

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

**MAESTRÍA EN PSICOLOGÍA CON MENCIÓN EN COMPORTAMIENTO HUMANO
Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL**

**“Desarrollo Organizacional y Calidad de Vida Laboral:
Propuesta de un Modelo Estratégico de Gestión en el Departamento de Bienestar Social del
área de Talento Humano en Grupo La Fabril S.A.”**

Nombre del Maestrante: MARÍA GABRIELA VÁSQUEZ AGUILAR

Nombre del Director: MGTR. HERNÁN PAREDES

QUITO, FEBRERO 2023

DEDICATORIA

A mi papi, porque desde siempre y de muchas formas me guarda y acompaña sin itinerario.

Siempre a mi mami, por confiar en mí y alentarme.

A toda mi familia, mi ñaño, mi abuelita, mis tíos, mis primos; su apoyo siempre es mi principal fortaleza.

A mí misma, por todo el proceso de crecimiento profesional y sobre todo personal que me ha demandado la culminación de esta etapa.

AGRADECIMIENTO

A mi carrera, que me permite siempre pensar con amor y convicción.

A mi tutor, Mgtr. Hernán Paredes, por guiarme objetivamente en este propósito profesional que finalmente se ha materializado.

A La Fabril, por haberme permitido consolidar uno de los aprendizajes más grandes de mi vida con la elaboración de este trabajo investigativo.

ÍNDICE DE CONTENIDO

DEDICATORIA	2
AGRADECIMIENTO	2
ÍNDICE DE CONTENIDO	3
ÍNDICE DE FIGURAS	5
ÍNDICE DE TABLAS	7
RESUMEN EJECUTIVO	8
ABSTRACT	10
CAPÍTULO I: MARCO INTRODUCTORIO	13
1.1. TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN	13
1.2. DATOS DE LA ORGANIZACIÓN.....	13
1.3. JUSTIFICACIÓN	14
1.4. ANTECEDENTES.....	17
1.5. OBJETIVOS	19
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	20
2.1. DESARROLLO ORGANIZACIONAL	20
2.1.1. <i>Contexto Histórico del Desarrollo Organizacional</i>	21
2.1.2. <i>¿Qué es Desarrollo Organizacional?</i>	23
2.1.3. <i>Modelos de Intervención</i>	26
2.1.4. <i>¿Qué es la Gestión de Talento Humano?</i>	33
.....	37
2.2. <i>¿CÓMO AGREGAR VALOR A LA ORGANIZACIÓN?</i>	38
2.2.1. <i>Convertirse en un socio estratégico</i>	41
2.2.2. <i>Convertirse en un experto administrativo</i>	46
2.2.3. <i>Convertirse en el adalid de los colaboradores</i>	48
2.2.4 <i>Convertirse en un agente de cambio</i>	52
2.3. CALIDAD DE VIDA LABORAL.....	53
2.3.1. <i>Desarrollo histórico de Calidad de Vida Laboral</i>	55
2.3.2. <i>¿Qué es Calidad de Vida Laboral?</i>	56
2.3.3. <i>Dimensiones de Calidad de Vida Laboral</i>	60
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO	64
3.1. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	64
3.2. ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN.....	64
3.3. MUESTRA	65

□ DATOS DEMOGRÁFICOS	65
3.4. RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.....	69
3.5. MATRIZ METODOLÓGICA	69
3.6. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES	70
3.7. INSTRUMENTO.....	71
CAPÍTULO IV: RESULTADOS.....	73
4.1. INTERPRETACIÓN DE DATOS	73
□ SERVICIO Y ALCANCE DEL DEPARTAMENTO DE BIENESTAR SOCIAL	73
□ VALORACIÓN DE BENEFICIOS	79
□ SECCIÓN 4: PROYECTOS DE BIENESTAR SOCIAL	80
4.2. DEFINICIÓN DE PROBLEMAS Y NECESIDADES PARA PLAN DE INTERVENCIÓN.....	83
CAPÍTULO V: PROPUESTA DE INTERVENCIÓN.....	86
5.1. EJE ESTRATÉGICO	87
5.1.1. <i>Trabajar en la Arquitectura de la Organización.....</i>	87
□ <i>Diagnosticar a la Organización.....</i>	87
□ <i>Implementar la Filosofía Organizacional.....</i>	88
5.1.2. <i>Alinear los planes de BS - TTHH con los planes empresariales</i>	92
5.1.3. <i>Elaborar y Desarrollar la Tarjeta de Puntuación Adecuada (BSC – Balance Scorecard)</i>	95
□ <i>Propuesta de estructura del departamento de Bienestar Social.....</i>	96
□ <i>Procesos de Bienestar Social.....</i>	97
□ <i>Descripción de Medios y Recursos</i>	98
□ <i>Perfil y descriptivo de funciones</i>	99
□ <i>Brechas y necesidades de capacitación</i>	100
5.2. EJE ADMINISTRATIVO	102
□ <i>Responsabilidades y Priorización de Funciones</i>	102
□ <i>Propuesta de Atención Talento Humano – Bienestar Social.....</i>	105
5.3. EJE DE CONTACTO.....	108
□ <i>Mecanismos de Comunicación Bienestar Social – Usuario.</i>	108
□ <i>Cercanía.....</i>	110
5.4. EJE DE CAMBIO	111
□ <i>Planificar y Gestionar la Comunicación</i>	112
□ <i>Formar el Espíritu de Equipo y realizar actividades de refuerzo.....</i>	116
□ <i>Estimular los procesos de participación.....</i>	116
□ <i>Gestionar los conflictos, la motivación, el estrés y los comportamientos</i>	118
□ <i>Estimular la creatividad y la innovación.....</i>	118
□ <i>Gestionar a los Stakeholders.....</i>	119
CONCLUSIONES.....	124
RECOMENDACIONES.....	125
REFERENCIAS.....	127

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Características de las etapas del Modelo de Cambio Planeado Kurt Lewin	28
Figura 2: Etapas del Modelo de Cambio Planeación	30
Figura 3: Etapas Modelo de Cambio de Kotter	31
Figura 4: Etapas del Manual de Cambio de Hcmbook	33
Figura 5: Modelo de Harper y Lynch	35
Figura 6: Modelo Wherter y Davis	36
Figura 7: Modelo Idalberto Chiavenato	37
Figura 8: 4 Roles Estratégicos de Dave Uldrich.....	40
Figura 9: Modelo Genérico de Planeación Estratégica.....	45
Figura 10: Condiciones de Influencia en la Experiencia Subjetiva de la Calidad de Vida	59
Figura 11: Población encuestada según localidad de trabajo y género	66
Figura 12: Población encuestada según tipo de función.....	67
Figura 13: Población encuestada según rango de edad.....	68
Figura 14: Población encuestada según estado civil.....	69
Figura 15: Percepción de colaboradores sobre rol del Departamento de Bienestar Social	74
Figura 16: Percepción de colaboradores sobre importancia del Departamento de Bienestar Social	74
Figura 17: Percepción de colaboradores sobre conocimiento de los procesos más importantes del Departamento de Bienestar Social	75
Figura 18: Percepción de colaboradores sobre agilidad en servicio del departamento de Bienestar Social.....	76
Figura 19: Percepción de colaboradores sobre satisfacción del paquete de beneficios de La Fabril	77
Figura 20: Percepción de colaboradores sobre información recibida del paquete de beneficios de La Fabril al ingresar a la empresa	78
Figura 21: Percepción de colaboradores sobre calidad de información general recibida del paquete de beneficios de la Fabril.....	79
Figura 22: Top 5 de beneficios más valorados por los colaboradores.....	80
Figura 23: Valoración de iniciativas de conciliación personal/familiar	81

Figura 24: Valoración de iniciativas de equilibrio integral	82
Figura 25: Valoración de iniciativas de beneficios.....	83
Figura 26: Mapa de Macro-Procesos La Fabril	93
Figura 27: Estrategia La Fabril 2021-2023.....	93
Figura 28: Esquema de Entidad Estratégica Personas de La Fabril.....	94
Figura 29: Estructura Unidad Técnica de Bienestar Integral.....	96
Figura 30: Estructura Actual de TTHH - LF	106
Figura 31: Propuesta de estructura para TTHH – LF replanteando rol de Bienestar Social	107
Figura 32: Matriz AIDA para cercanía de usuarios Bienestar Social.....	110
Figura 33: Matriz de acciones Plan de Comunicación Proyecto Gestión de Cambio BI.	114
Figura 34: Matriz de Intervención en cultura en el equipo de Bienestar Social.....	116
Figura 35: Esquema de Feedback Constructivo.....	118
Figura 36: Propuesta de Incentivo de Innovación y Creatividad Equipo de Bienestar Social ...	119

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Matriz Metodológica	70
Tabla 2: Matriz de Operacionalización De Variable	71
Tabla 3: Matriz de Construcción de Encuesta de Diagnóstico Social	72
Tabla 4: Matriz de definición de problema y estructuración Plan de Intervención en D.O.	84
Tabla 5: Planificación de propuesta de implementación de Gestión Estratégica En Bs.....	88
Tabla 6: Matriz de Validación de Visión.....	89
Tabla 7: Matriz de Validación De Misión	90
Tabla 8: Matriz de Filosofía Organizacional de Bienestar Social	91
Tabla 9: Matriz de Valores y Comportamientos.....	92
Tabla 10: Tarjeta de Puntuación Adecuada - Balance Scorecard de Bienestar Social	95
Tabla 11: Matriz de Procesos Centrales de Bienestar Social.....	97
Tabla 12: Matriz de Medios y Recursos para Acción.....	98
Tabla 13: Diagnóstico de Necesidades de Capacitación para Bienestar Social 2023.....	101
Tabla 14: Matriz de Priorización de Funciones – Importancia de Gestión.....	104
Tabla 15: Matriz de Priorización de Funciones – Importancia Estratégica	105
Tabla 16: Plan de Comunicación Servicios de Bienestar Social	109
Tabla 17: Lineamientos Generales para Intervención en actividad de Team Building	117

RESUMEN EJECUTIVO

Tener colaboradores sanos y felices se ha convertido en una de las principales prioridades dentro de la mayoría de compañías a nivel global porque son cada vez más las evidencias que demuestran que el nivel de Bienestar de la gente repercute en la productividad de las industrias, es decir, ***Bienestar como constructo*** en el campo laboral es altamente valorado, sin embargo, a pesar de la relevancia comprobada dentro del desarrollo integral de los colaboradores, el ***departamento de Bienestar Social*** de Talento Humano en el escenario real ecuatoriano usualmente ha sido relegado a la asignación de tareas meramente operativas: ingreso sistemático de ausentismos, gestión de telefonía, seguros médicos, visitas domiciliarias, etc.; actividades que, sin una perspectiva teórica y estratégica, con planificación y una mirada a largo plazo, son meras tareas aisladas que no agregan real valor a la organización.

En este sentido, la actualidad demanda que el profesional de Talento Humano de todo nivel y de cualquier servicio tenga la capacidad integral de aportar sólidamente a la organización y que, con bases teóricas concretas, tenga la cabida para tomar decisiones consientes en función de la mejora del negocio en general. En ese contexto, no se puede esperar que el departamento de Bienestar Social aporte tácticamente a la organización si la estructura y las actividades realizadas responden a elementos meramente administrativos y transaccionales.

Con todo lo expuesto, el desarrollo de este proyecto busca posicionar organizacionalmente el Bienestar trabajando sobre todo en su estructura dentro de Talento Humano, basándose en dos teorías importantes: **Desarrollo Organizacional** como eje clave para intervenir en el cambio deseado y **Calidad de Vida Laboral** ya que es el constructo orientador que en esencia debe guiar la gestión del departamento indicado. Lo antes expuesto a través del

levantamiento de un Diagnóstico Social que evidencie la real necesidad organizacional de la empresa La Fabril como caso de estudio.

Palabras Clave: Desarrollo Organizacional, Calidad de Vida Laboral, Bienestar Social.

ABSTRACT

Having healthy and happy employees has become one of the main priorities within most companies globally because there is increasing evidence that shows that the level of well-being of people affects the productivity of the industry. Thus, Well-being as a concept in the labor field is highly valued; however, despite the proven relevance within the integral development of employees, the Social Welfare department of Human Talent in the real Ecuadorian scenario has usually been relegated to the assignment of merely operational tasks: systematic entry of absenteeism, telephone management, health insurance, home visits, etc.; activities that, without a theoretical and strategic perspective, with planning and a long-term view, are mere isolated tasks that do not add real value to the organization.

The current challenging context demands that the Human Talent professional of all levels and of any service must have the integral capacity to contribute solidly to the organization and that, with concrete theoretical bases, have the ability to make conscious decisions in functions of the improvement of the business in general. To this end, the Social Welfare Department cannot be expected to contribute tactically to the organization if the structure and activities carried out respond to purely administrative and transactional elements.

With all of the above, the development of the project is based on two important theories: Organizational Development as a key axis to intervene in the desired change, and Quality of Work Life since it is the guiding construct that in essence should guide the management of the indicated Department. The aforementioned, through the lifting of a Social Diagnosis survey that demonstrates the real organizational needs of the company La Fabril as a case study.

Keywords: Organizational Development, Quality of Work Life, Social Welfare.

INTRODUCCIÓN

El presente estudio, tiene como objetivo central diseñar una propuesta de Modelo Estratégico de Gestión de un Departamento de Bienestar Social del área de Talento Humano con el propósito de configurar y cimentar una estructura sólida, metódica y técnica guiada por el Desarrollo Organizacional que institucionalice un sistema de trabajo que permanentemente gestione la Calidad de Vida Laboral en la organización con el fin de aportar a un campo muy poco explorado en el medio. Este enfoque es abordado desde la línea de investigación *administración eficiente y eficaz de las organizaciones para la competitividad sostenible, local y global* persiguiendo la sublínea de *Gestión del Talento Humano* en base a *estrategias de Desarrollo Organizacional*.

El proyecto se desarrolla en cinco capítulos, los mismos que se encuentran compensados y articulados de tal forma que teóricamente y metodológicamente permitan mostrar al lector, el proceso, los retos y los resultados que la investigación ha permitido conseguir. A continuación, se describe de forma sintetizada los campos a tratar en cada uno de los apartados:

El Capítulo I, referente al Marco Introdutorio, permite orientar a detalle el tema propuesto en esta investigación, brindando el análisis de los principales antecedentes que llevaron a plantear el propósito de su ejecución en el caso de estudio. Se encuentra además la justificación, el contexto, los objetivos e información relevante de la organización en la cual se va a intervenir.

El Capítulo II, estructura y robustece el desarrollo teórico del estudio. Se realiza una compilación de los elementos teóricos más importantes de Desarrollo Organizacional y Calidad de Vida Laboral de tal forma que finalmente se logre aterrizar y definir cómo entender los

constructos que metodológicamente se desarrollarán en función de plantear soluciones a la problemática expuesta.

El Capítulo III, aporta a la investigación con el detalle de los elementos metodológicos que hicieron posible el desarrollo del estudio. Se aborda el diseño de investigación, describe el alcance, el tipo de población que va a ser intervenida, cómo se recolectó la información en el Diagnóstico Social, y cómo la matriz metodológica operacionaliza las variables que valida el instrumento seleccionado.

El Capítulo IV se enfoca en describir los hallazgos del Diagnóstico Social de acuerdo con el detalle de cada eje planteado en la encuesta metodológicamente estructurada en el apartado anterior, aquello con el fin de definir los principales problemas y necesidades que la población refiere se necesita ser tratados en el Plan de Intervención.

El Capítulo V, configura el entregable del estudio, y es la construcción del Plan de Intervención enfocado en 4 ejes fundamentales que se ha planteado: el estratégico, el administrativo, el de contacto y el de cambio. En cada sección se postula las iniciativas y necesidades de mejora, actividades, programas, recursos, materiales, responsables y técnicas de implementación, de tal forma que se logre validar un trabajo integralmente establecido.

La investigación culmina delineando las conclusiones que se obtiene del estudio, seguido de sus respectivas recomendaciones de cara a responder los objetivos planteados al iniciar el trabajo. En anexos se encuentra consensado el trabajo de campo realizado para respaldo y validez de la información desarrollada.

CAPÍTULO I: Marco Introdutorio

1.1. Título de la investigación

Desarrollo Organizacional y Calidad de Vida Laboral: Propuesta de un Modelo Estratégico de Gestión del Departamento de Bienestar Social de la empresa la Fabril S.A.

1.2. Datos de la organización

La Fabril S.A., es una industria ecuatoriana constituida en 1935, es líder en la producción y comercialización de productos de consumo masivo derivados de los aceites, grasas y una amplia gama productos de aseo e higiene personal. Actualmente, La Fabril es una de las empresas más grandes del país, logrando posicionarse en el mercado alimenticio ecuatoriano en diversos puntos de venta minoristas y mayoristas (La Fabril S.A., 2021).

La matriz se encuentra ubicada en Manta-Ecuador y tiene presencia a nivel nacional e internacional. Su misión es “contribuir al crecimiento y bienestar de las personas con marcas y soluciones prácticas que generen experiencias memorables” mientras que su visión es “ser el referente de la pujante industria ecuatoriana, reconocida por su significativo aporte al progreso de la sociedad” (La Fabril S.A., 2021, pág. 2).

A nivel organizacional cuenta con aproximadamente 3100 colaboradores a nivel nacional. Sus unidades de Negocio son la Fábrica, el Centro de Distribución, el eje Comercial y el Corporativo. Cuenta con 5 Direcciones, 7 Gerencias y 52 Departamentos.

Dentro del Plan Estratégico hasta 2023, La Fabril considera 3 ejes fundamentales; 1) las *personas* y es el primero porque está destinado a desarrollar y potencializar al mejor talento para que vivan una cultura de resultados, valores y ética; 2) *excelencia operacional* que busca cohesionar a la compañía en un ecosistema integrado, asegurando coordinación, eficiencia y

calidad en todos los procesos productivos del negocio y por último 3) el *crecimiento sostenible* orientado a blindar las estrategias comerciales que permiten un crecimiento consistente en el mercado.

Es en este contexto estratégico organizacional que surgirá el presente estudio, pues la compañía moviliza estos tres ejes enmarcados en el proyecto de Gestión de Cambio Organizacional más importante de la compañía: Armonía, cuya consigna es ejecutar y mejorar acciones a todo nivel para que agregue real valor estratégico, desde luego la presente investigación aporta al Pilar Personas.

1.3. Justificación

La visión clásica de Talento Humano divide a la gestión de personas de la organización en distintos subsistemas con el fin de garantizar que todos los procesos involucrados en el exitoso desempeño del colaborador en la compañía funcionen correctamente. Ahora bien, uno de los procesos tradicionales más importantes dentro de la Gestión de Talento Humano es el de *Mantenimiento* vinculado usualmente a Compensaciones, Nómina, Seguridad y Salud Ocupacional - SSO, Beneficios Sociales y/o Bienestar Social (Chiavenato, 2002); en conjunto operan para que el colaborador sea remunerado o compensado por su trabajo, tomando en cuenta que no hace referencia únicamente al dinero retribuido, es sobre todo procurar su cuidado laboral integral para que, entre otros factores, no haya fuga de talentos.

En referencia a lo señalado en líneas anteriores, es importante resaltar que la ciencia ha proporcionado bastos estudios, modelos, técnicas y sistemas de administración de Compensaciones, Nómina y SSO, sin embargo, no sucede lo mismo con Beneficios Sociales, Bienestar Social o Trabajo Social pues en el contexto organizacional actual, específicamente en Ecuador, el Departamento de Bienestar Social que ocupa o abarca estas aristas, en la mayoría de

las organizaciones usualmente es ejecutado sin un criterio técnico; su práctica se realiza desde una visión esporádica, asistencial o en último caso por cumplir un requerimiento legal del Código Laboral ecuatoriano.

En este sentido, sin una visión estratégica clara de este departamento, las organizaciones se han limitado a abordar este campo de acción de la Gestión del Talento Humano a la asignación de tareas meramente operativas: ingreso sistemático de ausentismos, gestión de telefonía, seguros médicos, visitas domiciliarias, etc.; actividades que, sin una planificación y una mirada a largo plazo, son meras tareas aisladas que no agregan real valor a la organización.

Sobre esto último y en relación con la Gestión del Talento Humano en general, David Ulrich menciona tajantemente que “el Talento Humano no se trata de lo que hace Talento Humano” (2006, pág. 16), lo realmente relevante es cómo crea valor para los *stakeholders*. En este sentido, no importa finalmente lo que se hace; lo que se busca es identificar cómo aporta la Gestión del Talento Humano a los productos que generan, las garantías que ofrecen y los resultados que producen; es ahí donde se trasciende de la operatividad a la estrategia y es ahí también donde se entiende que el profesional de Talento Humano de todo nivel y de cualquier servicio debe ser un experto que con bases teóricas sólidas, tenga la capacidad de tomar decisiones consientes en funciones de la mejora del negocio en general.

En ese contexto, no se puede esperar que el departamento de Bienestar Social aporte estratégicamente a la organización si los procesos responden a elementos meramente administrativos y transaccionales, esta es la real necesidad de efectuar el presente estudio, pues es un trabajo investigativo aplicado para transformar el enfoque equivocado que se ha mencionado y descrito en líneas anteriores. Con todo lo expuesto, el desarrollo del proyecto se basará en dos teorías importantes: Desarrollo Organizacional y Calidad de Vida Laboral.

Desarrollo Organizacional - DO porque se define como un proceso potente dentro de la organización para realizar cambios de forma planificada; utiliza teorías, estrategias, técnicas, sistema de valores y procesos administrativos para que, a través de la consecución sistemática e integrada de cada uno de esos factores, se logre agregar real valor a los objetivos globales que se pretenda conseguir en cualquier escenario organizacional, es decir, tal cual el proceso efectivo que se quiere lograr con la intervención del departamento (Gonzalez, 2007).

La teoría de Calidad de Vida Laboral - CVL por su parte, aportará con los elementos teóricos sólidos y factores claves para orientar los ejes de acción del departamento, principalmente porque se ha comprobado en varios estudios que la CVL influye directamente en el resultado organizacional global, proporcionando así a Bienestar Social la perfecta oportunidad para aportar organizacionalmente con esta valiosa ventaja competitiva (Granados, 2011)

En función a lo mencionado, el presente proyecto - producto incluye en primera instancia el desarrollo del componente teórico de los dos principales conceptos que estructuran el estudio. Dicho contenido será utilizado para el sólido levantamiento del Diagnóstico Social de la problemática a intervenir. Aquello facilitará la ejecución de 3 aristas importantes como propuesta de intervención: 1) El desarrollo de la *estrategia organizacional* relacionado con la misión, visión y objetivos del departamento; 2) el *diseño organizacional* enfocado en delimitar los ejes transversales de gestión, la estructura, perfil de cargo, manual de funciones y 3) los *procesos organizacionales* que contiene el levantamiento de indicadores de gestión y procesos.

El estudio es factible en tres instancias: primero, porque responde a la necesidad de generar más y mejor conocimiento teórico con buenas prácticas de gestión dentro del campo de conocimiento del Desarrollo Organizacional en el departamento de Bienestar Social que ha sido muy poco estudiado, analizado y sistematizado; segundo, se alinea a la necesidad corporativa de

manejar una gestión estratégica, eficiente que realmente agregue valor y es ahí cuando los directivos, los colaboradores y las empresas en general, visibilizarán la importancia de institucionalizar un departamento de Bienestar Social; tercero, porque evolucionar con un robusto estudio académico el mero trabajo operativo, relegado y desperdiciado que se propician en estos departamentos responde a un cuestionamiento profesional y personal que la investigadora del presente estudio ha palpado durante su ejercicio laboral en los últimos 8 años. Adicionalmente, el presente estudio cuenta además con el respaldo y consentimiento de soporte de la Gerencia de Talento Humano, pues su ejecución implica la entrega de una importante herramienta de gestión corporativa.

1.4. Antecedentes

La globalización, la competitividad, el constante desarrollo y las nuevas demandas a nivel social y económico han obligado a las organizaciones en general, a tomar conciencia sobre la trascendencia de trabajar eficaz y eficientemente en todo sentido para posicionarse y sostenerse en los mercados cada vez más demandantes. En este sentido, como nunca, hoy se reconoce que el funcionamiento de la organización no puede ser segmentado y desorganizado, se requiere una mirada común, un horizonte estratégico alineado sin duda, con las áreas *core* del negocio y con las áreas de apoyo.

Sin embargo y por fortuna, también es real que desde la alta gerencia y directivos a nivel corporativo, se reconoce el protagonismo vital de los colaboradores en este camino táctico, principalmente porque todos los procesos son liderados y empujados por personas y mientras mejor se gestione su desarrollo, bienestar y compromiso, mejor será también su nivel de empoderamiento e implicación en los objetivos empresariales globales, es ese el rol protagónico que Talento Humano debe conquistar en las empresas.

Desde esta perspectiva humana, también es cada vez más visible que las organizaciones realmente exitosas son las que van más allá de lo tradicional, es decir, no sólo es necesario que los colaboradores puedan hacer determinada acción o producto, tampoco basta con que tengan los conocimientos para ello, la verdadera diferencia está cuando el *Desarrollo Organizacional* trabaja para que la persona “quiera” hacerlo, pero además “quiera hacerlo” en la empresa que pertenece, para aquello se necesita mucho más que un contrato y un sueldo.

En ese escenario, las personas ya no van únicamente a trabajar porque necesitan dinero y las empresas no contratan gente únicamente para producir, hay la necesidad de autorealizarse a través de mecanismos y acciones de doble vía que impacten también en la sociedad, es decir, no hay una mera necesidad productiva, las empresas deben posicionar la *Calidad de Vida Laboral* para un verdadero sentido de trascendencia personal y colectivo y en este sentido, definitivamente los departamentos de Bienestar Social son los llamados a plasmarlo en la realidad con una estructura sólida, metódica y técnica que lo ejecute; indudablemente, el ejercicio y labor del resto de subsistemas de Talento Humano contribuyen en fondo y forma a hacer tangible este importante constructo, sin embargo, Bienestar Social, es quien debe liderarlo por la misma esencia humanizante de su nombre e implicación social (Granados, 2011).

En el contexto académico actual, se identifican varios estudios e investigaciones abordando esta temática desde la elaboración de Planes de Calidad de Vida Laboral aplicados en el contexto organizacional. La necesidad de su ejecución se remonta a la crisis industrial ocasionada por la visión clásica y administrativa de la relación laboral que buscaba maximizar la producción y las ganancias a cualquier precio, de ahí que las jornadas de trabajo eran realmente extenuantes, no se gozaba de días libres y no garantizaba siquiera ningún tipo de estabilidad laboral. Los Planes de CVL entonces partieron con el objetivo de cuidar las condiciones morales mentales del

trabajador y es a partir de entonces, que se puede divisar varios modelos que incluyen diversos factores no únicamente laborales, sino más bien de balance psicológico, emocional, personal y familiar (Soto, 2019).

Por consiguiente, el presente estudio busca trascender de la ejecución de un mero Plan a la institucionalización de la Calidad de Vida Laboral utilizando al Desarrollo Organizacional y la Gestión Estratégica de Talento Humano para diseñar e implementar un Modelo de Gestión Estratégico en donde los objetivos, las personas, las funciones, los procesos y los recursos del departamento de Bienestar Social se integren sistemáticamente para hacerlo parte constitutiva de la compañía. El resultado de este trabajo será entonces la sólida propuesta del Plan de Intervención que orienta a detalle cómo transformar el departamento de Bienestar Social en uno estratégico.

1.5.Objetivos

General

- Diseñar una propuesta de Modelo Estratégico de Gestión en el Departamento de Bienestar Social del área de Talento Humano en Grupo La Fabril S.A.

Específicos

- Desarrollar el componente teórico de los principales conceptos utilizados en el proyecto de investigación.
- Levantar el Diagnóstico Social de la problemática a intervenir.
- Diseñar la Estrategia Organizacional del departamento de Bienestar Social alineado con la Gestión Estratégica de Talento Humano de la empresa.
- Determinar los ejes transversales de gestión en cuanto estructura, cargos y funciones del departamento de Bienestar Social.

CAPÍTULO II: Marco Teórico

El segundo capítulo del presente proyecto investigativo busca desarrollar el componente teórico profundo que fungirá como base sólida para el desarrollo del resto del estudio. Así pues, las principales teorías a estudiar son *Desarrollo Organizacional* y *Calidad de Vida Laboral*. Sin embargo, en el contexto de su entendimiento, se abordará también a la Gestión Estratégica de Talento Humano como nexos moderador de los dos componentes indicados, es decir, es el puente que permite hacer tangible en el proyecto el desarrollo de ambos constructos. Durante el desarrollo del presente capítulo, se entenderá con precisión lo expuesto en líneas anteriores.

2.1. Desarrollo Organizacional

Las personas son seres sociales, su dinámica diaria incluye el agrupamiento por distintos intereses comunes, desde el más básico de supervivencia, hasta el más complejo como la autorrealización. Partiendo de esta importante premisa se desglosa el término más importante: *organización*.

Etimológicamente la palabra “organización” viene del término griego “*organon*” cuya traducción significa instrumento, herramienta u órgano útil para trabajar, así su aplicación como verbo habla de la acción y efecto de transformar y categorizar en “algo que funcione bien”. Así también organización es la institucionalización del orden que los seres humanos propician para la convivencia, en ese sentido, las organizaciones hacen pragmático en la formalidad e informalidad de los seres humanos, el diálogo, el consenso y la representación, consecución y segmentación de sus intereses por más diversos que sean, por tal motivo es el mecanismo estratégico de interacción social más potente para superar barreras personales que individualmente no se podría conseguir (DRAE, 2021).

En el mismo sentido, se encuentra *desarrollo* evocando a la acción y efecto de desarrollar, desenvolver, ampliar o despuntar. Por ello, en el campo laboral es uno de los sustantivos de más y mejor uso, pues permite explicar con mayor precisión el contexto de evolución, cambio, mejoría o transformación que viven los seres humanos en su proceso formativo profesional.

En conjunto, Desarrollo Organizacional encarna una propuesta infalible del Talento Humano para el despunte del ámbito social de la compañía en donde toda la interacción de personas, con la red de relaciones que implica, recibe una finalidad, objetivos ordenados y jerarquizados, un plan de acción, estructura definida, funciones claras, especialización y un orden (Gonzalez, 2007).

2.1.1. Contexto Histórico del Desarrollo Organizacional

En 1971, los autores Hornstein, Bunker, Burke, Gindes y Lewick en su texto “*Social Intervention: a Behavioral Science Approach*” indican que el concepto de Desarrollo Organizacional - DO, se remonta a 1924 en pleno auge industrial productivo de las fábricas de Estados Unidos. Particularmente se identifica la conocida fábrica *Hawthorne*, en donde con alrededor de cuarenta y cinco mil empleados, se ejecutaron varios e importantes estudios de eficiencia productiva, administración y de psicología aplicada, estudios que hasta hoy en día sirven de análisis y referencia para las ciencias sociales y empresariales (Garzón, 2005).

Particularmente este estudio consistió en el análisis del efecto de las modificaciones en las condiciones de trabajo de acuerdo con las necesidades del empleado sobre los indicadores de producción, determinando en cifras y hechos que hay una relación e influencia inminente entre ambos, pues la intervención en los factores que componen el comportamiento humano influye directamente en el funcionamiento, desarrollo y efectividad de los indicadores productivos de la

empresa. Esta práctica se consolidó en sesiones de retroalimentación sistemática con información recolectada de trabajadores y gerentes.

Según Kurt Lewin, en 1946 se institucionaliza de mejor forma el *cambio controlado*, trascolando el concepto de “Grupo T” como grupos de aprendizaje reducidos, no estructurados con los que se podían tomar pruebas de intervención con “adiestramiento de sensibilidad” para que los miembros del equipo de trabajo vayan viviendo y aprendiendo del proceso, observando, participando, empoderándose y de esta forma lograr que cada quien tenga mejor conciencia de su propia conducta para producir los aspectos de mejora que competían para lograr el perfeccionamiento en cada una de las funciones (Guizar, 1998).

En 1957, Lucas McGregor, toma con mayor profundidad la aplicabilidad de las ciencias de la conducta a través de la identificación de las habilidades de los individuos para ponerlas en servicio de las organizaciones de compleja administración. Impulsa un segmentado grupo de consultores, en donde a través de asesoramiento se acercaban a líderes y subordinados para aprender a ser más eficientes en conjunto, identificando “grupos de aprendizaje” reducidos y no estructurados con los que se podría hacer tangible la propuesta (Garzón, 2005).

Posteriormente, Lucas McGregor y Richard Beckhard en 1959, trabajan conjuntamente el primer programa formal de capacitación y Desarrollo Organizacional especialmente con mandos medios, implicando dimensiones más profundas que de igual forma, hasta ese momento estaban ligeramente desarrolladas como calidad de vida en el trabajo o cultura organizacional. Este proyecto en general fue un entrenamiento de liderazgo en laboratorio para formación de líderes de nivel medio (Garzón, 2005)

Para 1970, el concepto de *organización* en el campo de la ciencia adquiere un rol importante y consolidado, ya no se hablaba de individuos, grupos o inter grupos; para las instituciones desde entonces, la organización era un sistema societario con una conciencia social implícita. Se comenzaron a pensar en estrategias organizacionales formales e incluso estudios de pregrado y posgrado dedicados específicamente en DO.

Desde 1980 en adelante, los temas de desarrollo organizacional adquieren la figura de planificación, transformación, eficiencia, bienestar en el trabajo, calidad de vida en el trabajo, *empowerment*, gestión del cambio, plan de carrera, felicidad laboral, entre otros componentes que inclusive trasciende de la organización a un nivel de bienestar integral de la persona (Guizar, 1998).

2.1.2. ¿Qué es Desarrollo Organizacional?

El concepto de Desarrollo Organizacional no es sólo uno, ni tampoco está rígidamente establecido, hay diversos autores con distintas apreciaciones y enfoques que tienen enorme validez. A pesar de la divergencia, especialistas y expertos tienen común acuerdo sobre sus principales argumentos los mismos que se describirán en el apartado siguiente.

La rigurosidad y consenso científico del Desarrollo Organizacional radica en que es una ciencia aplicada de la conducta humana, por eso el aprendizaje basado en la experiencia individual y colectiva importa y tiene mucha relevancia ya que es a través de esa experiencia que se trabaja sobre el diagnóstico de problemas complejos, planteando soluciones y alternativas que respondan a la realidad de la verdadera problemática esbozada; es contextualizando, conociendo el entorno, adentrándose en el conflicto cuando se irrumpe en el cambio certero de la institución.

Con esto se deja claro que DO y *cambio planeado* están íntimamente relacionadas, pues implica necesariamente la acción y efecto de transformar, de hecho, el DO no existe cuando el escenario medular y su entorno ha quedado igual, es la algidez de ese movimiento que permite el surgimiento de nuevas y mejores prácticas organizacionales.

El cambio entonces no es una variable del escenario a intervenir, es una constante matizada en retos de corto, mediano y largo esfuerzo, pero sin duda y sobre todo de alta complejidad; por aquello familiarizarse con ambientes caóticos, cambiantes, hostiles o indeterminados como escenario de las problemáticas emergentes para generar procesos exitosos y sustentables es clave.

El cambio tiene mayores probabilidades de suceder cuando se consigue identificar las fuerzas impulsoras y las resistencias, pues no ocurre de la neutralidad de la dinámica social. El cambio planificado se da por una necesidad presionada por fuerzas impulsoras externas como el contexto político, económico o tecnológico y quizá son las más retadoras puesto que ni la organización ni su estructura tiene control sobre estos factores exógenos que no únicamente presionan, sino obligan en determinadas circunstancias a repensarse 360 grados; las fuerzas internas en cambio, hace referencia a los objetivos de la organización, las actitudes, las funciones, los valores corporativos, la cultura organizacional, sin embargo, quienes mejor éxito obtienen, son las que mejor logran complementar ambas fuerzas, las exógenas y endógenas (Guizar, 1998).

Ahora bien, la definición de un concepto también parte por delinear lo que no es y es importante porque es necesario advertir de la importancia de no tomar el Desarrollo Organizacional a la ligera, a verlo como actividades aisladas que no aportan a ningún proceso trascendental. En este sentido, no puede ser visto como una mera capacitación, una intervención aislada de un equipo consultor, de la alta gerencia o de Talento Humano, este necesariamente

tiene que ser un proceso de cambio constructivo y participativo y en ese consenso está la misma complejidad, pues participar, mediar, opinar, argumentar, construir colectivamente es de los procesos sociales más complejos pero necesarios para generar propuestas sostenidas en el tiempo (Gonzalez, 2007).

Con lo expuesto, a continuación, se mostrarán los planteamientos de distintos autores importantes que han adquirido relevancia en el estudio de este campo en las ciencias sociales:

Richard Beckhard en 1969, quien juntamente con el profesor Douglas McGregor del Instituto Tecnológico de Massachusetts, crearon formalmente el “Departamento de Estudios Organizacionales”, plantearon que el Desarrollo Organizacional es un esfuerzo planificado que ocurre en toda la organización. Impulsaron la idea de que este esfuerzo debe ser movido “desde arriba” por los directivos. Las ciencias del comportamiento se usan para efectuar intervenciones planificadas en los procesos de la organización, inclusive ya en ese tiempo, interponen la *salud* de la organización como un aspecto fundamental a considerar para incrementar la efectividad, avance importante en el entendimiento de bienestar integral de los trabajadores (Gonzalez, 2007).

Otro importante aporte del campo organizacional viene desde Lippit, Watson y Westley, quienes promulgaron en 1958, que la información es una importante herramienta para la organización y que mientras más y mejor se apropien los miembros de esta, se podrán viabilizar más asertivamente planes de acción apegados a la realidad. Por ello el DO “es la aplicación de los procesos de planeación, desarrollo y solución fortaleciendo recursos físicos, humanos y financieros” (Gonzalez, 2007, pág. 47).

Por otra parte, Wendell French en los años 70, hace referencia al DO como las acciones de largo alcance para trabajar sobre las aptitudes de las organizaciones para que tengan la capacidad de desarrollar las soluciones a sus problemas, asimismo, indica que se enfoca también en la identificación de las necesidades de cambio apalancadas o apoyados por especialistas externos de la conducta, de ahí, lo que en posterior conocemos como expertos del cambio (Guizar, 1998).

El aporte de Jerry Porras y Peter Robertson en 1992, indica que el DO es un conjunto integrado de teorías, estrategias, técnicas, valores y estrategias basadas en las ciencias de la conducta y orientadas al cambio planificado del escenario de trabajo de una organización que debe pasar necesariamente por la alteración de conductas internamente para así mejorar el desempeño y desarrollo de los individuos y equipos de trabajo (Gonzalez, 2007).

Con todo lo expuesto, el concepto de Desarrollo Organizacional que se usará como mecanismo de entendimiento de este estudio, tomado y construida desde los aportes más significativos de los autores, es el siguiente:

Desarrollo Organizacional se define como un proceso potente dentro de la organización para realizar cambios de forma planificada; utiliza teorías, estrategias, técnicas, sistema de valores y procesos administrativos para que, a través de la consecución sistemática e integrada de cada uno de esos factores, se logre agregar real valor a los objetivos globales que se pretenda conseguir en cualquier escenario organizacional.

2.1.3. Modelos de Intervención

Una vez que se ha comprendido lo que es el Desarrollo Organizacional es fundamental vislumbrar cómo intervenir, pues debe ser un proceso integral para que realmente genere el impacto positivo y sostenido que se pretende en la institución. Hay distintos modelos, pero son 3

procesos que son genéricos, fundamentales y transversales en toda gestión del cambio (Gonzalez, 2007).

De entrada, se ubica la *recopilación de información*, la parte sensible que compone el primer reto en este proceso es sin duda, asimilar qué y cómo identificar los datos que son relevantes, para esto es preciso tener un conocimiento amplio y técnico de todo el proceso que se va a intervenir, es decir, la presencia u orientación de expertos que entiendan en teoría y en la práctica el contexto de donde se está interviniendo, de lo contrario y sin un bagaje sostenido, este pilar básico estropearía en adelante todo el desarrollo del plan.

En segunda instancia está el *diagnóstico*, cuyo desarrollo es ya un trabajo sistematizador y sintetizador de la información para formalizar la problemática detectada, el reto en esta etapa será la interpretación que se dé a la indagación recauda; ordenar y esquematizar la información, más que nada, tener la sensibilidad para orientar a futuro la ruta de acción es la clave; la aplicación acertada de correctas matrices metodológicas aporta contundentemente a gestionar de mejor forma el escenario deseado y los posibles obstáculos.

El tercer proceso, es quizá el más retador y el de más impacto, hace referencia a la *intervención activa* y si el Desarrollo Organizacional es el objetivo, definitivamente la herramienta de intervención indispensable es la *gestión del cambio*, en este sentido, a continuación, se presenta los modelos de intervención de cambio planeado más importantes.

- **Modelo de cambio de Kurt Lewin**

El modelo de Kurt Lewin se basa en la transformación que generan distintas fuerzas en la estabilidad del comportamiento de los individuos. Este comportamiento está permanentemente influenciado por dos tipos de fuerzas importantes: 1) las impulsoras que presionan para que se

produzcan los cambios y 2) las restrictivas que promueven la resistencia para que se mantenga la misma estructura de poder y relaciones. Lewin denomina “equilibrio cuasi estacionario” a la situación organizacional que se genera cuando entre ambas fuerzas existe un relativo equilibrio. Cuando las fuerzas impulsoras, producto de las pujantes necesidades organizacionales incrementan, las restrictivas disminuyen, dando posibilidad al esperado cambio.

Este proceso se da solo si se logra determinar el problema y consecuentemente la situación actual con las fuerzas positivas y negativas que inciden en esta patología para determinar con mejor precisión la meta por alcanzar, solo así es posible esbozar el esperado cambio. A continuación, se exponen en la *Figura 1*, las principales características de las etapas del modelo:

Figura 1. Características de las etapas del modelo de cambio planeado Kurt Lewin

Fase	Característica de la fase
I.Descongelamiento	Todo el personal de la empresa debe participar en un proceso de desaprendizaje que cuestiona la rigidez de las conductas e introduce el liderazgo situacional como elemento clave para dirigir la energía humana hacia resultados.
II.Cambio o movimiento	Todo el personal de la empresa debe participar en clínicas de reingeniería de procesos, lo cual implica un cambio integral de la organización. Se deben definir metas concretas y objetivas, cuestionar los métodos de trabajo y elaborar planes de acción a corto y a largo plazos. Se debe desarrollar el liderazgo situacional y habilidades esenciales de los líderes, que constituyen la base para fomentar una cultura de trabajo en equipo, y enfocar la energía hacia metas estratégicas.
III.Recongelamiento	Se deben implantar programas de seguimiento y control a partir de un sistema de información de resultados generados por los líderes y por los equipos autónomos. Además, se debe remunerar por resultados.

Nota: Rafael Guizar (1998, pág. 47)

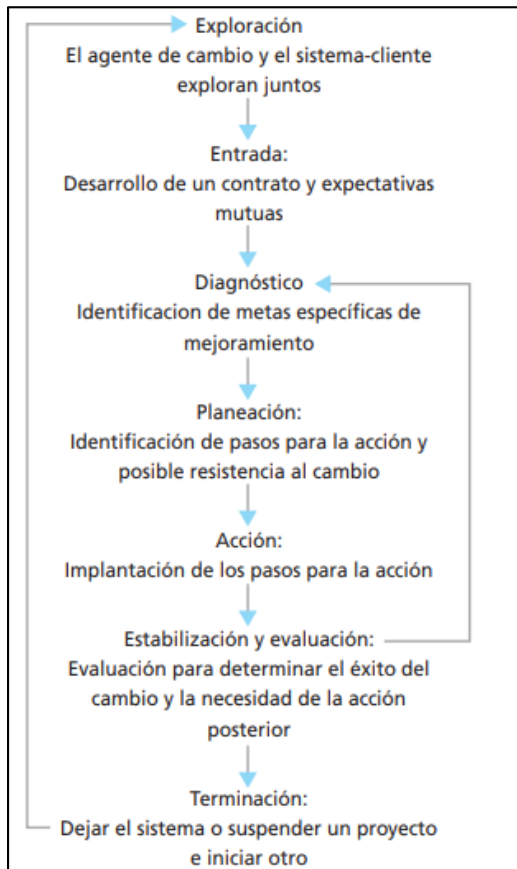
Este modelo ha sido representado con la imagen de una raíz cuadrada, el proceso estable tiene un punto de quiebre que desestabiliza, acto seguido comienzan las mejoras y los beneficios del caos generado hasta que finalmente se consigue superar la barrera inicial. En muchos casos estos procesos son muy incómodos o incluso dolorosos, sin embargo, en el mediano y largo plazo se sienten los resultados.

- **Modelo de Planeación**

Este modelo está impulsado y desarrollado por Lippitt, Watson y Westley. Toma como base el modelo de Kurt Lewin para adaptarlo de mejor forma a la realidad de la problemática organizacional. Su principal precedente es como se comentó en líneas anteriores, la accesibilidad libre de los miembros de la organización a la información. Este proceso abierto de conocimiento implica necesariamente generar la capacidad de impartir información, pero de valor, esto porque se busca convertir y procesar estos datos en planes de acción que movilicen pensamientos y nuevas conductas (Guizar, 1998).

Los pasos para ejecutar esta intervención son claramente muy cuidados respecto a planificación, pues es según los autores la mejor forma de reducir riesgo y reprocesos. Otorgan mucho énfasis en la importancia del facilitador externo o el agente de cambio, sin embargo, la misma relevancia tiene su intervención inicial, como la devolución del proyecto de cambio a sus propios actores para que no se genere ningún tipo de dependencia.

Figura 2: Etapas del Modelo de cambio Planeación



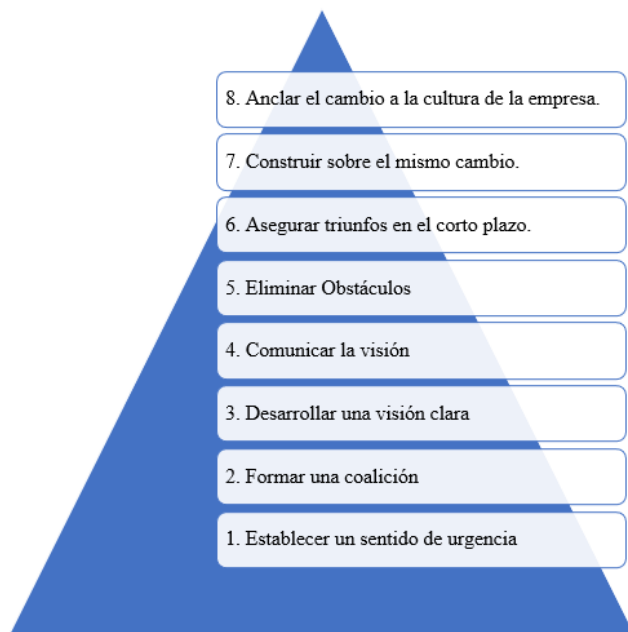
Nota: Rafael Guizar (1998, pág. 47)

- **Modelo ocho pasos del cambio**

Este modelo es impulsado por Jhon Kotter, quien argumenta que el éxito organizacional tras la intervención de un proyecto de cambio por desventaja tiene porcentajes de cumplimiento menores aproximados al 30%. Por “ganar tiempo” se saltan fases que en su momento se pensarían que carecen de valor y pasan desapercibidas, pero que en análisis posteriores se determina que se convierten en errores críticos “desacelerando el ímpetu y anulando logros que han costado mucho trabajo conseguir” (Kotter, 1995, pág. 1).

La Gestión de Cambio es entonces la oportunidad de considerar el tiempo como un factor clave cuando de estrategias se habla, el proceso de cambios atraviesa una serie de fases que, en total, usualmente requieren de un lapso considerable de tiempo. El saltarse pasos sólo crea la ilusión de ir más rápido y nunca produce resultados satisfactorios.

Figura 3: Etapas Modelo de Cambio de Kotter



Nota: Jhon Kotter (1995, pág. 3)

De las 8 fases indicadas, las primeras tres son ideadas para contextualizar y crear el escenario idóneo para el cambio, son fases de implantación en la organización. Las siguientes tres fases tienen un nivel de involucramiento y necesariamente requiere de compromiso de los miembros o participantes, finalmente los dos últimos proporcionan sostenibilidad y éxito a todo el proyecto.

- **Modelo manual de HCMBOK**

En la actualidad, hay varios modelos de cambio emergentes fruto de una necesidad del contexto globalizante y tecnológico que atraviesa el mundo desde hace algunos años,

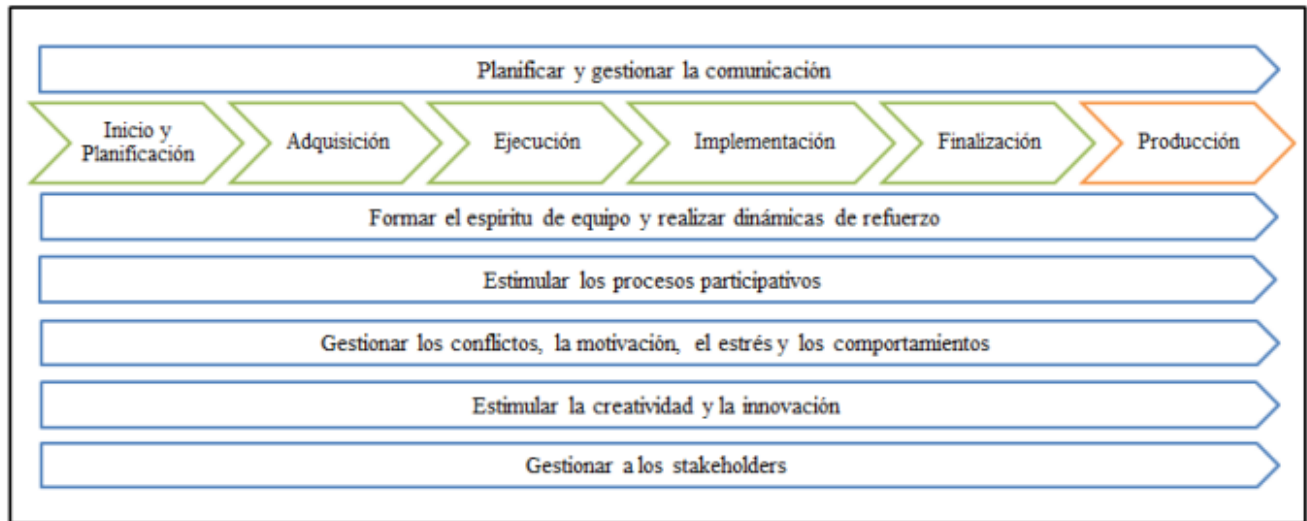
particularmente el siglo XXI. En ese contexto, han nacido nuevas metodologías didácticas especializadas en gestionar particularmente entornos VUCA- volátiles, inciertas, complejas y ambiguas donde se necesitan entregar resultados pronto.

Este modelo se denomina HCMBOK por sus siglas en inglés “*The Human Change Management Body of Knowledge*” (Cuerpo de Conocimiento en Gestión de Cambios Humanos); está impulsado por el autor contemporáneo Vicente Goncalves quien además actualmente se desempeña como CEO del Human Change Management Institute, entidad reconocida en el campo organizacional para formar expertos de cambio. Esta metodología forma parte de los modelos desarrollados para interferir en lo que hoy en día se conoce como entornos ágiles que hace referencia a la necesidad de actuar en un contexto en donde la problemática es efímera y además contiene diversas naturalezas.

Con lo expuesto, representa una de las metodologías más actuales de gestionar el cambio, es una guía práctica y objetiva de aplicación relativamente simple, pues es la consecución de 48 macro actividades y 213 actividades que se hallan divididas en 6 etapas fundamentales, con el cumplimiento de cada una de ellas es posible evidenciar y palpar progresivamente el propósito movilizador.

En la *Figura 4*, se aprecia los elementos indispensables de este modelo, impulsando como se ha mencionado un conjunto de buenas prácticas y técnicas que combinen el comportamiento humano con el conocimiento técnico, postulando que en todo momento el proceso debe ser participativo y consensuado con los involucrados o lo que el modelo denomina “stakeholders”, además es una excelente forma de que los involucrados no generen sentimientos de frustración anticipado, ya que indudablemente la aplicación de transformaciones genera álgidos y trajinados procesos.

Figura 4: Etapas del manual de cambio de HCMBOK



Nota: Estructura tomada del modelo HCMBOK (Goncalves & Campos, 2016)

2.1.4. ¿Qué es la Gestión de Talento Humano?

En el apartado siguiente se abordará la Gestión de Talento Humano, ya que es el nexo conector en cuanto a gestión de Desarrollo Organizacional y Calidad de Vida Laboral. Este constructo proporciona factores y elementos para el desempeño del lado humano de las organizaciones.

El Talento Humano es parte del capital intangible de las organizaciones, su valor es relevante y equiparable con el nivel de capacidades, destrezas y competencias que el talento haya logrado conseguir sea de forma individual o a través de procesos formativos de la propia empresa. Si las personas son altamente efectivos, la consecución de objetivos, conjugados con otros elementos, es prácticamente un hecho (Chiavenato, 2002).

En ese sentido, los aspectos relacionados con la conducción de personas como quiénes ingresan, qué deben hacer, cómo deben ser remunerados, cómo deben ser cuidados y cómo se

debe medir su desempeño, son temas que atañen totalmente a la Gestión de Talento Humano, es decir, el conjunto de políticas y prácticas que orientan a los trabajadores desde su ingreso, hasta salida de la empresa. Hay varias visiones sobre cómo administrar el talento, sin embargo, la Gestión Estratégica de Talento Humano es la que ratifica que el ser humano es la característica más importante si se quiere conseguir éxito.

2.1.4.1. Modelos de Gestión de Talento Humano

Los modelos de Gestión de Talento Humano se han dado de acuerdo con las distintas necesidades que han emergido en los diferentes momentos históricos tomando en cuenta las necesidades comerciales y globalizantes de las mismas, por tanto, también han sido y serán adaptables, pues no se puede pretender implementar rigidez con un solo modelo. A continuación, se presenta modelos relevantes.

- **Modelo de Harper y Lynch**

Este modelo es de tipo descriptivo, la organización en el presente y la previsión a futuro son características importantes, dentro de ese eje transversal, detalla las actividades que se realizan en Talento Humano, pero no muestra su interrelación e interacción. Sin embargo, sí es fundamental el énfasis que coloca en el Plan Estratégico para ejecutar las principales responsabilidades (Abril, 2018).

Figura 6: Modelo Wherter y Davis

N.	OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN	OBJETIVOS SOCIALES
1	Objetivos Corporativos	Cumplir con las Organizaciones Legales Proporcionar prestaciones Relaciones entre sindicato y empresa
2	Objetivos Funcionales	Planeación de Recursos Humanos Relaciones con los empleados Selección Capacitación y desarrollo Evaluación Ubicación Retroalimentación
3	Objetivos Personales	Evaluación Ubicación Retroalimentación
4	Actividades	Capacitación y desarrollo Evaluación Ubicación Compensación Retroalimentación

Nota: Wherter y Davis (1992)

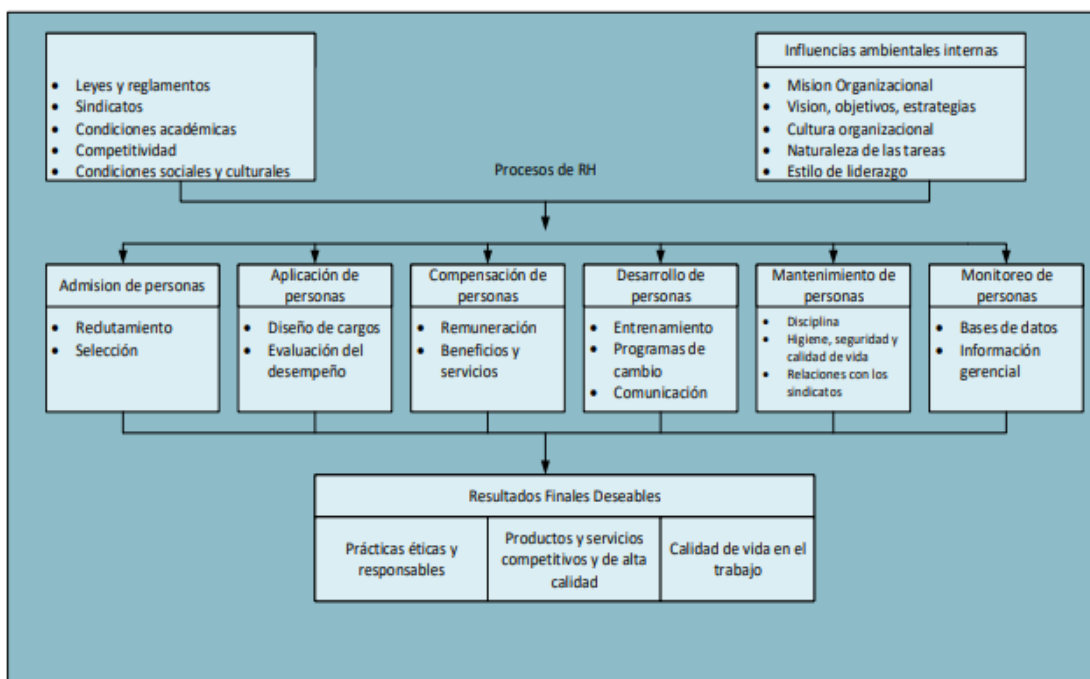
- **Modelo de Idalberto Chiavenato**

Tradicionalmente, existen cinco procesos interrelacionados estrechamente e interdependiente vinculados en la Gestión de Talento Humano (GTH) y están asociadas a la responsabilidad que como área de una organización debe cumplir para considerarse exitosa. Idalberto Chiavenato (2002), desde su clásica visión contemporánea de la administración y Recursos Humanos propone 6 subsistemas: Monitorio, Admisión, Aplicación, Compensación, Desarrollo y Mantenimiento.

El proceso de Mantenimiento se asocia a que colaboradores cuenten con las condiciones ideales para continuar desempeñándose en la organización o asegurar su permanencia en la misma. El esquema de compensaciones, nómina, Seguridad y Salud Ocupacional junto con todos los beneficios sociales y/o corporativos van encaminados a este mismo fin.

Con lo antes expuesto, se entiende entonces que el subsistema de Mantenimiento va más allá de salario y remuneración. El Bienestar Laboral en sí, ofrece a la organización mecanismos tangibles para humanizar las relaciones laborales y aquello exige que no sea un trabajo improvisado, debe ser meditado, planeado y orientado a la consecución de objetivos que permita que el personal se mantenga satisfecho y motivado (Münch, 2014).

Figura 7: Modelo Idalberto Chiavenato



Nota: Idalberto Chiavenato (2002)

• **Modelo 4 roles estratégicos de Dave Uldrich**

David Uldrich (2006) propone 4 roles de TTHH que a todo nivel de cargo es posible desempeñar. La gestión entonces debería ser *estratégica* para el futuro y la *operativa* para el día a día. El trabajo también tiene dos raíces, los *procesos* y las *personas*, ninguno es más importante que otro, son complementarios. Por eso cualquier profesional de Talento Humano debe moverse en los siguientes roles: *Experto en Administración y Gestión, Socio de los*

Trabajadores, Agente de Cambio y Socio Estratégico. Sobre este modelo de Gestión se desarrollará la presente propuesta investigativa ya que es la que aplica la empresa del Caso de Estudio y en el apartado siguiente se ampliará a detalle sus principales ejes.

2.2. ¿Cómo agregar valor a la organización?

Los 4 roles de Uldrich (2006), es para este estudio la piedra angular, porque es este el Modelo de Gestión Estratégica que el área de Talento Humano de la empresa a la que el presente estudio hace referencia ha decidido impulsar. En este sentido, será también la guía de construcción de la gestión estratégica del departamento de Bienestar Social en la propuesta de intervención que se desarrollará en lo posterior.

Así pues, se parte por la idea de que toda actividad, tarea, gestión, acción, servicio o grupo se vuelve estratégico cuando agrega valor. Por eso Dave Uldrich desde su posicionamiento cuestiona incansablemente: ¿Cómo puede el personal de Talento Humano agregar valor y dar resultados? Por un lado, sí en efecto está lo que el profesional de TTHH *sabe hacer*: reclutamiento, selección, contratación, capacitaciones, diseño organizativo, bienestar, beneficios, etc, es decir, procesos que el paradigma tradicional de Talento Humano ha dedicado más de 50 años a buscar más y mejores maneras innovadoras, útiles e incluso elegantes de hacerlo (Uldrich, 2006)

Sin embargo, el verdadero reto está en enfocarse menos en lo que *HACEN* y proponer todo un despliegue y estrategia sobre lo que *APORTAN* y es esa propuesta la que debe hablar de lo que pasa cuando TTHH hace un buen trabajo. En ese camino los profesionales de este departamento tienen la obligación de convertirse en socios, en actores, en consultores y expertos del negocio, que tengan base teórica y práctica para tomar decisiones trascendentales de forma absolutamente consiente (Uldrich, 2006).

La clave está en exigir y trabajar duro para profesionalizar al máximo los perfiles, y esto en efecto es ir más allá de ser policías o controladores del reglamento interno o similares, ésta es una invitación a la Dirección de Talento Humano para promulgar profesionales menos reactivos, sino más bien proactivos y anticipatorios, tomando en consideración que el tiempo actual es el momento de TTHH, pues a nivel global más que nunca existe la necesidad imperiosa de desarrollar la manera en que las organizaciones hacen las cosas “sus capacidades” y cómo tratan a su gente, es decir, “su competencia” (Uldrich, 2006, pág. 13). Crear y mejorar estas fortalezas hacen organizaciones más prósperas y además convierten en necesario el rol del personal de TTHH.

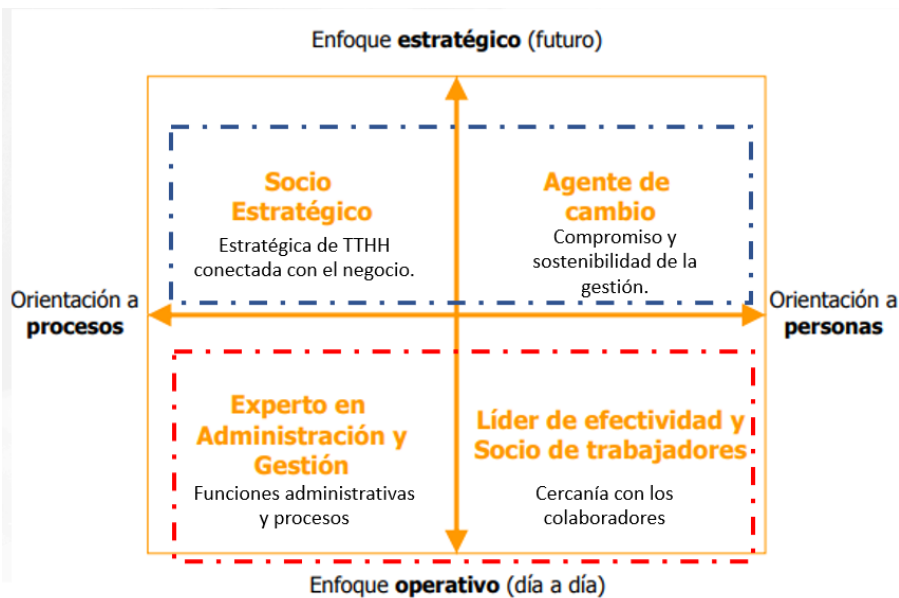
En este sentido, Talento Humano debe desarrollar competitividad, pues la agenda global tiene realidades coyunturales y volátiles que demandan que los profesionales de TTHH expresen un trabajo en términos de desempeño los siguientes puntos: 1) reconocer los verdaderos desafíos de un socio estratégico; 2) crear estructuras organizativas necesarias para enfrentar y superar retos; 3) tener la capacidad de diagnosticar a la organización para identificar prioridades y 4); que su proceso de evaluación, superación y priorización sea constante. Todo ese bagaje debe ser incorporado como conocimiento en las conversaciones del negocio (Uldrich, 2006).

Con lo expuesto, la misión de TTH es ayudar a las organizaciones a cambiar mejor y más rápido, en sí, definir un modelo de organización para el cambio y que promulgue constantemente su aplicación. El consultor debe dominar los temas de Talento Humano, pero debe ir más allá de reunirse con los líderes, debe estar cercano a las partes interesadas del negocio, a quienes dirigen esos negocios, entender cuáles son los desafíos, reunirse con los clientes, saber qué compra, porqué lo compra, cuáles son sus otros proveedores, entender por qué elige a la empresa por sobre otras, que les ofrecemos, financiamiento, precios, calidad. Sólo así se puede entender cómo

ganar en el mercado. Y esto último no está relacionado con el rol o cargo que se cumple en Talento Humano únicamente, el desafío es impulsarlo en todo nivel para que sistémicamente la estrategia cobre sentido (Uldrich, 2006).

Cumplir este rol efectivamente no es simplemente pasar del trabajo operativo al estratégico, se trata de cumplir roles múltiples y descartar los simples, tomando en consideración que, aunque se pueda minimizar, la carga administrativa y el día a día, es algo que sí o sí también se debe también ejecutar. A continuación, se visualiza en la Figura 8, David Uldrich (2006) los 4 roles para TTHH antes descritos que a todo nivel y subsistema es posible aplicar.

Figura 8: 4 roles estratégicos de Dave Uldrich



Nota: Dave Uldrich (2006)

La gestión entonces debería ser *estratégica* para el futuro y la *operativa* para el día a día. El trabajo también tiene dos raíces, los *procesos* y las *personas*, ninguno es más importante que otro, son complementarios. Solo así la Gestión Estratégica de Talento Humano debe moverse en los siguientes roles: 1) *Ser un socio estratégico para el negocio*; 2) *Convertirse en un experto en*

Administración y Gestión; 3) ser el Socio de los Trabajadores y 4) Ser Agente de Cambio. En adelante, se explicará con la debida profundidad cada uno de estos roles.

2.2.1. Convertirse en un socio estratégico

El principal objetivo de este rol es quizá el más desafiante. Se busca que se evite con acciones integralmente pensadas que “los planes estratégicos NO junten polvo en un estante” (Uldrich, 2006, pág. 106). El autor menciona que con demasiada frecuencia se desarrollan o se piensan más estrategias de las que se concretan. Por eso el reto es de entrada, crear un mecanismo disciplinado, riguroso y completo para convertir aspiraciones en acciones, se habla entonces de que se pueda transformar las declaraciones estratégicas en un vinculado conjunto de acciones organizativas, por ello Talento Humano debe tener un Plan Estratégico logable, que responda a las necesidades de los colaboradores y de la empresa, con objetivos “SMART”, específicos, medibles, alcanzables, realistas y que se cumplan en tiempo y forma.

Talento Humano podrá desarrollar lo antes mencionado poniendo en práctica las siguientes acciones:

- **Diagnosticar a la organización**

“Si pudiéramos primero saber dónde estamos y hacia donde nos dirigimos, podríamos juzgar mejor qué hacer y cómo hacerlo”.

Abraham Lincoln

La esencia de una organización efectiva depende de la capacidad que tenga de identificar sus necesidades de fondo. Se trata de “conocer para actuar” este es uno de los principios

fundamentales en que se basa la necesidad de hacer un diagnóstico social previo a cualquier intervención y aquello comienza con lo que Uldrich denomina “Arquitectura de la Organización” (Uldrich, 2006, pág. 124).

La Arquitectura de la Organización es conocer la columna vertebral de la compañía, es definir qué líneas de acción hay que considerar en cuanto a procesos fijando prioridades que vayan de acuerdo con las demandas de los principales actores o *stakeholders*. Este importante ejercicio ofrece información básica, medular y adecuada que sirve de insumo para planificar acciones concretas; su nivel de profundidad dependerá del alcance que se le quiera dar a la intervención, plan, programa, proyecto o actividad (Uldrich, 2006).

La propuesta en este ejercicio de análisis, es también poder diferenciar y distinguir cuáles son *necesidades*, cuáles son *problemas* y cuáles factores son una *oportunidad de mejora*, tomando en consideración que las necesidades son las condiciones de carencia y privación universalmente establecidas; por otro lado el problema es la presencia de un factor que es indeseable o perjudicial para la población y las oportunidades de mejora son aspectos que su nivel de perjuicio no es de alto riesgo, pero que sí se sugiere intervenir (Uldrich, 2006).

En este contexto no se trata solo de identificar y comprender qué falta y qué se carece sino el modo en que se atienden esas necesidades y problemas, en se sentido, este es un proceso de recolección, procesamiento y sistematización de información dentro del contexto que se desea estudiar o investigar y según los autores Aguilar y Ander-Egg (1999) debe cumplir el siguiente proceso:

- a) Definir la Metodología de Intervención
- b) Recolección de datos

- c) Análisis de resultados
- d) Identificación de problemas y necesidades
- e) Resaltar factores determinantes
- f) Estimar el pronóstico
- g) Identificar Medios y Necesidades
- h) Sugerir estrategias de acción
- i) Realizar análisis de contingencia

Al identificar la naturaleza del problema o necesidad con este nivel de detalle, se habrá podido verificar que lo descrito realmente responde a la pregunta de lo que trata la posible intervención. Así también, se identificará la magnitud del problema o de la necesidad, señalando en términos estadísticos o relativos a cuántas personas impacta. Finalmente estimará la gravedad del problema o necesidad con su impacto.

- **Crear una Tarjeta de Puntuación Adecuada o BSC – Balance Scorecard**

Esta Tarjeta de Puntuación Adecuada es un mecanismo de gestión que debe ser diseñada para monitorear el desempeño estratégico de lo que se desea conseguir y que vaya en concordancia con las metas que se propone plantear, no solo es entonces un sistema que mide, es una herramienta que permite a las organizaciones alinear su gestión a la visión, misión, estrategia y traducirlas en lo posterior en acciones (Kaplan & Norton, 2002).

Este instrumento es creado y pensado para el rendimiento empresarial en general, pero frente a la necesidad ha sido progresivamente adaptado a la realidad del Talento Humano, en busca de lo que Kaplan y Norton (2002) señalan como “la capacidad de convertir los activos

intangibles en resultados tangibles”. En Talento Humano se han creado las siguientes perspectivas que en lo posterior se proyectan con objetivos, iniciativas, metas e indicadores:

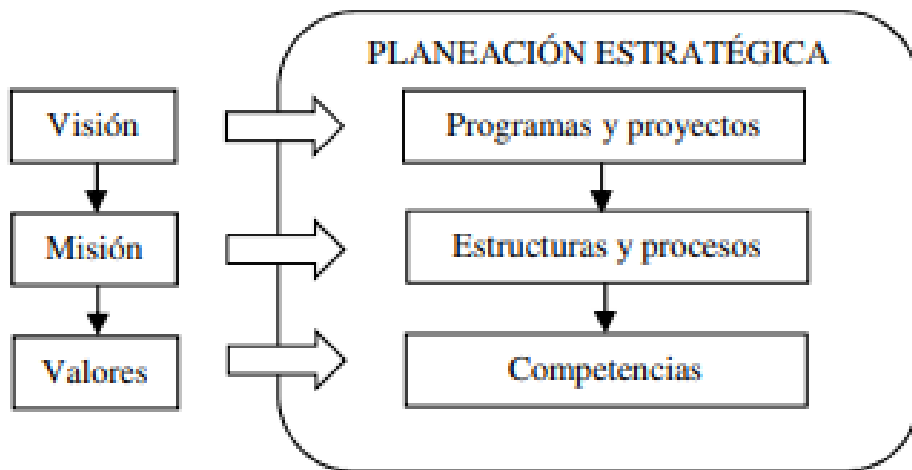
1. Eje Clientes, que en este caso son colaboradores.
 2. Eje de Perspectiva financiera.
 3. Eje de Procesos, mapas estratégicos y organigrama, sistemas y recursos.
 4. Eje de Aprendizaje y desarrollo en referencia al perfil, a las brechas y necesidades de formación del personal, las capacidades de las habilidades.
- **Alinear la planificación de TTHH con los planes empresariales**

En esta parte de la propuesta, la Planificación Estratégica del área de TTHH se convierte, o se debe convertir en una parte integral del proceso de planificación empresarial general. Los planes integrados del negocio deben responder a esa necesidad. Por ello, para agregar valor, el profesional de Talento Humano debe ejecutar su Planeación Estratégica, pues cuando la hoja de ruta está bien marcada, asegurando a dónde se dirige la organización, se puede asegurar que los equipos están trabajando en proyectos que generan el mejor y mayor impacto posible.

Así pues, este proceso de planificar la estrategia no solo permite que quienes dirigen la operación sepan a dónde ir y cómo, es también la herramienta con la cual se crea insumos tangibles para compartir con los equipos de trabajo y se mantengan informados y alineados de cómo y porqué se trabaja.

La planificación estratégica genérica de acuerdo con Atehortúa, Valencia y Bustamante (2011), contiene las siguientes partes a ejecutar:

Figura 9: Modelo genérico de Planeación Estratégica



Nota: Atehortúa, Valencia y Bustamante (2011)

En este contexto, el autor señala dos alertas: la primera en referencia a intentar copiar modelos exactos o *benchmarking*, pues cada vez con más frecuencia se ha vuelto obsesivo implementar mejores prácticas ya ejecutadas, estas solo deben ser un principio, no un motivo de réplicas idénticas. Por otro lado, en segunda instancia está lo que el texto denomina, “la trampa del frou-foru” que son tendencias poco teóricas, que no agregan valor, por ejemplo, pensar que una iniciativa es 100% aplicable, o que una iniciativa no pueda ser demostrada o explicada, la ejecución en la planificación debe ser muy profesional (Ulrich, 2006, pág. 110).

Con acierto esta propuesta nos invita a tener presente que, aunque una idea sea popular, no quiere decir que sea la correcta. Por ello, los equipos de TTH deben entender la teoría, la investigación y la aplicación de las ideas para poder ponerlas en marcha adecuadamente.

2.2.2. Convertirse en un experto administrativo

La dimensión administrativa u operativa en toda organización, es de los procesos que más desgastan o inclusive aburren a los equipos de trabajo en su ejecución, pero es aún más real que son actividades y responsabilidades que no se pueden dejar de hacer. Es ahí donde este rol es el encargado de buscar maneras más eficientes de trabajar, diseñando la estructura organizacional de tal forma que faciliten el trabajo dejando de hacer trámites, tareas y burocracias innecesarias, a esto el autor denomina: reingeniería (Uldrich, 2006).

La reingeniería de la organización tiene dos etapas; la primera, mejorar los procesos centrales, identificando aquellos que son ineficaces pero sobre todo proponiendo métodos alternativos para dar solución y no implica únicamente simplificar o mejorar dichos procesos, el reto constante es hacer un trabajo continuo de buscar agregar valor y esto invita a que quienes realicen la administración de TTHH vaya más allá en el debate de quién tiene más poder, la influencia o el control, porque hay que recordar que no se trata de qué sucede dentro del área, finalmente lo que importa es qué reciben los clientes en general como servicio (Uldrich, 2006).

Lo expuesto en la sección anterior implica entonces la implementación de un modelo de gestión que permita que el Socio Estratégico de Talento Humano tenga impacto en la organización. ¿Qué factores de éxito son clave para lograrlo? Uldrich plantea 3 bloques de gestión dentro del área de TTHH que se desarrollarán en el siguiente apartado:

- **Centros de Servicios Compartidos**

De entrada, se plantea la consolidación de un *Servicio Compartido* que permite otorgar al área mejor eficiencia administrativa, estandarizando las transacciones rutinarias en una sola sede o balcón de servicios, es decir, es el soporte de Talento Humano o *HR Back Office* y aquí se

contemplan actividades operativas como archivo, reclamos, preguntas de empleados, reclutamiento, etc. (Uldrich, 2006, pág. 136)

El autor también plantea como una excelente opción para tareas transaccionales a los *Agentes de Servicios*, y no es más que servicio de *outsourcing* para aquellos temas que demandan alto procesamiento administrativo y que pueden estar garantizadas en términos de cumplimiento y presupuesto con proveedores externos que dominen determinado servicio. Es común encontrarlo en prestaciones de nómina, exámenes ocupacionales, contratación, etc.

- **Centros de Expertos**

Esta unidad se denomina también Centro de Excelencia o HR *Center of Excellence* y aglutina y compacta a técnicos expertos de cada subsistema de TTHH que se enfoca de forma exclusiva en desplegar los temas de su competencia como Planificación, Desarrollo, Compensación, Efectividad Organizativa, Comunicación, Seguridad, Diseño de Organización, Bienestar, etc, esto con el fin de que este “tanque” de pensamiento no esté disperso en las unidades de negocio y así las ideas se puedan desarrollar y compartir rápidamente con los usuarios.

Con mucha frecuencia estos Centros de Expertos se enfocan en brindar un servicio destinado para transformar, crear una nueva cultura, implementar estrategias o aportar a objetivos del negocio (Uldrich, 2006, pág. 163). Lo que genere este Centro es un insumo para los Servicios Compartidos y para el Centro de Soluciones Integradas es una herramienta de Gestión.

- **Soluciones Integradas**

La propuesta de este bloque es ofrecer a la organización una Oficina Frontal de Talento Humano o *HR Front Office*, que sea “la cara” frente a las distintas unidades de negocio y se les denomina Consultores de TTHH. Se llama *Soluciones Integradas* porque son los responsables de

buscar o articular al Centro de Expertos y/o de Servicios para dar respuesta a las necesidades de sus clientes internos.

Este rol domina a profundidad los temas de TTHH, sin embargo, con la misma expertiz, domina los objetivos del negocio, es decir, conectan todas las herramientas que conocen para aportar al cumplimiento global de indicadores de la compañía, en este sentido, su misión frente al negocio es ser asesor integral con toda la responsabilidad que aquello implica (Uldrich, 2006).

2.2.3. Convertirse en el adalid de los colaboradores

La primera pregunta que surge en esta sección para el entendimiento general de este rol seguramente es ¿qué es un adalid? Quizá un concepto poco usado en el medio pero que Dave Uldrich (1997) lo usa con propiedad para referirse a “la persona que defiende esforzadamente una causa o doctrina” (Uldrich, 2006, pág. 9), por ende, significa guía o cabeza, no únicamente de las ideas estratégicamente ganadoras en cuando a resultados de números e indicadores, el éxito está en revisar a detalle el aporte de los colaboradores en todo el proceso que se está impulsando, se trata de articular el “contrato” con todos los *stakeholders*.

Lo dicho anteriormente responde a que los objetivos comerciales y organizacionales son en su gran mayoría demandantes y retadores, requieren un nivel permanente de presión en los equipos de trabajo, que constantemente están presionados a hacer mucho más con menos. Por eso Talento Humano debe ser el promotor de crear espacios genuinos, sensibles, integradores, de creatividad y confianza para que de forma disciplinada y comprometida los colaboradores aseguren su dedicación con los objetivos de la empresa.

En este camino, se reitera, no se trata de números e indicadores únicamente, el responsable de TTHH debe trabajar duro con los “managers operativos” o líderes para que asuman también la

responsabilidad central por la moral de sus colaboradores porque la gente tiene necesidades reales en diversas dimensiones que deben ser escuchadas y gestionadas correctamente si se quiere maximizar su desempeño, esto solo es posible a través de la cercanía inteligentemente diseñada. Entonces los ejes en los que hay que trabajar en este rol son:

a. Fortalecer el nivel de contribución de los colaboradores

Todos los seres humanos en el campo laboral son Talentos, sin excepción cada uno lo es, desde luego hay particularidades que los distinguen como el tipo de talento y la cantidad en que se han desarrollado, pero todos tienen la capacidad de aportar y fluir en algo para lo que sus habilidades y conocimientos se han perfilado. En este contexto, el desafío fundamental del personal de Talento Humano es impulsar esa idoneidad para que estos factores estén activamente contribuyendo a la organización. Fomentar el Trabajo en Equipo y crear mecanismos de participación de los colaboradores es clave. Espacios como sesiones de *teambuilding*, concursos de mejora de procesos, buzón de sugerencias, reuniones participativas son una excelente opción (Uldrich, 2006).

En este camino el autor advierte que todas las personas pueden ser campeones con sus habilidades y talentos, pero lo importante más allá de tener campeones, es que las organizaciones ganen campeonatos, entonces hay una dualidad entre el desarrollo personal, pero más allá de eso en el perfeccionamiento de los equipos integralmente; definitivamente el personal de TTHH juntamente con los líderes deben cohesionar grupos de personas que se conviertan en equipos de Alto Rendimiento (Uldrich, 2006).

b) Encontrar el justo equilibrio entre las demandas y los recursos

La Insatisfacción Laboral en organizaciones demandantes genera indudablemente estrés y frustración porque los objetivos y las exigencias son siempre cada vez más altas, con recursos que son limitados, escasos o nulos. Entonces se trata de cómo los recursos existentes son el medio para realizar funciones de determinado cargo considerando las demandas físicas y emocionales que conlleva, esta relación debe guardar equilibrio para garantizar el buen desempeño del colaborador. Se trata de convertir los reclamos en recursos (Uldrich, 2006).

Para lograrlo hay que trabajar en los siguientes factores:

- ✓ **Competitividad:** entrenamiento y capacitación para que el trabajo represente verdaderamente un reto, y no un encargo aburrido y repetitivo porque a la larga esto siempre agota.
 1. Capacitar al colaborador en cada nivel de sus carreras.
 2. Aprender haciendo, enfrentarse a nuevos desafíos.
 3. Aprendizaje en la acción, participando en grupos de trabajo para solucionar problemas reales del negocio.
- ✓ **Compensación:** “nadie es totalmente altruista” (Uldrich, 2006, pág. 234) hay una necesidad de obtener económicamente una retribución justa por los conocimientos y por el nivel de aporte que tiene la posición y además de cualquier forma toda persona quiere sentirse y verse premiada por lo que realiza. En este sentido, cuando hay claridad sobre cómo el colaborador es compensado y entiende la lógica, la persona puede responder mejor a mayores exigencias.
- ✓ **Cercanía:** Propiciar espacios de equilibrio y diversión que enganche a los colaboradores ayuda a generar una cultura en la que se celebra la cohesión de equipos, el compañerismo

y la vida personal aporta determinadamente en la tolerancia de las altas exigencias corporativas, de tal forma que las políticas internas deben integrar iniciativas de relaciones interpersonales con los colaboradores (Uldrich, 2006).

c) Ayudar a legitimar los reclamos que hacen los colaboradores

En esta arista, la preocupación por los intereses y el trato correcto hacia los colaboradores es clave, en ese sentido, la falta de tiempo o prioridades no es una excusa para que líderes y TTHH dejen de hacerlo, esto no es menos importante que una Planificación Estratégica porque se trata de cuidar a las personas: “es preciso ser capaz de abrirse paso a través de múltiples actividades. Hacer sentir a los colaboradores un concepto de comunidad con los recursos que se tenga” (Uldrich, 2006, pág. 235).

Ahora bien, legitimar no significa que todo lo que dicen los colaboradores deba ser viabilizado, se trata de tener la sensibilidad para primero observar y escuchar las necesidades y así identificar los factores que genuinamente representan riesgos importantes, urgentes y críticos o si en efecto merece la pena aterrizarlos y así con la misma importancia, también los equipos tienen que desarrollar la capacidad de priorizar con perspectiva crítica sus requerimientos para que se den cuenta que algunas tareas y actividades sí valen la pena hacerlas y otras definitivamente tienen que ser descartadas (Uldrich, 2006).

Para esto tenemos dos factores necesarios:

- a. **La comunicación:** la historia, la ciencia y la práctica nos ratifican que nunca es demasiado, todos los recursos que se inviertan efectivamente en este factor es un eje que definitivamente potencializa, si las personas saben por qué hacen algo, estarán dispuestos a aceptar y gestionar mejor qué se espera de ellos. Cuando

TTHH ayuda a producir información clara, concisa, y coherente, la comunicación es una herramienta infalible para responder a las exigencias más retadoras.

- b. **Saber fijar prioridades:** “lo que vale la pena hacerlo, merece la pena hacerlo bien” (Uldrich, 2006, pág. 218). Cuestionar si los informes, las autorizaciones, las políticas, los reglamentos, las reuniones y los procesos están agregando valor importante. TTHH ayuda a los colaboradores por un lado a fijar prioridades, pero también a centrar transversalmente esfuerzos, recordemos que las organizaciones de alto desempeño ganan operando en múltiples dimensiones.

2.2.4 Convertirse en un agente de cambio

Actualmente, vivimos una época en donde la certeza juega un papel muy cuestionable, pues nada es absoluto, lo que un día puede funcionar, al siguiente podría inclusive no tener sentido y similares. En ese escenario, hay una constante en la realidad organizacional y afecta de forma transversal a todo entorno y es que definitivamente “todo cambia”. El autor dice que esto fue, es y será así de cara a futuro, lo que es realmente determinante es la rapidez con la que todo cambia y es un proceso que “marea tanto como deslumbra”. Quienes intenten controlar o detener ese ciclo es el que quedará obsoleto, por el contrario, quienes más éxitos conquisten, serán los que mejor respondan, aprendan, propongan y se adapten a esta realidad (Uldrich, 2006).

En este sentido, otra afirmación real que es posible sostener de forma tajante es que todo cambio es viable y factible, sin duda retador, pero posible. Por eso el profesional de TTHH no solo debe estar consciente de lo antes indicado, debe además ser el protagonista y experto en hacer que la implementación de los nuevos paradigmas, proyectos y propuestas tengan éxito porque definitivamente y por el nivel de desafío que implica, un cambio cultural suele tener más

mitos que realidades, según estudios únicamente el 25% de las iniciativas tienen la conquista que se espera (Uldrich, 2006).

Con esto, queda claro que el cambio en cualquiera de sus formas es desafiante, mucho más el cultural porque “penetra en el espíritu y mente de la organización” (Uldrich, 2006, pág. 273). El sistema de valores, creencias y supuestos están muy enraizados en las personas socialmente organizadas y por ello muy frecuentemente pesan más, mucho más que los procesos que se quiere implementar así su planificación esté muy bien ejecutada.

Es así como, el rol de Talento Humano debe ser sí o sí movilizador, ser los líderes y promotores del cambio, crear la necesidad compartida, saber y presentar una visión que movilice el apoyo de todos para que el cambio sea duradero y solo así cambiar de forma efectiva los sistemas y estructuras.

La propuesta de Uldrich fue desarrollada por primera vez en 1997, en estas dos décadas se ha posicionado globalmente, pero con más fuerza el Desarrollo organizacional adquirió una inigualable dominancia, y su forma más acertada de intervenir es lo que hoy conocemos como Gestión del Cambio, con mejores y más formas de aplicarla el autor comenzó denominándolo “Agente de Cambio”. En este estudio, como se explica en el apartado de intervención de DO, se ha escogido a la metodología HCMBOK, por ser de las técnicas de mejor impacto actualmente.

2.3. Calidad de Vida Laboral

Gestionar personas tiene diversos mecanismos de acción. Históricamente, quienes de una u otra forma se desenvuelven en el campo organizacional, han dedicado y fundamentado sus modelos, enfoques y argumentos en las deficiencias existentes en la organización: financieros, empresarios, industriales y desde luego los psicólogos sociales se han enfocado en los problemas

que usualmente son el centro de acción y planificación desgastando tiempo y recursos en lo negativo.

En este sentido, Marisa Salanova (2019) indica que hay dos caminos. El uno va orientado a eliminar todo aquello que no les gusta a las personas o que genera inconvenientes y la segunda opción, está más bien orientado a fortalecer todo aquello en lo que las personas fluyen. De la segunda trata la *Psicología Organizacional Positiva* – POP, en resumen, es cómo trabajar el músculo de felicidad organizacional, que solo es posible pensarlo desde el Bienestar Social aplicado también en el entorno laboral (Salanova M., Llorens, & Martínez, 2019) .

Sin embargo, *Bienestar Social* es una concepción bastante amplia y de enorme aplicabilidad, inclusive tiene varios conceptos estrechamente relacionados como: Satisfacción Laboral, Motivación Laboral, Compromiso Organizacional, Calidad de Vida, entre otros, que son de los más recurrentes. Aquello implica que Bienestar Social sea un constructo indirectamente medible, es decir, bastante amplio como para poder abarcarlo, estudiarlo y aplicarlo desde una sola herramienta y además puede ser contextualizado en varios escenarios como por ejemplo el familiar, comunitario, político, territorial, no solo en lo laboral.

El punto central entonces, es el adjetivo social que delimita el campo en el momento de aplicar el estudio, en ese sentido, la presente investigación utiliza como demarcación **la Calidad de Vida Laboral – CVL**, tomando en consideración sobre todo que hace referencia al estado psicológico final y positivo de la experiencia del trabajo, es decir, el nivel de autorrealización organizacional más alto y sensible (Pena, 2009).

En ese sentido, la Calidad de Vida Laboral como constructo se enmarca en la Psicología del Trabajo y de las Organizaciones - PTO como disciplina que estudia la conducta de los

colaboradores dentro de su lugar de trabajo. La PTO llama a considerar a la Calidad de Vida Laboral como un fin del trabajo, como un medio para conseguir bienestar, como un principio social, como un signo de progreso e incluso como un derecho (Duro, 2013).

2.3.1. Desarrollo histórico de Calidad de Vida Laboral

El punto de partida es la administración científica de las organizaciones en 1920, la corriente industrializadora propiciaba una rígida utilización de los trabajadores para generar más producción y rentabilidad, sacrificando el bienestar de la persona, la división y especialización del trabajo únicamente era para buscar cantidad, más allá de cualquier necesidad del operario, que entre otras cosas no tenía ni voz ni voto, la jerarquía era extremadamente marcada (Granados, 2011).

En ese entonces, los trabajadores saturados de largas horas de trabajo, abrumados con la repetición durante horas de las mismas tareas en fábrica y sueldos minimizados, en vez de generar mejor margen, decaían la producción con ausentismos, rotación y aturdimiento, aquello generó un verdadero colapso laboral y obligó a las industrias a buscar maneras distintas de llegar a la gente y detener el colapso indicado.

Es ese el contexto en el que surge Calidad de Vida Laboral durante el siglo XX, progresivamente fue adquiriendo más y más relevancia hasta institucionalizarse en el “Movimiento CVL” para formalizar el manifiesto de gremios laborales de cuidar a la persona, reducir el estrés y entender que la salud no es únicamente fisiológica, también es mental hasta llegar a un entendimiento equilibrado dentro de la industria, que en efecto, sí se enfoque en productividad con conocimiento, técnicas, maquinas, tecnología, pero sin que las personas sean consideradas como seres humanos que necesitan tener necesariamente al menos parámetros básicos de Bienestar (Soto, 2019).

2.3.2. ¿Qué es Calidad de Vida Laboral?

El trabajo es una actividad humana, hay un significado de servicio y necesidad, por ende, también es estudiado como un fenómeno social que satisface progresivamente varias perspectivas del ser humano: *fisiológicas* porque permite que se consiga los medios para comer y existir; de *seguridad* porque brinda recursos para tener salud, vivienda, etc.; *social* porque hay un nexo interrelacionado con más personas y en los últimos escalones el *reconocimiento* y la *autorrealización* ligados totalmente a la trascendencia de la persona .

Es decir que, en el trabajo sí, los colaboradores son los individuos de la población laboralmente activa que prestan servicios en “un contexto laboral socialmente normado, temporalmente determinado y jerárquicamente ordenado” (Duro, 2013, pág. 18) . Pero para alcanzar el sentido de propósito personal y alto desempeño organizacional, las empresas deben actuar con el convencimiento de que solo cuando la experiencia subjetiva de trabajar sea realmente una experiencia de calidad, solo ahí se podrá hablar de la plena competencia laboral del colaborador con su puesto de trabajo, de ahí la importancia de hablar de Bienestar a través de CVL. En definitiva, se establece que, si la función esencial del trabajo es trabajar, su plena culminación es trabajar con Calidad de Vida Laboral (Duro, 2013).

En este sentido, la CVL en las organizaciones puede ser concebido de entrada para la empresa como un requerimiento legal y para el colaborador como un derecho básicamente cubierto, ya que la normativa del país exige y audita ciertos parámetros de trabajo justo, algunos beneficios que protegen al colaborador en los espacios laborales en varios sentidos. Pero más allá de eso y por motivos organizacionales de bienestar genuino, la CVL está orientado a favorecer la vida de la persona en su amplio sentido. Por esto último es óptimo que tanto la organización

como los colaboradores unifiquen esfuerzos en la construcción de una adecuada experiencia de trabajo (Granados, 2011).

Ahora bien, definir entonces a la Calidad de Vida Laboral a rigor no es posible, puesto que se relaciona e interfiere con otras perspectivas, niveles de análisis y disciplinas que como se ha dicho se conectan o delimitan estrechamente con otros campos y además con distintas perspectivas según cada autor.

En ese contexto, la presente investigación, tomando en cuenta además la realidad de la organización estudiada, es la propuesta del autor Antonio Duro Martín (2013), quien realiza un análisis contemporáneo de la Psicología de la Calidad de Vida Laboral y las consecuencias del trabajo sobre el colaborador, él determina que la CVL es una “propiedad inherente de la experiencia subjetiva del trabajo” y que además se entiende que el colaborador es y debe ser tratado como un ciudadano de derechos, con un trato justo y considerado (Duro, 2013, pág. 138).

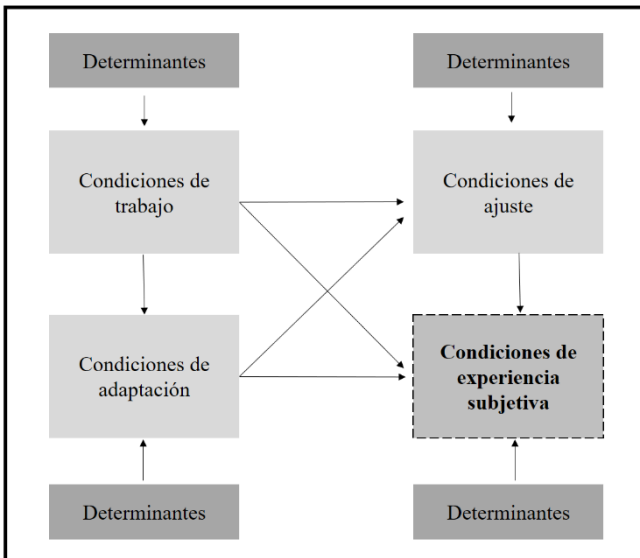
Entonces, es instintivo que el colaborador busque permanentemente maximizar su bienestar laboral en los diversos ejes, sin embargo, antes de la calidad en la experiencia subjetiva de la persona, hay tres condiciones precedentes que según Duro (2013), son determinantes previos y fundamentales para lograr este último eslabón de CVL, se habla entonces de: *Condiciones de Trabajo, Condiciones de Adaptación y Condiciones de Ajuste* del colaborador en la organización, solo si son relativamente cubiertas, la persona comienza experimentar un estado psicológico sano con un sistema compacto de CVL.

Las *Condiciones de Trabajo* son las características del puesto como tal y están relacionados con las propiedades, la situación del trabajo, la cantidad de tareas y funciones que debe desempeñar la persona, se destacan factores como autonomía, comunicación, recursos,

tiempo, inclusive remuneración. Las *Condiciones de Adaptación*, son todas las acciones interpretativas que realiza el colaborador como procesamiento de la información que recibe de las *Condiciones de Trabajo* y se determinan de acuerdo con los rasgos de personalidad, valores, formación y experiencias pasadas de la persona. En este sentido, las *Condiciones de Ajuste* son todas las acciones que realiza el trabajador para calibrar la formación y la experiencia en el puesto de trabajo con las condiciones que estén dadas y con las condiciones de adaptación que sean posibles impulsar o implementar (Duro, 2013).

Estas tres condiciones están relacionadas netamente con el contexto organizacional y factores intrínsecos al entorno de trabajo como desempeño, funciones y cumplimiento. Para todo aquello, la Gestión de Talento Humano implementa procesos de reclutamiento, selección, diseño de cargos, evaluación de desempeño, reglamentos, sueldos, salarios, entrenamiento, medios de comunicación interna, condiciones de seguridad e higiene, entre otros. Todos los elementos cuya presencia o gestión producen relativa indiferencia, pero su ausencia notable insatisfacción, fungiendo como condiciones antecedentes de la experiencia subjetiva del trabajo que afectan en menor o mayor medida a la CVL, tal como se percibe en la *Figura 10* (Duro, 2013).

Figura 10: Condiciones de influencia en la Experiencia Subjetiva de la Calidad de Vida Laboral



Nota: Antonio Duro Martín (2013)

Con lo dicho, tras considerar los factores determinantes antes expuestos sí es posible incidir en el siguiente peldaño con todo lo que acontece en otras dimensiones de la cotidianidad de las personas: la familia, su economía, red de apoyo, bienestar psicológico, físico, mental, equilibrio de vida. Es decir, ahí se consolida un sistema compacto integral de la vida laboral y personal de la persona en donde cada elemento está interconectado, si un factor se ve afectado, la probabilidad de que el resto de aristas decaiga es sumamente alto.

En definitiva, Calidad de vida Laboral es el concepto por el cual, la organización va más allá de una relación netamente productiva entre empresa-colaborador y humaniza las relaciones existentes para determinar que el ser humano es integralmente construido, su bienestar debe pasar por qué tanto equilibra el trabajo en sus aspiraciones. Es entonces, en rasgos generales, el conjunto de las condiciones favorables subjetivas de una organización que mantienen a sus empleados motivados y permite que los colaboradores sientan que su

vida laboral encaja con su vida personal, además de conseguir que la organización tenga altos niveles de productividad y calidad (Soto, 2019).

2.3.3. Dimensiones de Calidad de Vida Laboral

La Calidad de Vida Laboral no es un hecho observable o tangible porque implica necesariamente una valoración de acuerdo con las percepciones de las personas que integran la organización. Por eso implica criterios y normas desde las cuales se delimite qué es una vida laboral de calidad y qué no lo es, son aspectos manejados como un *valor atribuido*, es decir, debe considerar dimensiones cuya gestión materializan la subjetividad de su bienestar (Duro, 2013). En este sentido, a continuación, se detalla las dimensiones que comprende Calidad de Vida Laboral para efectos del presente estudio:

a. Dimensión Cognitiva

La dimensión cognitiva es la posición básica del estado psicológico del trabajador respecto a la experiencia subjetiva. Se refiere a que el colaborador pueda generar pensamientos positivos sobre su trabajo desarrollando recursos cognitivos favorables y que faciliten que la persona pueda concentrarse en su trabajo. Esto porque la experiencia presente del trabajo, es decir, lo que la persona piensa en ese momento de acuerdo a su experiencia en tiempo actual, tiende a sobreponer la experiencia pasada por más sólida y distinta que haya sido, desde luego que el autor plantea que esta superioridad del presente sobre el pasado, debe entenderse en un sentido relativo (Trujillo, 2017).

De tal forma que si, por ejemplo, un colaborador recibe felicitaciones organizacionales porque se ha graduado de la universidad, va a sentir emoción, va a generar un pensamiento positivo que es lo que se busca y consecuentemente actuará o se desenvolverá con gratitud (Duro, 2013).

b. Dimensión Afectiva o Emocional

La emoción es un estado mental que permite iniciar acciones, motivaciones e implicaciones no siempre justificables ni controlables y está presente en todos los escenarios del ser humano, no responde a procesos racionales sino más bien a estímulos, impulsos o perturbaciones del momento. El factor emocional o sentimental influye determinadamente en la CVL de los colaboradores y en el campo organizacional hace referencia a cuando el colaborador experimenta la ejecución de su trabajo sin sufrir o padecer una tensión emocional excesiva (Gómez A, 2019).

La felicidad como expresión psicológica viabiliza la creatividad, la contribución, la receptividad y la sensibilidad, por ende, facilitan los procesos de aprendizaje, cambio y adaptación. En ese escenario, el entorno laboral debe propiciar herramientas de apoyo que ayuden a gestionar emociones y procesos mentales de forma asertiva porque los seres humanos son personas que sienten, se relacionan y crean ilusiones y miedos (Duro, 2013).

c. Dimensión Somática o Física

El término somático hace referencia a todo acontecer de la persona cuya incidencia es corporal y se manifiestan de forma visible y evidente en al ámbito físico, de tal forma que en lo laboral y para efectos de Calidad de Vida Laboral es todo lo que el colaborador siente y experimenta en su cuerpo cuando trabaja. En ese sentido lo que interesa es que sus funciones corporales se desenvuelvan en el trabajo de forma óptima, esencialmente con salud, evitando la carga física, tensión muscular y similares (Duro, 2013).

d. Dimensión Social

Como se ha sostenido durante el desarrollo del presente trabajo de investigación, el ser humano es por naturaleza un ser social, se construye a través del otro y necesita del contacto con sus semejantes en todos los ejes de su existencia, hay una necesidad de las personas de sentirse parte de un todo construyendo relaciones sociales sólidas. En el ámbito laboral, se busca que los colaboradores experimenten la sensación de cohesionar en equipo y que se fomente una especie de ciudadanía organizacional que se ratifique con actividades e iniciativas de grupo y se cimiente inclusive con actos altruistas o de apoyo comunitario fomentando en todo momento una cultura pro social con los colaboradores (Duro, 2013).

e. Dimensión Organizacional

La Dimensión Organizacional de la Calidad de Vida Laboral, hace referencia a cómo experimenta el colaborador su propia organización y cómo esta experiencia fomenta el compromiso, valores y sentido de pertenencia. En este sentido, tiene ciertamente un componente afectivo, otro de prolongación y visualización a largo plazo que modula el desempeño que ofrece la persona a la organización, le da contención para poder asumir la responsabilidad de las demandas y los recursos que dispone. La ausencia de este factor incrementa la intención del colaborador de marcharse, acentuando el nivel más básico del trabajo que hace que un colaborador con una pobre CVL en su organización permanezca por mera necesidad (Duro, 2013).

f. Dimensión Temporal

Trabajar se completa y perfecciona precisamente en CVL, con interacción positiva de las propiedades de la organización y del colaborador, por eso la Dimensión Temporal se refiere a la percepción subjetiva del transcurso de la jornada laboral del colaborador, no cuánto tiempo

realiza el trabajo, el punto medular es cómo experimenta dicha jornada laboral. La percepción sobre el transcurrir del tiempo es un elemento importante. El autor indica que esta dimensión está en un proceso aun exploratorio para determinar con mejor exactitud cómo contribuye y como se influencia de acuerdo con las Condiciones de Trabajo, de Ajuste y Adaptación, sin embargo, esta categoría abarca todas las iniciativas que tengan que ver con hacer de la jornada laboral un tiempo agradable y aspiracional para el colaborador (Duro, 2013).

g. Dimensión Conductual

El ámbito conductual abarca niveles de regulación y obligaciones legales respecto al Bienestar ya no hay Calidad de Vida Laboral si no se trabaja bien con estándares normados por la entidad competente e incluso reglas socialmente establecidas. No está atada al desempeño de la persona, no cuestiona si cumple o no cumple sus funciones, se alinea más a los lineamientos que guían los comportamientos dentro de la organización (Duro, 2013).

CAPÍTULO III: Marco Metodológico

El tercer capítulo proporciona a la investigación el marco metodológico que permite aterrizar los conceptos teóricos en el trabajo de campo de acuerdo con la realidad de la experiencia concreta de La Fabril como caso de estudio para realizar el Proyecto – Producto final, es decir, se expondrá cómo se realiza la operacionalización de las variables de acuerdo con la metodología utilizada para trabajar la correlación existente entre Desarrollo Organizacional y Calidad de Vida Laboral que en el capítulo anterior se las estudio de forma separada.

3.1. Diseño de la investigación

El diseño del estudio es descriptivo no probabilístico con una metodología mixta (cuantitativa y cualitativa) de *Investigación – Acción* no experimental, ya que se centra en la observación, identificación, tabulación y aporte teórico en la realidad para solucionar una problemática organizacional concreta mejorando prácticas que guíen en la toma de decisiones para sugerir la posible consecución de reformas estructurales, programas, planes, etc. “Propiciar el cambio social, transformar la realidad y que las personas tomen conciencia de su papel en ese proceso de transformación” (Hernández, 2014, pág. 509).

Es decir, el estudio no plantea hipótesis porque no hay manipulación de las variables de estudio para identificar proyecciones estadísticas, el análisis numérico y descriptivo se centra principalmente en orientar a la propuesta futura de acciones según los hallazgos efectuados.

3.2. Alcance de la Investigación

El alcance de la presente investigación es de tipo descriptiva, ya que teóricamente sí hay desarrollo investigativo de los conceptos abarcadores del estudio, sin embargo, el interés es analizar con profundidad su presencia en el Caso de Estudio describiendo, analizando y

relacionando las representaciones y ejes que viabilizan la consecución de la investigación (Hernández, 2014).

Al finalizar el presente estudio, el entregable será el informe de investigación metodológicamente resuelto. Se habrá diseñado el Modelo de Gestión Estratégica del departamento de Bienestar Laboral de La Fabril S.A. y será el referente para la continuidad del mismo mecanismo en el resto de los subsistemas de Talento Humano.

3.3. Muestra

Las encuestas que forman parte del estudio cuantitativo del presente proyecto fueron aplicadas tomando como referencia una muestra representativa no probabilística porque lo que interesa son las características de generalización, no que sean estadísticamente comprobables. En ese sentido, el universo de colaboradores en La Fabril es de aproximadamente 3100 personas. El estudio cuenta con la participación aleatoria de 250 colaboradores de Regional Norte de la empresa La Fabril, es decir, quienes laboran en Quito, Santo Domingo, Ambato, Ibarra y Tulcán, que pertenecen a las áreas administrativas, comerciales y de distribución. Estos 250 colaboradores representan una muestra con un nivel de confianza del 95% y 5.82% de margen de error. Los colaboradores que participaron en el levantamiento cualitativo se realizaron de acuerdo a la demanda de la temática planteada.

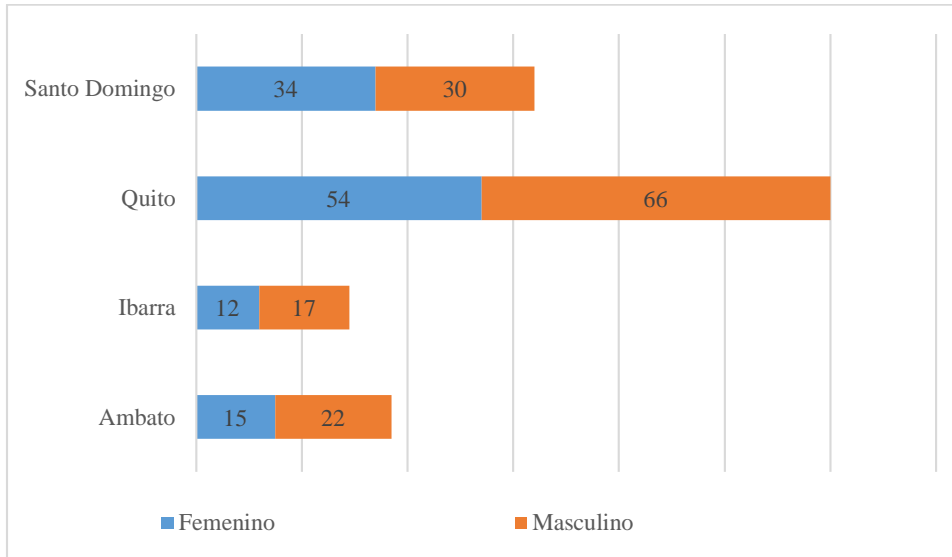
A continuación, se describe demográficamente a la población intervenida:

- **Datos Demográficos**

La *Sección 1* de la encuesta proporciona al estudio las características generales del público objetivo, en sus respuestas es posible evidenciar la identidad y sobre todo los intereses que

podrán surgir de acuerdo con su edad, el sector donde viven, el tipo de funciones que realiza, su género, etc. Factores que en este tipo de construcción e intervención se vuelven medulares.

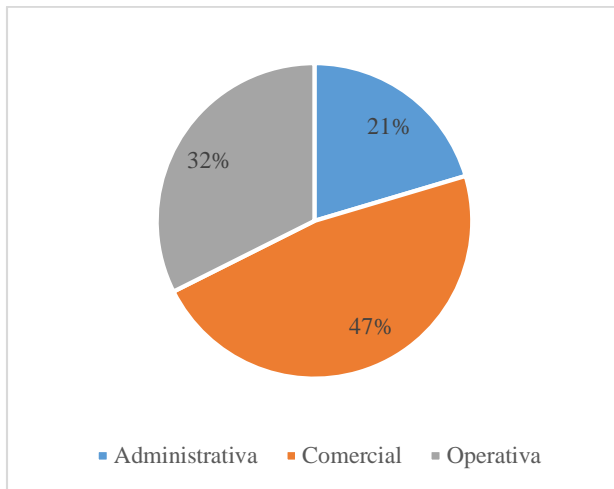
Figura 11: Población encuestada según Localidad de Trabajo y Género



Nota: Figura realizada por la investigadora en noviembre 2022.

La *Figura 11*, se refiere a la Localidad desde donde se ha respondido la encuesta correlacionada con el factor género. La población encuestada fue la ubicada en la Región Norte del país, con mayor presencia de la población de Quito, seguido por Santo Domingo, Ambato e Ibarra. En cuanto a la distribución de la población por género, se observa que es una distribución relativamente equitativa, el 46% de los encuestados son femenino y el 54% son masculinos

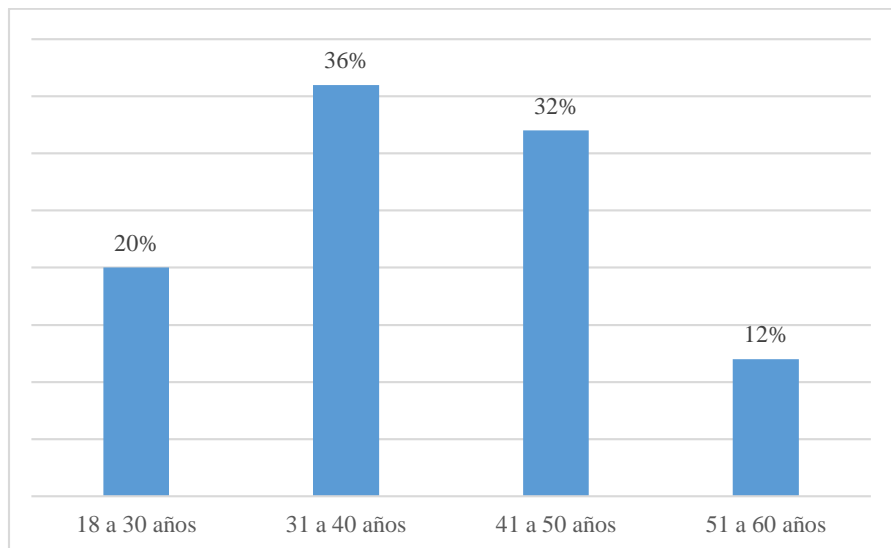
Figura 12: Población encuestada según tipo de función



Nota: Figura realizada por la investigadora en noviembre 2022

La *Figura 12*, se refiere en cambio, a la distribución de la población encuestada por su tipo de función. En la Fabril, el equipo comercial es dominante ya que la fuerza de ventas es la que sostiene el impacto en clientes y cobertura a nivel nacional, por ello en cantidad son representativos en el norte del país con un 47%. El 32% en cambio es el área operativa, que representa personal que labora principalmente en operaciones de logística, fábrica o mantenimiento, sin embargo, en Regional Norte solo hay personal operativo de Cadena de Suministro. Finalmente, el 21% corresponde al área administrativa que cumple funciones de escritorio. Esta información es relevante en la medida en que nos permite entender y cruzar información con los intereses respecto a necesidades y beneficios. Así por ejemplo es más fácil entender si en la aplicación de este diagnóstico el Beneficio Vehicular recibe una valoración importante, pues el área comercial es más representativa.

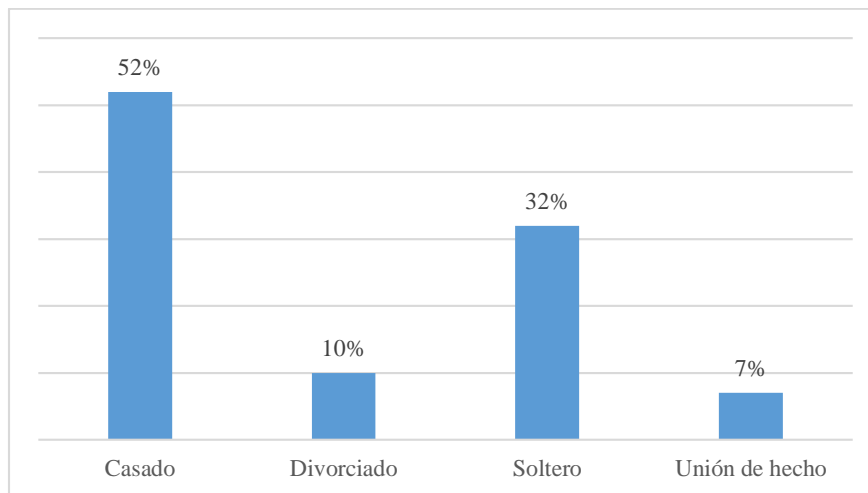
Figura 13: Población encuestada según rango de edad



Nota: Figura levantada por la Investigadora en noviembre 2022

La *Figura 13*, se refiere a la población encuestada respecto a su rango de edad, y aquello es relevante porque proporciona y orienta a la investigación los intereses generacionales que tienen los colaboradores de esta empresa de estudio. Se destacan entonces el grupo etéreo de 31 a 40 años o denominados actualmente *millennials* con un 36%, y le sigue el grupo etéreo caracterizado por los colaboradores de 41 a 50 años de edad. Este dato es importante porque precisamente coincide con el momento cultural organizacional que vive la compañía. Esto porque antes de la actual visión organizacional, la perspectiva tradicional del negocio en general, implicaba que el rango etéreo más adulto era dominante, hoy, nuevas figuras jóvenes se están incorporando al equipo y son en su conjunto mayoría, complementando la experiencia y frescura de cada grupo generacional. Fundamental tomar en cuenta estos elementos para poder proponer iniciativas que cumplan sus intereses en función a lo que los caracteriza.

Figura 14: Población encuestada según Estado Civil



Nota: Figura realizada por la investigadora - noviembre 2022

La *Figura 14*, se enfoca en identificar a la población encuestada según su Estado Civil, se evidencia que quienes mayor porcentaje de participación mantienen son la población Casada con un 52%, se podría añadir a quienes están en Unión de Hecho y Divorcio, porque se puede explicar la alta valoración que los colaboradores dan a las propuestas familiares que se ofrecen desde Bienestar Social.

3.4. Recolección de Información

Para la recolección de información se utilizó como fuente primaria un cuestionario de Diagnóstico Social elaborado y construido partiendo desde las necesidades del departamento de la empresa de estudio en perspectiva de cada una de las variables teóricas: Desarrollo Organizacional y Calidad de Vida Laboral. Los resultados de esta aplicación es el principal insumo para la posterior elaboración de la propuesta de intervención.

3.5. Matriz Metodológica

En función de aproximar la teoría a los conceptos de estudio es preciso desplegar metodológicamente cómo se trabajaron los objetivos del presente estudio. A continuación, se

presenta la matriz metodológica con la descripción narrativa y técnica para el desarrollo del trabajo de campo.

Tabla 1: Matriz Metodológica

Matriz Metodológica								
Objetivos	Descripción narrativa	Actividades	Insumos/recursos	Metodología/técnicas	Indicador	Medios de verificación	Productos	Supuestos
Objetivo General	Diseñar e implementar el Modelo Estratégico de Gestión en el Departamento de Bienestar Social del área de Talento Humano en Grupo La Fabril S.A.	N/A	N/A	N/A	Nivel de aprobación de la propuesta de investigación.	Aprobación de instancias pertinentes.	- Proyecto - Producto entregado a la Puce. - Informe entregado a La Fabril S.A.	- Colaboración de los participantes de la organización para desarrollar la propuesta.
Objetivo Específico	Desarrollar el componente teórico de los principales conceptos utilizados en el proyecto de investigación.	- Identificar las fuentes bibliográficas. - Investigar. - Desarrollar el Marco Teórico.	- Referencias Bibliográficas. - Computador. - Herramientas digitales.	Fichas de Investigación	- N. de Fichas elaboradas.	- Formato de las fichas.	- Marco Torico	La información teórica objetada será de utilidad para el estudio.
Objetivo Específico	Levantar el diagnóstico situacional de la problemática a intervenir.	- Contextualizar la metodología. - Planificar el desarrollo. - Ejecutar.	- Herramienta metodológica lista. - Computador. - Herramientas digitales.	Metodología Seis Cajas de Marvin Weisbord	N. de factores levantados.	Informe	- Diagnóstico Situacional	La problemática identificada responde a la realidad del objeto de estudio.
Objetivo Específico	Diseñar la Estrategia Organizacional del departamento de Bienestar Social alineado con la Gestión Estratégica de Talento Humano de la empresa.	- Identificar la Misión. - Contruir la Visión. - Identificar los objetivos del área.	- Computador. - Herramientas digitales.	Entrevista estructurada Metodología para sistematizar experiencias.	Estrategia Organizacional Aprobada.	Informe	- Estrategia Organizacional: Misión, Visión, Objetivos.	Es necesario marcar la estrategia organizacional del área para identificar razón de ser.
Objetivo Específico	Determinar los ejes transversales de gestión en cuanto estructura, cargos y funciones del departamento de Bienestar Social.	- Levantar funciones y responsabilidades - Validar estructura del departamento.	- Computador. - Herramientas digitales.	- Gestión por competencias. - Manual de funciones. - Metodología ACT.	N. de matrices realizadas.	Informe	- Estructura Organizacional: Ejes de acción, funciones y perfiles.	- Colaboración de los participantes de la organización para desarrollar la propuesta.

Nota: Matriz construida por Investigadora en mayo 2022 de acuerdo con necesidades de estudio.

3.6. Operacionalización de las Variables

Este apartado orienta sobre cómo serán tratados los conceptos teóricos en la práctica. A continuación, se presenta la matriz metodológica con la operacionalización de las variables:

Tabla 2: Matriz de Operacionalización de Variable

MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLE				
VARIABLES	CONCEPTO	DIMENSIONES	TECNICAS	INSTRUMENTOS
Desarrollo Organizacional	Proceso de cambios planificado utilizando teoría, estrategias, técnicas, sistema de valores y procesos administrativos para que, a través de la consecución sistemática e integrada de cada uno de esos factores, se logre agregar real valor a los objetivos globales que se pretenda conseguir en cualquier escenario organizacional.	Estratégica	Documentación, Entrevista y Grupo Focal	Informe, cuestionario semi-estructurado
		Administrativa		
		Cercanía		
		Cambio planeado		
Calidad de Vida Laboral	Es el concepto por el cual, la organización va más allá de una relación netamente productiva entre empresa-colaborador y humaniza las relaciones existentes para determinar que el ser humano es integralmente construido, su bienestar debe pasar por qué tanto equilibra el trabajo en sus aspiraciones.	Cognitiva	Diagnóstico Social y Documentación	Encuesta
		Afectiva o Emocional		
		Somática o Física		
		Social		
		Organizacional		
		Temporal		
Conductual				

Nota: Matriz construida por Investigadora en noviembre 2022.

3.7. Instrumento

Los instrumentos a utilizar serán los siguientes:

- ✓ Técnica Documental: Recolección sistematización e identificación de información relevante para el estudio y es utilizada como técnica de observación con documentación escrita, en este caso no se observa personas, sino elementos, procesos y herramientas documentales necesarias para abarcar el objeto de estudio.
- ✓ Encuesta: El Diagnóstico Social, implica necesariamente un acercamiento a la población ya que, de acuerdo con la línea investigativa de este estudio, se necesita primero conocer para proponer y consiguiente actuar. En ese sentido, la encuesta construida para determinar percepciones, impacto y nivel del servicio del Departamento de Bienestar Social será clave. A continuación, se presenta la matriz estructurante del instrumento aplicada a la muestra antes descrita:

Tabla 3: Matriz de construcción de encuesta de Diagnóstico Social

ESTRUCTURA DE LA ENCUESTA		
EJES	PREGUNTAS	OPCIONES
Datos Demográficos	Por favor indique su género.	Femenino Masculino
	¿Cuál es su tipo de función que realiza en la empresa?	Administrativa Operativa Comercial
	Elija el rango que corresponda a su edad:	18 a 30 años 31 a 40 años 41 a 50 años 51 a 60 años Más de 60 años
	Señale su Estado Civil	Soltero Casado Divorciado Viudo Unión de hecho
	¿Conoce qué hace el Departamento de Bienestar Social o Trabajo Social?	Escala de Likert: - Totalmente de acuerdo - De acuerdo - Neutro - En desacuerdo - Totalmente en desacuerdo
	¿Cree que es importante un Departamento de Bienestar Social en la organización?	
	¿Sabe cuáles son los procesos más importantes de Bienestar Social?	
	Cuando requiere los servicios de Bienestar Social.	
	¿Cree que hay agilidad cuando necesita solventar una duda o solicitar un beneficio?	
	¿Está satisfecho con el paquete de beneficios que ofrece la compañía?	
¿Cuándo entró a la compañía, ¿recibió toda la información necesaria sobre el paquete de beneficios?		
¿Cree que los beneficios han sido explicados lo suficientemente bien?		
Valoración de Beneficios	Escoja 5 beneficios que ofrece la compañía y que considera son los más importantes.	Planes de Telefonía Móvil
		Contención Emocional
		Obsequio por nacimiento de hijos
		Préstamos Emergentes
		Bono de Alimentación
		Crédito y subsidios en comisariato
		Crédito en Farmacias
		Seguro de Vida y Accidente
		Convenios Educativos
		Dotación de Uniformes
Proyectos de Bienestar	Escoja 2 iniciativas de Conciliación Personal/Familiar que considere más importantes para su Bienestar.	Eventos de Integración y camaradería: Espacios para compartir con los miembros de su equipo de trabajo. Ej. Campeonatos deportivos, evento de Navidad, día del trabajo, etc.
		Agasajos Personales: Reconocimientos de fechas especiales como cumpleaños, graduación, nacimiento de hijos.
		Medidas flexibles de tiempo: Jornadas reducidas los viernes, medios días libres para realizar gestiones y similares.
		Actividades Familiares: Apoyo e iniciativas que integren miembros del hogar como día de la familia, campamentos de verano, etc.
	Escoja 2 iniciativas Equilibrio que considere más importantes para su Bienestar.	Salud: Promoción y prevención, seguro de salud y accidentes.
		Contención Emocional: depresión, ansiedad, autoestima.
		Apoyo y asesoramiento: El personal de BS le apoye en situaciones graves que ponga en riesgo la estabilidad familiar.
	Escoja 2 ejes de Beneficios que considere más importante para su Bienestar.	Riesgo de violencia o acoso laboral: Prevención o alerta de situaciones de violencia en el entorno del hogar o trabajo.
		Finanzas: Programas para mejor su presupuesto personal y familiar, deudas e inversiones.
		Convenios con proveedores: Ej. telefonía, farmacia, restaurantes, almacenes, gimnasios.
Servicios corporativos: Alimentación y transporte. Servicios Médicos: seguros médicos con pólizas privadas, campañas de salud.		

Nota: Matriz construida por Investigadora en octubre 2022.

CAPÍTULO IV: Resultados

El cuarto capítulo del presente estudio, busca sistematizar y condensar lo recogido en la aplicación metodológica del Diagnóstico Social aplicado a 250 colaboradores de La Fabril, para conocer de cerca la realidad del problema antes de intervenir, esto porque el objetivo de un Plan de Intervención es brindar soluciones tangibles basadas en el contexto propio de los colaboradores, tomando en cuenta sobre todo que, según lo expuesto en los lineamientos teóricos de esta investigación, solo los stakeholders de un departamento o proceso, pueden determinar qué es lo realmente esencial.

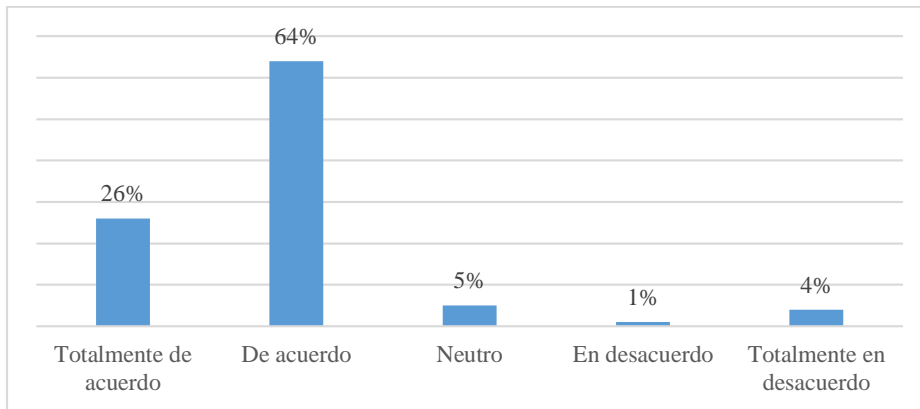
4.1. Interpretación de datos

Cuando uno o varios constructos son investigados teóricamente, el nexo indiscutible para su contextualización en el marco de realidad es la interpretación de datos, en ese sentido, esta sección pretende orientar el pronunciamiento de los actuales usuarios del servicio de Bienestar Social, expresados en el levantamiento de la encuesta de Bienestar Social, aplicada a los colaboradores de La Fabril del 7 al 11 de noviembre de 2022, tal como se detalla en el Marco Metodológico.

- **Servicio y Alcance del Departamento de Bienestar Social**

La *sección 2* de la encuesta orienta a este apartado en cambio orientó 7 preguntas relacionadas con la calidad del servicio, el alcance y el nivel de conocimiento que la población a la que se le brinda el soporte como departamento de Bienestar Social. Aquí el interés fue percibir si saben qué se realiza, pero también cuánto lo conocen.

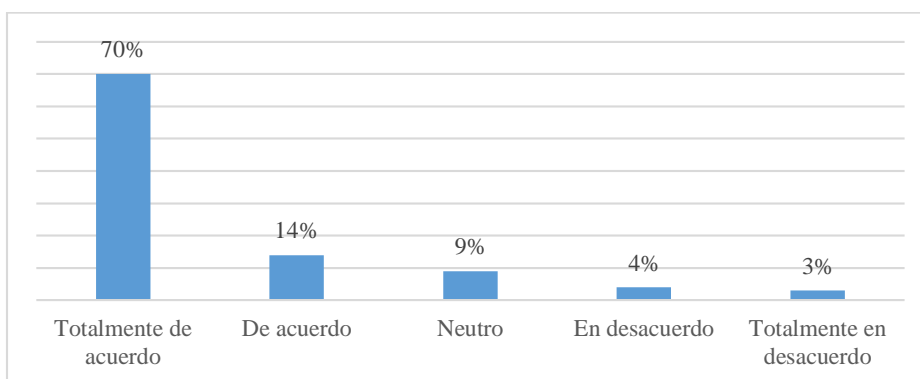
Figura 15: Percepción de colaboradores sobre rol del departamento de Bienestar Social



Nota: Figura realizada por la investigadora en noviembre 2022

La *Figura 15* muestra la percepción general de los colaboradores sobre el rol del departamento de Bienestar Social respondiendo a la pregunta: *¿Conoce qué hace el Departamento de Bienestar Social o Trabajo Social?* Los resultados indican que el 64% está de acuerdo con el precedente, además de un 26% de total acuerdo sobre la generalidad de la pregunta.

Figura 16: Percepción de colaboradores sobre importancia del departamento de Bienestar Social

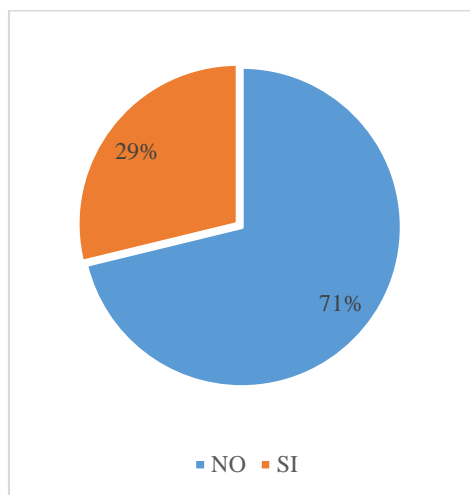


Nota: Figura realizada por la investigadora en noviembre 2022

La *Figura 16* muestra en cambio la percepción general de los colaboradores sobre la importancia del departamento de Bienestar Social respondiendo a la pregunta: *¿Cree que es*

importante un Departamento de Bienestar Social en la organización? Es interesante mirar que el 70% de los colaboradores consideran que sí es muy relevante la intervención.

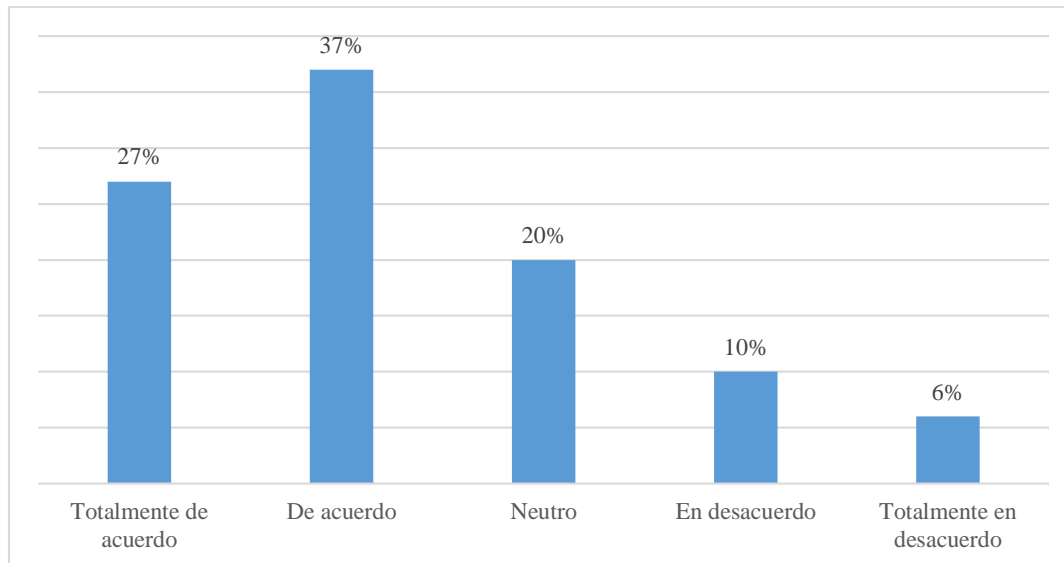
Figura 17: Percepción de colaboradores sobre conocimiento de los procesos más importantes del departamento de Bienestar Social



Nota: Figura realizada por la investigadora en noviembre 2022

Sin embargo, es muy interesante observar como en la *Figura 17 se* muestra en cambio el conocimiento específico de los colaboradores sobre los procesos del departamento de Bienestar Social respondiendo a la pregunta: *¿Sabe cuáles son los procesos más importantes de Bienestar Social?* La respuesta es que un 71% de los colaboradores NO conoce qué realiza el departamento en cuanto a gestión estratégica, es decir, consideran que el departamento es importante, pero a nivel profundo no dominan a qué se dedica un área de este enfoque, ratificando la visión asistencialista que precisamente este estudio pretende transformar.

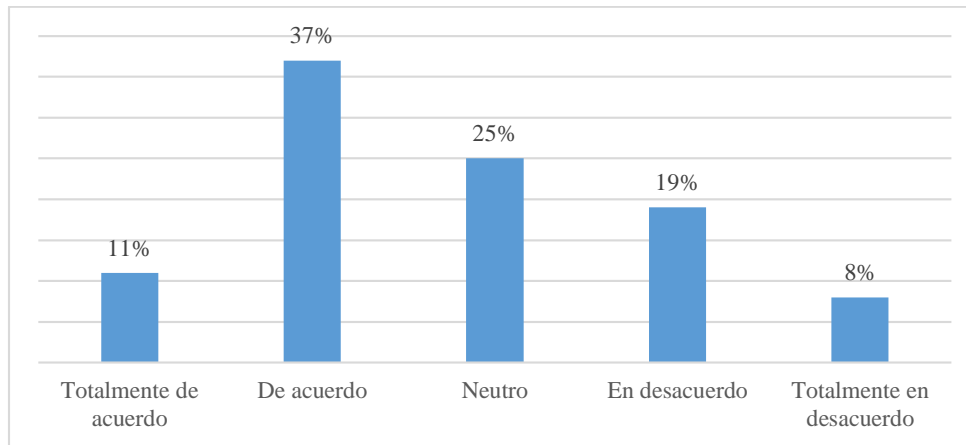
Figura 18: Percepción de colaboradores sobre agilidad en servicio del departamento de Bienestar Social



Nota: Figura realizada por la investigadora en noviembre 2022

Por otra parte, en la *Figura 18* se muestra también la percepción de los colaboradores respecto a la agilidad del servicio que reciben del personal del área respondiendo a la pregunta: Cuando requiere los servicios de Bienestar Social, ¿Cree que hay agilidad cuando necesita solventar una duda o solicitar un beneficio? La respuesta mayoritaria la obtiene el *De Acuerdo*, con un 37%, seguido del 27% que ha respondido *Totalmente de Acuerdo*, ahora llama la atención el relativo alto nivel de respuesta que obtiene el *Neutro* con un 20%, pues hay un sector de la población de la empresa que no está sintiendo efectividad en el servicio, es importante entonces identificar como una oportunidad de mejora en la calidad en el servicio.

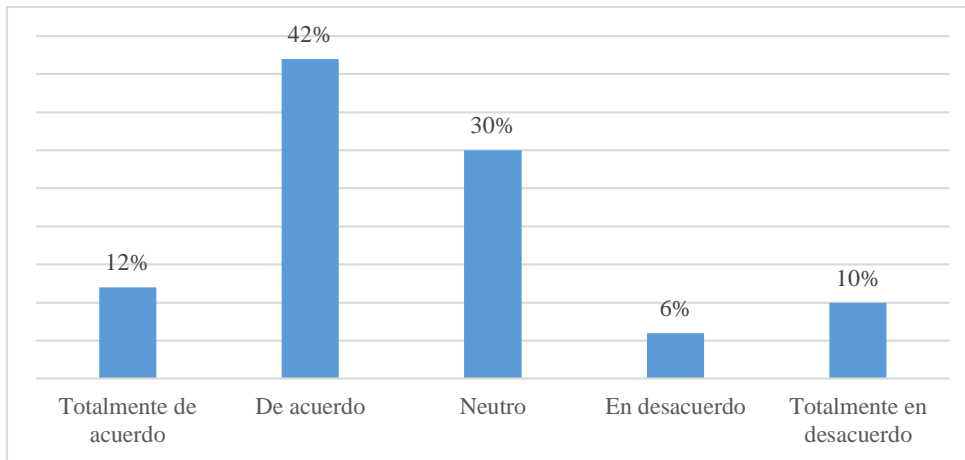
Figura 19: Percepción de colaboradores sobre satisfacción del paquete de Beneficios de La Fabril



Nota: Figura realizada por la investigadora en noviembre 2022

La *Figura 19* muestra en cambio la percepción de los colaboradores sobre el paquete de beneficios que ofrece el departamento de Bienestar Social a la compañía respondiendo a la pregunta: ¿Está satisfecho con el paquete de beneficios que ofrece la compañía? La respuesta mayoritaria la obtiene el *De Acuerdo* con un 37%. Sin embargo, los niveles de *Neutro* con el 25%, *En Desacuerdo* con el 19% y *Totalmente en Desacuerdo* con el 8% que en su conjunto configuran un mayoritario 52%, es un importante signo de alarma, pues es más de la mitad de las posiciones que sacan ventaja la gestión de Bienestar Social. Esto quiere decir, que en el Plan de Intervención se debe manejar de mejor forma este factor.

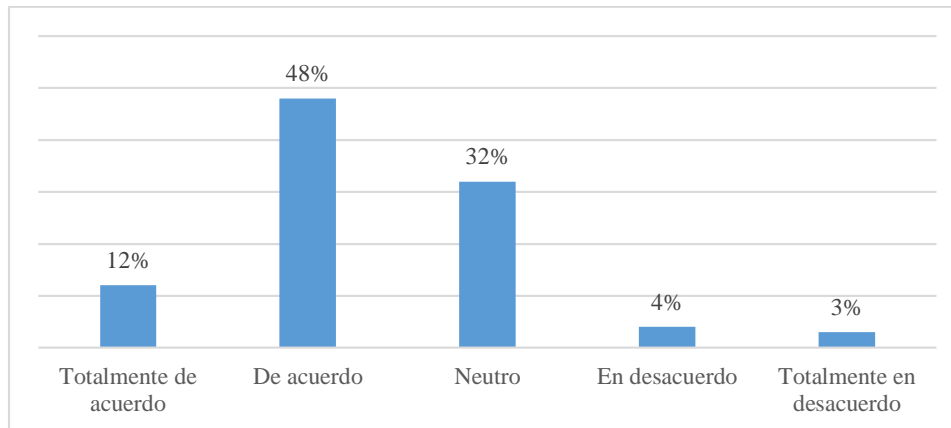
Figura 20: Percepción de colaboradores sobre información recibida del paquete de Beneficios de La Fabril al ingresar a la empresa



Nota: Figura levantada por la investigadora en noviembre 2022

En el mismo sentido, la *Figura 20* muestra en cambio la percepción de los colaboradores sobre la explicación del paquete de beneficios que ofrece el departamento de Bienestar Social a la compañía cuando recién ingresa respondiendo a la pregunta: *Cuándo entró a la compañía, ¿recibió toda la información necesaria sobre el paquete de beneficios?* La respuesta mayoritaria es *De Acuerdo*, sin embargo, llama la atención nuevamente el 30% de *Neutro*, es decir, en contraste con la pregunta anterior, se puede leer de los datos que los colaboradores podrían no estar de acuerdo con el paquete de beneficios porque no tienen el adecuado canal de comunicación para promocionarlos.

Figura 21: Percepción de colaboradores sobre calidad de información general recibida del paquete de Beneficios de La Fabril



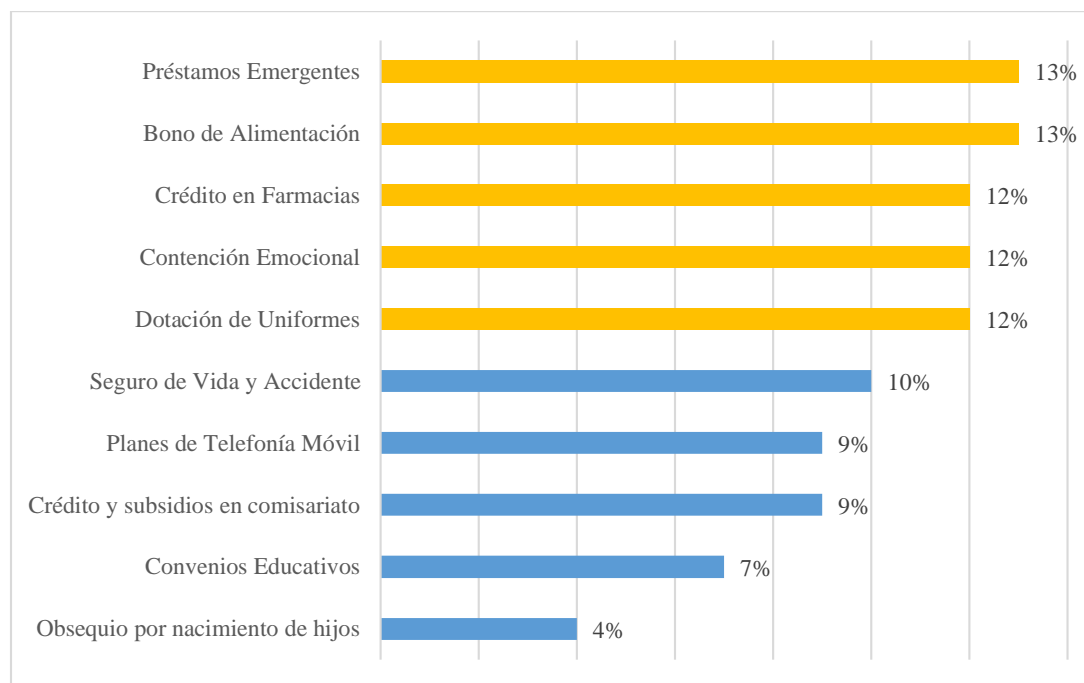
Nota: Figura levantada por la investigadora en noviembre 2022

Como pregunta de ratificación o indagación, la *Figura 21* muestra en cambio la percepción de los colaboradores en general sobre la explicación del paquete de beneficios que ofrece el departamento de Bienestar Social a la compañía, como para determinar si en su experiencia laboral total, se aborda la propuesta de beneficios. Los colaboradores respondieron a la pregunta: ¿Cree que los beneficios han sido explicados lo suficientemente bien? Los usuarios responden de forma similar que la anterior pregunta, con un 32% en el Neutro que preocupa o que puede ser mejorable.

- **Valoración de Beneficios**

La *Sección 3* de la encuesta orienta al estudio sobre la valoración que tiene cada uno de los servicios que actualmente ofrece la compañía, es un acercamiento a la oferta real, para en función a aquello determinar el nivel de importancia que genera la gestión de Beneficios, que además de ser altamente valorada por los colaboradores, demanda un alto nivel operativo al personal del equipo.

Figura 22: Top 5 de beneficios más valorados por los colaboradores



Nota: Figura realizada por la investigadora en noviembre 2022

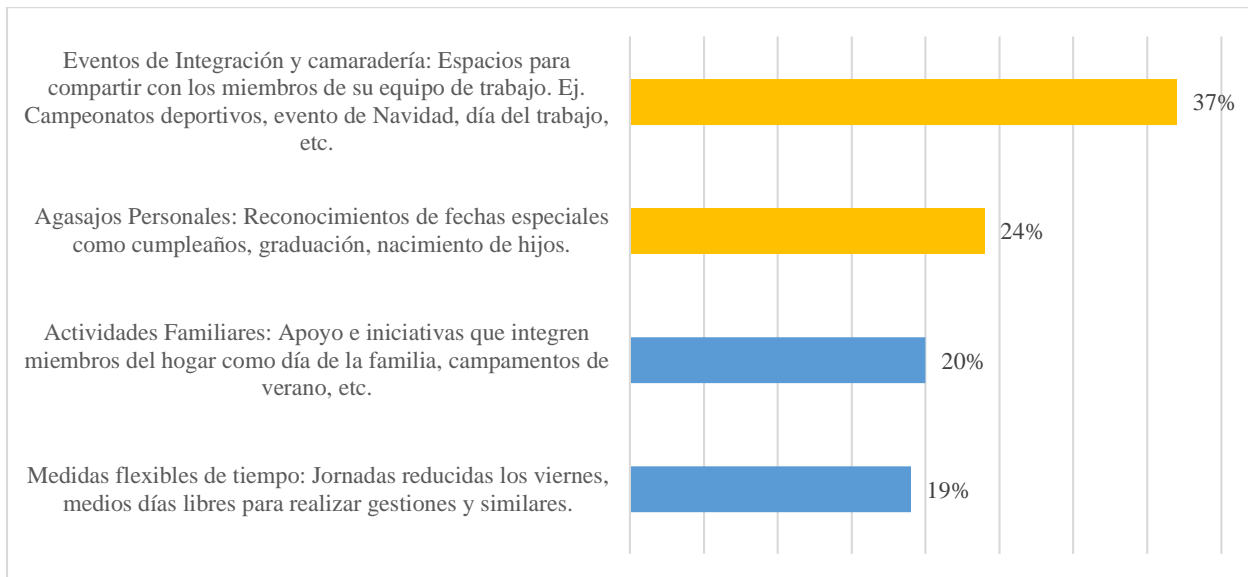
En ese sentido, la *Figura 22* muestra el Rankin de los 5 beneficios más valorados por los colaboradores y se identifican por la respuesta a la pregunta: Escoja 5 beneficios que ofrece la compañía y que considera son los más importantes. Los colaboradores han respondido 1) Los préstamos emergentes, 2) El bono de alimentación, 3) el crédito en farmacias, 4) el servicio de contención emocional y 5) la dotación de uniformes. Esto refleja que los colaboradores quieren ver impacto de apoyo en su economía, en la salud física y emocional y además le da mucha importancia al uso de uniformes como sentido de pertenencia.

- **Sección 4: Proyectos de Bienestar Social**

La *Sección 4* de la encuesta es la última y orienta a la investigación sobre la valoración general que da a los ejes importantes de Gestión de Bienestar Social como son la conciliación

personal/familiar, el equilibrio integral y la gestión de beneficios. Esto con el fin de identificar, estratégicamente qué tiene más peso e importancia en la mente del colaborador los servicios que ofrecemos, tomando en consideración desde luego, que hemos construido en este estudio, que la Calidad de Vida Laboral de los colaboradores hace referencia al estado positivo de la experiencia subjetiva del trabajo, por eso sus percepciones, son determinantes.

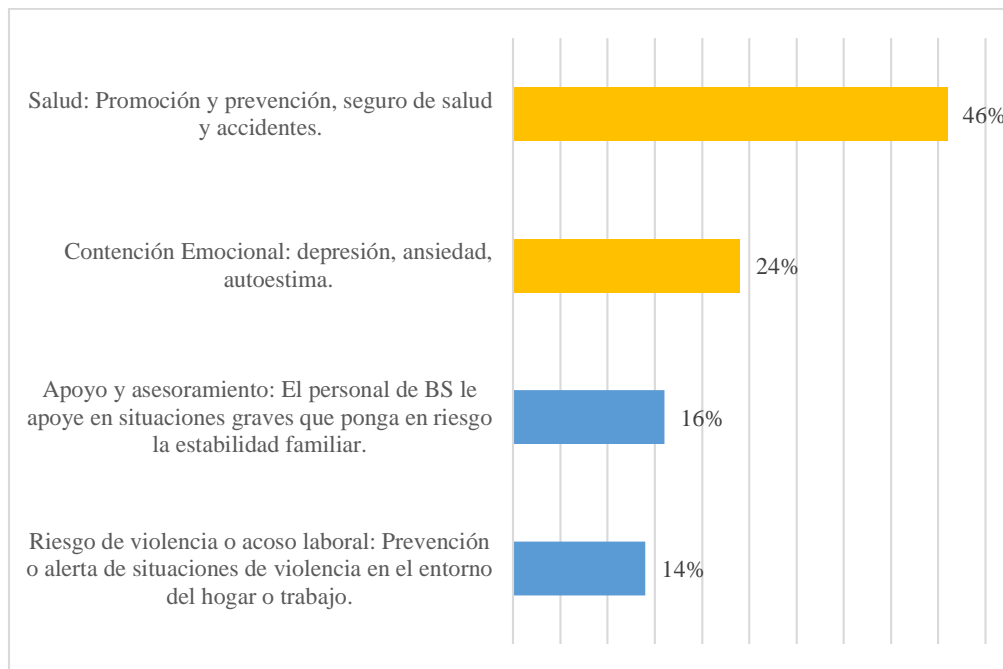
Figura 23: Valoración de iniciativas de Conciliación Personal/Familiar



Nota: Figura levantada por la investigadora en noviembre 2022

La *Figura 23* muestra la valoración de iniciativas de Conciliación Personal y Familiar y se identifican por la respuesta a la pregunta: *Escoja 2 iniciativas de Conciliación Personal/Familiar que considere más importantes para su Bienestar*. Las dos respuestas que obtuvieron mejores resultados son la de Eventos de Integración y camaradería con un importante 37%, es decir, los espacios para compartir con los equipos de trabajo. En segundo lugar, se posiciona con un 24% los Agasajos Personales, que son situaciones de reconocimiento individual que se le hace a la persona en fechas importantes. Es decir, la gestión de campañas e iniciativas de integración son realmente medulares para los colaboradores.

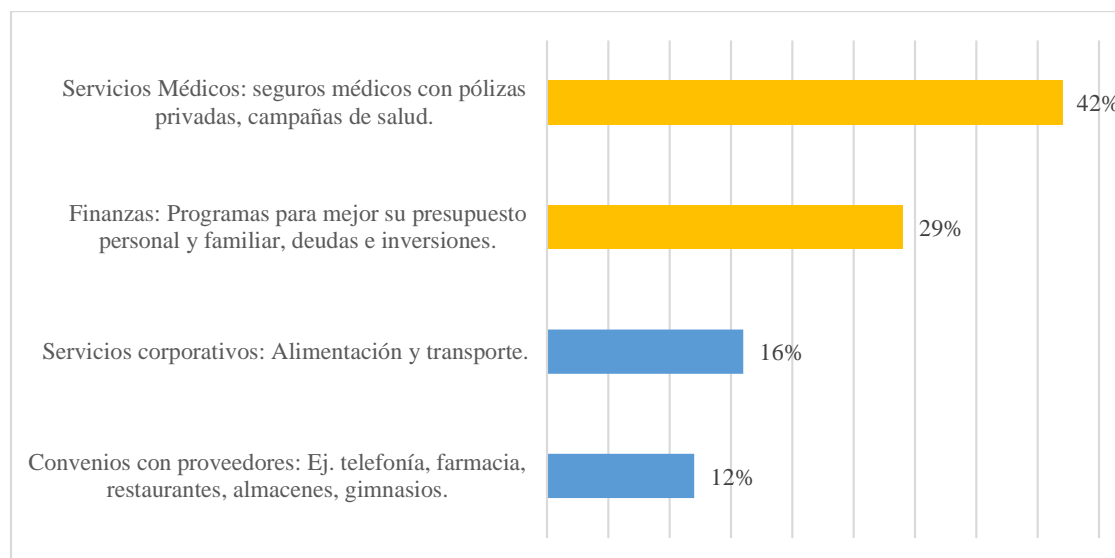
Figura 24: Valoración de iniciativas de Equilibrio Integral



Nota: Figura levantada por la investigadora en noviembre 2022

La *Figura 24* muestra la valoración de iniciativas de Equilibrio Integral, que considera las dimensiones físicas, emocionales y de salud y se identifican por la respuesta a la pregunta: *Escoja 2 iniciativas Equilibrio que considere más importantes para su Bienestar*. Las dos respuestas relevantes que saltan a la vista es de entrada la salud física con todo lo relacionado a lo médico con un 46% y en segundo lugar la Contención Emocional con un 24%. Importante factor a resaltar, ya que hasta hace poco, este era un beneficio muy poco gestionado, es tras la pandemia que con fuerza los usuarios la solicitan.

Figura 25: Valoración de iniciativas de Beneficios



Nota: Figura levantada por la investigadora - noviembre 2022

La Figura 25 muestra la valoración de iniciativas de Beneficios y se identifican por la respuesta a la pregunta: *Escoja 2 ejes de Beneficios que considere más importante para su Bienestar*. Una vez más, lo que más valora la gente es lo relacionado a Servicio Médicos y lo que ayude a mitigar y controlar sus finanzas.

4.2. Definición de Problemas y Necesidades para Plan de Intervención

Con lo revisado en el presente capítulo es fundamental reconocer el gran valor que tiene el Diagnóstico Social como una herramienta indiscutible previo a la intervención en un tipo de *Investigación Aplicada*. Con la interpretación de resultados, se ha obtenido una importante unidad de análisis y producto de aquello, se han obtenido los principales insumos para construir la Propuesta de Intervención (Aguilar & Ander-Egg, 1999).

Este apartado, igual de importante, busca proporcionar una síntesis de la problemática con enfoque estratégico.

Tabla 4: Matriz de definición de problema y estructuración del Plan de Intervención de D.O.

Matriz de definición de problema y estructuración del Plan de Intervención de D.O.				
1. Problema	2. Problemas específicos	3. Afectación Organizacional	4. Potenciales causas	5. Objetivo de Intervención
Departamento de Bienestar Social no tiene un modelo de gestión técnicamente establecido.	Hay una visión asistencialista del departamento de Bienestar Social.	El Bienestar Social de los colaboradores no es una realidad tangible en la organización.	Colaboradores tienen la percepción de que el departamento está para realizar trámites y sacar citas.	Diseñar e implementar un modelo estratégico de gestión del Departamento de Bienestar Social.
	Los servicios del departamento de BS son brindados de forma esporádica, no responden a lineamientos claros.	Baja productividad.	No hay planificación estratégica sólida.	
	Beneficios Corporativos poco competitivos en relación al mercado laboral.	Percepción de Bienestar negativo de colaboradores.	No se ha desarrollado una propuesta sólida y competitiva.	
	Percepción insatisfactoria sobre atención y agilidad del departamento de Bienestar Social.	Baja efectividad y eficiencia.	No hay claridad sobre instancias de atención del departamento.	
	Los beneficios y servicios de BS deben ser enfocados de acuerdo con el tipo de cliente que hay en la organización.	Poco impacto en cliente interno.	Bajo nivel de relacionamiento objetivo para conocer a profundidad a los usuarios.	
	Colaboradores no conocen a profundidad los procesos más importantes del departamento.	Desperdicio de tiempo y recursos.	Poco nivel de impacto del departamento de Bienestar en las Organizaciones.	
	No se ha visibilizado estratégicamente la necesidad de replantear y posicionar el departamento de Bienestar Social con los actores clave.	Bienestar Social no es visto como un departamento estratégico.	Los aportes y el nivel de impacto no ha sido visibilizado objetivamente.	
6. Descripción de Stakeholders afectados	7. Componentes del Plan de Intervención	8. Objetivos de intervención	9. Indicadores de impacto organizacional	10. Beneficios Esperados
Miembros del equipo de Bienestar Social desorientados.	Componente 1: Implementar Planificación Estratégica.	Enfocar la planificación del Departamento de Bienestar Social en lineamientos tácticos.	Nivel de productividad	Planificación de Bienestar Social realizada y construida estratégicamente.
Líder de Macroproceso de Talento Humano sin posibilidad de conectar la gestión de BS al aporte de la organización.	Componente 2: Alinear la Gestión de Bienestar Social a la Teoría de Calidad de Vida Laboral.	Determinar ejes de acción del departamento de Bienestar Social de acuerdo con las necesidades de los usuarios.	# de Ejes de acción implementados	Levantamiento de Gestión Basada en Teoría sólida para agregar valor a la organización.
Usuarios insatisfechos.	Componente 3: Mejorar propuesta de beneficios corporativos.	Establecer y mejorar el paquete de beneficios corporativos.	Nivel de Satisfacción	Propuesta de beneficios diferenciadora.
Usuarios insatisfechos.	Componente 4: Establecer sistema de atención a usuarios.	Identificar mecanismos ágiles de atención a usuarios.	Nivel de Satisfacción	Ser efectivos con la gestión del departamento.
Colaboradores insatisfechos.	Componente 5: Generar reportes y métricas sobre datos demográficos estableciendo intereses de usuarios.	Analizar y definir las necesidades de los clientes internos (quiénes son, qué hacen, qué requieren).	# De Iniciativas de Bienestar en relación con población impactada.	Ser objetivos en la elaboración y construcción de propuestas.
Usuarios insatisfechos.	Componente 6: Estructurar y definir procesos del departamento para posterior socialización.	Socializar y reforzar a los colaboradores de LF los objetivos y procesos más importantes de Bienestar Social.	Nivel de eficiencia y eficacia.	Empoderar a usuarios sobre la gestión realizada para su Bienestar Social.
Líderes de Talento Humano y Ejecutivos de la empresa.	Componente 7: Proponer gestión del cambio.	Transmitir e impulsar con actores clave la necesidad de replantear el enfoque de gestión de Bienestar Social.	Nivel de cumplimiento de agenda de Gestión del Cambio.	Realizar un proceso de Gestión de Cambio efectivo.

Nota: Matriz levantada por la investigadora en noviembre 2022, en conjunto con el equipo de Bienestar Social.

La *Tabla 4* muestra a detalle con una completa Matriz, la consolidación de los problemas más importantes a gestionar. Consta de 10 aristas, partiendo desde el abordaje del problema central que es que *el departamento de Bienestar Social no tiene un Modelo de Gestión técnicamente establecido*. En adelante, los problemas específicos son trabajados de tal forma que sea a guía central de lo que será el próximo capítulo: El ***Plan de Intervención***.

A continuación, se destacan los problemas específicos a gestionar:

- Hay una visión asistencialista del departamento de Bienestar Social.
- Los servicios del departamento de BS son brindados de forma esporádica, no responden a lineamientos claros.
- Beneficios Corporativos poco competitivos en relación al mercado laboral.
- Percepción insatisfactoria sobre atención y agilidad del departamento de Bienestar Social.
- Los beneficios y servicios de BS deben ser enfocados de acuerdo con el tipo de cliente que hay en la organización.
- Colaboradores no conocen a profundidad los procesos más importantes del departamento.
- No se ha visibilizado estratégicamente la necesidad de replantear y posicionar el departamento de Bienestar Social con los actores clave.

CAPÍTULO V: Propuesta de Intervención

El capítulo 5, es el último de este estudio. En él se desarrolla la parte central de este trabajo investigativo que es la Propuesta de Intervención, que ha sido diseñada y construida partiendo de una necesidad organizacional muy importante, pero no únicamente aquella, la intervención realizada responde a una necesidad generalizada en el contexto ecuatoriano: el Bienestar Social debe ser organizacionalmente estructurado con un enfoque estratégico, de tal forma que a través de la gestión de la Calidad de Vida Laboral de los colaboradores se logre avanzar objetivamente en su amplio entendimiento.

En ese sentido, el marco teórico y metodológico propuesto, ha sido la guía estricta para la intervención que a continuación se desplegará, de tal forma que es un insumo realmente completo para injerirse a través del Desarrollo Organizacional y la Calidad de Vida Laboral.

Recapitulando, la propuesta de Uldrich (2006) para agregar real valor a la organización es que el personal de TTHH asuma 4 roles importantes: *1) Ser un socio estratégico para el negocio; 2) Convertirse en un experto en Administración y Gestión; 3) ser el Socio de los Trabajadores y 4) Ser Agente de Cambio.*

En ese sentido, esta propuesta de Intervención, metodológicamente ha sido desarrollada partiendo de esa propuesta teórica en base a los 4 roles antes mencionados: el eje estratégico, el eje administrativo, el eje de contacto y el eje de Gestión de Cambio, pero tomando como referencia en todo momento factores de fondo para gestionar la Calidad de Vida Laboral.

5.1. Eje Estratégico

El eje estratégico contempla construir un mecanismo disciplinado, completo y riguroso para hacer tangible posibles aspiraciones y deseos, en acciones y resultados. “Se habla entonces de que se pueda transformar las declaraciones estratégicas en un vinculado conjunto de acciones organizativas” (Uldrich, 2006, pág. 124).

5.1.1. Trabajar en la Arquitectura de la Organización

Trabajar en la Arquitectura de la Organización, según lo que se ha planteado teóricamente en este estudio es identificar y trabajar en la columna vertebral de la organización, en la parte más sensible. Para efectos de este estudio, no se lo ha realizado con toda la empresa porque el alcance y desarrollo de esta investigación es únicamente el departamento de Bienestar Social, en ese sentido, lo realizado en este apartado es: Diagnóstico Social del problema a intervenir, Alineación de ese Diagnóstico a los planes de la compañía-TTHH-BS, y finalmente realizar una *Tarjeta de Puntuación Adecuada* que en términos de planificación proporciona una visión de entrada de todo lo que se debe realizar en materia de Gestión Estratégica.

- **Diagnosticar a la Organización**

Uldrich menciona que la gestión estratégica comienza con el Diagnóstico. Este importante hito, ha sido desarrollado a profundidad en el capítulo anterior en el modelo de aplicabilidad Diagnóstico Social, ya que, por la trascendencia de la misma, su amplio contenido merecía un apartado exclusivo, sin embargo, a continuación, se despliega con absoluto detalle, la gestión de los problemas identificados en ese diagnóstico.

Tabla 5: Planificación de Propuesta de Implementación de Gestión Estratégica en BS

Planificación de Implementación de Gestión Estratégica BS - LF						
Eje D.O.	Objetivo	Misión	Instrumento	Herramienta	Actividades	Entregable
Socio Estratégico	Trabajar en la arquitectura de la organización	Diagnosticar a la organización	Diagnóstico Social	Sistematización de resultados de encuesta y matriz de Definición de Problema y Estructuración de Plan de Intervención en DO	-Análizar e interpretar resultados -Identificar problemas y necesidades -Resaltar Factores Determinantes - Estimar Pronósticos - Realizar análisis de contingencia	*Matriz de Definición de Problema y Estructuración de Plan de Intervención en DO
		Implementar Estrategia	Implementación de Filosofía Organizacional del Departamento	Taller constructivo	- Identificar Visión - Construir la Misión - Alinear los Objetivos	*Matriz de Validación de Misión y Visión de BS. * Matriz de Filosofía Organizacional de BS. *Matriz de Valores y Comportamientos de BS.
	Alinear los planes de BS - TTHH con los planes empresariales	Alinear LF-TTHH-BS	Mapa de Procesos	Organigrama	-Alinear la Visión y Misión de BS con TTHH LF	*Flujo de Procesos de BS
	Elaborar Tarjeta de Puntuación Adecuada (BSC – Balance Scorecard)	Cliente o colaboradores	Estructura	Organigrama <i>As is</i> y el <i>To Be</i> , Matriz de <i>HeadCount</i>	-Presentar la Propuesta de Organigrama	*Mapa de Procesos La Fabril
			Procesos	Mapas de Procesos	Bizagi - BPMN	-Construir los procesos de BS de acuerdo con las dimensiones de CVL y los servicios.
		Aprendizaje y desarrollo	Recursos en general	Documentación	-Identificar Medios y Necesidades	*Matriz de Recursos
			Perfil y descriptivo de funciones	Descriptivo de Cargos	-Realizar Manual de Funciones de los cargos del Departamento	* Descriptivo de Funciones de Coordinador de Bienestar Social, Trabajador Social y Analista de Beneficios.
Brechas y necesidad de capacitación	Matriz DNC	-Levantar el DNC del departamento de BS	*Matriz DNC			
Experto administrativo	Descubrir formas más eficientes de trabajar	Fijar prioridades	Delimitación de Funciones y Responsabilidades.	Levantamiento constructivo de información.	-Levantar Responsabilidades de acuerdo con Funciones Estratégicas y de Gestión u Operativas.	*Matriz de Priorización de Funciones.
		Gestión Eficiente	Soluciones Integradas	Planificación de Estructura de Atención de BS	-Colocar cómo se maneja el front de atención	*Propuesta de Atención Talento Humano - Bienestar Social
			Centro de Expertos		-Destacar perfil estratégico	
			Centro de Servicios Compartidos		-Describir Actividades transaccionales	
Agente de servicios	-Identificar Actividades que se deben hacer con proveedor					
Adalid de los empleados	Fortalecer el nivel de contribución de los colaboradores	Comunicación	Identificar medios y formas de llegar a la gente.	Iniciativas enfocadas al equipo de BS vinculando la realidad organizacional.	-Proponer Plan de comunicación de BS	*Plan de Comunicación
		Cercanía	individuos y el trato correcto	-Diseñar Modelo de atención y servicio -Identificar espacios de participación	*Modelo AIDA	
Agente de Cambio	Ser protagonista y experto en hacer que la implementación de los nuevos paradigmas, proyectos y propuestas tengan éxito	Gestión del Cambio	Aplicación de Metodología HCMBOK	Estructura Kick Off, Plan de Comunicación de Gestión de Cambio.	Planificar y Gestionar la Comunicación	*Kick Off *Plan de Comunicación
				Encuesta Diagnóstico Cultura	Formar el Espíritu de Equipo y realizar dinámicas de Refuerzo	*Matriz de Intervención en cultura en el Equipo de Bienestar Social.
				Plan de teambuilding	Estimular los procesos de participación	*Plan de teambuilding.
				Sesiones especiales de retroalimentación	Gestionar los conflictos, la motivación, el estrés y los comportamientos	*Propuesta de intervención de feedback constructivo.
				Plan de Reconocimiento Interno	Estimular la creatividad y la innovación	*Propuesta de incentivo de innovación y creatividad equipo de Bienestar Social
Mapa de Stakeholders	Gestionar a los Stakeholders	*Mapa general de Stakeholders. *Clasificación de Stakeholders. *Matriz de responsabilidad de Stakeholders.				

Nota: Tabla levantada y construida por investigadora en noviembre 2022 de acuerdo con hallazgos en instrumentos aplicados desde la perspectiva teórica propuesta.

La *Tabla 5*, es la Planificación de la propuesta de Implementación de Gestión Estratégica de Bienestar Social, es decir, la matriz clave para entender cómo se estudiaron y aplicaron los dos conceptos teóricos propuestos: Desarrollo Organizacional y Calidad de Vida Laboral.

- Implementar la Filosofía Organizacional**

La aplicación de la Gestión Estratégica empieza con la formulación de la Filosofía Organizacional, que para el presente caso se aplicó para orientar el trabajo específicamente del

Departamento de Bienestar Social. El proceso se realizó de forma constructiva, recogiendo las percepciones del equipo de trabajo, jefes y clientes internos.

Tabla 6: Matriz de Validación de Visión

Matriz de Validación Visión			
Impulsar la Calidad de Vida Laboral de los colaboradores, partiendo de la gestión de ejes estratégicos programáticos, que permitan incidir efectivamente en su motivación personal y laboral para así apoyar al Compromiso Organizacional.			
Elementos a validar	SI	No	¿Porqué?
¿Está construida colectivamente?	X		Se ha construido con la perspectiva y aportes del equipo de BS de la empresa.
¿Está definida en el tiempo?		X	La redacción no lo requiere.
¿Es integradora?	X		Influye en toda la organización.
¿Es amplia y detallada?	X		Considera todos los aspectos a tratar en el departamento de Bienestar Social.
¿Es posible e inspiradora?	X		La Planificación Estratégica está estructurada para aportar a la CVL.
¿Es realista y positiva?	X		Incide en la motivación personal y profesional de los colaboradores.
¿Es consistente?	X		Aporta al Compromiso Organizacional que es uno de los proyectos medulares de TTHH.
¿Está difundida interna y externamente?		X	Al momento es una propuesta en construcción.

Nota: Tabla levantada por la investigadora en noviembre 2022, gracias aporte de *Focus Group* con actores clave.

La *Tabla 6*, muestra la matriz de validación para identificar con claridad la Visión del Departamento, ratifica que lo expuesto manifiesta objetivamente que se perseguirá la Calidad de Vida Laboral.

Tabla 7: Matriz de Validación de Misión

Matriz de Validación Misión			
Ser un departamento clave en el reconocimiento como el mejor lugar para trabajar a nivel interno y externo de la empresa gracias a la gestión asertiva del Bienestar Social de los colaboradores.			
Elementos a validar	Si	No	¿Porqué?
¿Asegura consistencia y claridad?	X		Establece con claridad lo que se desea lograr con la gestión.
¿Define el punto de referencia central?	X		Orienta sobre lo que se busca gestionando el Bienestar Social de los colaboradores.
¿Logra el compromiso de los miembros de la Unidad Estratégica?	X		Ser el mejor lugar para trabajar, es un esfuerzo conjunto, no solo de BS.
¿Compromete y logra lealtad de lo realizado?	X		Demuestra compromiso organizacional con el Eje Estratégico Personas.
¿Ayuda a consolidar la imagen corporativa?	X		Se busca reconocimiento interno y externo.
¿Es realista y posible?	X		La Planificación Estratégica del área lo hace tangible.
¿Es consistente?	X		Toma en cuenta los conceptos rectores de la gestión de Bienestar Social.
¿Está difundida interna y externamente?		X	Al momento es una propuesta en construcción.

Nota: Tabla levantada por la investigadora en noviembre 2022, gracias aporte de *Focus Group* con actores clave.

La *Tabla 7*, muestra en cambio la matriz de validación para identificar con claridad la Misión del Departamento y posiciona que el objetivo orientador es trabajar por el Bienestar Integral de los colaboradores.

Con esa información construía, es posible presentar la Matriz completa de la Filosofía Organizacional de Bienestar Social con Misión, Visión y Objetivos de Gestión en la *Tabla 8*, relacionados en todo momento con los hallazgos identificados en el Diagnóstico Social.

Tabla 8: Matriz de Filosofía Organizacional de Bienestar Social

Ejes	Definición	Concepto Clave
Visión	Impulsar la Calidad de Vida Laboral de los colaboradores, partiendo de la gestión de ejes estratégicos programáticos, que permitan incidir efectivamente en su motivación personal y laboral para así apoyar al Compromiso Organizacional.	Calidad de Vida Laboral
Misión	Ser un departamento clave en el reconocimiento como el mejor lugar para trabajar a nivel interno y externo de la empresa gracias a la gestión asertiva del Bienestar Social de los colaboradores.	Bienestar Social
Objetivos de Gestión	-Desarrollar una propuesta sólida de Equilibrio Integral en función de la Calidad de Vida Laboral de los colaboradores.	Equilibrio Integral
	-Gestionar la Experiencia Organizacional positiva de los colaboradores.	Experiencia del Colaborador
	-Aportar al Compromiso Organizacional de la Compañía.	Compromiso Organizacional

Nota: Tabla levantada por la investigadora en noviembre 2022, gracias aporte de Matrices de levantamiento de Misión y Visión.

Así pues, en esta sección se culmina con la propuesta de Valores y Comportamientos desplegados desde la propuesta de los 5 valores corporativos de La Fabril, en la *Tabla 9*, se detalla los comportamientos que se espera sean los orientadores a nivel global.

Tabla 9: Matriz de Valores y Comportamientos

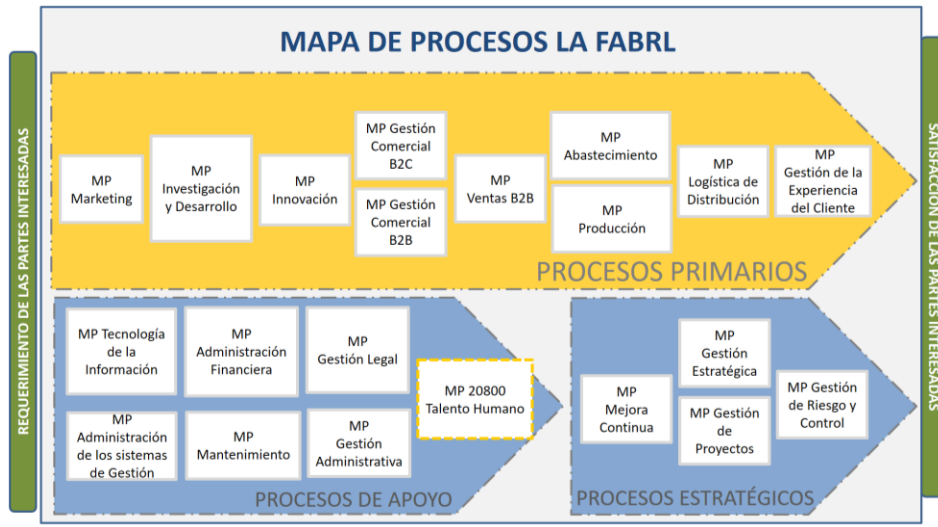
Valor Organizacional	Descripción	Competencias
Integridad	Conciencia transparente ante mí y los demás.	*Ser transparente: decir lo que pienso, con datos y hechos. *No engañar. *Jugar limpio.
Responsabilidad	Asumo las consecuencias de mis actos.	*Reconocer los errores. *Hacerse cargo y cumplir sus promesas. *Actuar con disciplina.
Respeto	La aceptación de la diversidad me hace fuerte.	*Escuchar. *Valorar la diversidad. *No agredir.
Liderazgo	Pasión por servir a los demás.	*Aprender y enseñar. *Protagonizar la mejora continua. *Buscar la excelencia.
Compromiso	Un esfuerzo constante para cumplir mi palabra.	*Ir más allá. *Tomar decisiones como el dueño. *Ponerse la camiseta.

Nota: Tabla levantada por la investigadora en noviembre 2022, en perspectiva de los valores organizacionales de La Fabril

5.1.2. Alinear los planes de BS - TTHH con los planes empresariales

El rol estratégico de TTHH y por ende de Bienestar Social es efectivo únicamente cuando logra conectar con la gestión a nivel global de la compañía. Por ello, es parte esencial del eje Estratégico, a continuación, se amplía inductivamente el desarrollo de la presente propuesta.

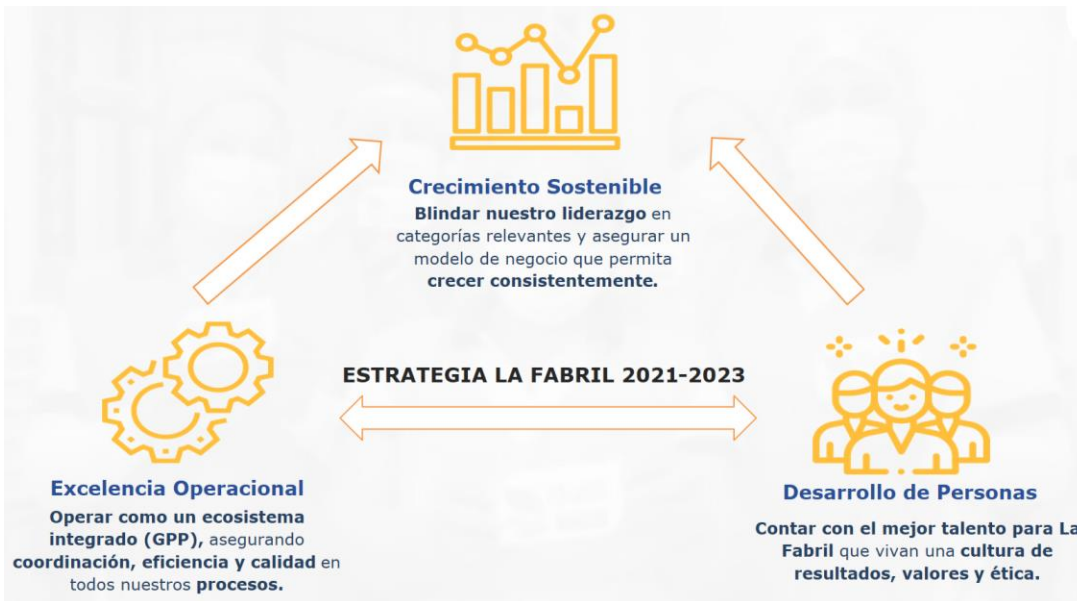
Figura 26: Mapa de Macro-procesos La Fabril



Nota: Información tomada de Plan Estratégico de La Fabril en marzo 2022.

La Figura 26, muestra el Mapa de Procesos de La Fabril, entre los que se ubican los Procesos Primarios que se relacionan al *core* del negocio, los procesos estratégicos que determinan la hoja de ruta de la compañía, y en los procesos de apoyo, se encuentra el de Talento Humano, es decir, el Macroproceso que abarca la Gestión de Bienestar Social.

Figura 27: Estrategia La Fabril 2021-2023



Nota: Información tomada de Plan Estratégico de La Fabril en marzo 2022.

La *Figura 27*, proporciona en cambio, los pilares estratégicos de La Fabril 2021-2023, en donde se establecen 3 ejes: 1) Excelencia Operacional, 2) Crecimiento Sostenible y lo que abarca el estudio 3) Desarrollo de Personas. Es decir, los colaboradores y su talento es un objetivo medular para la compañía.

Figura 28: Esquema de Entidad Estratégica Personas de La Fabril

ENTIDAD ESTRATEGICA 2.0 IDEOLOGÍA, LIDERAZGO Y PERSONAS			
OBJETIVO ESTRATEGICO LF	PROYECTOS ESTRATEGICOS DE TALENTO HUMANO	FECHA	ESTATUS
Contar con un conjunto de Políticas, Prácticas y Procesos de Talento Humano que refuercen los Valores Organizacionales.	Proceso de Campeones del Compromiso y Efectividad 	2021	Implementado
	Fortalecer el Modelo de Comportamientos Organizacionales.	2021	En proceso
	Proceso de Gestión del Desempeño de Colaboradores	2022	En proceso
	Proceso de Administración Compensaciones	2021	Implementado
	Proceso Identificación de Talentos Claves	2022	En proceso
	Proceso de identificación de Cargos Críticos	2023	Por iniciar
	Proceso de Salida de Colaboradores	2022	Implementado
	Proceso de Reconocimiento a Colaboradores 	2022	Por iniciar
Evaluar y seleccionar a líderes correctos	Proceso de Gestión del Desempeño de Colaboradores Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal	2021	En proceso
Difusión Valores Organizacionales de forma impactante a través del CEO.	Proceso de Comunicación Interna Foro Vive La Fabril.	2021	Implementado

Nota: Información tomada de Plan Estratégico de La Fabril en marzo 2022.

La *Figura 28*, especifica los Proyectos Estratégicos de Talento Humano y con rojo y un ícono se ha detallado las dos iniciativas que la Gestión de Bienestar Social aporta a Talento Humano, desde luego también es un factor para analizar puesto que de forma directa no hay ninguno en el que el departamento intervenido sea protagonista, un argumento más para posicionar el presente estudio.

5.1.3. Elaborar y Desarrollar la Tarjeta de Puntuación Adecuada (BSC – Balance Scorecard)

Esta herramienta es un elemento estratégico que debe ser implementado para monitorear los avances que se va teniendo respecto a lo que como punto de inicio se planteó. Con esta aplicación de alinea la misión, visión y sobre todo los objetivos de gestión planteados en líneas anteriores.

Tabla 10: Tarjeta de Puntuación Adecuada - Balance Scorecard de Bienestar Social

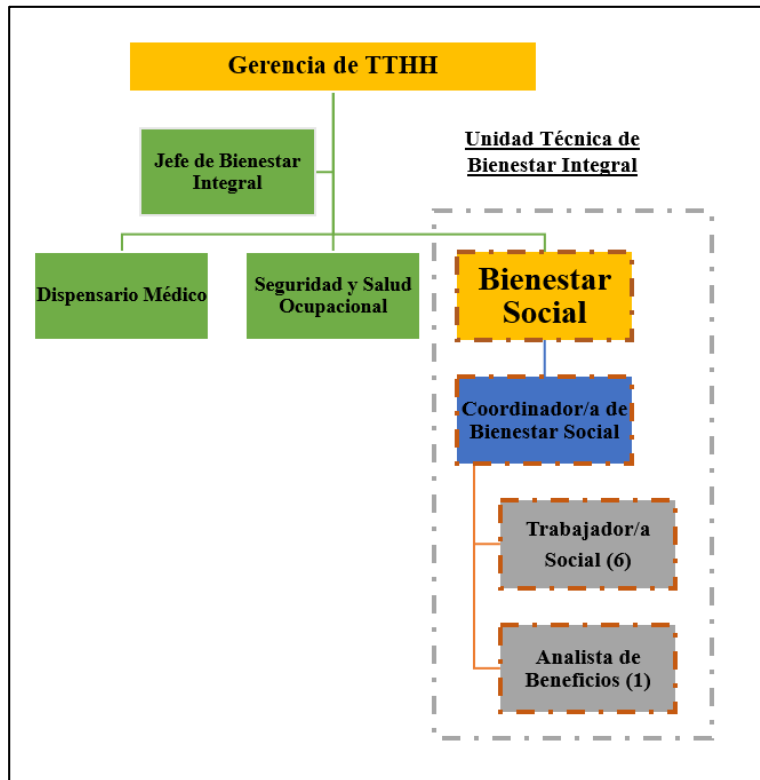
Tarjeta de Puntuación Adecuada - Balance Scorecard de Bienestar Social				
Perspectivas	Objetivos	Iniciativas	Metas	Indicadores
Colaboradores	Replantear la estructura del departamento de Bienestar Social para generar eficiencia en gestión.	-Presentar propuesta de organigrama y Manual de Funciones de cada cargo.	-Pertinencia de acuerdo con funciones en estructura del departamento. -Eficiencia y efectividad en el servicio. - Competencia en cada cargo.	-Nivel de cumplimiento de Funciones.
Procesos	Elaborar el Mapa de Procesos medulares del departamento de Bienestar Social.	-Construir los procesos de Bienestar Social de acuerdo con las dimensiones de Calidad de Vida Laboral y los servicios que brinda.	- Articulación del Flujo de procesos estratégicos de BS al de TTHH y la compañía en general. -Procesos alineados a agregar valor a la organización. -Ordenar y estandarizar la gestión y servicios de Bienestar Social.	-% de ejecución -Costes ejecutados -Cantidad de entregables
Aprendizaje y Desarrollo	Identificar medios y necesidades de Aprendizaje y Desarrollo del Equipo de Bienestar Social para el correcto desempeño de funciones.	-Levantar el Diagnóstico de Necesidades de Capacitación. -Identificar Medios y Necesidades.	- DNC levantado - Matriz de medios y necesidades levantada.	- % de capacitación ejecutado. - Cantidad de recursos disponible.

Nota: Información tomada de Plan Estratégico de La Fabril en marzo 2022.

- **Propuesta de estructura del departamento de Bienestar Social**

Planificar la estructura requiere del diseño esquemático del Organigrama del equipo. Por ello, en la *Figura 29*, se muestra la propuesta que realiza la investigadora a la compañía.

Figura 29: Estructura Unidad Técnica de Bienestar Integral



Nota: Figura diseñada y levantada por la investigadora es enero 2023.

Esta propuesta pasa por una reestructuración en la organización actual de la línea de reporte de Dispensario Médico, Seguridad y Salud Ocupacional y Bienestar Social, esto porque cada vez toma más fuerza el posicionamiento en las organizaciones de la **Unidad Técnica de Bienestar Integral**. En donde los tres departamentos antes citados trabajan como trípode por la gestión completa del Bienestar de los Colaboradores. Su articulación resulta clave.

- **Procesos de Bienestar Social**

La Implementación de Gestión Estratégica del departamento, pasa necesariamente por la implementación de Gestión por Procesos, en ese sentido y tras realizar un ejercicio de enlistar y luego conjugar todas y cada una de las actividades, responsabilidades, gestiones y tareas que se realiza, se procedió a agruparlas tácticamente, para la posterior construcción del flujo de procesos de BS, los mismos que se describen brevemente a continuación pero que en los anexos de esta investigación, se encuentran ampliamente detallados.

Tabla 11: Matriz de procesos centrales de Bienestar Social

N.	Procesos de BS	Finalidad	Indicador
1	Gestión de Beneficios (Ver anexo 1)	Asesorar al personal para acceder a Convenios Corporativos, Beneficios, Bonificaciones de forma equitativa y responsable que contribuya al índice de compromiso de la organización.	Índice de Satisfacción de Beneficios
2	Gestión de Personas (Ver anexo 2)	Asesorar al personal para acceder a Convenios Corporativos, Beneficios, Bonificaciones de forma equitativa y responsable que contribuya al índice de compromiso de la organización.	Tiempo Promedio de Atención Índice de Solución de Requerimientos
3	Gestión Táctica (Ver anexo 3)	Aplicar mejora continua táctica en la estrategia central del Departamento de Bienestar Social tomando en cuenta propuesta actual y oportunidades de mejora.	% de Cumplimiento de Objetivos
4	Gestión de Seguimiento de Proyectos (Ver anexo 4)	Verificar que las propuestas de Proyectos de Bienestar Social que se encuentran en marcha, aporten efectivamente a la estrategia de Talento Humano por medio del Plan Estratégico del departamento.	Tiempo promedio en alcanzar metas.
5	Gestión de Campañas (Ver anexo 5)	Asegurar que los eventos que se desarrollan en las distintas iniciativas de campañas, respondan a la Planificación Estratégica y al Compromiso Organizacional en función de aportar a la integración y camaradería de los colaboradores.	Calificación de Satisfacción del Servicio.

Nota: Levantamiento de necesidades organizacionales de la investigadora en enero 2023.

- **Descripción de Medios y Recursos**

Los medios y recursos, se han desplegado en función de las necesidades y problemas identificados en el Diagnóstico Social. Este material nos ayuda a resaltar plenamente quienes son los actores e insumos que se requiere para atender la problemática.

Tabla 12: Matriz de Medios y Recursos para acción

Necesidades y Problemas Identificados en Diagnóstico Social	Insumos/ Recursos necesarios	¿Quién puede gestionarlos mejor?	¿Qué tipo de ayuda o atención se necesita para resolverlo?
Hay una visión asistencialista del departamento de Bienestar Social.	Herramientas de Gestión de Cambio	Gerente de TTHH, Jefe de Bienestar Integral, Coordinador de Bienestar Social.	Aplicar Gestión de Cambio para la transformación y empuje de la nueva visión de servicio del departamento.
Los servicios del departamento de BS son brindados de forma esporádica, no responden a lineamientos claros.	Herramienta Digital para seguimiento y planificación de equipos.	Equipo de Bienestar Social	Colocar como alta prioridad estratégica el seguimiento de objetivos y actividades a realizar apalancando la ejecución de un sistema digital que permita visibilizar aportes de forma coordinada.
Beneficios Corporativos poco competitivos en relación al mercado laboral.	Contratos de Renegociación y Negociación de Beneficios.	Coordinador de Bienestar Social.	Revisión de contratos y acercamiento con proveedores.
Percepción insatisfactoria sobre atención y agilidad del departamento de Bienestar Social.	Plan de Servicio al Cliente del Departamento de Bienestar Social.	Coordinador de Bienestar Social, Trabajadores Sociales	Identificar nuevas y mejores formas de servicio al cliente para llegar con todo lo planificado de forma efectiva.
Los beneficios y servicios de BS deben ser enfocados de acuerdo con el tipo de cliente que hay en la organización.	Encuesta de Satisfacción de Servicios.	Coordinador de Bienestar Social, Analista de Beneficios	Aplicar encuesta de satisfacción y necesidades de forma periódica a los usuarios de servicios para conocer qué es lo más cubre sus necesidades.

Colaboradores no conocen a profundidad los procesos más importantes del departamento.	Campaña de Comunicación.	Jefe de Comunicación Interna, Coordinador de Bienestar Social.	Aplicar campaña interna sobre procesos de Bienestar Social.
No se ha visibilizado estratégicamente la necesidad de replantear y posicionar el departamento de Bienestar Social con los actores clave.	Herramientas de Gestión de Cambio	Gerente de TTHH, Jefe de Bienestar Integral, Coordinador de Bienestar Social.	Aplicar Gestión de Cambio para la transformación y empuje de la nueva visión de servicio del departamento.

Nota: Levantamiento de necesidades organizacionales de la investigadora en diciembre 2022.

- **Perfil y descriptivo de funciones**

La propuesta implica desde luego la construcción del Perfil y Descriptivo de Funciones porque es la base para la determinación de responsabilidades, formación, limitaciones y oportunidades. La presente investigación, en la sección de anexos, detalla los perfiles de puesto de los tres cargos del departamento, sin embargo, a continuación, se menciona brevemente los objetivos de cada rol:

Coordinador/a de Bienestar Social

Objetivo: *“Coordinar y gestionar estratégicamente proyectos y programas que aporten efectivamente a la consecución de Calidad de Vida Laboral de los colaboradores de la compañía generando informes tácticos sobre la gestión, avances, funcionamiento y alcance del departamento de Bienestar Social, de Talento Humano”*. Ver Anexo 6.

Trabajador/a Social

Objetivo: *“Orientar, identificar, diagnosticar y contextualizar problemas y necesidades de los colaboradores y su entorno, gestionando iniciativas estratégicas para incidir en la*

Calidad de Vida Laboral de los colaboradores aportando a su Bienestar y productividad general”. Ver Anexo 7.

Analista de Beneficios

Objetivo: *“Analizar, reportar, organizar y controlar la facturación, servicio, ingresos, egresos de todos los requerimientos derivados de la Gestión de Beneficios y Servicios que el departamento de Bienestar Social ofrece como iniciativas de aporte a la Calidad de Vida Laboral. Generar reportes, indicadores y estadísticas del área”.* Ver Anexo 8.

- **Brechas y necesidades de capacitación**

La *Tabla 13*, desarrolla el Diagnóstico de Necesidades de Capacitación para Bienestar Social en el año 2023 de acuerdo con las funciones y responsabilidades otorgadas en el Manual de Funciones trabajado en la sección anterior. Esta herramienta incluye también el requerimiento económico que se debe invertir.

Tabla 13: Diagnóstico de Necesidades de Capacitación para Bienestar Social 2023

DNC 2023 - Departamento de Bienestar Social									
Cargo	Tipo de Función del participante	Necesidad de Capacitación	Objetivo de Capacitación	Importancia	Duración	Fecha tentativa de Ejecución	# de Participantes	Inversión por C/U	Inversión Total
Coordinador/a de Bienestar Social	Líder	Programa de Gestión Estratégica	Dominar los ejes clave para la implementación de Gestión Estratégica del departamento.	Alto	8 horas	Mayo	1	\$ 250	\$ 250
		Gestión por procesos	Garantizar la aplicación de GPP en el departamento.	Alto	6 horas	Junio	1	\$ 150	\$ 150
		Gestión de Indicadores de Talento Humano	Presentar con resultados objetivos y tangibles la gestión del departamento	Alto	6 horas	Julio	1	\$ 150	\$ 150
		Liderazgo y Negociación	Gestionar al equipo asertivamente.	Medio	8 horas	Agosto	1	\$ 200	\$ 200
Trabajador/a Social	Analista	Equilibrio Integral y Bienestar Social	Ser expertos en la gestión de Calidad de Vida Laboral de los colaboradores.	Alto	8 horas	Marzo	6	\$ 175	\$ 1.050
		Experiencia del colaborador	Impulsar iniciativas sólidas sobre experiencias positivas sólidas en la compañía.	Alto	4 horas	Abril	6	\$ 100	\$ 600
		Mediación y negociación de conflictos	Incidir en los conflictos laborales, familiares y sociales asertivamente.	Alto	5 horas	Mayo	6	\$ 125	\$ 750
		Legislación Laboral	Asesorar correctamente al personal.	Medio	2 horas	Septiembre	6	\$ 50	\$ 300
Analista de Beneficios	Técnico	Programa de Gestión Estratégica	Dominar los ejes clave para la implementación de Gestión Estratégica del departamento.	Alto	8 horas	Mayo	1	\$ 250	\$ 250
		Gestión de Indicadores de Talento Humano	Presentar con resultados objetivos y tangibles la gestión del departamento	Medio	6 horas	Julio	1	\$ 150	\$ 150
		Excel	Dominar los factores numéricos en esta herramienta utilitaria.	Alto	12 horas	Marzo	1	\$ 300	\$ 300
Total								\$ 4.150	

Nota: Levantamiento de necesidades organizacionales de la investigadora en diciembre 2022.

5.2. Eje Administrativo

El eje administrativo, está pensado para descubrir formas más eficientes de trabajar, tomando en consideración que es igual de importante saber llegar a todo nivel con eficacia a cada uno de los clientes internos. Este es uno de los procesos que más desgatan operativamente, pero que sí o sí se debe realizar, planificar y analizar. En ese sentido, es clave identificar como gestionar los recursos y las responsabilidades para dar un mejor servicio.

- **Responsabilidades y Priorización de Funciones**

La delimitación de responsabilidades y funciones fue un proceso de construcción largo, pues a partir del registro de todas las responsabilidades que se determinaron fue posible sacar importancia en dos Ejes: el de gestión relacionado a lo transaccional y se representa con la concesión de procesos, y lo estratégico se representa con los Programas que implementará Bienestar Social en Función de gestionar la Calidad de Vida Laboral de los colaboradores. El detalle de la construcción y valoración por cada uno de las procesos y funciones, de los servicios, beneficios e iniciativas, se encuentra en el apartado de Anexos: El anexo 9 de Gestión de Beneficios, el anexo 10 de Gestión de Campañas, el anexo 11 de Personas, el anexo 12 de Gestión de Proyectos y el anexo 13 de Gestión Táctica.

En este sentido, la correcta lectura de las Tablas 14 y 15 son claves. Para construir ese material, fue necesario realizar colectivamente con el equipo de Bienestar Social, la ponderación y calificación de cada servicio o función tomando como referencia para ambos casos (calificación de 1Bajo – 3Medio – 5Alto):

- ✓ **Participación:** se identifica por un lado la aplicabilidad general que tiene cada función, beneficio o servicio, es decir, si aplica a toda la organización, a un equipo o a unas pocas personas, si tiene cobertura para más o todos los colaboradores la ponderación es sobre 5 como número más alto. Por otro lado, señala de esa aplicabilidad, la cantidad de personas registradas que en efecto hace uso. De ahí se obtiene el % de participación. Se observa en la *Tabla 14* por ejemplo, que el Proceso de Beneficios cumple con un porcentaje de uso general bajo con un 30%, es decir, nos orienta sobre la necesidad de mejorar el impacto de los beneficios como ya lo habíamos señalado.
- ✓ **Impacto:** Considera la Magnitud, es decir cuál es el nivel de afectación que se tiene si no se aplica el beneficio o servicio. Adicional establece la efectividad en relación al nivel de opciones de solución que te da el problema y finalmente la importancia, que se identifica a través del análisis de sensibilidad que tiene cada actividad.
- ✓ **Ejes de Calidad de Vida Laboral:** En la *Tabla 14*, la importancia de funciones se toma en cuenta desde los procesos y la carga operativa que demanda. Mientras que en la *Tabla 15* se ponderó el nivel de importancia que tiene cada factor, pero para la CVL. Tomar en cuenta las 7 dimensiones de Calidad de Vida Laboral. Para esto, se agrupó en función de su nivel de relacionamiento. Es decir, el eje 1) Afectivo-Emocional, 2) el eje Somático o Físico, y el 3) eje Social configuran un programa estratégico denominado “Equilibrio Integral”. Ahora bien, el 4) Compromiso Organizacional es el segundo programa estratégico de Bienestar Social y se mantiene el mismo nombre “Compromiso Organizacional”. El tercer esquema fundamental es el de “Experiencia del Colaborador”, que confluye el 5) eje cognitivo relacionado a

generar sistemáticamente pensamientos positivos y de cuidado y el 6) eje temporal experiencial que se refiere a las mejores formas de que el colaborador viva una experiencia agradable en su plaza de trabajo. Finalmente, el tercer programa central es el de “Cumplimiento Legal” relacionado con todo lo que la normativa vigente obliga a realizar en materia de Bienestar Social.

Tabla 14: Matriz de Priorización de Funciones – Importancia de Gestión

MATRIZ DE PRIORIZACIÓN DE FUNCIONES - IMPORTANCIA DE GESTIÓN															
Gestión de Bienestar Social	Ponderación de Participación			Ponderación de Impacto			Ponderación por Ejes de Calidad de Vida Laboral						Total Importancia en Gestión x cada Proceso		
Procesos de Bienestar Social	Colaboradores aplicables de servicio/beneficio	Usuarios Promedio	% de participación	Magnitud	Efectividad	Importancia	Equilibrio Integral			Compromiso Organizacional	Experiencia del Colaborador			Cumplimiento Legal	Soporte
							Eje Afectivo o Emocional	Eje Somático o físico	Eje Social	Eje Organizacional	Eje Cognitivo	Eje Temporal o experiencial		Eje Normativo	Eje de Gestión
Gestión de Beneficios	2480	814	30%	4%	3,5%	4%	7%			0,0%	7,5%		1%	4%	31%
Gestión de Campañas	2690	1979	77%	4,4%	4,3%	3,3%	4%			0,0%	5%		0%	3%	24%
Gestión de Personas	2858	1344	46%	3%	2%	4%	5%			0,0%	2%		3%	3%	22%
Gestión de Proyectos	2814	1571	60%	2%	1%	2%	3%			1,0%	1%		0%	2%	12%
Gestión Táctica	395	395	100%	2%	2,5%	2,5%	0%			0,0%	1%		0%	3%	11%
Total Importancia en Gestión x Ejes CVL				15%	13%	16%	19%			1%	16,5%		4%	15%	100%

Nota: Levantamiento de necesidades organizacionales de la investigadora en enero 2023.

La *Tabla 14* en ese sentido nos indica que la mayor carga operativa o que demanda más gestión operativa es el Proceso de Gestión de Beneficios con un 31%. Le sigue el de Campañas con 24%, que se relaciona con todo lo que tiene que ver con eventos y montajes. De inmediato está la Gestión de Personas con un 22%, y la de Proyectos y Gestión Táctica 12% y 13% respectivamente. Se reitera, no tiene que ver con importancia en sí, este material sirve para identificar qué es lo que demanda más carga operativa. Desde la lectura por eje de CVL, operativamente, quien más carga demanda es el de Equilibrio Integral con un 19%.

Tabla 15: Matriz de Priorización de Funciones – Importancia Estratégica

MATRIZ DE PRIORIZACIÓN DE FUNCIONES - IMPORTANCIA ESTRATÉGICA												
Gestión de Bienestar Social	Ponderación de Participación			Ponderación por Ejes de Calidad de Vida Laboral								Total Importancia Estratégica x cada Proceso
Procesos de Bienestar Social	Colaboradores aplicables de servicio/beneficio	Usuarios Promedio	% de participación	Equilibrio Integral			Compromiso Organizacional	Experiencia del Colaborador		Cumplimiento Legal	Soporte	
				Eje Afectivo o Emocional	Eje Somático o físico	Eje Social	Eje Organizacional	Eje Cognitivo	Eje Temporal o experiencial	Eje Normativo	Eje de Gestión	
Gestión de Beneficios	2480	814	30%	13%			1%	13%		1%	7%	35%
Gestión de Campañas	2690	1979	77%	7%			1%	9%		0%	6%	23%
Gestión de Personas	2858	1344	46%	9%			0%	4%		5%	6%	24%
Gestión de Proyectos	2814	1571	60%	4%			1%	3%		0%	3%	11%
Gestión Táctica	394,5	394,5	100%	0%			0%	2%		1%	4%	7%
Total Importancia Estratégica x Ejes CVL				33%			3%	31%		7%	26%	100%

Nota: Levantamiento de necesidades organizacionales de la investigadora en enero 2023.

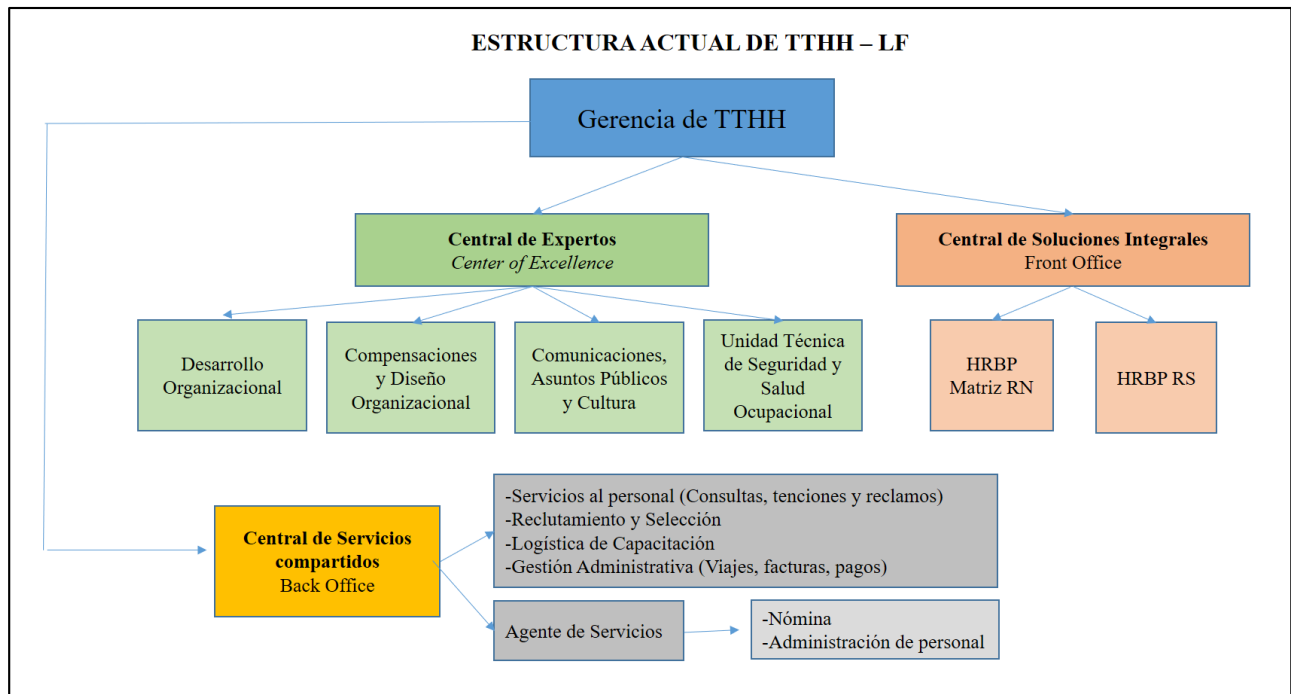
Por otro lado, se aborda en cambio la ponderación desde la importancia estratégica alineada netamente con la propuesta teórica de Calidad de Vida Laboral. El Programa de Equilibrio Integral tiene un significativo porcentaje de importancia con el 33%, le sigue la experiencia del Colaborador con un marcado 31%, Después se destaca el eje de Gestión que tiene un 26% y con menor puntuación el eje normativo y organizacional.

Ahora bien, es fundamental aclarar que estos últimos ejes citados al tener baja puntuación porcentual, no quiere decir que no tienen relevancia, lo que quiere decir es que no son la prioridad de Bienestar Social, y en el caso de las cifras de demanda operativa, indica la cantidad de personas que se necesita para determinada función. Por ejemplo, es fácil determinar que el proceso de Beneficios necesita soporte de gestión ya que es verdaderamente demandante.

- **Propuesta de Atención Talento Humano – Bienestar Social**

Gran parte de la problemática estratégica que presenta Bienestar Social, es la casi nula visibilidad que tiene la planificación actual de TTHH respecto a su gestión.

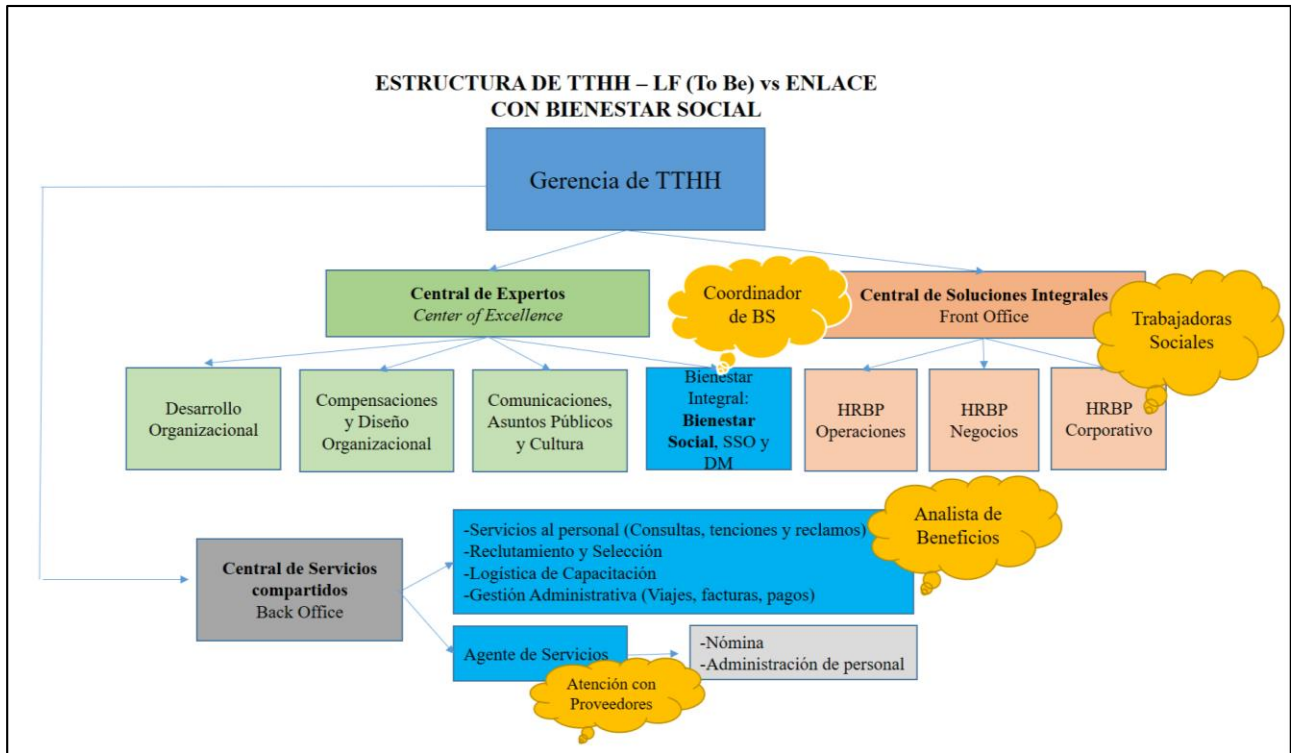
Figura 30: Estructura Actual de TTHH - LF



Nota: Levantamiento de necesidades organizacionales de la investigadora en noviembre 2022.

En la *Figura 30*, se observa cómo en la estructura 2023 de Talento Humano, Bienestar Social no es registrado en el mapa general. Pertenece a Compensaciones, pero no está ni siquiera gráficamente explícito. Esto tomando en consideración que en 2022 ya se hizo una revisión de modelo de Gestión de TTHH, ahí se tomaron importantes elementos de mejora como el servicio con HRBP, pero BS, continúa absolutamente visibilizado.

Figura 31: Propuesta de Estructura para TTHH – LF replanteando rol de Bienestar Social



Nota: Levantamiento de necesidades organizacionales de la investigadora en diciembre 2022.

Por el contrario, la Figura 31, es la propuesta de cambio que formula la investigadora con el estudio. Este cambio es trascendental y posiciona bajo todo paradigma el cuidado integral del colaborador. Los elementos importantes de la gráfica son:

- ✓ Bienestar Social sale de la supervisión de Compensaciones, para incorporarse a la Jefatura de Bienestar Integral con Dispensario Médico y Salud y Seguridad Ocupacional, tal como se mencionó en secciones anteriores.
- ✓ Bienestar Social adapta el modelo de atención que propone Dave Ulrich (2006) con los Consultores de Talento Humano o HRPB para que se puede trabajar en sinergia y coordinación con el nuevo enfoque de servicio. En ese sentido, la Coordinación de Bienestar Social, se encarga en su mayoría de asesorar a la compañía desde la *Central de*

Expertos con todo el aporte técnico que se pueda brindar. Las Trabajadoras Sociales en cambio son parte del Centro de Soluciones Integrales e interactúan constantemente con las HRBP de acuerdo a cómo corresponda. Todo lo que refiere a Central de Servicios Compartidos se crea una nueva posición denominada Analista de Beneficios y se encarga como su nombre lo indica, de los beneficios, que tienen una alta carga operativa. Finalmente se identifica qué servicios se pueden gestionar externamente con *Agentes de Servicio*, por ejemplo, la contratación de eventos, campañas y temas operativos que distraen la real atención del equipo.

5.3. Eje de Contacto

El tercer eje de éxito en la transformación e implementación de la Gestión Estratégica del departamento, es el nivel de compromiso e involucramiento de los empleados en la toma de decisiones clave de acuerdo con 3 factores clave:

- ✓ Impacto en las personas y la cultura.
- ✓ Impacto en la estrategia del Negocio de La Fabril.
- ✓ Impacto en el cumplimiento normativo y estándares.

Esto solo se puede lograr si el departamento piensa nuevas y mejores formas efectivas de llegar, como señala el argot popular: “comunicar nunca es suficiente”, en ese sentido hay que tener cercanía con las personas para poder llegar de mejor forma.

- Mecanismos de Comunicación Bienestar Social – Usuario.

Tabla 16: Plan de Comunicación Servicios de Bienestar Social

Estrategia de Comunicación	Objetivo de Propuesta	Involucrados	Grupo Receptor	Canal de Comunicación	Indicadores	Frecuencia de Publicación
Posicionar Club de Beneficios	El Proceso Gestión de Beneficios consta de servicios y beneficios no legales que deben ser comunicados a sus posibles usuarios de forma potente para que genere el impacto esperado.	Comunicación Interna y Equipo de Bienestar Social	Usuarios de Beneficios	Intranet	# de colaboradores inscritos en el Club de Beneficios.	Quincenal
Difundir iniciativas de Eventos y Campañas	Establecer protocolo de comunicación de Campañas y Eventos que garanticen que el 100% de colaboradores conozcan de la actividad.	Comunicación Interna y Equipo de Bienestar Social	Colaboradores	Redes Sociales Correos	Nivel de cumplimiento en el tiempo adecuado. Se mide calidad.	Cuando se requiera
Comunicar mecanismos de servicio de BS.	Identificar formalmente los medios de comunicación con el personal de Bienestar Social. Levantar el Instructivo de Atención al Usuario y encuesta de satisfacción.	Equipo de Bienestar Social	Colaboradores	Folletería Digital, Bussines WhatsApp, Correo y Teams.	# de iniciativas de comunicación implementados. Se mide favorabilidad.	Mensual
Emitir Folletos de avance de Proyectos Estratégicos.	Comunicar estratégicamente los hitos conseguidos con el nuevo enfoque de Bienestar Social y el desarrollo de Proyectos Estratégicos.	Unidad Técnica de Bienestar Integral, Comunicación Interna	Líderes, mandos medios, líderes informales, colaboradores.	Boletines	Nivel de entendimiento y comprensión de los mensajes clave a través de evaluaciones. Se mide claridad.	Bimensual

Nota: Levantamiento de necesidades organizacionales de la investigadora en enero 2023.

- **Cercanía**

Como se ha señalado a lo largo del estudio, ser *adadid de los colaboradores* implica un componente medular de **cercanía**. Por eso diseñar el modelo de atención y servicio del departamento es clave. A continuación, se presenta la Gráfica AIDA en la *Figura 32*, que en el campo del Marketing ha sido utilizada para el cierre efectivo de un servicio. En ese sentido, esta es la propuesta de estrategia de llegada a los colaboradores para que sea exitosa.

Figura 32: Matriz AIDA para cercanía de usuarios Bienestar Social



Nota: Levantamiento de necesidades organizacionales de la investigadora en julio 2022.

AIDA en este sentido, son las siglas de los verbos orientadores del objetivo de la matriz, los mismos que van cumpliendo una función de lo macro a lo micro, ejemplificando el nivel de cobertura y análisis que se debe tener en el servicio (Fundación Universitas, 2013). A continuación, se amplia de mejor forma la estrategia a aplicar:

- **Atención:** Captar atención del *stakeholders*, que el 100% de usuarios tenga claro cuando, porqué y para qué se debe activar el servicio de Bienestar Social. Aquello tiene un reto

comunicacional importante, ya que el problema no es que no haya formas de comunicar, sino que con tanta información que se emite, desde varios medios, lo importante es hacer que sea efectiva.

- **Interés:** Una vez la información a nivel general ha sido difundida, lo que se persigue es generar en el público objetivo definido en cada uno de los procesos de Bienestar Social el interés suficiente, para que Bienestar Social sea una real alternativa de apoyo.
- **Deseo:** Tras haber generado interés en los posibles usuarios, la estrategia de la atención en este aspecto, es posicionar al equipo de Bienestar como profesionales probos, y como la mejor alternativa para poder cubrir la necesidad generada con la información antes generada.
- **Acción:** Cuando finalmente el colaborador desea ejecutar su interés de apoyo o uso de servicios de Bienestar Social, se efectúa la acción que satisface el motivo por el cual comenzó el acercamiento, en este nivel sí se realiza una encuesta de satisfacción para cerrar todo el proceso de atención.

5.4. Eje de Cambio

Gestionar el Cambio es realmente complejo, requiere tiempo, esfuerzos, sacrificios, procesos y reprocesos. Por ello, en esta propuesta de Intervención la orientación en base a la metodología HCMBOOK es limitada. La mencionada metodología es compleja y muy minuciosa, pero lo que lo que se presenta en este eje es una orientación útil para arrancar un verdadero proyecto de Gestión de Cambio.

- **Planificar y Gestionar la Comunicación**

- ❖ **Funciones de los miembros del Equipo de Gestión de Cambio**

A continuación, se detalla el rol que ocuparán los miembros del equipo de Gestión de Cambio en el proceso a impulsar:

- **Patrocinador:**

- Validar y aprobar los pilares fundamentales del proyecto.
- Supervisar el cumplimiento estratégico.
- Vender el proyecto a la alta gerencia.

- **Líder del Proyecto:**

- Planificar las fases y cronograma del proyecto.
- Dirigir los talleres de construcción de procesos
- Supervisar y controlar la validez de los procesos.
- Control de Gestión con las distintas áreas.

- **Team Bienestar:**

- Construir los diagramas de procesos.
- Validar que los servicios generen valor agregado.
- Realizar de Bienestar Social de acuerdo con los lineamientos estratégicos emitidos.

- **Especialista DO:**

- Verificar que las funciones y estructura diseñada vayan acorde con el modelo estratégico de TTHH

- **Experto Auditor:**

- Orientar técnicamente el diagrama de procesos.

- Auditar la implementación.
- Hacer seguimiento de su correcta funcionalidad

❖ **Estructura del Kick Off**

En la estructura del Kick Off, se ofrece el esquema que se propone para el lanzamiento del Modelo de Gestión Estratégico del departamento de Bienestar Integral de La Fabril S.A. alienado a los objetivos y recursos que se requiere para lograr el impacto esperado.

Proyecto	Implementación de Modelo de Gestión Estratégica del departamento de Bienestar Social de La Fabril.
Objetivo Kick Off	Lograr el apoyo y aprobación del presente proyecto en la alta dirección de la empresa.
Esquema de Convocatoria	Se enviará una invitación la media noche antes del evento para generar expectativa, a las 00H00 el personal será invitado a participar a las 6 de la tarde.
Infraestructura y Recursos	PARTICIPANTES - ROLES
Computador	Diseñar invitación - Departamento de CI
Google forms	Bienvenida - Líder del Proyecto
Plataforma Zoom	Difusión Video de expectativa- equipo logístico
Material Audio Visual	Presentación del Proyecto- Líder del proyecto
	Evaluación - Líder del Proyecto.

Nota: Levantamiento de necesidades organizacionales de la investigadora en enero 2023.

❖ **Plan de Comunicación**

Figura 33: Matriz de acciones Plan de Comunicación Proyecto Gestión de Cambio BI.

Etapa / Componente	Manual de Funciones	Manual de procesos	Manual de procesos	Manual de procesos	Digitalización de tareas	Digitalización de tareas	Digitalización de tareas	Indicadores de Gestión	Indicadores de Gestión	Indicadores de Gestión
Actividad	Levantamiento de tareas y funciones.	Identificar los procesos que se debe levantar.	Semaforizar en orden de importancia o urgencia para ejecutar.	Validar los procesos con áreas intervinientes.	Identificar las tareas operativas.	Establecer presupuestos	Socializar las nuevas prácticas a clientes.	Identificar los ejes centrales del departamento de Bienestar Social.	Levantar indicadores de acuerdo a la información levantada.	Dar seguimiento a la implementación.
Documento	Manual de Funciones	Matriz de Procesos	Informe	Acta de Validación	Informe	Informe	Comunicado Oficial	Informe	Informe	Evaluación
Canal de Comunicación	Share Point Corporativo	Share Point Corporativo	Share Point Corporativo	Share Point Corporativo	Correo Electrónico	Correo electrónico	Correo electrónico	Correo electrónico	Correo electrónico	Presencial
Frecuencia	Anualmente	Trimestralmente	Trimestralmente	Trimestralmente	Semestralmente	Mensualmente	Mensualmente	Semestralmente	Semestralmente	Mensualmente
STAKEHOLDERS	Patrocinador	X			X			X		
	Líder del proyecto	X	X	X	X			X		
	Jefe de Compensaciones y Beneficios	X			X	X	X	X	X	X
	Coordinadora de Bienestar Social	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	Trabajadoras Sociales	X	X	X	X	X	X	X	X	
	Auditor de procesos	X	X	X	X			X	X	X
	Experto DO	X	X	X	X			X		
	Colaboradores	X			X			X		
	Gerente General	X			X			X		
	Comité Ejecutivo	X			X			X		
	Proveedores							X		

Nota: Levantamiento de necesidades organizacionales de la investigadora en enero 2023.

❖ **Cronograma de Implementación**

Etapas	Mes de Ejecución
Lanzamiento del Proyecto de Gestión de Cambio	Marzo 2023
Componente 1: Comunicar la Planificación Estratégica Establecida.	Abril 2023
Componente 2: Explicar la Gestión de Bienestar Social a la Teoría de Calidad de Vida Laboral.	Mayo 2023
Componente 3: Difundir propuesta de beneficios corporativos.	Junio 2023
Componente 4: Instruir sobre la propuesta de sistema de atención a usuarios.	Julio 2023
Componente 5: Impartir los reportes y métricas sobre datos objetivos de impacto con el nuevo Modelo de Gestión.	Agosto 2023
Componente 6: Socializar procesos del departamentos de Bienestar Social.	Septiembre 2023
Evaluación de resultados e impacto	Octubre 2023

Nota: Levantamiento de necesidades organizacionales de la investigadora en enero 2023.

- **Formar el Espíritu de Equipo y realizar actividades de refuerzo**

Figura 34: Matriz de Intervención en cultura en el Equipo de Bienestar Social

ESTILOS	NIVEL DE AFECTACIÓN	QUE VAN A HACER MÁS	QUE VAN A HACER MENOS
COLABORAR	El área de Bienestar Social funciona en un cultura que propicie la interacción y cohesión de equipos.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Espacios de integración. 2. Cooperación entre áreas de trabajo. 3. Espacios de reconocimiento al personal. 4. Sensibilizar a líderes formales e informales. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Integraciones por separado. 2. Privilegios para ciertas áreas. 3. Excepciones. 4. Otorgar desmedido poder a líderes.
CONTROL	La Cultura Organizacional quiere basarse en la confianza, no en sistemas controlados.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Revisión de gestión por resultados. 2. Impulsar gestiones ordenadas. 3. Tener reglamentos e instructivos. 4. Fortalecer valores corporativos. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Propiciar círculos controladores. 2. Desorden. 3. Tareas que no agregan valor. 4. No sancionar o dejar pasar faltas a la ética.
COMPETIR	Percibir las áreas de trabajo como islas sin cooperar.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Promover actividades de team building 2. Reconocimientos intangibles. 3. Equilibrio vida-trabajo. 4. Reuniones de alineamiento general. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Premiar con obsequios todo el tiempo. 2. Control obsesivamente 3. Trabajo extra fuera de horarios. 4. Trabajo Aislado
CREAR	No proponer ideas nuevas de hacer las cosas o actividades.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Impulsar proyectos de innovación. 2. Reconocer la gente que se prepara o estudia. 3. Fomentar una cultura de mejora continua. 4. Agilidad en las gestiones. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Castigar la opción de niveles operativos. 2. Tareas Operativas. 3. Desperdiciar. 4. Burocracias innecesarias

Nota: Levantamiento de necesidades organizacionales de la investigadora en octubre 2022.

- **Estimular los procesos de participación**

Para cohesionar el equipo, la presente propuesta de intervención, en Gestión de Cambio, propone una estructura para consolidar el equipo de Bienestar Social. En ese sentido, los ejercicios de *Team Building* son una poderosa herramienta que lúdicamente fortalece las relaciones de compromiso, esta actividad aporta efectivamente para cuando los desafíos

técnicamente más desafiantes se presenten, se responda con unidad de equipo. A continuación, se presenta lineamientos generales para la actividad.

Tabla 17: Lineamientos Generales para Intervención en Actividad de Team Building

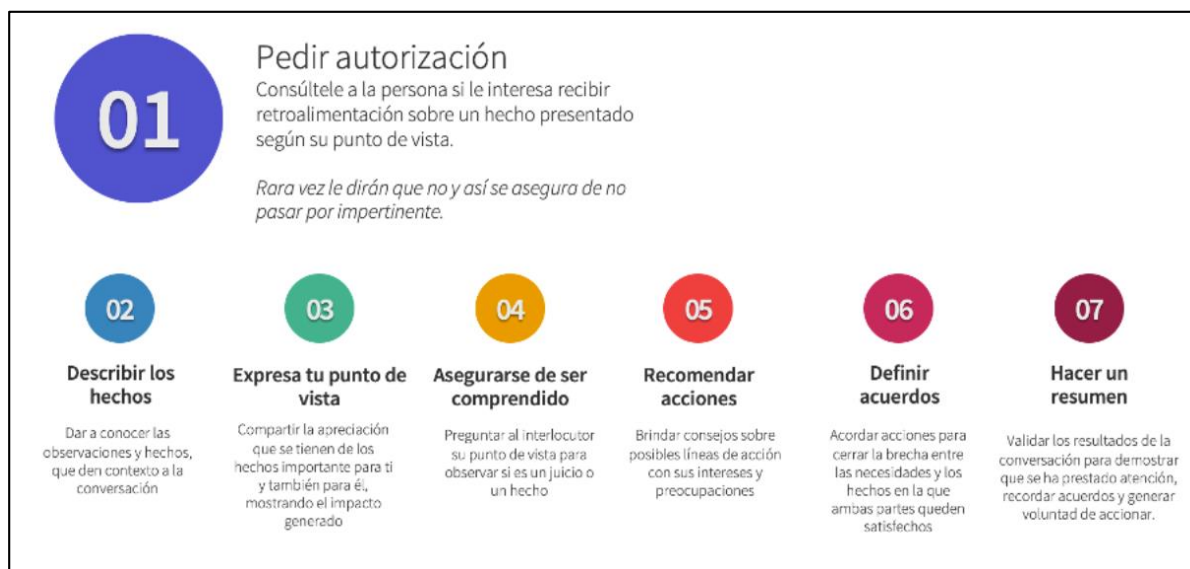
Patrocinador de la actividad:	Gerente de Talento Humano
Objetivo de Intervención:	Diseñar e implementar una actividad de Teambulding para gestionar la cohesión de equipo de Bienestar Social.
Propósito de la Intervención:	Posicionar al Departamento de Bienestar Social como un equipo sólido y comprometido.
Identidad de la intervención:	Ser equipo, ser impulso.
Estructura de la jornada:	<ul style="list-style-type: none"> - Experiencia Vivencial, actividad rompe hielos relacionada. - Reflexión orientada a Trabajo en Equipo. - Aplicación: Memorias de experiencias sucedidas alrededor de la temática planteada. - Dinámica de Alto Impacto, actividad de supervivencia demandante. - Sesión de Trabajo: Taller participativo de Fortalezas y Debilidades del equipo.
Cierre	Reflexiones de Integración del Equipo, Sentido de pertenencia, Motivación.
Seguimiento	Incremento de Resultados.

Nota: Levantamiento de necesidades organizacionales de la investigadora en enero 2023.

- **Gestionar los conflictos, la motivación, el estrés y los comportamientos**

La construcción y crecimiento parten por la aceptación de la retroalimentación como un regalo o una real oportunidad de mejora. Por eso en esta sección en la *Figura 35*, se presenta un esquema de Feedback constructivo, para que periódicamente el equipo tenga la capacidad de gestionar sus puntos de mejora, sin miedo, temor o vergüenza.

Figura 35: Esquema de Feedback constructivo

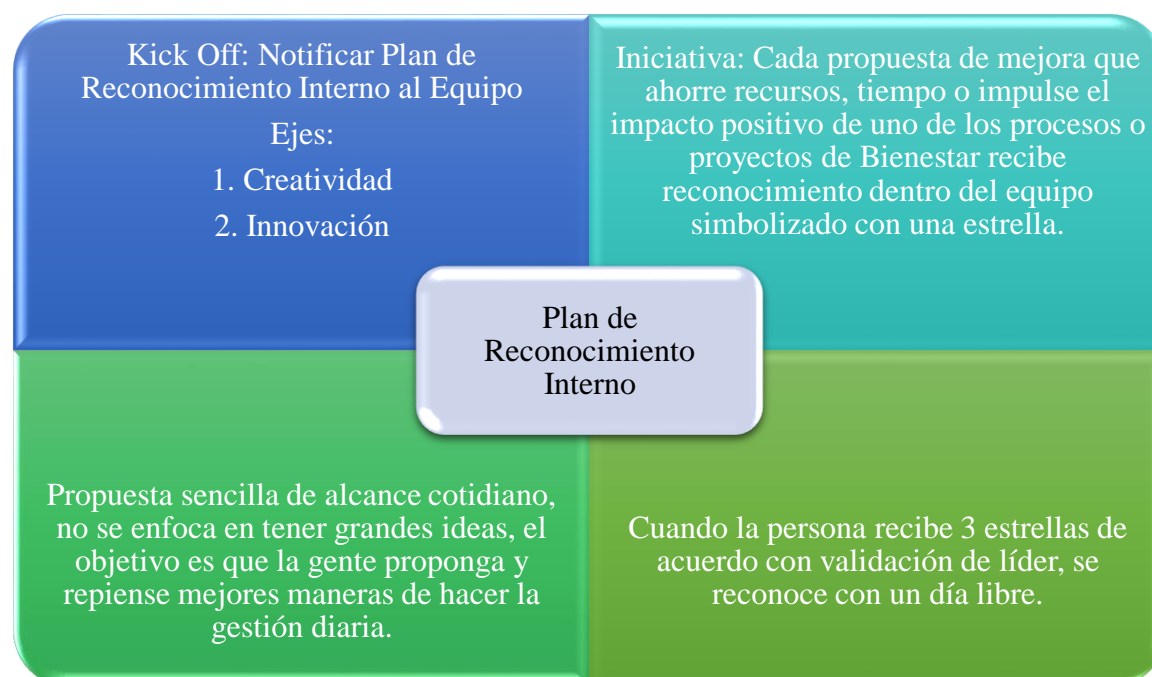


Nota: Feedback constructivo en marco del levantamiento de Cifuentes (2022).

- **Estimular la creatividad y la innovación**

La *Figura 36*, es un esquema estratégico para impulsar permanentemente los rasgos de innovación y creatividad del equipo de Bienestar Social para que el proceso de mejora continua, sea realmente palpado.

Figura 36: Propuesta de incentivo de innovación y creatividad equipo de Bienestar Social



Nota: Figura realizada por la investigadora en enero 2023.

- **Gestionar a los Stakeholders**

A continuación, se presenta el plan de gestión para Stakeholders, las actividades y acciones a realizarse, para que puedan apalancar el nuevo enfoque estratégico.

- ❖ **Acciones a tomar con stakeholders**

ACCIONES A TOMAR INICIALES	RESPONSABLE	LINEAMIENTOS - ALCANCE
KICK OFF	Líder del Proyecto	Evento en línea, con presencia de líderes de la empresa.
DIFUSIÓN DEL PROCESO	Líder del Proyecto	Asesoramiento y ejecución por parte del departamento de Comunicación Interna.
ACCIONES FRENTE A LOS STAKEHOLDERS		
Involucramiento en instancias de aprobación.	Coordinadora de Bienestar Social	Aprobación de todas las instancias que se requiere.

Impulsor y promotor del proyecto.	Patrocinador	Persona con alto nivel de influencia y credibilidad.
Asesor del Proyecto.	Experto DO	Revisar que la planificación de la Gestión por Procesos se articule con la de Talento Humano.
Supervisor de acciones.	Jefe de Compensaciones y Beneficios	Seguimiento en cada etapa del Proyecto.
Formación Especializada en Gestión por procesos.	Auditor de procesos	Apoyo técnico en la construcción de procesos.
Formación Básica en Bienestar Social	Coordinadora de Bienestar Social	Asegurar que los conocimientos básicos de BS, sean estandarizados con el equipo.
Alineación y generación de acuerdos.	Líder del Proyecto	Establecer o enlistar la cantidad de acuerdos que se necesita conseguir y gestionar las relaciones para que de forma consiente participe en las actividades.
Sensibilizar sobre beneficios y alcance del proyecto	Trabajadores Sociales	Conjuntamente con CI, se desarrollará la compañía de ambos
Esquemas de resumen puntuales para aprovechar tiempo.	Líder del Proyecto	Informes de cumplimiento y seguimiento.
Proceso de socialización.	Líder del Proyecto	Líder desarrolla el plan de carrera y desempeño de colaboradores.
COMUNICACIÓN DE LOGROS		
Plan de Comunicación	Líder del Proyecto	Proceso de difusión de toda la gestión de cambio principalmente con Stakholders.
CULTURA ORGANIZACIONAL		
Gestión de Cambio	Especialista DO	Asegurar el proceso de cambio planificado y ordenado de la cultura organizacional.
CLIMA ORGANIZACIONAL		
Encuesta de Compromiso y Clima.	Especialista DO	Maximizar el nivel de satisfacción y compromiso de los colaboradores.
MONITOREO DE REACCIONES FRENTE AL CAMBIO		
Auditoría de Seguimiento.	Auditor de procesos	Revisar que técnicamente el proyecto cumpla con todos los estándares de Rigor.

Nota: Matriz realizada por la investigadora en julio 2022

❖ **Clasificación de stakeholders**

Con relación a la descripción y funciones de los stakeholders, es necesario indicar cómo se clasifican de acuerdo con el rol que van a cumplir. A continuación, se describe las características principales de su capacidad de influencia.

Capacidad de influencia	Características
Decisor	Son las principales personas que toman las decisiones del proyecto. Su participación y compromiso es fundamental para el proyecto. Todo patrocinador es por definición un decisor. No necesariamente todos los decisores son de nivel jerárquico alto.
Influenciador directo	No tiene poder para decidir, pero influencia el rumbo y ánimo del proyecto.
Influenciador indirecto	No tiene poder para decidir. Pero trabajando entre bastidores pueden influenciar el proyecto. Es un formador de opinión
Espectador	Sentirá el cambio, podrá sabotearlo, pero solo no tiene el poder para alterar el resultado de un proyecto. Pero un número importante de espectadores del proyecto podrían alterar el sostenimiento de un proyecto o iniciativa de mejora.

Nota: Matriz realizada por la investigadora en julio 2022

❖ **Escala de calificación del stakeholders de la adhesión al probable al cambio.**

Ahora bien, a continuación, se describe la clasificación de los stakeholders, pero desde el nivel de adhesión al probable cambio que se espera conseguir.

Perfil de adhesión	Características
Vendedor	Apoya y vende el proyecto naturalmente. Se siente orgulloso de participar. Todo patrocinador debería ser vendedor.
Soporte	Apoyará el proyecto desde que entienda el propósito.

Inestable	Esta posición es bastante común al inicio de un proyecto o iniciativa de mejora, cuando la posición del stakeholder todavía no es clara.
Probable resistente	Es el inestable, que basado en su histórico anterior, estilo personal o impacto previsto del cambio se puede concluir que probablemente se opondrá al cambio.
Saboteador abierto	Es la persona que no esconde su insatisfacción y no consigue resistir su ímpetu de resistirse abiertamente al cambio.
Saboteador oculto	Es aquel que parece apoyar, pero por detrás, se resiste. Puede valerse de artimañas para afectar el desarrollo del proyecto.

Nota: Requerimiento de perfiles levantado por Investigadora en julio 2022.

❖ Mapa general de stakeholders

Con lo expuesto, se expone a continuación los stakeholders conjuntamente con la determinación de su rol, el nivel de riesgo que representa, y las acciones a seguir para fortalecer su rol protagónico en la ejecución del proyecto. Con esta información detallada, el Plan de Intervención está listo para ejecutarse estructuralmente desde una visión absolutamente global.

N.	Stakeholder / Perfil	Decisor	Influenciador Directo	Influenciador Indirecto	Espectador	Riesgos (incluye aspectos positivos)	Acciones a seguir (Dónde quiero que se ubiquen)
1	Patrocinador	Vendedor				Capacidad de decisión e influencia.	Involucramiento en instancias de aprobación.
2	Líder del proyecto	Vendedor				Alto nivel de interés.	Impulsor y promotor del proyecto.
3	Jefe de Compensaciones y Beneficios	Vendedor				Conocimiento y expertiz.	Asesor del proyecto.
4	Coordinadora de Bienestar Social		Vendedor			Experiencia y liderazgo.	Supervisor de acciones.
5	Trabajadores Sociales		Vendedor			Poco conocimiento en la	Formación Especializada

						implementación de procesos.	en Gestión por procesos.
6	Auditor de procesos		Soporte			Falta de conocimiento de los conceptos de Bienestar Social.	Formación Básica en Bienestar Social
7	Experto DO		Soporte			Desacuerdos con funciones y estructura.	Alineación y generación de acuerdos.
8	Colaboradores				Saboteador oculto	Resistencia por potencial aumento de carga o tiempo.	Sensibilizar sobre beneficios y alcance del proyecto
9	Gerente General	Saboteador abierto				Poca disponibilidad de tiempo.	Esquemas de resumen puntuales para aprovechar tiempo.
10	Comité Ejecutivo	Saboteador abierto				Poca disponibilidad de tiempo.	Esquemas de resumen puntuales para aprovechar tiempo.
11	Proveedores				Saboteador oculto	Difícilmente se adapta a los cambios y nuevas reglas.	Proceso de socialización.

Nota: Matriz realizada por la investigadora en julio 2022.

CONCLUSIONES

- Los conceptos teóricos que abarcaron con profundidad el presente estudio fueron: Desarrollo Organizacional y Calidad de Vida Laboral. Se puede concluir tras la culminación de este estudio, que el Desarrollo Organizacional es un proceso complejo, integral y medular en las organizaciones, ya que representan por naturaleza la mejor forma de hacer cambio planeado desde la teoría, la estrategia, los valores, procesos y sobre todo los objetivos globales que se tenga en el escenario. La forma de intervenir en D.O. es clave, por ello, los elementos teóricos del modelo de 4 roles de Uldrich fueron realmente trascendentales, delimitando y guiando en cada perspectiva cómo transformar una gestión normal, en un aporte verdaderamente estratégico. Por su parte el aporte teórico de Calidad de Vida Laboral de Antonio Duro, permitió identificar los ejes clave que se deben trabajar desde Bienestar Integral para que el colaborador sienta que su vida personal encuadra con su vida personal elevando sus niveles de calidad y productividad en el trabajo.
- El punto de partida para la Gestión Estratégica es sin duda el diagnóstico, puesto que es fundamental saber con el suficiente nivel de profundidad la realidad que se quiere intervenir, es un trabajo minucioso, detallado y responsable para sistematizar y sintetizar qué es lo que se pretende trabajar y conseguir. Hacer este acercamiento a los principales actores y procesos que intervienen en la problemática fue la mejor forma de estimar el escenario deseado por los beneficiarios y así también determinar los principales obstáculos.

- El presente trabajo investigativo contempla en esencia una propuesta de Modelo Estratégico del departamento de Bienestar Integral alineado con la Gestión Estratégica de Talento Humano de la empresa como caso de estudio, la misma que ha sido desarrollada partiendo del modelo de Intervención de Desarrollo Organizacional de Uldrich: el eje estratégico, el eje administrativo, el eje de contacto y el eje de Gestión de Cambio, enfocados y alineados en todo momento con factores centrales de fondo para gestionar la Calidad de Vida Laboral de sus colaboradores.
- Los ejes transversales de gestión del Departamento de Bienestar Integral propuestos en el estudio giraron en torno a tres factores importantes: 1) *colaboradores/personas* con la definición de la estructura que debe tener el equipo de trabajo, 2) *procesos*, diagramando el flujo de los principales existentes y además identificando la demanda de recursos que se necesita; finalmente 3) *Aprendizaje y Desarrollo*, cuya ejecución se trató de levantar el perfil y descriptivo de funciones así como las necesidades de capacitación de Bienestar Social como equipo.

RECOMENDACIONES

- Es preciso que el investigador conozca a profundidad el contexto organizacional en donde van a ser aplicados los constructos teóricos que se pretenda utilizar, pues de su entorno y realidad dependen la aplicabilidad de estas teorías. Actualmente el reto no es la falta de información y fuentes de investigación, el reto está en saber identificar cuales conceptos aportan con mayor precisión a los objetivos de estudio.
- El Diagnóstico Social del presente estudio se realizó con una muestra representativa de la Regional Norte de La Fabril, sin embargo, tuvo como limitante el levantamiento de

información y perspectivas de colaboradores de la Región Sur por motivos de distancia y virtualidad, por lo tanto, se recomienda en adelante, realizar un alcance al presente diagnóstico para tener información contrastada con los intereses de la otra región.

- La Estrategia Organizacional propuesta en el presente estudio académico, contempla el desarrollo del Plan de Intervención con una mirada amplia y significativa que aporta con una visión integral a cada elemento de la estructura de un Modelo Estratégico, sin embargo, para transformar de mejor forma la realidad del caso de estudio, cada elemento debe ser profundizado con un nivel mucho más específico de análisis para obtener resultados de gran impacto.
- Se sugiere, que las herramientas, perfiles e información levantados en el presente estudio, puedan ser aplicados en otras organizaciones, pues la guía de trabajo y levantamiento de información es aplicable en cualquier departamento de Bienestar Integral, desde luego, contextualizándolo a la realidad del caso de estudio en donde se requiera intervenir.

REFERENCIAS

- Abril, C. (2018). *Diseño de Procesos de Gestion del Talento Humano*. Ambato: UTA.
- Aguilar, M., & Ander-Egg, E. (1999). *Diagnóstico Social: Conceptos y metodología*. México: Grupo Editorial Lumen.
- Asamblea Nacional. (2014). *Código Laboral*. Quito: Lexxis.
- Atehortúa, F., Valencia de lo Rios, J., & Bustamante, R. (2011). *Gestión del Conocimiento Organizacional: un enfoque práctico*. Antioquia: Gestión y Conocimiento Ltda.
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del Talento Humano; el nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones*. Bogotá: Mc Graw Hill.
- DRAE. (5 de Octubre de 2021). *Real Academia Española*. Obtenido de <https://dle.rae.es/>
- Duro, A. (2013). *Psicología de la Calidad de Vida Laboral: Trabajo, trabajador y sus consecuencias del trabajo sobre el trabajador*. Madrid: Pirámide.
- Fundación Universitat. (2013). Método AIDA: Qué es, cómo funciona y para qué se aplica. *Marketing Digital*, 50-103.
- Garzón, M. (2005). *El Desarrollo Organizacional y el cambio planeado*. Bogotá: Universidad del Rosario.
- Gómez A. (2019). *Alienación en el trabajo Evolución histórica y algunos retos de actualidad*. Obtenido de Alienación en el trabajo Evolución histórica y algunos retos de actualidad: <https://uvadoc.uva.es/bitstream/handle/10324/38540/TFG-O-1649.pdf;jsessionid=3892EBF47FBAEB5B6C56455A2101BA7E?sequence=1>

- Goncalves, V., & Campos, C. (2016). *The Human Change Managemet Body of Knowledge: Gestión de Cambio Organizacional - El Factor Humano en el Liderazgo de Proyectos*. Río de Janeiro: Simplísimo.
- Gonzalez, A. (2007). *Desarrollo Organizacional, de la A a la Z*. Ciudad de México: Pacj.
- Granados, I. (2011). Calidad de vida laboral: Historia Dimensiones y Beneficios. *Revista de Investigación en Psicología*, 271-276.
- Guizar, R. (1998). *Desarrollo Organizacional: Principios y aplicaciones*. México: Mc Graw - Hill.
- Hernández, R. (2014). *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw Hill.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2002). *Cuadro de Mando Integral*. Barcelona: Gestión 2000.
- Kotter, J. (1995). Liderando el Cambio. *Administrando el cambio*, 1-15.
- La Fabril S.A. (2021). *Cultura Vive La Fabril*. Manta.
- La Fabril S.A. (21 de Julio de 2021). *La Fabril*. Obtenido de <https://www.lafabril.com.ec/>
- Münch, L. (2014). *Gestión Organizacional, enfoques y procesos administrativos*. México: Pearson.
- Pena, B. (2009). La Medición de Bienestar Social: Una revisión Crítica. *Estudios de Economía Aplicada*, 299-324.
- Salanova M., Llorens, S., & Martínez, I. (2019). *Organizaciones Saludables: Una mirada desde la psicología positiva*. . Navarra: Thompson Reuters.

Soto, S. (2019). *Pontificia Universidad Católica del Ecuador*. Obtenido de Repositorio de Tesis de Grado y Posgrado: <http://repositorio.puce.edu.ec/handle/22000/16696>

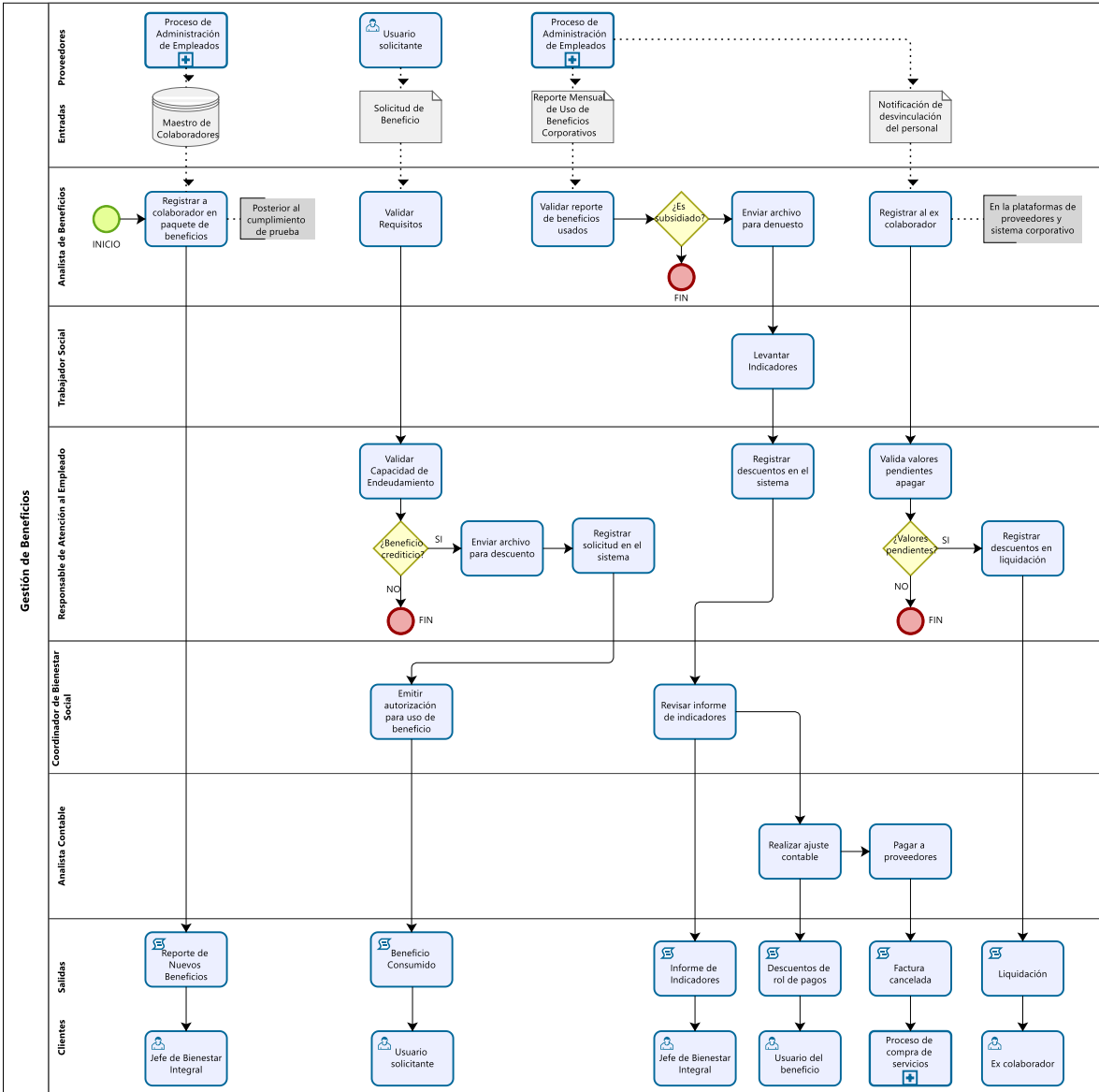
Trujillo, G. (2017). La Dimensión Cognitiva: Importancia y trascendencia. *Dialnet*, 1-13.

Uldrich, D. (2006). *Recursos Humanos Champions: ¿Como pueden los Recursos Humanos crear valor y producir resultados?* Argentina: Granica.

ANEXOS

Anexo 1

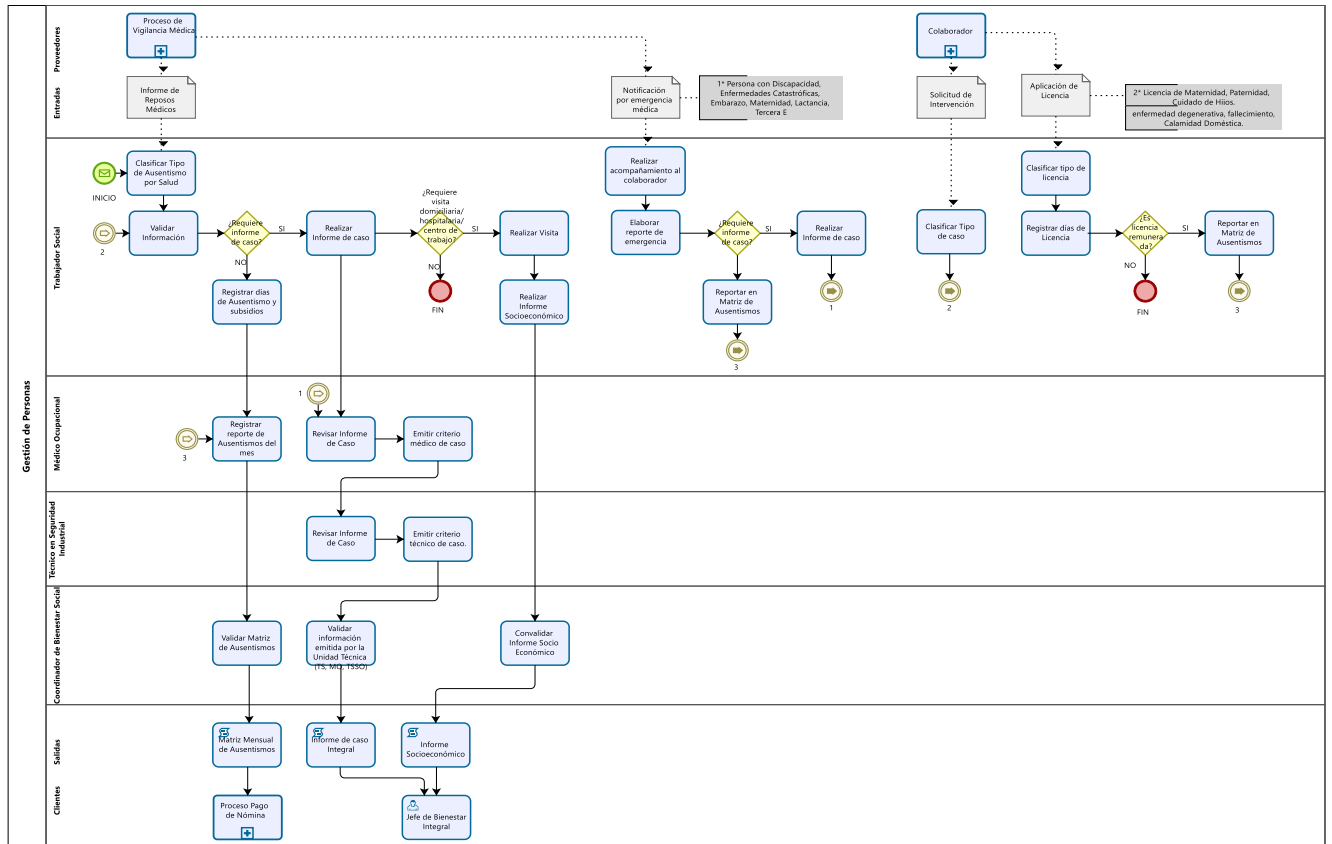
Diagrama de Proceso de Bienestar Social – Gestión de Beneficios



Nota: Diagrama realizado por la investigadora en enero 2023.

Anexo 2

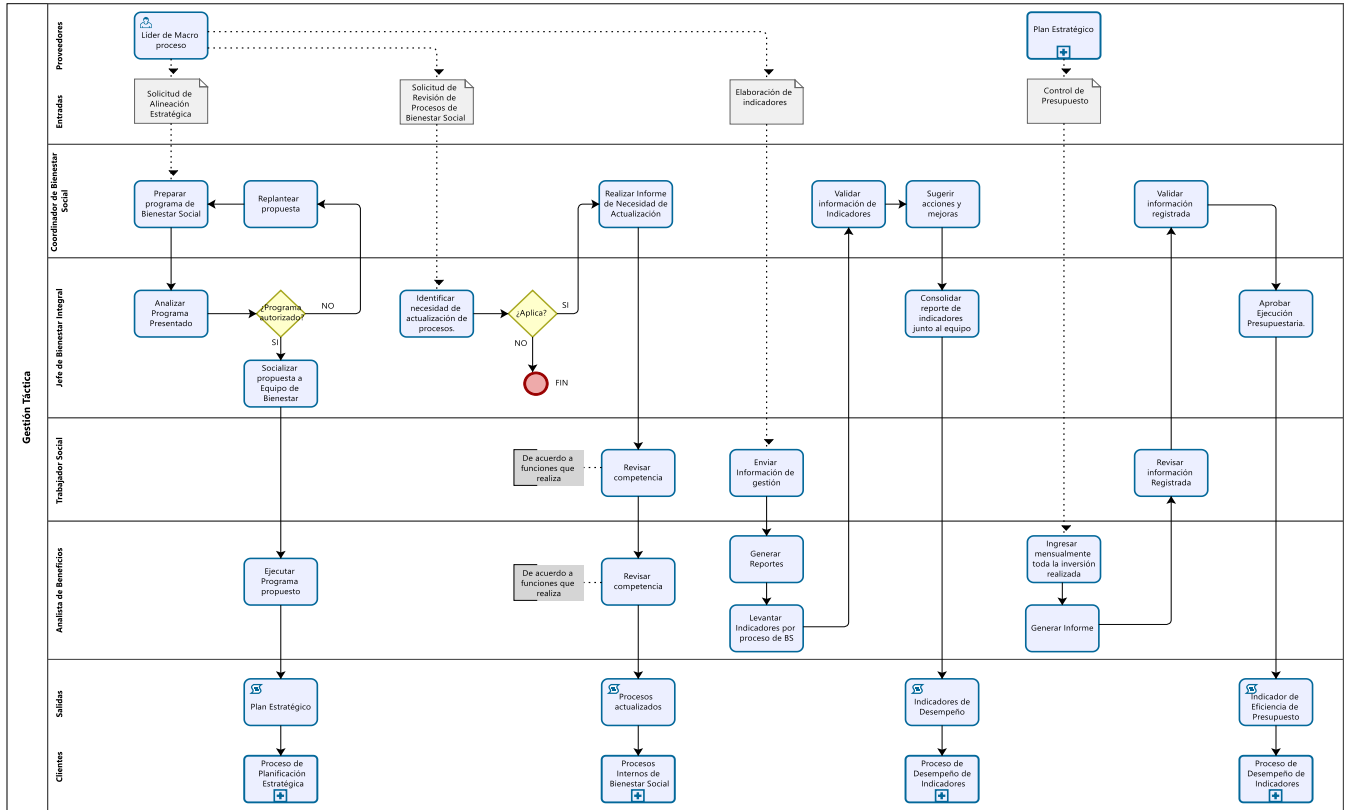
Diagrama de Proceso de Bienestar Social – Gestión de Personas



Nota: Diagrama realizado por la investigadora en enero 2023

Anexo 3

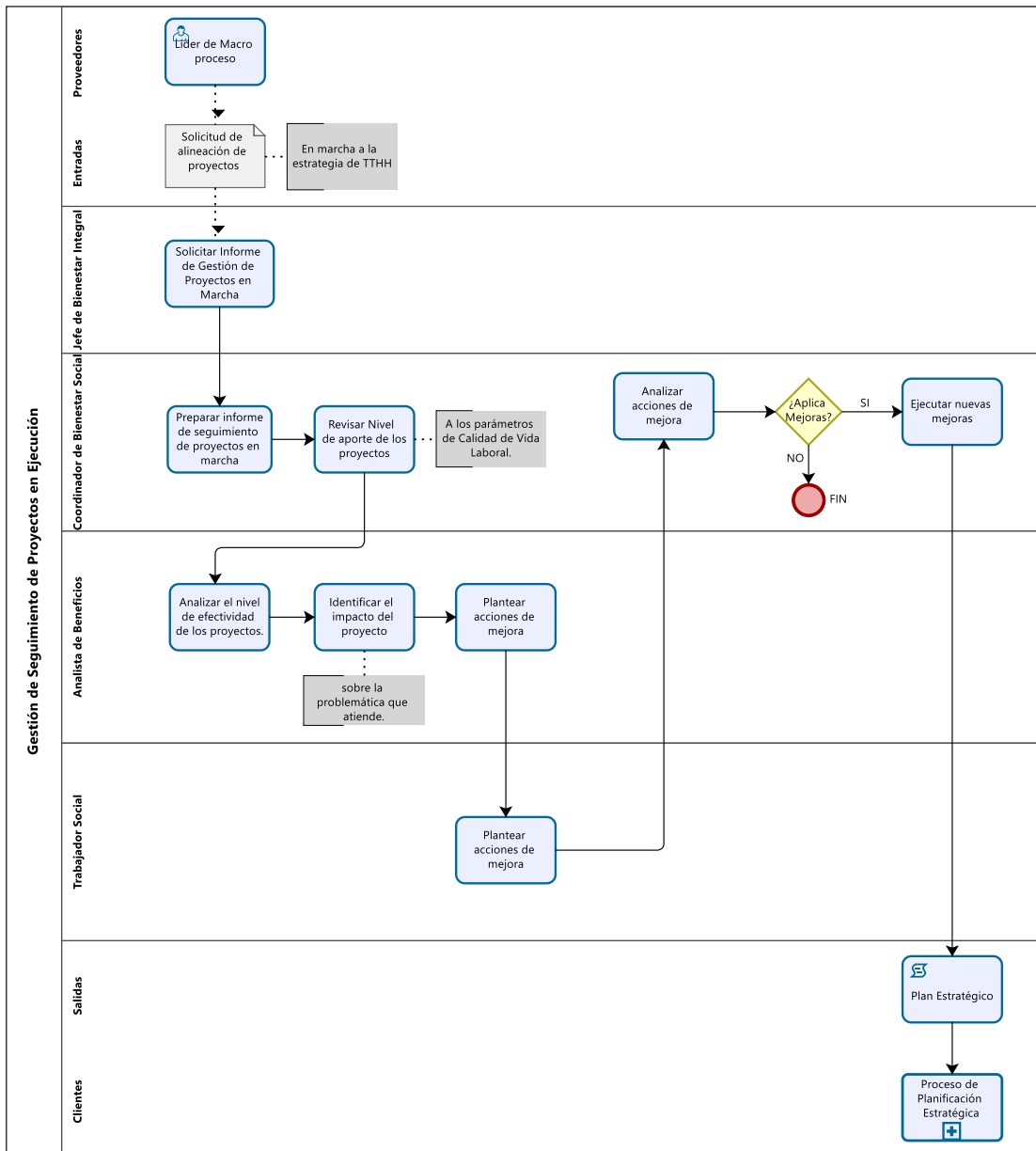
Diagrama de Proceso de Bienestar Social – Gestión Táctica



Nota: Diagrama realizado por la investigadora en enero 2023.

Anexo 4

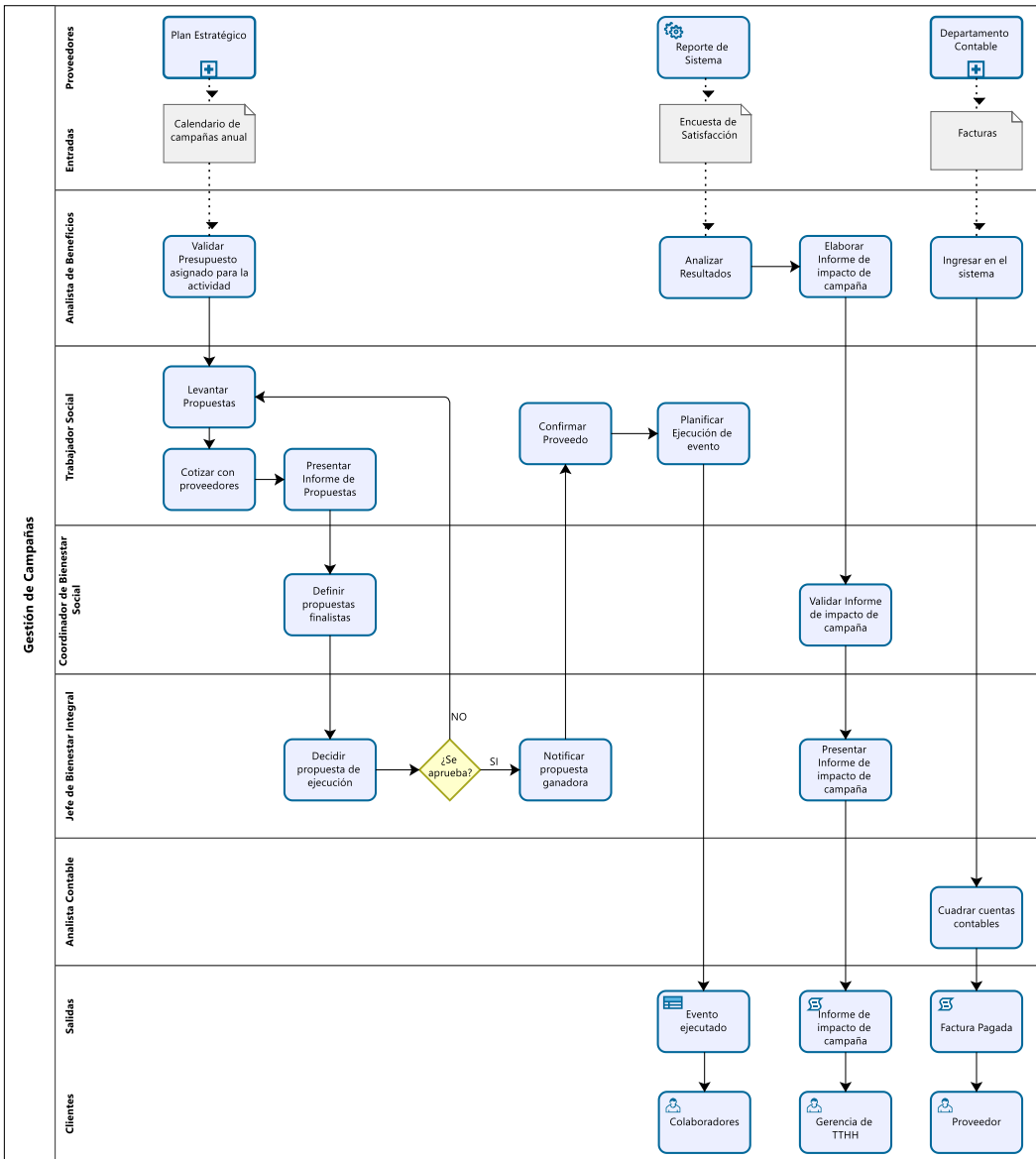
Diagrama de Proceso de Bienestar Social – Gestión de Proyectos en Ejecución



Nota: Diagrama realizado por la investigadora en enero 2023

Anexo 5

Diagrama de Proceso de Bienestar Social – Gestión de Campañas



Powered by
bizagi
Modeler

Nota: Diagrama realizado por la investigadora en enero 2023.

Anexo 6

Descriptivo de Funciones de Coordinador/a de Bienestar Social

LA FABRIL S.A.	DESCRIPTIVO DE FUNCIONES Y PROFESIOGRAMA	Código: PP0124
		Copia
	COORDINADOR/A DE BIENESTAR SOCIAL	Revisión: N°00
		Fecha: 2023-01- Página 135 de 167

Elaborado por: Investigadora	Revisado por: (Documento en proceso de construcción)	Aprobado por: (Documento en proceso de construcción)
---	---	---

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN

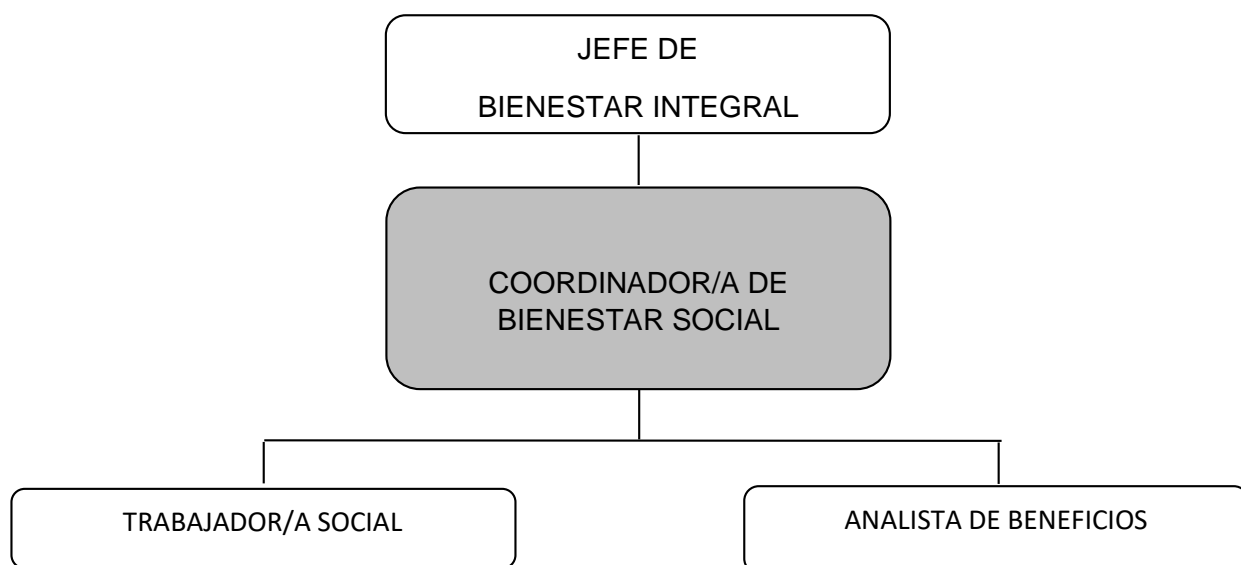
NOMBRE DEL CARGO:	Coordinador/a de Bienestar Social
DIRECCIÓN:	Gerencia de Talento Humano
DEPARTAMENTO:	Bienestar Social
SUPERVISADO POR:	Jefe de Bienestar Integral
SUPERVISA A:	Trabajador Social y Analista de Beneficios

2. DESCRIPCIÓN DEL CARGO

2.1 OBJETIVO:

Coordinar y gestionar estratégicamente proyectos y programas que aporten efectivamente a la consecución de Calidad de Vida Laboral de los colaboradores de la compañía generando informes tácticos sobre la gestión, avances, funcionamiento y alcance del departamento de Bienestar Social, de Talento Humano.

2.2 ORGANIGRAMA:



DESCRIPCIÓN FUNCIONAL

- Realizar la Planificación Estratégica del área de acuerdo con el aporte a la Calidad de Vida de los Colaboradores.
- Implementar y asegurar Mejora Continua en procesos del área e implementar metodología técnica alineado a la Planificación Estratégica.
- Alinear la estrategia de Bienestar Social a la de la Unidad Técnica, Talento Humano y sobre todo al de la organización, con el fin de agregar valor a la necesidad estratégica de la compañía.
- Coordinar estratégicamente con los dos departamentos que componen la Unidad Técnica de Bienestar Integral: Dispensario Médico, Seguridad y Salud en el Trabajo, acciones, programas y proyectos que garanticen el Bienestar de los colaboradores de acuerdo con los ejes previamente establecidos en el Plan Estratégico.
- Coordinar la Planificación de actividades anuales.

- Identificar oportunidades de mejora en servicios, beneficios y convenios.
- Generar espacios de dialogo y escucha con el Comité de Empresa de la Organización con el fin de mediar iniciativas organizacionales que favorezcan el correcto desempeño del Contrato Colectivo.
- Coordinar el plan comunicacional, con el fin de que los directivos, miembros de Talento Humano y sobre todo usuarios, conozcan los servicios y beneficios que el área de Bienestar Social de la compañía ofrece.
- Negociación con Proveedores condiciones y contratos de Beneficios Corporativos.

OTRAS

- Apoyar, participar, y hacer uso de los recursos necesarios para mantener y promover los sistemas de gestión implementados en la empresa, con el objetivo de proteger el medio ambiente, la seguridad de los colaboradores, las instalaciones, inocuidad y la calidad de los productos
- Capacitar al personal en temas relacionados al Departamento de Bienestar Social.

3. **EDUCACIÓN**

Licenciada en Trabajo Social o Gestión Social, idealmente con estudios de cuarto nivel en Gestión de Talento Humano o similares.

4 **EXPERIENCIA**

Mínimo 2 años en cargos similares.

5. **CONODIMIENTOS REQUERIDOS**

- 1.- Legislación Laboral y Social
- 2.- Construcción de Redes y Relaciones Estratégicas
- 3.- Gestión de proyectos y planificación
- 4.-Excel bajo-intermedio

6. **RELACIONES INTERFUNCIONALES (áreas, departamento, organismos gubernamentales)**

Relaciones Permanentes Interna	Relaciones Eventuales Internas	Relaciones Periódicas Internas
Dispensario Médico	Nómina	
Seguridad y Salud en el Trabajo	Comunicación Interna	
Consultores de TTHH	Todas las áreas que requieren servicio	
Departamento Legal		

Relaciones Permanentes Externa	Relaciones Eventuales Externas	Relaciones Periódicas Externas
Proveedores	Red de Colegas y servicios	

7. SOLUCION DE PROBLEMAS

Los problemas más complejos a los que se enfrenta el puesto de trabajo, están basados en:

- () Situaciones que no requieren profundo análisis de problemas.
- () Situaciones repetitivas que soluciona con su experiencia
- (X) Situaciones similares que soluciona aplicando juicio y criterio
- (X) Situaciones diferentes y novedosas que requieren interpretación y evaluación

- (X) Situaciones de investigación o descubrimiento que requieren análisis detallado.

8. TOMA DE DECISIONES

- () El puesto exige solo la iniciativa normal de todo trabajo.
- () Cualquier decisión la consulta con su Jefe.
- (X) Tiene libertad para planear su trabajo y tomar decisiones de cierta importancia de acuerdo a instrucciones de su Jefe.
- (X) Tiene libertad para planear y modificar sus métodos de trabajo sin consultar a su Jefe.
- (X) Tiene plena libertad para establecer los planes y programas de acción en su departamento, basada en las estrategias y directrices de la división a la que pertenece.

- () Tiene plena libertad para establecer los planes y programas de acción de su división de acuerdo a las estrategias de la compañía.
- () Dispone de total autonomía para tomar decisiones de gran trascendencia y repercusión en toda la compañía.

9. PAUTAS GENERALES

Todas las actividades ejecutadas por este cargo se hallan sujetas a políticas, reglamentos y disposiciones de la empresa.

10. COMPETENCIAS LABORALES REQUERIDAS

La siguiente información hace referencia a las competencias laborales requeridas para la selección y ascensos:

COMPETENCIAS REQUERIDAS	APRENDIZAJE	ENTRENAMIENTO	MEJORA	DOMINIO
Consecución de Resultados				X
Servicio y Orientación al cliente			X	
Liderazgo				X
Trabajo en equipo				X
Comunicación				X
Planificación Organización y control				X
Identificación con la empresa				X
Integridad				X

11. A continuación se presentan los Riesgos:

Físicos, Químicos, Biológicos, Ergonómicos, Mecánicos a los cuales el cargo está expuesto

RIESGOS IDENTIFICADOS	ESTIMACIÓN DEL RIESGO
Caída al mismo nivel	TRIVIAL
Caída de distinto nivel	TRIVIAL
Atropellamiento o golpes por vehículos	TOLERABLE
Postura forzada	TOLERABLE
Operadores de pantallas de visualización de datos	TOLERABLE
Estrés térmico	TRIVIAL
Ruido	TRIVIAL

A continuación se presentan los Riesgos: Psicosociales con su respectiva estimación, a los cuales el cargo está expuesto:

RIESGOS PSICOSOCIALES	ESTIMACIÓN DEL RIESGO
CARGA DE TRABAJO	MODERADO
DEMANDAS PSICOLOGICAS	TRIVIAL

Nota: Por favor lea con atención el contenido arriba descrito y pregunte sobre el contenido de los mismos.

PERFIL PREOCUPACIONAL

APTITUDES MÍNIMAS EXIGIBLES	OBSERVACION
Memoria	Muy Buena
Atención	Muy Buena
Orden	Muy Buena
Responsabilidad	Muy Buena
Resistencia a la Monotonía	Medio

EXAMENES Y VALORACIONES MEDICAS OCUPACIONALES	
Preocupacionales	Pruebas biológicas: hemograma , reacción de widal, vdr, glicemia úrea, creatinina,tgo,tgp,FQS orina, perfil lipídico.Rx Estándar de tórax, audiometrías, espirometría
Periódicos	Pruebas biológicas: Reacción de widal, VDRL, coproparasitario
Reintegro	Exámenes médicos de acuerdo al riesgo a exponerse Valoración médica
Especiales	De acuerdo al riesgo
Salida	De acuerdo al riesgo al que se haya expuesto

CONTRAINDICACIONES MEDICAS	
Absolutas	Discapitados oftalmológicos con Calificación de Discapacidad del MSP
Relativas	Diabetes e Hipertensión

ACTUALIZACIONES

REVISIÓN N°	FECHA	MODIFICACIONES	CAUSA DE MODIFICACIONES
00	2023-01-10	Creación del Documento	
01			
02			
03			
04			
05			

Anexo 7

Descriptivo de Funciones de Trabajador/a Social

LA FABRIL S.A.	DESCRIPTIVO DE FUNCIONES Y PROFESIOGRAMA	Código: PP0124
		Copia Controlada
	TRABAJADOR/A SOCIAL	Revisión: N°00
		Fecha: 2023-01-10
AREA: TALENTO HUMANO	Página 144 de 167	

Elaborado por: Investigadora	Revisado por: (Documento en proceso de construcción)	Aprobado por: (Documento en proceso de construcción)
---	---	---

2. DATOS DE IDENTIFICACIÓN

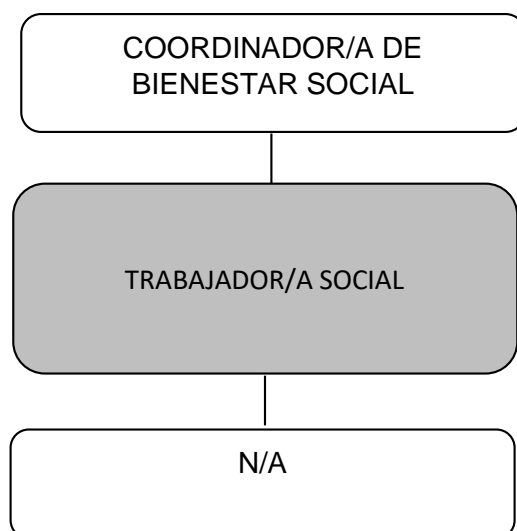
NOMBRE DEL CARGO:	Trabajador/a Social
DIRECCIÓN:	Gerencia de Talento Humano
DEPARTAMENTO:	Bienestar Social
SUPERVISADO POR:	Coordinador/a de Bienestar Social
SUPERVISA A:	N/A

2. DESCRIPCIÓN DEL CARGO

2.1 OBJETIVO:

Orientar, identificar, diagnosticar y contextualizar problemas y necesidades de los colaboradores y su entorno, gestionando iniciativas estratégicas para incidir en la Calidad de Vida Laboral de los colaboradores aportando a su Bienestar y productividad general.

2.3 ORGANIGRAMA:



DESCRIPCIÓN FUNCIONAL

- Ejecutar los lineamientos emitidos en el Programa de Equilibrio Integral, Experiencia del Colaborador y Compromiso Organizacional.
- Mediar e intervenir en Casos Críticos o emergentes de los colaboradores, que se respalden con su debido informe de Gestión.
- Promoción y servicio de Beneficios Corporativos. (Uniformes, Alimentación, Transporte, Préstamos Emergentes, Colectas, Bonos y Convenios Corporativos).
- Apoyar a la Unidad Técnica de Salud Integral en: proyectos y campañas que exige la legislación ecuatoriana, acompañamiento a Grupos de Atención Prioritaria, así como también el seguimiento a enfermedades y accidentes ocupacionales.
- Realizar Visitas Domiciliarias u Hospitalarias a los colaboradores cuando las circunstancias socio familiares indiquen riesgo considerable.
- Proponer, planificar y ejecutar actividades de Integración y Camaradería que proporcionen experiencias memorables a los colaboradores.
- Envío y consolidación de reportes de ausentismo y subsidios.
- Ingreso y seguimiento de ausentismos relacionados con Licencias remuneradas y no remuneradas de los colaboradores.
- Asesoría en trámites y gestiones de IESS, MSP, MRL y similares.
- Controlar la calidad de servicios que otorgan los proveedores.

OTRAS

- Apoyar, participar, y hacer uso de los recursos necesarios para mantener y promover los sistemas de gestión implementados en la empresa, con el objetivo de proteger el medio ambiente, la seguridad de los colaboradores, las instalaciones, inocuidad y la calidad de los productos
- Capacitar al personal en temas relacionados al Departamento de Bienestar Social.

3. **EDUCACIÓN**

Licenciada en Trabajo Social o Gestión Social.

4 **EXPERIENCIA**

1 a 3 años.

5. **FORMACIÓN REQUERIDA**

- 1.- Legislación Laboral
- 2.- Trámites en el IESS
- 3.- Gestión de proyectos
- 4.-Excel bajo-intermedio

6. **RELACIONES INTERFUNCIONALES (áreas, departamento, organismos gubernamentales)**

Relaciones Permanentes Interna	Relaciones Eventuales Internas	Relaciones Periódicas Internas
Dispensario Médico Seguridad y Salud en el Trabajo Consultores de TTHH Comunicación Interna Todas las áreas que requieren servicio	Nómina	Departamento Legal

Relaciones Permanentes Externa	Relaciones Eventuales Externas	Relaciones Periódicas Externas
IESS Red Privada de Salud Proveedores de Beneficios	Proveedores, Ministerio de Trabajo, MIESS	

7. **SOLUCION DE PROBLEMAS**

Los problemas más complejos a los que se enfrenta el puesto de trabajo, están basados en:

- Situaciones que no requieren profundo análisis de problemas.
- Situaciones repetitivas que soluciona con su experiencia
- Situaciones similares que soluciona aplicando juicio y criterio
- Situaciones diferentes y novedosas que requieren interpretación y evaluación
- Situaciones de investigación o descubrimiento que requieren análisis detallado.

8. **TOMA DE DECISIONES**

- El puesto exige solo la iniciativa normal de todo trabajo.
- Cualquier decisión la consulta con su Jefe
- Tiene libertad para planear su trabajo y tomar decisiones de cierta importancia de acuerdo a instrucciones de su Jefe.
- Tiene libertad para planear y modificar sus métodos de trabajo sin consultar a su Jefe.
- Tiene plena libertad para establecer los planes y programas de acción en su departamento, basada en las estrategias y directrices de la división a la que pertenece.
- Tiene plena libertad para establecer los planes y programas de acción de su división de acuerdo a las estrategias de la compañía.

- () Dispone de total autonomía para tomar decisiones de gran trascendencia y repercusión en toda la compañía.

9. PAUTAS GENERALES

Todas las actividades ejecutadas por este cargo se hallan sujetas a políticas, reglamentos y disposiciones de la empresa.

10. COMPETENCIAS LABORALES REQUERIDAS

La siguiente información hace referencia a las competencias laborales requeridas para la selección y ascensos:

COMPETENCIAS REQUERIDAS	APRENDIZAJE	ENTRENAMIENTO	MEJORA	DOMINIO
Consecución de Resultados			X	
Servicio y Orientación al cliente				X
Liderazgo		X		
Trabajo en equipo				X
Comunicación				X
Planificación Organización y control		X		
Identificación con la empresa				X
Integridad				X

11. A continuación se presentan los Riesgos:

Físicos, Químicos, Biológicos, Ergonómicos, Mecánicos a los cuales el cargo está expuesto

RIESGOS IDENTIFICADOS	ESTIMACIÓN DEL RIESGO
Caída al mismo nivel	TRIVIAL
Caída de distinto nivel	TRIVIAL
Atropellamiento o golpes por vehículos	TOLERABLE
Postura forzada	TOLERABLE
Operadores de pantallas de visualización de datos	TOLERABLE
Estrés térmico	TRIVIAL
Ruido	TRIVIAL

A continuación se presentan los Riesgos: Psicosociales con su respectiva estimación, a los cuales el cargo está expuesto:

RIESGOS PSICOSOCIALES	ESTIMACIÓN DEL RIESGO
CARGA DE TRABAJO	MODERADO
DEMANDAS PSICOLOGICAS	TRIVIAL

Nota: Por favor lea con atención el contenido arriba descrito y pregunte sobre el contenido de los mismos.

PERFIL PREOCUPACIONAL

APTITUDES MÍNIMAS EXIGIBLES	OBSERVACION
Memoria	Muy Buena
Atención	Muy Buena
Orden	Muy Buena
Responsabilidad	Muy Buena
Resistencia a la Monotonía	Medio

EXAMENES Y VALORACIONES MEDICAS OCUPACIONALES	
Preocupacionales	Pruebas biológicas: hemograma , reacción de widal, vdr, glicemia úrea, creatinina,tgo,tgp,FQS orina, perfil lipídico.Rx Estándar de tórax, audiometrías, espirometría
Periódicos	Pruebas biológicas: Reacción de widal, VDRL, coproparasitario
Reintegro	Exámenes médicos de acuerdo al riesgo a exponerse Valoración médica
Especiales	De acuerdo al riesgo
Salida	De acuerdo al riesgo al que se haya expuesto

CONTRAINDICACIONES MEDICAS	
Absolutas	Discapitados oftalmológicos con Calificación de Discapacidad del MSP
Relativas	Diabetes e Hipertensión

ACTUALIZACIONES

REVISIÓN N°	FECHA	MODIFICACIONES	CAUSA DE MODIFICACIONES
00	2023-01-10	Creación del Documento	
01			
02			
03			
04			
05			

Anexo 8

Descriptivo de Funciones de Analista de Beneficios

LA FABRIL S.A.	DESCRIPTIVO DE FUNCIONES Y PROFESIOGRAMA	Código: PP0124
		Copia Controlada
	ANALISTA DE BENEFICIOS	Revisión: N°00
		Fecha: 2023-01-10
AREA: TALENTO HUMANO	Página 153 de 8	

Elaborado por: Investigadora	Revisado por: (Documento en proceso de construcción)	Aprobado por: (Documento en proceso de construcción)
---	---	---

3. DATOS DE IDENTIFICACIÓN

NOMBRE DEL CARGO:	Analista de Beneficios
DIRECCIÓN:	Gerencia de Talento Humano
DEPARTAMENTO:	Bienestar Social
SUPERVISADO POR:	Coordinador/a de Bienestar Social
SUPERVISA A:	N/A

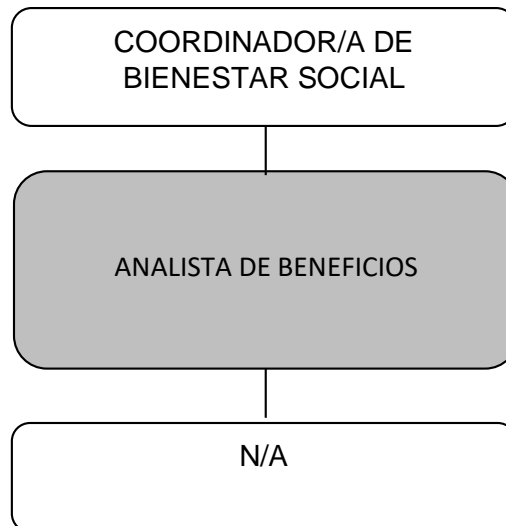
2. DESCRIPCIÓN DEL CARGO

2.1 OBJETIVO:

Analizar, reportar, organizar y controlar la facturación, servicio, ingresos, egresos de todos los requerimientos derivados de la Gestión de Beneficios y Servicios que el departamento

de Bienestar Social ofrece como iniciativas de aporte a la Calidad de Vida Laboral. Generar reportes, indicadores y estadísticas del área.

2.4 ORGANIGRAMA:



DESCRIPCIÓN FUNCIONAL

- Construir Estadísticas de Bienestar Social.
- Validar y analizar los reportes de gestión, indicadores, presupuesto y emitir criterios técnicos para la mejora continua.
- Reporte de uso, gasto e inversión de Beneficios Corporativos.
- Verificación de Facturación de Beneficios Corporativos (Uniformes, Alimentación, Transporte, Préstamos Emergentes, Colectas, Bonos y Convenios Corporativos).
- Control y reporte del presupuesto de área.
- Revisar y reportar ingresos y salidas de colaboradores en los Beneficios de la compañía.

OTRAS

- Apoyar, participar, y hacer uso de los recursos necesarios para mantener y promover los sistemas de gestión implementados en la empresa, con el objetivo de proteger el medio ambiente, la seguridad de los colaboradores, las instalaciones, inocuidad y la calidad de los productos
- Capacitar al personal en temas relacionados al Departamento de Bienestar Social.

3.EDUCACIÓN

Licenciada/o en Trabajo Social o Gestión Social o carreras a fines del puesto.

4 EXPERIENCIA

Mínimo 2 años de servicio en cargos similares.

5. FORMACIÓN REQUERIDA

- 1.- Gestión de Beneficios
- 2.-Excel intermedio-avanzado

6. RELACIONES INTERFUNCIONALES (áreas, departamento, organismos gubernamentales)

Relaciones Permanentes Interna	Relaciones Eventuales Internas	Relaciones Periódicas Internas
Trabajo Social Consultores de TTHH	Dispensario Médico	

Comunicación Interna Nómina Todas las áreas que requieren servicio	Seguridad y Salud en el Trabajo Departamento Legal	
Relaciones Permanentes Externa	Relaciones Eventuales Externas	Relaciones Periódicas Externas
Proveedores de Beneficios	Proveedores de eventos	

7. SOLUCION DE PROBLEMAS

Los problemas más complejos a los que se enfrenta el puesto de trabajo, están basados en:

- Situaciones que no requieren profundo análisis de problemas.
- Situaciones repetitivas que soluciona con su experiencia
- Situaciones similares que soluciona aplicando juicio y criterio
- Situaciones diferentes y novedosas que requieren interpretación y evaluación
- Situaciones de investigación o descubrimiento que requieren análisis detallado.

8. TOMA DE DECISIONES

- El puesto exige solo la iniciativa normal de todo trabajo.
- Cualquier decisión la consulta con su Jefe
- Tiene libertad para planear su trabajo y tomar decisiones de cierta importancia de acuerdo a instrucciones de su Jefe.

- () Tiene libertad para planear y modificar sus métodos de trabajo sin consultar a su Jefe.
- () Tiene plena libertad para establecer los planes y programas de acción en su departamento, basada en las estrategias y directrices de la división a la que pertenece.
- () Tiene plena libertad para establecer los planes y programas de acción de su división de acuerdo a las estrategias de la compañía.
- () Dispone de total autonomía para tomar decisiones de gran trascendencia y repercusión en toda la compañía.

9. PAUTAS GENERALES

Todas las actividades ejecutadas por este cargo se hallan sujetas a políticas, reglamentos y disposiciones de la empresa.

10. COMPETENCIAS LABORALES REQUERIDAS

La siguiente información hace referencia a las competencias laborales requeridas para la selección y ascensos:

COMPETENCIAS REQUERIDAS	APRENDIZAJE	ENTRENAMIENTO	MEJORA	DOMINIO
Consecución de Resultados				X
Servicio y Orientación al cliente			X	
Liderazgo	X			
Trabajo en equipo		X		
Comunicación				X
Planificación Organización y control				X
Identificación con la empresa				X
Integridad				X

11. A continuación se presentan los Riesgos:

Físicos, Químicos, Biológicos, Ergonómicos, Mecánicos a los cuales el cargo está expuesto

RIESGOS IDENTIFICADOS	ESTIMACIÓN DEL RIESGO
Caída al mismo nivel	TRIVIAL
Caída de distinto nivel	TRIVIAL
Atropellamiento o golpes por vehículos	TOLERABLE
Postura forzada	TOLERABLE
Operadores de pantallas de visualización de datos	TOLERABLE
Estrés térmico	TRIVIAL
Ruido	TRIVIAL

A continuación se presentan los Riesgos: Psicosociales con su respectiva estimación, a los cuales el cargo está expuesto:

RIESGOS PSICOSOCIALES	ESTIMACIÓN DEL RIESGO
CARGA DE TRABAJO	MODERADO
DEMANDAS PSICOLOGICAS	TRIVIAL

Nota: Por favor lea con atención el contenido arriba descrito y pregunte sobre el contenido de los mismos.

PERFIL PREOCUPACIONAL

APTITUDES MÍNIMAS EXIGIBLES	OBSERVACION
Memoria	Muy Buena
Atención	Muy Buena
Orden	Muy Buena
Responsabilidad	Muy Buena
Resistencia a la Monotonía	Medio

EXAMENES Y VALORACIONES MEDICAS OCUPACIONALES	
Preocupacionales	Pruebas biológicas: hemograma , reacción de widal, vdr, glicemia úrea, creatinina,tgo,tgp,FQS orina, perfil lipídico.Rx Estándar de tórax, audiometrías, espirometría
Periódicos	Pruebas biológicas: Reacción de widal, VDRL, coproparasitario
Reintegro	Exámenes médicos de acuerdo al riesgo a exponerse Valoración médica
Especiales	De acuerdo al riesgo
Salida	De acuerdo al riesgo al que se haya expuesto

CONTRAINDICACIONES MEDICAS	
Absolutas	Discapitados oftalmológicos con Calificación de Discapacidad del MSP
Relativas	Diabetes e Hipertensión

ACTUALIZACIONES

REVISIÓN N°	FECHA	MODIFICACIONES	CAUSA DE MODIFICACIONES
00	2023-01-10	Creación del Documento	
01			
02			
03			
04			
05			

Anexo 9

Matriz de Priorización de Funciones - Proceso Gestión de Beneficios

MATRIZ DE PRIORIZACIÓN DE FUNCIONES PROCESO GESTIÓN DE BENEFICIOS																			
Gestión de Bienestar Social			Ponderación de Participación			Ponderación de Impacto			Ponderación por Ejes de Calidad de Vida Laboral								Valoración total Importancia de Gestión		
Procesos de Bienestar Social	Tipo de Proyecto / Servicio / Beneficio	Proyecto / Servicio / Beneficio	Colaboradores aplicables de servicio/beneficio	Usuarios	% de participación	Magnitud	Efectividad	Importancia	Equilibrio Integral			Compromiso Organizacional	Experiencia del Colaborador		Cumplimiento Legal	Soporte	Total	Total %	
									Eje Afectivo o Emocional	Eje Somático o físico	Eje Social	Eje Organizacional	Eje Cognitivo	Eje Temporal o experiencial	Eje Normativo	Eje de Gestión			
Gestión de Beneficios	Convenios Corporativos	Seguro médico, de vida y de accidente	3100	3100	100%	5	5	5	5	5			5	5		3	38	31%	
Gestión de Beneficios	Beneficios Corporativos	Uniformes	3100	2600	84%	5	5	5		5		5	3	5		5	38		
Gestión de Beneficios	Beneficios Corporativos	Alimentación - Comedor	2307	1672	72%	5	5	5		5			5	5		5	35		
Gestión de Beneficios	Flexibilidad Laboral	Día libre por cumpleaños	3100	3100	100%	5	5	3			5		5	5		1	29		
Gestión de Beneficios	Bonificaciones	Alimentación	719	443	62%	3	5	3			5		3	5		1	25		
Gestión de Beneficios	Beneficios Corporativos	Transporte	2544	1345	53%	3	3	3			5		5	5		1	25		
Gestión de Beneficios	Bonificaciones	Bono Navideño	3100	3100	100%	5	5	5					5			5	25		
Gestión de Beneficios	Beneficios Corporativos	Préstamos Emergentes	3100	60	2%	1	1	3	5				5	5		3	23		
Gestión de Beneficios	Convenios Corporativos	Comisariato	3100	1340	43%	3	3	3			5		3			5	22		
Gestión de Beneficios	Beneficios Corporativos	Jubilación Patronal + Plan de Retiro	184	22	12%	1	1	3	5	3	5		1	1		1	21		
Gestión de Beneficios	Bonificaciones	Bonificación por Incapacidad o muerte	1800	10	1%	1	1	5			5		3		5	1	21		
Gestión de Beneficios	Beneficios Corporativos	Colectas	3100	12	0,4%	1	1	1	5		3		3	3		3	20		
Gestión de Beneficios	Convenios Corporativos	Farmacia	3100	400	13%	3	1	5			5		3			3	20		
Gestión de Beneficios	Convenios Corporativos	Contención Emocional	3100	36	1%	1	1	5	5							5	17		
Gestión de Beneficios	Flexibilidad Laboral	Jornadas Mixtas de Trabajo	3100	300	10%	3	1	1	3				1	5		1	15		
Gestión de Beneficios	Flexibilidad Laboral	Viernes Casual	3100	300	10%	3	1	1			3		1	5		1	15		
Gestión de Beneficios	Flexibilidad Laboral	Viernes de Verano	3100	300	10%	3	1	1	3				1	5		1	15		
Gestión de Beneficios	Beneficios Corporativos	Prestamos Educativos	3100	4	0,1%	1	1	1	3				3	3		3	15		
Gestión de Beneficios	Convenios Corporativos	Telefonía Móvil	3100	1500	48%	3	3	1					3			5	15		
Gestión de Beneficios	Convenios Corporativos	Convenios Educativos	3100	25	1%	1	1	3	5				3			1	14		
Gestión de Beneficios	Bonificaciones	Ayuda por fallecimiento de Parientes	1800	36	2%	1	1	1	5				1		1	1	11		
Gestión de Beneficios	Bonificaciones	Bonificación por Alumbramiento	1800	50	3%	1	1	1			3		3		1	1	11		
Gestión de Beneficios	Bonificaciones	Bonificación para útiles escolares	1800	80	4%	1	1	1			3		1	1	1	1	9		
Gestión de Beneficios	Bonificaciones	Bonificación por Becas a Estudiantes	1800	80	4%	1	1	1			3		1		1	1	9		
Gestión de Beneficios	Bonificaciones	Bonificación por Jubilación	120	10	8%	1	1	1			3		1		1	1	9		
Gestión de Beneficios	Convenios Corporativos	Internet	3100	1250	40%	3	3	1					1			1	9		
			Valoración total Importancia Estratégica			Total			44	38	33	5	69	57	10	60			
						Total %			5%	4%	4%	1%	8%	6%	1%	7%			
									13%			1%	14%		1%	7%			

Nota: Matriz levantada por la investigadora en diciembre 2022, es la priorización de funciones dentro del proceso Beneficios.

Anexo 10

Matriz de Priorización de Funciones - Proceso Gestión de Campañas

MATRIZ DE PRIORIZACIÓN DE FUNCIONES PROCESO GESTIÓN DE CAMPAÑAS																			
Gestión de Bienestar Social			Ponderación de Participación			Ponderación de Impacto			Ponderación por Ejes de Calidad de Vida Laboral							Valoración total Importancia de Gestión			
Procesos de Bienestar Social	Tipo de Proyecto / Servicio / Beneficio	Proyecto / Servicio / Beneficio	Colaboradores aplicables de servicio/beneficio	Usuarios	% de participación	Magnitud	Efectividad	Importancia	Equilibrio Integral			Compromiso Organizacional	Experiencia del Colaborador		Cumplimiento Legal	Soporte	Total	Total %	
									Eje Afectivo o Emocional	Eje Somático o físico	Eje Social		Eje Organizacional	Eje Cognitivo					Eje Temporal o experiencial
Gestión de Campañas	Integración y Camaradería	Evento de integración para colaboradores	3100	3100	100%	5	5	5	1		5		5	5		5	36	24%	
Gestión de Campañas	Integración y Camaradería	Actividades Navideñas	3100	3100	100%	5	5	5			5		5	5		5	35		
Gestión de Campañas	Integración y Camaradería	Cumpleaños del mes	3100	3100	100%	5	5	5			5		3	5		3	31		
Gestión de Campañas	Agasajos corporativos	Reconocimiento por años de servicio	3100	300	10%	3	1	5			5	5	5			5	29		
Gestión de Campañas	Actividad Familiar	Día del padre	1828	1828	100%	5	5	5			5		3			3	26		
Gestión de Campañas	Actividad Familiar	Día de la Familia	3100	2517	81%	5	5	3			5		3			5	26		
Gestión de Campañas	Agasajos corporativos	Día del trabajo	3100	3100	100%	5	5	3			5		3	3		1	25		
Gestión de Campañas	Actividad Familiar	Día de la madre	550	550	100%	3	5	5			5		3			3	24		
Gestión de Campañas	Integración y Camaradería	Día del hombre	2278	2278	100%	5	5	3	1		3		1	3		3	24		
Gestión de Campañas	Actividad Familiar	Evento navideño de niños	3100	1817	59%	5	3	3			5		3			5	24		
Gestión de Campañas	Integración y Camaradería	Día de la mujer	768	768	100%	3	5	3	1		3		1	3		3	22		
Gestión de Campañas	Integración y Camaradería	Colada Morada	3100	3100	100%	5	5	1			1		1	5		3	21		
Gestión de Campañas	Integración y Camaradería	Halloween	3100	3100	100%	5	5	1			1		1	5		3	21		
Gestión de Campañas	Actividad Familiar	Día del niño	3100	1817	59%	5	3	1			3		3			3	18		
Gestión de Campañas	Integración y Camaradería	Día del amor y la amistad	3100	3100	100%	5	5	1	1		1		1	1		1	16		
Gestión de Campañas	Agasajos Personales	Detalle por fallecimiento	3100	24	1%	1	1	3			1		1			1	8		
Gestión de Campañas	Agasajos Personales	Obsequio por nacimiento de hijos	3100	45	1%	1	1	1			3		1			1	8		
			Valoración total Importancia Estratégica					Total	4	0	61	5	43	35	0	53			
								Total %	0,4%	0%	7%	1%	5%	4%	0%	6%			
									7%			1%		9%		0%		6%	

Nota: Matriz levantada por la investigadora en diciembre 2022, es la priorización de funciones dentro del proceso Gestión de Campañas.

Anexo 11

Matriz de Priorización de Funciones - Proceso Gestión de Personas

MATRIZ DE PRIORIZACIÓN DE FUNCIONES PROCESO GESTIÓN DE PERSONAS																		
Gestión de Bienestar Social			Ponderación de Participación			Ponderación de Impacto			Ponderación por Ejes de Calidad de Vida Laboral								Valoración total Importancia de Gestión	
Procesos de Bienestar Social	Tipo de Proyecto / Servicio / Beneficio	Proyecto / Servicio / Beneficio	Colaboradores aplicables de servicio/beneficio	Usuarios	% de participación	Magnitud	Efectividad	Importancia	Equilibrio Integral			Compromiso Organizacional	Experiencia del Colaborador		Cumplimiento Legal	Soporte	Total	Total %
									Eje Afectivo o Emocional	Eje Somático o físico	Eje Social	Eje Organizacional	Eje Cognitivo	Eje Temporal o experiencial	Eje Normativo	Eje de Gestión		
Gestión de Personas	Soporte Unidad Técnica	Riesgo Psicosocial	3100	3100	100%	5	5	3	5				5		5	5	33	22%
Gestión de Personas	Soporte Unidad Técnica	Violencia y acoso en espacios Laborales	3100	3100	100%	5	5	3	5				3		5	5	31	
Gestión de Personas	Soporte Unidad Técnica	Prevención de Uso y Consumo de Drogas	3100	3100	100%	5	5	3	5	3			3		5	1	30	
Gestión de Personas	Gestión de Personas	Relación Laboral con Sindicato	1799	1799	100%	5	5	5			5			5	5	5	30	
Gestión de Personas	Gestión de Personas	Visitas Centros de Trabajo	3100	3100	100%	5	5	5	3		3		3		3	3	27	
Gestión de Personas	Soporte Unidad Técnica	Prevención de Sida	3100	3100	100%	5	5	3		5			3		5	1	27	
Gestión de Personas	Gestión de Personas	Gestión de Ausentismo	3100	850	27%	3	1	5		5				5	5	5	24	
Gestión de Personas	Gestión de Personas	Casos críticos familiares y sociales	3100	288	9%	3	1	5	5				5		5	5	24	
Gestión de Personas	Gestión de Personas	Gestión de Grupos de Atención Prioritaria	3100	150	5%	3	1	5		5				5	5	5	24	
Gestión de Personas	Gestión de Personas	Asesoría en trámites y gestiones de IEES	3100	720	23%	3	1	3	3		3		1	5	3	3	22	
Gestión de Personas	Soporte Unidad Técnica	Apoyo en Accidentes y Enf. Laborales	3100	60	2%	1	1	3		5			3		3	3	19	
Gestión de Personas	Gestión de Personas	Encuestas socioeconómicas	3100	200	6%	3	1	5	5						5	5	19	
Gestión de Personas	Gestión de Personas	Visita Domiciliaria u Hospitalaria	3100	200	6%	3	1	5	5				1		3	3	18	
Gestión de Personas	Gestión de Personas	Informes sociales	3100	360	12%	3	1	3	5						5	5	17	
Gestión de Personas	Soporte Unidad Técnica	Lactancia Materna	778	40	5%	1	1	3		3			3		5	1	17	
			Valoración total Importancia Estratégica					Total	41	26	11	0	30	5	43	55		
			Valoración total Importancia Estratégica					Total %	5%	3%	1%	0%	3%	1%	5%	6%		
			Valoración total Importancia Estratégica					Total %	9%			0%	4%		5%	6%		

Nota: Matriz levantada por la investigadora en diciembre 2022, es la priorización de funciones del proceso Gestión de Personas.

Anexo 12

Matriz de Priorización de Funciones - Proceso Gestión de Seguimiento de Proyectos

MATRIZ DE PRIORIZACIÓN DE FUNCIONES PROCESO GESTIÓN DE SEGUIMIENTO DE PROYECTOS																		
Gestión de Bienestar Social			Ponderación de Participación			Ponderación de Impacto			Ponderación por Ejes de Calidad de Vida Laboral							Valoración total Importancia de Gestión		
Procesos de Bienestar Social	Tipo de Proyecto / Servicio / Beneficio	Proyecto / Servicio / Beneficio	Colaboradores aplicables de servicio/beneficio	Usuarios	% de participación	Magnitud	Efectividad	Importancia	Equilibrio Integral			Compromiso Organizacional	Experiencia del Colaborador		Cumplimiento Legal	Soporte	Total	Total %
									Eje Afectivo o Emocional	Eje Somático o físico	Eje Social		Eje Cognitivo	Eje Temporal o experiencial				
Gestión de Proyectos	Corporativo	Reconocimiento Cotidiano	3100	3100	100%	5	5	5				5	5	5		5	35	11%
Gestión de Proyectos	Familiar o social	Paternalidad y Maternalidad Responsable	2378	2378	100%	5	5	3	5		5	5			5	33		
Gestión de Proyectos	Familiar o social	Sentimentales o de pareja	1817	1817	100%	5	5	3	5		3	3			3	27		
Gestión de Proyectos	Personal	Autoestima	3100	3100	100%	5	5	3	5			3			3	24		
Gestión de Proyectos	Personal	Presupuesto familiar, endeudamiento	3100	200	6%	3	1	5	5			5			5	16		
Gestión de Proyectos	Comunitario	Voluntariado	3100	200	6%	3	1	3			3	3			3	16		
Gestión de Proyectos	Familiar o social	Colaboradores en riesgo familiar o social	3100	200	6%	3	1	3	5						3	15		
			Valoración total Importancia Estratégica					Total	25	0	11	5	24	5	0	27		
			Valoración total Importancia Estratégica					Total %	3%	0%	1%	1%	2,7%	0,6%	0%	3%		
			Valoración total Importancia Estratégica					Total %	4%			1%	3%		0%	3%		

Nota: Matriz levantada por la investigadora en diciembre 2022, es la priorización de funciones del proceso Gestión de Seguimiento de Proyectos.

Anexo 13

Matriz de Priorización de Funciones - Proceso Gestión Táctica

MATRIZ DE PRIORIZACIÓN DE FUNCIONES PROCESO GESTIÓN TÁCTICA																		
Gestión de Bienestar Social			Ponderación de Participación			Ponderación de Impacto			Ponderación por Ejes de Calidad de Vida Laboral								Valoración total Importancia de Gestión	
Procesos de Bienestar Social	Tipo de Proyecto / Servicio / Beneficio	Proyecto / Servicio / Beneficio	Colaboradores aplicables de servicio/beneficio	Usuarios	% de participación	Magnitud	Efectividad	Importancia	Equilibrio Integral			Compromiso Organizacional	Experiencia del Colaborador		Cumplimiento Legal	Soporte	Total	Total %
									Eje Afectivo o Emocional	Eje Somático o físico	Eje Social	Eje Organizacional	Eje Cognitivo	Eje Temporal o experiencial	Eje Normativo	Eje de Gestión		
Gestión Táctica	Gestión	Plan estrategico	8	8	100%	5	5	5						5		5	30	11%
Gestión Táctica	Gestión	Comunicación	3100	3100	100%	5	5	5						5		5	25	
Gestión Táctica	Gestión	Procesos	8	8	100%	5	5	5						5		5	25	
Gestión Táctica	Gestión	Alineación de equipo	8	8	100%	3	5	5						5		5	23	
Gestión Táctica	Gestión	Estructuración de nuevos proyectos	8	8	100%	5	5	5					1			5	21	
Gestión Táctica	Gestión	Control de Presupuesto	8	8	100%	3	5	5								5	18	
Gestión Táctica	Gestión	Elaboración de indicadores	8	8	100%	3	5	5								5	18	
Gestión Táctica	Gestión	Reportes para informes	8	8	100%	1	5	5								5	16	
			Valoración total Importancia Estratégica					Total	0	0	0	0	21	0	5	40		
								Total %	0%	0%	0%	0%	2%	0%	1%	4%		
								0%			0%	2%	1%	4%				

Nota: Matriz levantada por la investigadora en diciembre 2022, es la priorización de funciones del proceso Gestión Táctica.

