



**UNIVERSIDAD INTERNACIONAL SEK FACULTAD DE CIENCIAS DEL  
TRABAJO Y DEL COMPORTAMIENTO HUMANO**

Trabajo de Titulación Maestría en Gestión del Talento Humano titulado:

**“Diseño de un plan de acciones de bienestar laboral para los trabajadores de la  
Compañía Construcciones y Prestaciones Petroleras CPP. S.A. ubicada en la provincia  
de Sucumbíos.”**

Realizado por:  
**María de los Ángeles Acero Gualoto**

Director del Proyecto:  
**Rene David Jaramillo**

Como requisito para la obtención del título de:  
**MAGISTER EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

Quito, 15 de septiembre del 2020.

## **DECLARACIÓN JURAMENTADA**

Yo, María de los Ángeles Acero Gualoto, con cédula de identidad 1712675865, declaro bajo juramento que el trabajo aquí desarrollado es de mi autoría, que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional; y, que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

A través de la presente declaración, cedo mis derechos a propiedad intelectual correspondientes a este trabajo, a la UNIVERSIDAD INTERNACIONAL SEK, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su reglamento y por la normativa institucional vigente.

---

**MARÍA DE LOS ÁNGELES ACERO GUALOTO**

**C.C. 1712675865**

## **DECLARATORIA**

El presente trabajo de investigación titulado

**“Diseño de un plan de acciones de bienestar laboral para los trabajadores de la Compañía Construcciones y Prestaciones Petroleras CPP. S.A. ubicada en la provincia de Sucumbíos.”**

Realizado por:

**María de los Ángeles Acero Gualoto**

Como requisito para la Obtención del Título de:

**MAGISTER EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

Ha sido dirigido por el profesor:

**Rene David Jaramillo Paredes.**

Quien considera que constituye un trabajo original de su autor

---

...  
**DIRECTOR**

## LOS PROFESORES INFORMANTES

Los Profesores Informantes:

**ALFONSINA ISABEL RODRIGUEZ VASCONEZ**  
**MARCO PULLAS PARRA**

Después de revisar el trabajo presentado,  
Lo han calificado como apto para su defensa oral ante  
el tribunal examinador.

.....

.....

.....

Quito, 15 de septiembre del 2020

## DEDICATORIA

Con todo amor y cariño este gran esfuerzo realizado, plasmado en el presente trabajo investigativo lo dedico en primera instancia a Dios, por ser mi guía, porque la fuerza de su amor me ayudo a seguir adelante en los momentos más abrumadores agravados por la pandemia del COVID-19, sabiendo que fue él, quien me ayudo a encontrar aquello que buscaba, que me ha permitido continuar y haber llegado hasta esta etapa de mi formación profesional, que era el objetivo de esta meta trazada.

A mi madre: Mercedes Gualoto, por haberme forjado como la persona que ahora soy; por ser mi apoyo principal, quien lucho por mi bienestar e inculcó en mí el ejemplo de esfuerzo y valentía, a quien, con su apoyo y consejos, me inspiro en cumplir este ansiado anhelo

En memoria de mi padre: Juan Acero, quien sé, que, a pesar de no estar físicamente a mi lado, ha estado guiándome y dándome la fuerza necesaria en todas las etapas de mi vida y aunque nos faltaron millones de cosas por vivir, sé que este momento habría sido especial para ti Padre, como lo es para mí.

A mis hermanos (as): Fabricio, Mónica, Rocío, Martha, Lidia, Ilda, por su apoyo incondicional, por sus palabras de aliento, por darme esa motivación constante para alcanzar mis objetivos y porque sé, que con sus oraciones me acompañan en todos mis sueños y anhelos.

## AGRADECIMIENTOS

Agradecer a Dios, porque con su amor ha hecho grandes cosas por mí, por bendecir mi vida, por ser mi fortaleza en aquellos momentos de dificultad y quien indudablemente me dio la paciencia y sabiduría para culminar con éxito sus metas que fueron hechas mías y por qué sé, que en sus manos estuvieron mis tiempos.

Mi gratitud madre, por ser inspiración de vida y amor, por ser la luz en mi camino, por ser la alegría en mi vida, porque me ha enseñado a ser mejor cada día.

A mi familia, como no agradecer las incontables veces que me brindaron su apoyo en todas las decisiones que he tomado en mi vida, unas buenas y otras malas y que con las que en cada una de ellas dejaron lecciones de vida.

La vida es sabia y sabe exactamente a quien ponerte en el camino. A ti, mejor amigo y cómplice; por ser aquella persona que fue quien me impulso en continuar con mis sueños y quien aportó en mi formación como ser humano y profesional; por ser esa persona que me dio el apoyo suficiente para no desmotivarme y no decaer cuando todo parecía complicado e inalcanzable.

Un cariñoso agradecimiento a los docentes de la Maestría y a mi Tutor de tesis, quienes; con su experiencia y conocimiento me orientaron en el desarrollo de este trabajo de investigación.

Para concluir, quiero plasmar en estas líneas un afectuoso agradecimiento, a todas esas personas que hicieron posible esta investigación y que de una u otra manera estuvieron conmigo en los momentos: alegres, difíciles, tristes, de enfermedad por el COVID-19 y de recuperación.

## TABLA DE CONTENIDO

### Contenido

<b>1</b>	<b>CÁPITULO I.....</b>	<b>1</b>
1.1	INTRODUCCIÓN .....	1
1.2	El problema de investigación .....	3
1.2.1	Planteamiento del problema.....	3
1.2.2	Diagnóstico.....	5
1.2.3	Pronostico.....	7
1.2.4	Control de Pronóstico.....	7
1.3.	Objetivos.....	8
1.3.1	Objetivo General .....	8
1.3.2	Objetivos Específicos.....	8
1.4	Justificación .....	9
1.5	Marco teórico .....	15
1.5.1	Estado actual sobre el conocimiento del tema.....	15
1.5.2	Adopción de una perspectiva teórica .....	18
<b>2</b>	<b>CAPITULO II.....</b>	<b>29</b>
2.1	Método .....	29
2.1.1	Nivel de estudio.....	29
2.1.2	Modalidad de investigación.....	29
2.1.3	Método de estudio.....	30
2.1.4	Población.....	31
2.1.5	Selección de instrumentos de investigación.....	33
<b>3</b>	<b>CAPÍTULO III.....</b>	<b>39</b>
3.1	Resultados .....	39
3.1.1	Presentación y análisis de Resultados .....	40
<b>4</b>	<b>CAPÍTULO IV .....</b>	<b>61</b>
4.1	Conclusiones.....	61
4.1.1	Remuneración y Prestaciones.....	61
4.1.2	Supervisión y Participación.....	63

4.1.3	Cantidad y Ritmo de Trabajo. ....	65
4.2	Diseño plan de acciones de bienestar laboral.....	67
4.3	Matriz de Plan de acciones propuestas. ....	87
5	Referencias bibliográficas .....	96
6	ANEXOS.....	99

## INDICE DE TABLAS

Tabla 1 Grupo de Estudio. ....	32
Tabla 2 Personal por área.....	32
Tabla 3 Confiabilidad Cuestionario de Satisfacción Laboral según Meliá et al. (1990). ....	33
Tabla 4 Confiabilidad Cuestionario de Motivación según Sashkin.....	34
Tabla 5 Dimensiones Cuestionario de Satisfacción Laboral S21/26.....	34
Tabla 6 Escala de valoración multimodal, Cuestionario MbM .....	35
Tabla 7 Ponderación de Respuestas de Cuestionario MbM.....	36
Tabla 8 Interpretación de las Puntuaciones .....	37
Tabla 9 Representación gráfica de las puntuaciones cuestionario MbM.....	37
Tabla 10 Componentes de motivación laboral y las preguntas del Cuestionario MbM. ....	38
Tabla 11 Resultados obtenidos del cuestionario MbM al personal administrativo. ....	43
Tabla 12 Resultados del cuestionario MbM al personal “Administrativo” en porcentajes. ....	44
Tabla 13 Resultados obtenidos del cuestionario MbM al personal operativo. ....	46
Tabla 14 Resultados del cuestionario MbM al personal “Operativo” en porcentajes. ....	47
Tabla 15 Resultados del cuestionario MbM en porcentajes. ....	57
Tabla 16 Resultados del cuestionario Satisfacción Laboral S21/26. ....	58
Tabla 17 Beneficios Corporativos .....	63
Tabla 18 Índice de Rotación de Supervisores y Capataces.....	64
Tabla 19 Ascensos de Supervisores y Capataces.....	65

## INDICE DE GRÁFICOS

Figura: 1 Jerarquía de necesidades de Maslow .....	24
Figura: 2 Respuestas por género .....	40
Figura: 3 Respuestas por edad. ....	41
Figura: 4 Detalle por personal.....	42
Figura: 5 Resultado por puntuaciones del cuestionario MbM del personal “Administrativo”. 44	44
Figura: 6 Resultado por puntuaciones del cuestionario MbM del personal “Operativo”. .....	47
Figura: 7 Dimensión 1 – Satisfacción con el ambiente físico.....	49
Figura: 8 Dimensión 2 – Satisfacción con la calidad de producción.....	50
Figura: 9 Dimensión 3 – Satisfacción con la cantidad y ritmo de trabajo .....	51
Figura: 10 Dimensión 4 – Satisfacción con la remuneración y prestaciones. ....	52
Figura: 11 Dimensión 5 – Satisfacción con la supervisión y participación en la organización. .....	54
Figura: 12 Dimensión 6 – Satisfacción intrínseca del trabajo .....	56
Figura: 13 Carga y Ritmo de Trabajo_ Riesgo Psicosocial. ....	66

## RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo de investigación, tiene como objetivo proponer el diseño de un plan de acción de bienestar laboral, que permita mejorar la calidad de vida en el contexto laboral de los trabajadores de la Compañía Construcciones y Prestaciones Petroleras (CPP); para ello se utilizó como herramienta de investigación dos encuestas, la primera dirigida hacia la medición de la motivación y la segunda enfocada en conocer la percepción de la satisfacción laboral; teniendo como parámetros de medición: la satisfacción intrínseca del trabajo, la supervisión, la participación en la organización, la remuneración, las prestaciones, el ambiente físico, el volumen y ritmo de trabajo y la calidad de la producción.

Estas encuestas fueron aplicadas a una población de 45 trabajadores, quienes laboran para CPP en los Campos Shushufindi y Aguarico.

Posteriormente, en base a las definiciones y metodologías de Sashkin para el Cuestionario MBM y las de Meliá, Pradilla, Martí, Sancerni, Oliver y Tomás, para el Cuestionario de Satisfacción Laboral S21/26; se realizó la tabulación e interpretación, así como el análisis de los resultados de las encuestas.

Esta investigación permitió establecer oportunidades de mejora, basadas en el diseño de un plan de acciones que permita cubrir las necesidades de los trabajadores y contribuir en una política de bienestar laboral transformador

**Palabras Claves:** Bienestar, Motivación, Satisfacción de necesidades.

## ABSTRACT

The present work research has a fundamental objective. It's to provide the design of an acción plan about work well-being of the workers of the Construcciones y Prestaciones Petroleras Company; For all this, two accounts are used as a research tool.

The first one is directed to measurement of motivation and the second one is focused to know the perception of job satisfaction; taking as measurment parameters: the intrinsic satisfaction of work, the supervisión, the participation in the organization, the remuneration, the credits, the physical environment, the volumen and pace of work and the production quality.

These surveys were applied to a population of 45 workers, who work for CPP Company in Los Campos Shushufindi y Aguarico.

Later, based on the definitions and metodologies of Sashkin for the MBM questionnaire also for the Melia, Pradilla, Marti, Sancerni, Oliver y Thomas for the Job satisfaction S21/26 questionnaire. Tabulation and interpretation and análisis of the results of the survey is carried out.

This investigation allowed to establish opportunities for improvement, based on the design of an action plan that allows to cover the worker's needs and to contribute to a transformative workplace wellness policy.

**KEYWORDS:** Wellness, Motivation, Satisfaction of needs

# 1 CAPÍTULO I.

## 1.1 INTRODUCCIÓN

Construcciones y Prestaciones Petroleras es parte del grupo empresario Techint E&C, una empresa multinacional ítalo-argentino creada en 1945 por Agostino Rocca con sedes centrales en Milán y Buenos Aires.

Techint Ingeniería y Construcción se estableció en Ecuador en la década del 70, cuando comenzó a realizar obras de infraestructura civil, el primer proyecto fue un conjunto de túneles (San Juan-San Roque-San Diego); durante esta década, la empresa diversificó sus servicios, haciendo frente a desafíos tales como la construcción de Terminales Marítimas, Muelles, Oleoductos y Plantas de Tratamiento de Agua Potable, Estaciones de Bombeo, Gasoductos y Acueductos entre otros.

El proyecto más emblemático en Ecuador inicio en 2001: el Oleoducto de Crudos Pesados (OCP). El megaproyecto de la industria de Oil & Gas consistió, en la construcción y tendido de 503 km de ductos, en función de su experiencia ha adquirido un profundo conocimiento de las condiciones particulares en las zonas en las que opera.

A partir del año 2012 a la actualidad, Construcciones y Prestaciones Petroleras CPP. S A. ejecuta operaciones en el Bloque 57; cuyo campo petrolífero pertenece al Bloque 57 del campo Shushufindi Aguarico, en donde presta servicios de Ingeniería, desde el diseño hasta la puesta en marcha para las instalaciones de Oil & Gas, vías de acceso, almohadillas de perforación, tuberías, líneas de flujo, plantas de tratamiento de agua, operación y gerenciamiento de proyectos.

### **Misión**

“Construcciones y Prestaciones Petroleras tiene como misión, brindar valor a los accionistas y clientes a través de la prestación de servicios de Ingeniería, Suministros, Construcción, Operación y Gerenciamiento de proyectos de infraestructura, industriales y energéticos.

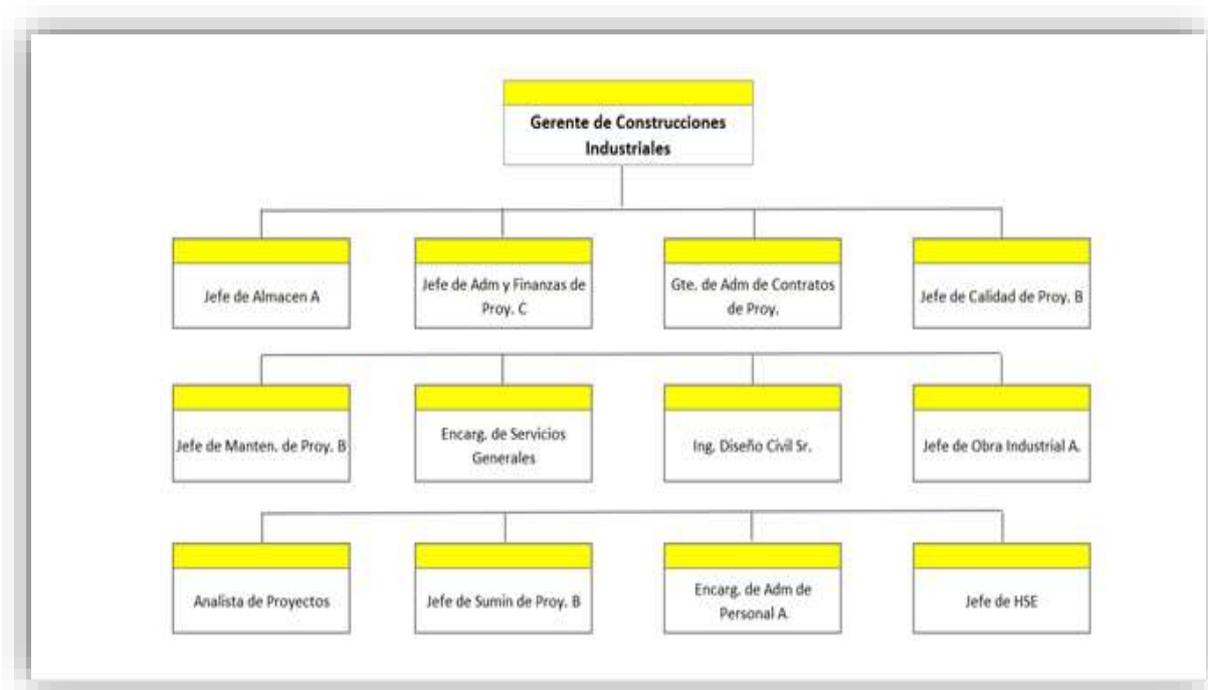
Consideramos que la capacitación de nuestros recursos humanos es fundamental para construir conocimiento en forma permanente y comprometidos con la seguridad de nuestros trabajadores”. Techint, Ingeniería y Construcción, (2019)

### **Visión**

“Construcciones y Prestaciones Petroleras tiene como visión, ser la empresa de Ingeniería y Construcción líder en lo que respecta a método de trabajo, patrimonio tecnológico y capacidades de sus recursos humanos”. Techint, ingeniería y construcción, (2019)

### **Organigrama Base Shushufindi:**

El Organigrama de Construcciones y Prestaciones Petroleras CPP S.A. presenta las unidades organizacionales por determinada área de gestión a cargo de un responsable, se actualiza mensualmente y de forma automatizada; junto con la publicación del Anuncio Ejecutivo y los cambios en la organización y las personas.



**Fuente:** Comunicación Corporativa. (2019). ¿Quién es Quién?

## 1.2 El problema de investigación

### 1.2.1 Planteamiento del problema.

Generalmente a nivel empresarial las mejoras y planes se han centrado en la seguridad laboral; ya que para el corporativo es lo más trascendental. Esto, debido al giro del negocio en el que se desenvuelve. Durante su operatividad desde el 2012 no se han documentado informes de procesos de evaluaciones de riesgo psicosociales o acciones tomadas en pro del bienestar laboral.

Para CPP. S A., hoy por hoy el bienestar laboral ha sido visto como una herramienta eficaz y que debe tomar impulso a fin de dar ese plus a la marca empleadora a nivel de Ecuador.

En este contexto, en diciembre del 2019 la consultora Thomascorp S.A. Thomas Ecuador realizó en la empresa la encuesta en base a un formato estandarizado por el Ministerio de Trabajo para el programa de prevención de riesgos psicosociales a 1235 trabajadores de 3 proyectos, entre ellos los trabajadores del proyecto en el Bloque 57 del Campo Shushufindi-

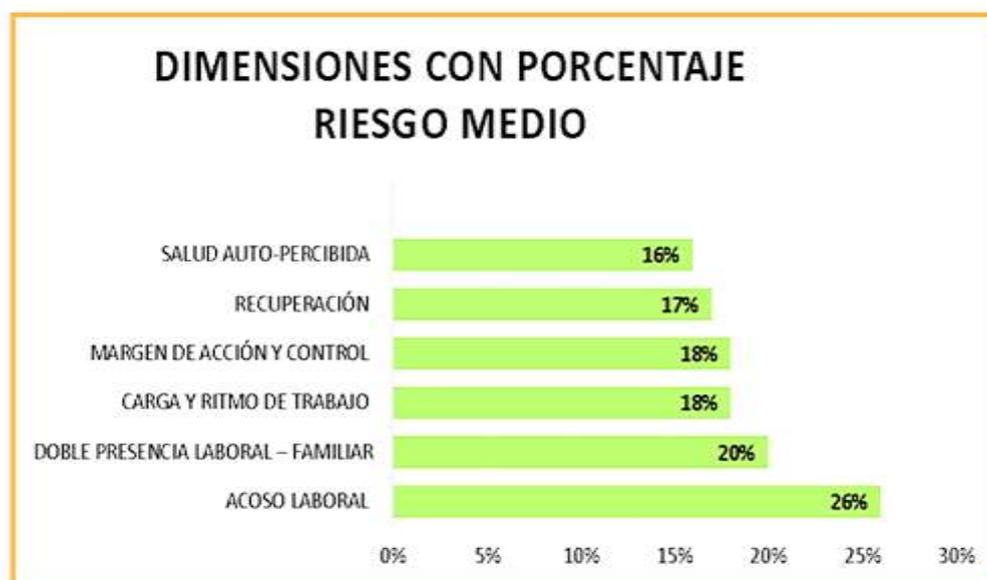
Aguarico. En este cuestionario se abarcaron elementos de: carga y ritmo de trabajo, desarrollo de competencias, liderazgo, margen de acción y control, organización del trabajo, recuperación, soporte y otros puntos como acoso discriminatorio, laboral, sexual, adicción al trabajo, condiciones del trabajo, doble presencia (laboral – familiar), estabilidad laboral y emocional, y donde se evidencia los siguientes resultados:

### Resultado del proceso de evaluación.

RESULTADO GLOBAL DE LA EVALUACIÓN DE RIESGO PSICOSOCIAL	RIESGO BAJO	RIESGO MEDIO	RIESGO ALTO
	93%	6%	1%

**Fuente:** Informe Evaluación, 2019.

El análisis precedente de las dimensiones con un riesgo de impacto moderado, con posibilidad de que puedan complicarse a largo plazo, y que podrían causar efectos nocivos para la salud con afectaciones a la integridad física y enfermedades ocupacionales en caso de que no se aplicaren las medidas de seguridad y prevención correspondientes de manera continua y evitar el incremento a la probabilidad de un impacto en riesgo alto en la salud, seguridad; para tal efecto; se debe trabajar para reducir el riesgo psicosocial y mejorar el entorno de los



colaboradores en el trabajo. Informe Evaluación, (2019). **Fuente:** Informe Evaluación, 2019.

A estos resultados asocian que no existe descanso suficiente entre jornadas de trabajo y recomiendan se revisen y se establezcan los tiempos destinados al ocio y el disfrute de los trabajadores con sus familias con la percepción respecto a la propia salud física y mental, a la vez la repartición de las jornadas de trabajo en períodos tal vez menos extensos. (Informe Evaluación, 2019)

Conforme el plan de acción indica que se debe determinar una estrategia para el 2020, estas estrategias han sido iniciadas con acciones menores como talleres, focus group como cumplimiento de indicadores y resultados a corto plazo, razón por la cual se fundamenta la necesidad de presentar un plan de acción dentro del contexto de bienestar laboral.

### **1.2.2 Diagnóstico.**

La presente investigación se enfoca en elaborar un diseño de acciones de bienestar laboral a los trabajadores de una empresa de Ingeniería y Construcción en el sector petrolero. Esta propuesta se la elabora con una visión objetiva e independiente de los cargos y áreas ya que será aplicable para todo el personal.

#### **Jornada laboral especial**

Hablar de jornadas de trabajo en la empresa es referirnos a un régimen especial de 22/8 (22 días de trabajo y 8 días de descanso), así los días de descanso se consideran vitales para recobrar energía y disponer de tiempo libre para disfrutar en familia, atender compromisos sociales, culturales, religiosos y sobre todo cargarse de positivismo con un ánimo renovado para reanudar la jornada laboral con fuerza y entusiasmo.

Sin embargo, y por temas operativos los trabajadores en ocasiones deben extender sus jornadas laborales o retornar a sus labores antes de haber cumplido su periodo establecido de descanso. Al ser una jornada laboral atípica es tomada como línea base por la influencia del burnout en el desempeño laboral y consecuentemente dado como respuesta al estrés laboral

que se manifiesta de manera progresiva debido a la pérdida de energía, el agotamiento, depresión, ansiedad y desmotivación en el trabajo.

En diferente contexto y por situaciones adversas como paralizaciones y confinamientos las jornadas laborales han tenido que ser reformadas y extenderse hasta en 3 jornadas consecutivas (66 días). Y, a diferencia del resto de jornadas, se puede evidenciar que el personal muestra irritabilidad, estrés, desgaste emocional y físico; una situación que se vuelve más crítica debido a que no se cuenta con espacios de ocio o espacios de dialogo, ocasionando que la convivencia laboral sea más compleja e imprescindible.

Cabe considerar que, más allá de las repercusiones laborales; podría extenderse y tener repercusiones en el ámbito social y familiar, dado que son un desencadenante de conflictos, como la exigencia de tiempo con los hijos, la diferencia de horarios con su núcleo social. En virtud de ello, nuestro campo laboral en el ámbito petrolero exige un actuar para mantener el bienestar laboral de los trabajadores, que equilibre sus relaciones en la vida familiar y en el entorno laboral.

### **Beneficios corporativos.**

La entrega de beneficios corporativos favorece y ayuda a mejorar la productividad, la retención y el compromiso de los trabajadores; por consiguiente, al ser una empresa diversa, con trabajadores de diferentes países, generaciones y culturas. Por lo tanto, aún están en el proceso definir aquellos incentivos que encajan mejor con las necesidades.

Otro factor que incide y es determinante, es la divulgación de planes y programas de beneficios, quienes tienen acceso y bajo qué condiciones se otorga; de tal manera que los trabajadores se motivarían sabiendo que tienen réditos adicionales a los que ya les corresponden por ley.

### **Clima laboral**

El clima laboral es uno de los aspectos clave que requiere ser medido en base a elementos adecuados, tanto técnico como humano, los mismos que promuevan acciones correctivas/preventivas para mejorar el bienestar laboral.

### **1.2.3 Pronostico.**

La inexistencia de un diseño de planes de acción de bienestar laboral puede ahondar los riesgos psicosociales a corto plazo y un entorno laboral negativo, lo cual repercutiría en la salud física, mental y social de los trabajadores; esto, evidenciado en la fatiga, mal humor con los compañeros de trabajo, falta de concentración al tener conflictos familiares que no pueden resolver y los cuales día a día repercutirán más, mientras continua en su jornada laboral.

Si a futuro se presentan nuevas situaciones adversas que obliguen a que el personal foráneo no pueda realizar un cambio de turno de manera “habitual”, la consecuencia impactara a nivel individual y colectivo, aunado a la situación, podría ocasionar la desmotivación laboral.

Un ejemplo de eso, es que los trabajadores exteriorizan inconformidad por permanecer en la empresa, sin embargo, tampoco quieren irse “renunciar” debido a la pérdida de beneficios legales que implica esta causal de salida; situación que complica la relación laboral. En relación con las implicaciones los trabajadores procuraran ser despedidos y posiblemente comience a evidenciarse el absentismo y presentismo; forzando al empleador a despedirlos; medidas que impactan, ya que genera mayores egresos para el empleador por el pago de las indemnizaciones por despidos intempestivos de acuerdo al código de trabajo.

### **1.2.4 Control de Pronóstico.**

La intervención en el bienestar laboral es imprescindible; de modo que es fundamental conocer la demografía, la realidad y los factores que motivan a los trabajadores a quienes va dirigido el diseño de acciones.

Atendiendo a estas consideraciones, resulta esencial trabajar en acciones de bienestar laboral alineadas a la cultura corporativa del campamento base; y, orientadas a disminuir los efectos del estrés laboral, causado por la fatiga acumulada, mejorando la condición física, laboral y mental.

Sin duda, la creación de estrategias que permitan reducir la doble presencia como consecuencia de la jornada laboral especial y sus extensiones por situaciones adversas; a través de propuestas, programas de motivación e integración, así como la creación de espacios de distracción en los hoteles asignados para el personal foráneo y zonas estratégicas del campamento; acciones que serán un aporte en el manejo de las emociones y la superación de crisis de los trabajadores.

El diseño de esta propuesta también propondrá alternativas para evitar procesos de despido a causa de la presión por parte de los trabajadores como una salida “fácil” como única alternativa; y podrá generar un impacto positivo en el ambiente laboral, el desarrollo profesional, la atracción y retención de talentos; así como la creación de vínculos, bienestar integral y la fidelización empresarial con un deseo de permanencia.

### **1.3. Objetivos**

#### **1.3.1 Objetivo General**

- ✓ Diseñar un plan de acciones de bienestar laboral para los trabajadores de una Empresa de Ingeniería y Construcción en el sector petrolero ubicada en la provincia de Sucumbíos.

#### **1.3.2 Objetivos Específicos**

- ✓ Determinar los factores que mejoren el bienestar laboral para promover el desarrollo y crecimiento personal y profesional.
- ✓ Evaluar las dimensiones del bienestar laboral general de los miembros de la empresa.

- ✓ Diseñar un plan de acciones de bienestar laboral para los trabajadores de una Empresa de Ingeniería y Construcción en el sector petrolero ubicada en la provincia de Sucumbíos.

#### 1.4 Justificación

El bienestar laboral establece un complemento de la remuneración económica, y una herramienta necesaria en las organizaciones como un atractivo empresarial dentro del giro del negocio, concordando con Armas, Llanos y Traverso, (2017), quien plantea que una eficiente gestión de bienestar puede aumentar o disminuir los cimientos empresariales. Esto lo logra, al reconocer la importancia de motivar e incentivar a los trabajadores adaptando con ello acciones de bienestar como una nueva ventaja competitiva que impulse el desarrollo integral de los trabajadores.

¿Por qué es importante el bienestar?, aunque la respuesta tal vez sea evidente; para algunos no lo es y aún existe la concepción tradicional de que al trabajo se va a trabajar. Sí, eso es cierto, sin embargo, el hecho de pasar más de la mitad del día en un lugar que no me haga sentir a plenitud ocasionara un desgaste emocional y profesional.

La estructura de planes formales de incentivos, permite fidelizar a los trabajadores; es así que Armas et al. (2017) asevera. “El hecho de sentirse felices en la organización y satisfechos en el trabajo determina en gran medida el éxito organizacional” (p. 122).<sup>1</sup> En la práctica es algo intangible y el principal beneficio que genera es sin duda, el sentido de pertenencia a esa organización, y no hay nada más valioso que esto para una empresa, es decir, el deseo de sus trabajadores de pertenecer a esa empresa y saber que los talentos quieren quedarse; es decir, compromiso laboral.

---

<sup>1</sup> Armas Y., Llanos M., y Traverso P., (2017) Gestión del Talento Humano y Nuevos Escenarios Laborales. Ecuador.

Teniendo en cuenta lo mencionado anteriormente, la evolución en el mundo empresarial es constante, y más empresas se suman a entender que el capital más importante son las personas; por tanto, se han visto en la necesidad de trabajar en nuevas maneras de mantener un equilibrio entre la vida personal y profesional con acciones que generen cambios y que aporten en el bienestar del personal.

Gibson, Ivancevich, y Donnelly (1994), señalado por Loli (2007), exterioriza que lo trascendental es que las gerencias y trabajadores reconozcan que esto es un ganar –ganar y la única manera de alcanzar el progreso es elevando el rendimiento y la productividad, lo que requiere trabajadores comprometidos con su organización. De este modo surge la necesidad e importancia de incentivar y generar adecuados planes de bienestar laboral, que permitan tener trabajadores comprometidos, estableciendo una ventaja competitiva que convierta a la empresa en un lugar atractivo y deseable, y beneficiarán el disminuir la rotación de personal y los sistemas de retención voluntaria.

Teniendo en cuenta la carga de trabajo y las extensiones laborales las mismas que producen en los trabajadores un desequilibrio físico y psicológico en donde se ve afectada la calidad de vida y de trabajo, llegando a sentir que ya no se puede más y las responsabilidades se escapan de las manos, aumentando los niveles de estrés al borde del límite. Es así que, las empresas deben darles mayor importancia a los programas de bienestar y en que se pueda proponer alternativas que permitan armonizar el trabajo y la familia, Gibson, (2009).

En este contexto es necesario pensar que no todos los trabajadores tienen la misma tenacidad al tener que sobrellevar jornadas extensas, más aún cuando se ve influenciada por el estrés, la depresión y la inseguridad. Por este motivo, el generar acciones de bienestar y concebir a los trabajadores como algo prioritario no será un gasto; al contrario, una inversión en donde se reducirá el presentismo laboral entre otros factores positivos ya mencionados. De modo que, Monesterolo, (2013) plantea.” Vivir supone que las personas cuenten con el tiempo necesario

tanto para el ocio recreativo como para el disfrute familiar” (p. 71) y por lo que resulta lógico que los objetivos primordiales sean aliviar las presiones y el estrés propio de toda prestación de servicios.

De los estudios que se han realizado para fundamentar las afirmaciones anteriores analizaremos los siguientes:

Se han desarrollado diversos estudios vinculados al bienestar laboral como el realizado en Guatemala en el 2008, esta investigación tuvo como objetivo determinar la influencia del bienestar laboral en la productividad de los trabajadores aplicado a una muestra de 100 trabajadores, en base a ello; los resultados obtenidos evidencian que los trabajadores dejarían una empresa porque no se les da oportunidad de trabajo, aunque ganen la misma cantidad de dinero que la empresa que ofrece beneficios de bienestar laboral; del mismo modo asevera que es necesario ofrecer diferentes programas de bienestar laboral para que los trabajadores estén satisfechos y motivados en sus trabajos. Álvarez (2008).

Otra investigación, es el de las Estrategias de beneficios- Administrar costos y fomentar las conductas deseadas; un estudio realizado entre julio y agosto del 2017 a 1.103 empleadores de América Latina y se enfoca en tendencias de alto nivel en cuanto a salud y bienestar como herramientas poderosas para atraer, retener y hacer que los trabajadores se comprometan y dándole la importancia a las necesidades de una fuerza laboral multigeneracional; (Towers Watson 2017) en este contexto se ve reflejado el interés por parte de los empleadores quienes están conscientes del valor de los programas de bienestar de modo que Towers Watson (2017) “ Dos terceras partes (66%) de los empleadores de América Latina consideran que su paquete de beneficios aumenta la atracción y la retención” (p. 2 ).

Por su parte Pullupaxi, (2014) realizó una investigación sobre bienestar laboral y su influencia en los trabajadores de un hospital privado; para el efecto trabajó en una muestra de 46 trabajadores de distintas profesiones y en edades comprendidas entre 22 a 46 años. Según

sus resultados el bienestar laboral es un factor inherente y que tiene una relación significativa en el desempeño laboral de los trabajadores, por lo que recomienda crear planes donde se promueva el bienestar laboral para que los trabajadores estén más motivados y para ello recalca la importancia de realizar un estudio previo sobre las necesidades y expectativas de los trabajadores que determine la relación del bienestar laboral y el desempeño laboral.

En esta investigación es necesario contar con dos herramientas como instrumentos válidos y confiables que nos permitan obtener variables específicas acerca del bienestar laboral, con el fin de analizarlas de manera conjunta en búsqueda de regularidades que permitan formular planes de acción concretos.

La técnica de investigación a ser utilizada será la encuesta; esta, al ser una metodología versátil podrá adaptarse a las particularidades de la empresa y las mismas que ya han sido fuentes de medición en otras investigaciones; de modo que permitan cumplir los objetivos planteados. Según Buendía, Colas y Hernandez (1998) esta metodología pretende “conocer lo que hacen, opinan o piensan los encuestados mediante preguntas realizadas por escrito y que puedan ser respondidas sin la presencia del encuestador” (p. 124).

En el país ya se presentan casos de empresas que analizan y ven a la felicidad como un indicador importante. El estudio denominado 'Felicidad en el Trabajo', desarrollado por The Edge Group e Ipsos Consultor es un ejemplo. Esta investigación encuestó a 1 034 trabajadores del Ecuador, desde mayo pasado. Los participantes de la encuesta levantada en el país fueron consultados sobre aspectos generales de la experiencia en el trabajo, detalles del día a día en sus actividades, sobre la organización en la que trabajan y sobre la vida personal que llevan. Entre las variables que se analizaron estuvieron los ingresos que reciben, el equilibrio del trabajo con la vida personal, la utilidad de su empleo, las relaciones con el equipo, entre otras. (Lideres, 2015).

Sin duda, se puede considerar un aporte del ejercicio de investigación el abordar un plan de acción a partir de las necesidades reales lo cual puede generar beneficios no solo para el trabajador sino también para la organización. es por esta razón que, (Poloche, 2016, p. 24). Exterioriza que, “Para identificar estas áreas de actuación es necesario obtener una visión completa del operario, observarlos y analizarlo desde su lugar de trabajo y desde él mismo y en otros escenarios de su cotidianidad”

En relación con las implicaciones, la presente investigación está fundamentada en el ámbito legal correspondiente a derecho laboral, donde se correlacionan los trabajadores y los empleadores dentro de un espacio de equilibrio social.

Bajo esa línea de investigación la (OMS, 2010) define entorno de trabajo saludable de la siguiente manera: “Un entorno de trabajo saludable es aquel en el que los trabajadores y jefes colaboran en un proceso de mejora continua para promover y proteger la salud, seguridad y bienestar de los trabajadores y la sustentabilidad del ambiente de trabajo en base a los siguientes indicadores”:

- ✓ “La salud y la seguridad concernientes al ambiente físico de trabajo. La salud, la seguridad y el bienestar concernientes al medio psicosocial del trabajo incluyendo la organización del mismo y la cultura del espacio de trabajo”.
- ✓ “Los recursos de salud personales en el ambiente de trabajo, y Las formas en que la comunidad busca mejorar la salud de los trabajadores, sus familias y de otros miembros de la comunidad”. (p. 3).

Por otra parte, en el Ecuador el artículo 326 inciso 5 de la Constitución de la República del Ecuador (2008) determina que, “Toda persona tendrá derecho a desarrollar sus labores en un ambiente adecuado y propicio, que garantice su salud, integridad, seguridad, higiene y bienestar” (p. 101). Esto involucra a las condiciones del ambiente de trabajo y su influencia

directa e indirectamente en la salud de las personas y en su bienestar integral y calidad de vida laboral.

Esta investigación será un aporte para la implementación de planes de acción recomendados en la evaluación de riesgos psicosociales realizada en el 2019 en el contexto del bienestar laboral del sector petrolero, permitiendo establecer nuevas conjeturas para futuros planes y programas de bienestar laboral que pretendan crear, mantener y mejorar las condiciones del trabajador, favoreciendo su desarrollo personal, su nivel de vida y el de su familia a través del bienestar laboral. Inclusive puede ser tomado como ejemplo para implementar el plan de acción de bienestar laboral, con las revisiones y adaptabilidad que requieran en los distintos bloques de la región amazónica donde la empresa tiene su operatividad.

En el siguiente capítulo se profundizarán elementos relevantes del bienestar laboral tomando en cuenta que el recurso humano es parte fundamental dentro de la empresa.

## 1.5 Marco teórico

### 1.5.1 Estado actual sobre el conocimiento del tema.

El entorno que rodea el bienestar laboral incluye variables que son necesarias analizarlas; para tal efecto, se expondrá la concepción de diferentes autores en el siguiente marco teórico.

El Compromiso entre la organización y los trabajadores es fundamental para generar resultados y aumentar la productividad, para establecer un buen desempeño, con los trabajadores, según el estudio de Sánchez, M y García, M., (2017) quienes destacan que, “El éxito de las organizaciones modernas radica de una manera importante en la capacidad de integrar a los trabajadores en los proyectos empresariales de las compañías, de tal forma que los trabajadores consideren los objetivos de la organización como propios. Considerando el factor humano como la base para lograr la competitividad” (p. 161).

En este sentido, afianzar el compromiso del trabajador; de modo que tenga esa motivación con acciones de orden social, como actividades de recreación y cultura que puedan involucrar a la familia fuera del ambiente de trabajo. En segunda instancia las acciones de orden organizacional como la autonomía y valorización acompañado de un feedback continuo. Todas esas acciones de impacto directo, o diagnóstico no es suficiente para el desenvolvimiento de la calidad de bienestar, por lo tanto, es preciso analizar los resultados de las acciones a implementar y cambiarlas en tanto sean necesarias.

Para Deloitte, (2018), “A medida que se difumina la línea entre el trabajo y la vida, ofrecer un conjunto sólido de programas de bienestar centrados en la salud física, mental, financiera y espiritual se está convirtiendo en una responsabilidad corporativa y una estrategia para impulsar la productividad, el compromiso y la retención de los trabajadores”, (p. 65). Para tal efecto, es necesario contribuir, es poder identificar cuáles son las necesidades de los trabajadores e ir las resolviendo; en este sentido se puede procurar espacios para que el trabajador en caso de que tenga alguna dificultad la pueda resolver, esto como parte de las

acciones “simples” que promueven el bienestar, con acciones de orden psicológico, manejo de estrés y acompañamiento psicológico.

En relación con las implicaciones, “En la encuesta anual Tendencias Globales de Capital Humano, solo el 23 por ciento de los encuestados afirmó que su programa de bienestar fue diseñado para reducir los costos de seguro, seguido de ello, el 43 por ciento cree que el bienestar refuerza la misión y visión de su organización, el 60 por ciento informó que mejora la retención de trabajadores, y el 61 por ciento señaló que mejora la productividad de los trabajadores y los resultados comerciales finales”. (p. 67).

Respaldando esta investigación, Deloitte en México; demuestra que el bienestar es visto como una estrategia y una responsabilidad con una importancia del 87 % como impacto y el 59 % de adaptabilidad dentro del auge empresarial y el mismo que es parte de las principales tendencias del capital humano como una visión integrada que contribuye a llenar ese vacío de un liderazgo.

Para Deloitte, (2018), en concordancia a estas investigaciones, en un reporte publicado por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos, citado por Deloitte, refiere que en México las horas trabajadas en promedio corresponden a 43 horas a la semana; en relación a otros países pertenecientes a la OCDE, es de 40 horas, aunado a la situación de estrés y las consecuencias en la productividad, salud y estabilidad familiar; por lo que está considerada en el top 4 de las 10 tendencias en capital humano. De las evidencias anteriores, una empresa del sector financiero en México ha trabajado con programas de bienestar y con respecto a los resultados propone enfatizar la importancia en:

- ✓ Que sea un programa liderado por un área de desarrollo y que la misma, reporte de manera directa al CEO.
- ✓ Identificar las necesidades y proponer temas que puedan abordar los programas, apegados a la realidad de los trabajadores.

- ✓ Involucrar en los programas y trabajar de manera conjunta con áreas funcionales como lo es Finanzas y Recursos Humanos.
- ✓ El programa debe tener instrumentos de medición claros.

Dentro de los resultados se señala que los objetivos de los programas de bienestar deben centrarse en la seguridad del empleado en un 56%, en promover la productividad del empleado con un 64%, seguido de apoyar a la retención de los trabajadores en un 55%, reforzar la misión y visión empresarial con un 41%, y, por último, solo un 17% como objetivo para reducir los costos del seguro. Deloitte, (2018). Con base a lo anterior se puede destacar que existen varios componentes que pueden ser aplicados frente al reto de iniciar acciones referentes al bienestar desde la necesidad y experiencia de los trabajadores.

Por consiguiente, se clasifica a las estrategias de bienestar altamente valoradas según los trabajadores con un 39% en actividades grupales para ejercicio o bienestar, en lo posterior un espacio de oficina asignado para fines de bienestar con un 42%, seguido de asesoría financiera personal y asesoría de bienestar con un 33%, horarios flexibles en un 67%, programa de asistencia al empleado con un 28%, en síntesis, es el resultado de los retos afines a la retención de talentos, a la correlación de trabajadores satisfechos y mayor productividad; a su vez, el hecho de que las nuevas generaciones tienen distintas perspectivas y expectativas de carrera muy distintas a las tradicionales, es así que, se han visto en la necesidad de proveer modelos desarrollo flexibles, asignaciones de retos relevantes con una guía y un feedback. Deloitte, (2018).

En Ecuador el bienestar laboral ha sido definido como “satisfacción laboral” y sus estudios aún no han sido abordados de manera tan amplia. Por consiguiente, las investigaciones existentes tienen un enfoque psicológico y están enfocados en su mayoría en empresas privadas; cabe mencionar que el bienestar o la satisfacción laboral no ha sido abordada de manera general en la población.

En esta línea de investigación, en la Universidad Central del Ecuador se realizó un estudio Rodríguez,(2018), sobre“ El Clima Organizacional y su Influencia en la Satisfacción Laboral del Personal de la Empresa Flor Encanto”<sup>2</sup> aborda la satisfacción intrínseca y extrínseca, y hace referencia en los resultados que para los trabajadores de la empresa de estudio un “ 70% de trabajadores se sienten satisfechos” y muy satisfechos en el eje de la satisfacción laboral, concluyendo que en esta empresa existe un alto grado de bienestar entorno a su labor, sin embargo es necesario manifestar que la población de estudio fue de 60 trabajadores.

Otra aproximación a la investigación es la de Carrasco, (2017), acerca de “La satisfacción laboral que tiene el personal del departamento de operaciones y el personal del departamento administrativo financiero en relación a la compensación laboral que brinda la organización Grúas Atlas” en donde se concluye que 50 trabajador de la población investigada se encuentra en un estado de indiferencia y negatividad; frente a los planes de acción dados por la compañía, fundamentando que no es una realidad de necesidades. Por consiguiente, se hace necesario nuevamente hacer énfasis en que los programas y planes de bienestar no deben ser propuestos y ejecutados sin una identificación de necesidades y posibles resultados.

Más adelante se estará fundamentando las dimensiones a las que se puede hacer referencia en el bienestar y la percepción que abarca cada una de ellas mediante las teorías de motivación y autodeterminación.

## **1.5.2 Adopción de una perspectiva teórica**

### **1.5.2.1 Bienestar.**

La naturaleza del concepto del bienestar tiene varios significados y concepciones: por ejemplo, el aporte a esta definición dada por la Real Academia Española como: “Un conjunto de las cosas necesarias para vivir bien” y autores como Valdés (1991) lo definen como:

---

<sup>2</sup> Rodríguez S., (2018), El Clima Organizacional y su influencia en la Satisfacción Laboral del personal de la empresa Flor Encanto, Quito.

“Un concepto evolutivo y gradual, en donde se le da un valor más o menos positivo a su vida” (p. 1).

Seguido de esto, contextualiza una composición de características de dos tipos diferentes: por un lado, características que aluden a circunstancias extrínsecas y por otra parte apunta aspectos relacionados con ciertos estados intrínsecos de la persona o estados de ánimo. En consecuencia, estos dos factores están vinculados uno al otro para lograr un bienestar y si uno de ellos no se diera este bienestar quedaría inconcluso Valdés, (1991).

Dicho de otro modo, no únicamente son necesarios los recursos para lograr tener un bienestar sostenible, para ello es de vital importancia que la persona goce de un buen estado físico y emocional con una concordancia recíproca a fin de poder conectar con el propósito de bienestar.

Otro de los autores que ratifica esta conceptualización es: Garcia C., González I., (2000) puntualizando que, “El bienestar es subjetivo” (p. 587) , y puede ser visto como una relación de lo afectivo y su grado de complacencia con aspectos específicos en donde predominan los estados de ánimo positivos que suponen la realización de los deseos y un resultado de bienestar en satisfacción.

En paralelo, está el concepto de la Enciclopedia de la Salud que define al Bienestar como: “Estado vital de una persona caracterizado por estar satisfecho con la propia vida, experimentar con frecuencia emociones positivas y disfrutar de una salud física y psíquica ajustada a las propias expectativas” Dentro de este marco, Varela, (2020) exterioriza que el bienestar es la capacidad de crear espacios carentes de ruidos y mantener relaciones positivas y una salud psicológica y física en equilibrio, de modo que sea ese espacio donde la persona pueda dar lo mejor y estar en plenitud.

El termino bienestar lleva consigo varios factores a desarrollar para llegar a un estado de bienestar positivo, su valoración se podrá evaluar tomando en cuenta las condiciones físicas,

mentales, sociales y si las características positivas superan a las negativas se podrá hablar de bienestar y como resultado un grado mayor de felicidad y satisfacción.

### ***1.5.2.2 Dimensiones de bienestar.***

Debido a que el bienestar es un campo amplio y que determina varios ejes, ha sido determinante para algunos investigadores puntualizar dimensiones a fin de poder identificar el área donde aquellos no son cumplidos o son negativos y que imposibilitan el llegar a un bienestar integral.

Para comprender mejor estas dimensiones Belvedere, (1995) hace referencia a 3 dimensiones del bienestar; esto lo constituye debido a que son aquellas a las que menos importancia se han dado a lo largo de los estudios y las que tienen un vínculo con el resto de dimensiones. En este contexto las ejemplifica en un “triángulo equilátero cuyos lados están representados por el área física, que está regida por las leyes biológicas; el área mental, regida por las leyes psicológicas; y el área espiritual regida por leyes morales” (p. 64) de modo que cada una tiene un vínculo y para lograr un bienestar sistémico las tres áreas deben ser integradas.

Vinculado a su concepción ilustra que el bienestar exige la saludable relación de su realidad con el entorno en que está rodeado, la realidad del área mental enfocada en las relaciones saludables con sus semejantes en un contexto intelectual como emocional y la realidad del área espiritual con un vínculo y una relación con Dios, visto como una fuente de vida. Belvedere, (1995).

Por su parte, Valencia, (2019) exterioriza lo útil de ramificar el bienestar en dimensiones ya que el mismo suele ser percibido de distintas formas, aunque todos tienen un nexo que está ligado con la armonía a nivel físico, mental y social, de modo que plantea 7 dimensiones que requieren poner todos los sentidos y un esfuerzo:

**Bienestar Físico:** “Se refiere a la realización de actividades físicas y alimentación saludable para mantener un estado físico óptimo”. Un factor que se traduce en salud, en un estado físico ideal y comprende esa capacidad de tomar medidas preventivas y alcanzar la máxima funcionalidad tanto en la casa como en el trabajo.

**Bienestar Emocional:** “Se refiere a nuestra salud emocional. Debemos aprender a escuchar a nuestras necesidades emocionales”. Dicho de otra manera, tienen que ver con la resiliencia, vivir el presente, enfrentar situaciones y emociones positivas y negativas; al hacer referencia a las emociones positivas podemos destacar que incluso en esta situación se suele tomar malas decisiones y con respecto a las negativas estas pueden afectar al resto de dimensiones. Por lo tanto, es de vital importancia que se logre tener una estabilidad en las crisis y que estas emociones no sean parte de aquellas dominantes y que repercutan a nuestra salud mental.

**Bienestar Intelectual:** “Se refiere a su habilidad mental. Las personas tienen diferentes reacciones cuando son desafiadas intelectualmente”. En este contexto, el mejorar la habilidad de pensamiento crítico, su capacidad intelectual, salir de su zona de confort y tomar lo nuevo como un desafío; de modo que se pueda ver el propósito a cualquier nuevo aprendizaje para desarrollar propias ideas y un nivel óptimo de bienestar.

**Bienestar Social:** “El ocuparse de su salud y sus necesidades personales es de suma importancia, pero no debemos abandonar nuestro rol en la sociedad”. Visto como una dimensión que impacta la felicidad en el largo plazo; con la calidad de relación con la familia sus colegas de trabajo y su comunidad en donde se debe aprovechar las diferencias y similitudes que permitan relacionarse mutuamente de modo que se logre un estado ideal y que no afecte el resto de dimensiones.

**Bienestar Financiero:** “El bienestar financiero se logra a través del manejo correcto del dinero. Es un balance entre lo que necesitamos y lo que queremos, lo que gastamos y lo que tenemos”. Un bienestar orientado a consolidar una base fuerte a tener esa habilidad de

administrar los ingresos, los gastos, las expectativas de ahorro y lidiar con gastos inesperados y que a futuro no sea traducidos en deudas que no puedan pagarse, de modo que al tener estas bases se podrá acceder a servicios o situaciones que permitan mejorar el bienestar.

**Bienestar Medio Ambiente:** “Esta es una de las más importantes dimensiones del bienestar humano porque es nuestro ambiente el que nos ayuda a lograr una calidad de vida mejor y más saludable”.

**Bienestar Espiritual:** “Significa el conjunto de valores y creencias que llevan a una persona a encontrar el significado de su vida”. En virtud de ello, la base para que el resto de componentes no pierdan funcionalidad, y para ilustrar mejor Lopategui, (2001), lo determina como la fuerza de la naturaleza, las leyes científicas o la fuerza divina de DIOS, que permiten que las personas tenga ese ímpetu para alcanzar el propósito personal en la vida.

Atendiendo a estas consideraciones, señala que cada una de ellas aporta al bienestar en el marco de la calidad de vida y son las que se necesitan para vivir bien; de manera análoga hace hincapié que cada una tiene su importancia y si la una no está; desequilibra al resto de dimensiones y la falta de cualquiera de ellas en un determinado tiempo puede tener efectos negativos que imposibiliten tener un bienestar seguido de una vida plena (Valencia, 2019).

### ***1.5.2.3 Teoría de las motivaciones.***

La motivación ha sido uno de los estudios de auge en las últimas décadas; las mismas que han dado origen a diversas teorías que hacen hincapié en la atención de aspectos que son parte del proceso, como personas y como trabajadores, entre ellas: “La Teoría de la Motivación Humana de Maslow” y la “La teoría de Motivación-Higiene de Herzberg”, como las más relevantes en esta investigación y que serán analizadas a continuación:

#### **Teoría de la motivación humana de Maslow.**

Para Maslow, las motivaciones son guiadas en base a las necesidades y las clasifica en categorías de acuerdo a un orden “jerárquico” de importancia, en este modelo el cual es conocido como la “pirámide de Maslow”.

Las cinco categorías de necesidades, son descritas como una pirámide y las cuatro primeras hacen referencia a las necesidades de déficit: “las fisiológicas, de seguridad, de asociación o aceptación y necesidades de estima”, es decir los aspectos básicos como parte de la supervivencia, hasta las motivaciones complejas como: “el crecimiento personal”, donde la idea principal está centrada en que, solamente escalamos cuando hay necesidades inferiores satisfechas (Maslow,1943).

Según la pirámide de Maslow:

- a) **Necesidades fisiológicas:** hacen referencia a las necesidades de origen biológico y están orientadas a la supervivencia del ser humano. Dentro de estas necesidades e puede enunciar el respirar, de dormir, de comer, de sexo.
- b) **Necesidades de seguridad:** una vez las necesidades fisiológicas han sido satisfechas, avanzamos al siguiente nivel; el mismo que está orientado a la seguridad personal, el protegerse de todo peligro y el deseo de estabilidad.
- c) **Necesidades de asociación o aceptación:** cuando las necesidades fisiológicas y de seguridad han sido medianamente satisfechas, el siguiente nivel de necesidades es el del amor, el afecto; esa necesidad que por naturaleza el ser humano siente al relacionarse.
- d) **Necesidades de estima:** relacionado con autoevaluación de la satisfacción de necesidades que conducen a sentirse seguro de sí mismo, al amor propio y a la búsqueda de lograr éxitos y ser reconocidos; este último como un factor externo.
- e) **Necesidades de autorrealización:** hace alusión a la cúspide de la pirámide; donde una vez satisfechas todas las necesidades podemos tener esa sensación de éxito.

*Figura: 1*  
*Jerarquía de necesidades de Maslow*



De esta manera Maslow señala que, “la satisfacción de las necesidades superiores resulta por naturaleza propia, más gratificante; asimismo, que la motivación es un indicador de que la persona ha trascendido el funcionamiento deficitario”. (p. 475)

### **La teoría de motivación-higiene de Herzberg**

Herzberg, (1959) citado por (Pinto, 2002) hace referencia a que esta teoría está centrada en la motivación y satisfacción en el ámbito laboral; desde una perspectiva general e influenciados por dos factores:

- a) **Factores motivadores:** puntualiza las experiencias satisfactorias que los trabajadores experimentan y que son asociadas a las tareas y actividades relacionadas con el cargo y producen un efecto duradero en el aumento de productividad, seguido de actividades retadoras y estimulantes que se presentan como una motivación extrínseca que se ostentan por sentimientos de autorrealización, reconocimientos de una labor bien ejecutada, recompensas de realización personal y desarrollo profesional (Pinto, 2002).
- b) **Factores higiénicos**

Un factor externo a la tarea y que establece que la satisfacción elimina la insatisfacción, sin embargo, esto no garantiza la motivación del empleado; dicho factor incluye aspectos como las relaciones interpersonales, los factores económicos como sueldos, salarios, condiciones físicas del trabajo, oportunidades para relacionarse. (Pinto, 2002).

En función de lo planteado los autores coinciden en que las necesidades son parte de esa motivación y una vez están relativamente satisfechas cada una de ellas va cimentando la motivación.

#### ***1.5.2.4 Teoría de la autodeterminación.***

Las investigaciones en el contexto de la Teoría de la Autodeterminación (TAD), se han centrado en sobre las condiciones del contexto social y aquellas que previenen los procesos naturales de la auto - motivación y el desarrollo psicológico saludable. En estos estudios Decy Y Rian, (1985) citado por Stover, Bruni, Uriel y Liporace, (2017), quien manifiesta que esta teoría pretende establecer cuáles son esas motivaciones y estímulos internos y externos que mueven a las personas y dan pie a su accionar haciendo énfasis en que cada uno puede decidir de manera facultativa y deliberada el cumplimiento de las metas y satisfacción de necesidades.

En este sentido, para Decy y Rian, (1985) citado por Stover, et al (2017) es “concebida como una macroteoría de la motivación humana”.(p. 107); una teoría que no se centra únicamente en cómo podemos motivar a los demás, esto va al cómo podemos crear situaciones para que cada uno se motive; bajo esta línea de investigación determina 3 factores sociales que ayudaran a que demos lo mejor como seres humanos y los mismos que están compuestos por necesidades psicológicas la competencia, la autonomía y el relacionarse.

En este sentido, el cumplimiento de estas satisfacciones influyen y dan lugar a los siguientes tipos de motivación: “intrínseca (MI), extrínseca (ME) y amotivación (A)”. (p. 255) Con respecto a la MI es el realizar actividades por responsabilidad y sin que sean necesarias recompensas. En cuanto a la ME con referencia a conductas efectuadas para lograr un fin y

recibir estímulos externos. Para concluir, la A, que la nulidad de motivación y como resultados a sensación de falta de propósitos y metas como lo exterioriza Deci y Rian, (1985), citado por Botella y Ramos, (2019).

### **Sub teorías de la TAD.**

Con relación a esta teoría Deci y Ryan (1985, 2004) citado por Stover, et al, (2017), formulan 5 sub teorías las cuales analizan los aspectos del fenómeno motivacional.

#### **La teoría de las necesidades psicológicas básicas**

La búsqueda de satisfacción de necesidades psicológicas en base a la autonomía que hace referencia a la posibilidad de elegir y tomar decisiones, asumir desafíos ya que esto aumenta nuestra motivación intrínseca. Deci et al, (1991). En relación con la competencia, ligado a nuestro interior a ese grado de confianza y el creer que tenemos la capacidad de desarrollar una actividad como lo cita Stover, et al, (2017), y finalmente la vinculación determinada por Faye & Sharpe, (2008) y citada por Stover, et al, (2017), como una necesidad de relación y la interacción con la sociedad, esa interacción que no permite que nos sintamos solos y vistos como un apoyo frente a una situación adversa o celebrar los logros.

#### **Teoría de las orientaciones causales**

Otro de los elementos de la TAD, la misma que pretende puntualizar aquello que nos mueve o establece la alineación de los esfuerzos que se debe seguir. Las características causales juegan un papel muy importante, en esta sub teoría se puede determinar que es el individuo quien decide cómo influyen las orientaciones causales, de modo que las puedan encasillar como eventos informativos, controladores o como amotivantes como lo propone Deci & Ryan, (1985) citado Stover, et al, (2017), revela que incluso estos tres eventos son parte del individuo, mas sin embargo una es la que más prevalece. De modo que los individuos quienes son motivados por el MI interpretan los eventos como algo informativo, estableciéndola como una elección. propia por consiguiente está el comportamiento como algo autodeterminado y deriva

del nexo entre los comportamientos, pensamientos, sentimientos y necesidades. Stover, et al, (2017).

En relación con las implicaciones, está la ME como una motivación controlada por factores externos y únicamente es dirigida por determinadas imposiciones de necesidades de competencia y vinculación, pero no de autonomía, por último la motivación, derivada por la falta de autonomía y donde se asume que como individuos no podemos generar cambios o que los que se realicen tengan un impacto, al comprar estas evidencias no se puede controlar las situaciones y en consecuencia la falta de motivación. Stover, et al, (2017).

### **Teoría de la evaluación cognitiva**

Sobre las bases de las ideas expuestas, representa la creatividad, el compromiso espontaneo y los intereses propios en particular con los desafíos que surjan de manera natural e independiente los eventos sean estos externos o internos la motivación puede ser vista sin ningún tipo de recompensas. Por consiguiente, el aspecto informacional de esta sub teoría destaca con el feedback, visto como esa utilidad para mejorar un futuro y el control enfocado en el objetivo final; reservándose de exteriorizar las cuestiones que se vinculan a la importancia y el cómo hacerlo. Stover, et al, (2017).

### **Teoría de la integración orgánica**

La teoría de la integración orgánica detalla las formas de ME y los factores sociales que promueven o amenazan la internacionalizan o asimilación de la regulación del comportamiento.

En ese sentido la internacionalización se va desarrollando conforme la motivación vaya disminuyendo esa dependencia de los elementos externos y se dé fundamentada por la MI, en relación con ello, se determina cuatro tipos de ME, entre ellas la “regulación externa” que se da para conseguir una recompensa o evitar una sanción; por otra parte, la “regulación

introyectada”, en relación a la continuidad de las conductas para conseguir recompensas o evitar sanciones aunque estas se dan de manera interna y no dependen de factores externos y representados por evitar los sentimientos de culpa. Un tercer aspecto, la “regulación identificada”, en donde la persona elige las actividades y les da un valor propio de importancia a los resultados. Por último, la “regulación integrada”, como una motivación extrínseca que surge por una regulación integrada de necesidades y valores individuales, cuyo resultado es socialmente esperado. Stover, et al, (2017).

### **Teoría del contenido de metas**

Stover, et al, (2017) cita a Sheldon, Ryan, Deci & Kasser, (2004), quienes establecen que, “la TAD no sólo es importante por qué se produce el comportamiento, sino hacia qué se dirige” (p. 112). Atendiendo a estas consideraciones, la sub teoría del contenido de metas abarca metas intrínsecas y extrínsecas; las primeras aluden al bienestar psicológico y el desarrollo personal Y por otra parte las extrínsecas con una orientación en base a las metas propias y encaminadas a obtener algún tipo de reconocimiento exterior establecidos en apariencias, éxito económico/ financiero y consideración social como lo plantea Kasser & Ryan, (1996).

La humanización de trabajo como lo exponen varios autores, están relacionados con la satisfacción del trabajo realizado, con la participación de las decisiones de gestión, promoción de bienestar, de salud mental positiva y la motivación; antagónicamente, si se tienen ambientes hostiles, trabajadores desmotivados e insatisfechos y bajo un ambiente sin cualidades de “vida” de “bienestar”, no va existir duda de que el trabajador decida irse.

Por último, se puede establecer que los trabajadores precisan llegar al trabajo no por lo que van hacer; al contrario, anhelan llegar pronto al trabajo por esa motivación y concepción de sentirse bien, de tener un espacio laboral idóneo y que en lo posterior esa cualidad permita que se dé el resultado de iniciar una buena labor.

## 2 CAPITULO II.

### 2.1 Método

#### 2.1.1 Nivel de estudio.

La presente investigación se encuadra en una investigación de carácter descriptivo. Al respecto Dankhe (1986), citado por Hernández, Fernández y Baptista (1997), señala que este tipo de estudios descriptivos buscan “especificar las propiedades importantes de personas, grupos, y comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis” (p. 60). Los mismos que miden y evalúan aspectos sin relación de causales con otros factores; esta investigación se limita a obtener información de aspectos puntuales de la realidad de los trabajadores de la Compañía CPP S.A. con respecto al bienestar laboral, y permitirá corroborar los resultados de la evaluación de riesgos psicosociales y en lo posterior permitirá se podrá obtener conclusiones puntuales en base a un análisis específico.

#### 2.1.2 Modalidad de investigación.

Para Arias (2012). “La estrategia de investigación está definida por el origen de los datos primarios en diseños de campo y secundarios en estudios documentales”. (p. 27).

**La investigación documental:** Parte de la recolección de datos basados en la recuperación de información, análisis e interpretación como una fuente secundaria de información y la misma que es obtenida por medio de distintos investigadores en fuentes impresas audiovisuales o electrónicas y tomados como aporte para nuevos estudios de investigación y conocimientos. Arias, (2012).

Este proceso de esta investigación fue fundamentado en investigaciones a nivel internacional, regional y local; mediante la recopilación de información en fuentes bibliográficas, folletos informes de investigación y fuentes hemerográficas, al mismo tiempo a

través de fuentes audiovisuales mediante videoconferencias y documentos obtenidos a través de fuentes electrónicas como tesis y publicaciones de revistas, libros e informes.

**Investigación de campo:** Con respecto a la investigación de campo Arias, (2012) la considerada una fuente de información que proporciona datos primarios mediante la recolección de datos directos de los sujetos investigados sin que los estudios sean manipulados. Esta investigación proviene de la realidad reflejada mediante la técnica de la encuesta y cuyo instrumento que conduce a la obtención de la información es el cuestionario y que permitirá procesar los datos, analizarlos e interpretarlos.

El desarrollo de la investigación se realizará en el campamento base de la empresa CPP S.A. ubicada en el bloque 57 del Campo Shushufindi - Aguarico y será aplicado a todo el personal en horarios y fechas autorizadas por el Jefe de Obra y Supervisores de área. Atendiendo a estas consideraciones, la aplicación de igual forma se verá impactada debido a la implementación de las medidas preventivas de COVID-19 y el distanciamiento social; las mismas que tendrán influencia en la recopilación de información; siendo necesario distribuir grupos menores para aplicar el instrumento de investigación.

Bajo este contexto, la investigación de campo permitirá recopilar información directa de los trabajadores y en dicho proceso de aplicación del instrumento se podrá explicar a los trabajadores acerca de los objetivos de estudio, el fin de los resultados obtenidos y responder inquietudes en caso de surgir dudas; del mismo modo se garantizará la confidencialidad de los resultados; lo que permitirá acrecentar la posibilidad de que el sujeto de estudio proporcione una información veraz.

### **2.1.3 Método de estudio.**

En el proceso de investigación, se pretende utilizar el método:

**Inductivo:**

Para Jiménez y Pérez (2017) el método inductivo es una forma de razonamiento en la que se pretende alcanzar el conocimiento de casos particulares a un conocimiento más general, esta conclusión se logra observando ejemplos de rasgos comunes de grupos determinados para llegar a conclusiones válidas.

Este método inductivo nos permitirá determinar un enfoque general del bienestar laboral de los trabajadores en la empresa Construcciones y Prestaciones Petroleras CPP. S.A. mediante las dimensiones determinantes.

**Deductivo:**

Este método es utilizado a partir de la obtención de conocimientos generales y que pretende llegar a los conocimientos específicos para llegar a una conclusión. Jiménez y Pérez, (2017). Un método que plantea una visión contraria al inductivo y que permitirá realizar un análisis del grado de satisfacción de cada colaborador en donde se podrá realizar un mejoramiento continuo.

**2.1.4 Población.**

Para Arias (2012), la población es un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación. Ésta queda delimitada por el problema y por los objetivos del estudio. (p. 81)

A inicios de la investigación la empresa contaba con varios proyectos y desafíos constructivos en donde se preveía una considerable actividad operativa; sin embargo, el avance de COVID-19 ha impactado la parte económica y las inversiones en este giro del negocio; motivo por el cual la operación en todos los proyectos ha sufrido una declinación; situación que obligó a que Construcciones y Prestaciones Petroleras concluya con la relación laboral por

termino de contrato a 353 trabajadores que correspondía al 88% de la nómina. Hoy por hoy CPP. S.A. conserva una nómina de trabajadores como se expone a continuación:

Tabla 1  
Grupo de Estudio.

<b>N° DE TRABAJADORES</b>	
<b>Condición</b>	<b>Total</b>
Operativo	31
Administrativo	19
<b>Total SSFD</b>	<b>50</b>

Datos obtenidos de RRHH - fuente: Propio del Autor.

De las evidencias anteriores la presente investigación tendrá una población en estudio del total de los Trabajadores; la cual está constituida por un total de 50 trabajadores distribuidos en distintas áreas:

Tabla 2  
Personal por área

<b>N° DE TRABAJADORES</b>	
<b>POR ÁREA</b>	<b>Total</b>
ALMACEN	3
ADMINISTRACIÓN	1
OPERACIONES	23
GESTION DE EQUIPO	4
MASS	3
OFICINA TÉCNICA	4
PROGRAMACION Y CONTROL	1
CALIDAD	1
RR HH	2
SERGE	8
<b>Total SSFD</b>	<b>50</b>

Datos obtenidos de RRHH - fuente: Propio del Autor

En esta investigación no fue necesario realizar parámetros de exclusión debido a que la población en estudio supera el periodo de 90 días en la empresa y el levantamiento de información fue realizado en distintas fechas considerando que el personal foráneo se encontraba en periodo de descanso.

### **2.1.5 Selección de instrumentos de investigación.**

Para la aplicabilidad de técnicas de recolección de datos se toma como base los instrumentos modelo de Meliá, Pradilla, Martí, Sancerni, Oliver, y Tomás (1990)<sup>3</sup> para el cuestionario de Satisfacción Laboral y Sashkin (1986) para el cuestionario MBM (Motivación laboral).

### **Validez y confiabilidad de los instrumentos.**

Los instrumentos utilizados en esta investigación de campo fueron seleccionados en base a proyectos de investigación realizados con anterioridad y los mismos que muestran los puntajes dentro del parámetro de confiabilidad y validez.

Tabla 3  
Confiabilidad Cuestionario de Satisfacción Laboral según Meliá et al. (1990).

<b>Estadísticas de confiabilidad (S)</b>	
<b>Alfa de Cronbach</b>	<b>Nº de elementos</b>
0.90	26

**Fuente:** Propio del Autor.

<sup>3</sup> Meliá, J., Pradilla, J., Martí, N., Sancerni, M., Oliver, A., y Tomás J. (1990). Estructura factorial, fiabilidad y validez del Cuestionario de Satisfacción S21/26: Revista de Psicología Universitat Tarraconensis, 12(1/2), 25-39.

Tabla 4

Confiabilidad Cuestionario de Motivación según Sashkin.

<b>Estadísticas de confiabilidad (M)</b>	
<b>Alfa de Cronbach</b>	<b>Nº de elementos</b>
0.70	20

**Fuente:** Propio del Autor.

### **Cuestionario de Satisfacción Laboral S21/26.**

El cuestionario S21/26 consta de 26 ítems, es de aplicación más ágil, breve y no es tan minucioso; esta versión ha sido adaptada a diversas necesidades y su característica principal es que tienen un formato de respuestas dicotómicas (verdadero o falso), el cual evita la presencia de respuestas “indiferentes”; escenario que se presentaba en las versiones anteriores S4/82, S20/23 y S10/12, con dificultades de respuesta y las mismas que tenían una valoración bajo la escala tipo Likert de 7 puntos.

Como lo determina Meliá et al. (1990) este cuestionario ha sido sometido a un análisis de factores principales que soportó seis dimensiones:

Tabla 5  
Dimensiones Cuestionario de Satisfacción Laboral S21/26

<b>Dimensión</b>	<b>Preguntas</b>
Satisfacción con la supervisión y participación en la organización.	11, 13, 15, 16, 17, 19, 20, 21 y 22
Satisfacción con la remuneración y prestaciones.	4, 9, 10, 12, 14 y 23
Satisfacción intrínseca del trabajo.	1, 2, 3 y 18
Satisfacción con el ambiente físico.	6, 7 y 8
Satisfacción con la cantidad y ritmo de trabajo.	5 y 26.
Satisfacción con la Calidad de Producción.	24 y 25.

**Fuente:** Propio del Autor.

### **Cuestionario de Motivación Laboral MbM.**

El proceso investigativo utilizará el cuestionario MbM - Gestión por Motivación tercera edición elaborado por Sashkin, (1986), el mismo que está compuesto por 20 preguntas que reflejan lo que el trabajador piensa desde sus propios puntos de vista y opiniones sobre su trabajo y su vida laboral, destacando que la validez depende de la sinceridad en los que el trabajador exprese sus actitudes y sentimientos.

Las dimensiones que abarca este cuestionario se basan en las motivaciones de la teoría de Abraham Maslow, de manera que evalúa las mismas en:

- Motivación a necesidades de protección y seguridad
- Motivación a necesidades sociales y de pertenencia
- Motivación a necesidades de autoestima
- Motivación a necesidades de autorrealización

Para comprender la puntuación del cuestionario en cada dimensión de motivación, se utilizará el siguiente cuadro:

Tabla 6  
Escala de valoración multimodal, Cuestionario MbM

<b>Escala de valoración, motivación laboral</b>	
Estoy <b>C</b> ompletamente de acuerdo	C
Estoy <b>B</b> ásicamente de acuerdo	B
Estoy <b>P</b> arcialmente de acuerdo	P
<b>S</b> ólo estoy un poco de acuerdo	S
<b>N</b> o estoy de acuerdo	N

**Fuente:** Propio del Autor.

Tabla 7  
Ponderación de Respuestas de Cuestionario MbM

1 C = 5 B = 4 P = 3 S = 2 N = 1	2 C = 1 B = 2 P = 3 S = 4 N = 5	3 C = 5 B = 4 P = 3 S = 2 N = 1	4 C = 5 B = 4 P = 3 S = 2 N = 1
5 C = 1 B = 2 P = 3 S = 4 N = 5	6 C = 5 B = 4 P = 3 S = 2 N = 1	7 C = 5 B = 4 P = 3 S = 2 N = 1	8 C = 5 B = 4 P = 3 S = 2 N = 1
9 C = 5 M = 4 P = 3 S = 2 N = 1	10 C = 1 M = 2 P = 3 S = 4 N = 5	11 C = 5 M = 4 P = 3 S = 2 N = 1	12 C = 1 M = 2 P = 3 S = 4 N = 5
13 C = 5 M = 4 P = 3 S = 2 N = 1	14 C = 5 M = 4 P = 3 S = 2 N = 1	15 C = 5 M = 4 P = 3 S = 2 N = 1	16 C = 5 M = 4 P = 3 S = 2 N = 1
17 C = 5 M = 4 P = 3 S = 2 N = 1	18 C = 5 M = 4 P = 3 S = 2 N = 1	19 C = 5 M = 4 P = 3 S = 2 N = 1	20 C = 1 M = 2 P = 3 S = 4 N = 5
<b>TOTAL</b>			
<b>Necesidades de protección y seguridad</b>	<b>Necesidades sociales y de pertenencia</b>	<b>Necesidades de autoestima</b>	<b>Necesidades de autorrealización</b>

Fuente: Cuestionario MbM

Para Sashkin, (1990), cada una de las cuatro escalas del Cuestionario MbM tiene un mínimo de 5 y un máximo de 25 puntos. Las puntuaciones altas, de 20 puntos o más, indican que las motivaciones medidas por esa escala son muy importantes para usted; entre 15 y 19 puntos indican que son relativamente importantes; entre 10 y 14 puntos, que son escasamente importantes y una puntuación baja, por debajo de 10, muestra que no son en absoluto importantes en referencia a ello se expone la siguiente interpretación:

Tabla 8  
Interpretación de las Puntuaciones

Interpretación de las puntuaciones	Puntos 25 max.
Son muy importantes ( alta, muy alta)	20 o más
Relativamente importantes (media)	entre 15 y 19
Escasamente importantes (baja)	entre 10 y 14
No son en absoluto importantes (muy baja)	< 10

**Fuente:** Propio del Autor.

De las evidencias anteriores se utilizará el siguiente cuadro para comparar las puntuaciones.

Tabla 9  
Representación gráfica de las puntuaciones cuestionario MbM.

		Necesidades de protección y seguridad	Necesidades sociales y de pertenencia	Necesidades de autoestima	Necesidades de autorrealización
<b>IMPORTANCIA</b>	Muy alta	24	24	24	25
	Alta	22	21	21	23
	Media	18	18	18	20
	Baja	14	13	14	16
	Muy baja	9	8	8	11

**Fuente:** Cuestionario MbM

Tabla 10  
Componentes de motivación laboral y las preguntas del Cuestionario MbM.

---

**MOTIVACIÓN A NECESIDADES DE PROTECCIÓN Y SEGURIDAD**

---

- 1. Lo más importante para mí es tener un empleo estable.
- 5. La seguridad del puesto de trabajo no es especialmente importante para mí.
- 9. Para mí, es fundamental poder disponer de ingresos regulares.
- 13. Un buen empleo debe incluir un plan de jubilación sólido.
- 17. Uno de los aspectos más importantes de un puesto de trabajo es el plan de seguros de enfermedad de la empresa.

**MOTIVACIÓN A NECESIDADES SOCIALES Y DE PERTENENCIA**

- 2. Prefiero trabajar de manera independiente, más o menos por mi cuenta
- 6. Mis amigos significan más que casi ninguna otra cosa para mí.
- 10. Es preferible evitar una relación demasiado estrecha con los compañeros de trabajo.
- 14. Prefiero claramente un trabajo que implique establecer contacto con otros -clientes o compañeros de trabajo.
- 18. Formar parte de un grupo de trabajo unido es muy importante para mí.

**MOTIVACIÓN A NECESIDADES DE AUTOESTIMA**

- 3. Un sueldo alto es un claro indicativo del valor que tiene el trabajador para la empresa.
- 7. La mayor parte de las personas creen que son más capaces de lo que realmente son.
- 11. La valoración que tengo de mí mismo es más importante que la opinión de ninguna otra persona
- 15. Me molesta que alguien intente atribuirse el mérito de algo que yo he conseguido.
- 19. Mis logros me proporcionan una importante sensación de auto respeto.

**MOTIVACIÓN A NECESIDADES DE AUTORREALIZACIÓN**

- 4. Buscar aquello que te haga feliz es lo más importante en la vida
- 8. Quiero un trabajo que me permita aprender cosas nuevas y desarrollar nuevas destrezas.
- 12. Perseguir los sueños es una pérdida de tiempo
- 16. Lo que me motiva es llegar tan lejos como pueda, encontrar mis propios límites.
- 20. Prefiero hacer cosas que sé hacer bien que intentar hacer cosas nuevas.

**Elaborado por:** Propio del Autor.

### 3 CAPÍTULO III

#### 3.1 Resultados

En el proceso de levantamiento de información en el campamento base de CPP en el Cantón Shushufindi, el lunes 13 de julio del 2020 a las 09:30 am. se solicitó la aprobación del Jefe de Obra de turno, a fin de poder tener la autorización de aplicar dichos cuestionarios en los frentes de trabajo; una vez dada la autorización y ya en conocimiento los supervisores y capataces se dio inicio.

Con fecha 17 de julio del 2020, siendo las 10:00 am., se dio inicio al levantamiento de información mediante la aplicación de cuestionarios al personal; este proceso fue realizado por grupos pequeños en cada uno de las áreas de trabajo, puesto que no existió la posibilidad de reunir a todo el personal a causa de la aplicación de medidas preventivas de COVID y protocolos de emergencia sanitaria y distanciamiento.

Dado lo anterior, se efectuó una breve presentación de los motivos y objetivo de investigación, posterior la explicación general de las instrucciones y la manera en la que debían completar los cuestionarios; la aplicación del cuestionario duró aproximadamente 15 minutos y se fue disipando a la par dudas e inquietudes generadas.

Se continuó con la investigación de campo el sábado 18 de julio del 2020 en horas de la tarde (15:00 pm), logrando aplicar el cuestionario en las dos jornadas a 35 trabajadores.

Continuando con la línea de investigación el martes 21 de julio siendo las 14:30 se ubicó al personal que ingreso a su descanso y se aplicó los cuestionarios a 45 trabajadores.

En este proceso y en contexto con el COVID, existió personal aislado y personal vulnerable a quienes no se realizó la investigación; y del total de 50 trabajadores la investigación fue realizada a 45 trabajadores de la compañía CPP.

Para procurar datos y parámetros para análisis de resultados de los cuestionarios aplicados, se utilizó la herramienta de Excel y funciones de macros estadísticas para mostrar los resultados en tablas y gráficos.

### 3.1.1 Presentación y análisis de Resultados

#### Datos demográficos de la muestra poblacional investigada

Figura: 2  
Respuestas por género

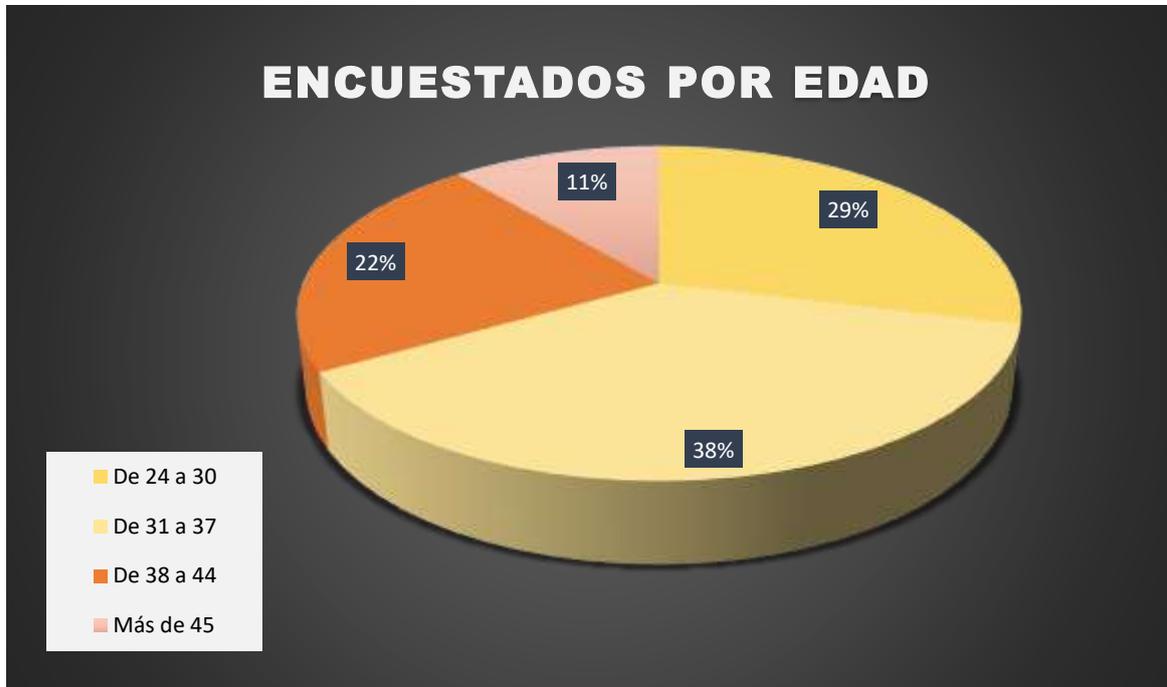


**Elaborador por:** Propio del Autor

#### INTERPRETACIÓN:

En base a los resultados de la población de investigada, se aprecia que 10 trabajadores que corresponde al 22% son de género femenino y la población masculina es la que predomina con un 78% (35 trabajadores); denotando la proporción que existe en número y que obedece netamente a la necesidad de contratación requerida para los trabajos con respecto al giro del negocio.

Figura: 3  
Respuestas por edad.



**Elaborador por:** Propio del Autor

### INTERPRETACIÓN:

Como se muestra en el gráfico de acuerdo a la población en estudio, se puede identificar que el personal perteneciente a la nómina de la empresa en obra, posee edades variadas, siendo 17 el mayor número de trabajadores en un rango de 31 a 37 años de edad con un porcentaje de 38% y en contrapartida un grupo etario del 11 % (5 trabajadores), quienes se encuentran dentro del grupo de más de 45 años de edad.

Figura: 4  
Detalle por personal.



**Elaborador por:** Propio del Autor

### **INTERPRETACIÓN:**

Dentro de la clasificación del personal y como se observa en la gráfica, la población encuestada que predomina es el personal operativo que corresponde al 60% (27 trabajadores), y un segundo grupo que es el personal administrativo del 40% que constituye a 18 trabajadores.

**Resultados del cuestionario de motivación laboral MbM aplicado a 45  
trabajadores de “Construcciones y Prestaciones Petroleras CPP. S.A. de la  
Provincia de Sucumbíos, Cantón Shushufindi.”**

**CUESTIONARIO MBM (PERSONAL ADMINISTRATIVO).**

Tabla 11  
Resultados obtenidos del cuestionario MbM al personal administrativo.

ENCUESTADOS	NECESIDADES DE AUTOESTIMA	NECESIDADES DE AUTORREALIZACIÓN	NECESIDADES DE PROTECCIÓN Y SEGURIDAD	NECESIDADES SOCIALES Y DE PERTENENCIA
TRABAJADOR 1	19	23	21	15
TRABAJADOR 2	21	22	20	16
TRABAJADOR 3	16	24	24	16
TRABAJADOR 4	18	23	16	18
TRABAJADOR 5	22	25	15	17
TRABAJADOR 6	16	20	19	16
TRABAJADOR 7	19	22	19	16
TRABAJADOR 8	19	23	21	19
TRABAJADOR 9	18	23	23	12
TRABAJADOR 10	12	21	17	14
TRABAJADOR 11	24	23	21	18
TRABAJADOR 12	21	22	18	14
TRABAJADOR 13	16	22	21	15
TRABAJADOR 14	25	21	20	21
TRABAJADOR 15	19	20	19	19
TRABAJADOR 16	22	21	22	17
TRABAJADOR 17	14	21	18	18
TRABAJADOR 18	21	20	20	16
TOTAL	342	396	354	297
<b>PROMEDIO</b>	<b>19</b>	<b>22</b>	<b>20</b>	<b>17</b>

**Elaborador por:** Propio del Autor

Tabla 12  
Resultados del cuestionario MbM al personal “Administrativo” en porcentajes.

IMPORTANCIA	NECESIDADES DE AUTOESTIMA	NECESIDADES DE AUTORREALIZACIÓN	NECESIDADES DE PROTECCIÓN Y SEGURIDAD	NECESIDADES SOCIALES Y DE PERTENENCIA
MUY ALTA	0	0	0	0
ALTA	0	22	20	0
MEDIA	19	0	0	17
BAJA	0	0	0	0
MUY BAJA	0	0	0	0
	<b>76%</b>	<b>88%</b>	<b>80%</b>	<b>68%</b>

Elaborador por: Propio del Autor

Figura: 5  
Resultado por puntuaciones del cuestionario MbM del personal “Administrativo”.



Elaborador por: Propio del Autor

**INTERPRETACIÓN:**

Como se puede apreciar dentro de las necesidades consideradas como importantes son las necesidades de autorrealización y las puntúan con 22 equivalentes al 88% como “alta”, de igual manera, las necesidades de necesidad de protección/seguridad y autoestima puntúan con una calificación “alta” esta primera de 20 equivalente al 80%, seguida de la autoestima con 19 equivalente al 76% y la menos importante por los encuestados son las concernientes a las sociales y de pertenencia, que registra un promedio de 17 puntos, que corresponde al 68% de importancia.

## CUESTIONARIO MBM (PERSONAL OPERATIVO).

Tabla 13  
Resultados obtenidos del cuestionario MbM al personal operativo.

ENCUESTADOS	NECESIDADES DE AUTOESTIMA	NECESIDADES DE AUTORREALIZACIÓN	NECESIDADES DE PROTECCIÓN Y SEGURIDAD	NECESIDADES SOCIALES Y DE PERTENENCIA
TRABAJADOR 1	23	25	23	20
TRABAJADOR 2	15	23	18	18
TRABAJADOR 3	21	24	20	15
TRABAJADOR 4	19	20	21	17
TRABAJADOR 5	22	20	24	17
TRABAJADOR 6	20	24	14	18
TRABAJADOR 7	17	23	21	16
TRABAJADOR 8	24	23	24	19
TRABAJADOR 9	24	21	21	21
TRABAJADOR 10	16	23	17	16
TRABAJADOR 11	17	21	22	20
TRABAJADOR 12	22	23	23	16
TRABAJADOR 13	25	23	25	21
TRABAJADOR 14	20	20	20	16
TRABAJADOR 15	23	23	22	19
TRABAJADOR 16	18	20	19	14
TRABAJADOR 17	23	23	21	18
TRABAJADOR 18	21	19	19	15
TRABAJADOR 19	21	21	19	15
TRABAJADOR 20	21	23	23	16
TRABAJADOR 21	23	19	19	17
TRABAJADOR 22	19	20	19	18
TRABAJADOR 23	24	24	15	17
TRABAJADOR 24	19	23	16	18
TRABAJADOR 25	19	19	20	15
TRABAJADOR 26	24	23	25	17
TRABAJADOR 27	15	23	21	18
TOTAL	555	593	551	467
<b>PROMEDIO</b>	<b>21</b>	<b>22</b>	<b>20</b>	<b>17</b>

**Elaborador por:** Propio del Autor

Tabla 14  
Resultados del cuestionario MbM al personal “Operativo” en porcentajes.

IMPORTANCIA	NECESIDADES DE AUTOESTIMA	NECESIDADES DE AUTORREALIZACIÓN	NECESIDADES DE PROTECCIÓN Y SEGURIDAD	NECESIDADES SOCIALES Y DE PERTENENCIA
MUY ALTA	0	0	0	0
ALTA	21	22	20	0
MEDIA	0	0	0	17
BAJA	0	0	0	0
MUY BAJA	0	0	0	0
	<b>84%</b>	<b>88%</b>	<b>80%</b>	<b>68%</b>

Elaborador por: Propio del Autor

Figura: 6  
Resultado por puntuaciones del cuestionario MbM del personal “Operativo”.



Elaborador por: Propio del Autor

**INTERPRETACIÓN:**

Los resultados en la gráfica 6 indican que la necesidad que los trabajadores de Construcciones y Prestaciones Petroleras, consideran menos importante es la concerniente a las sociales y de pertenencia que califica con un promedio de 17, que corresponde al 68% de importancia, por otra parte, la necesidad de protección y seguridad con una calificación de 20 (alta), lo que indica que un 80% de los trabajadores requieren satisfacer esta necesidad, así mismo, las necesidades de autoestima que consideran importante satisfacer debido a que la valoran con una calificación de 21 equivalentes a un porcentaje de 84%.

De igual manera atribuyen un factor importante en satisfacer la necesidad de autorrealización la más alta puntuaciones de 22 equivalentes al 88%.

**Resultados del cuestionario de Satisfacción Laboral S21/26, aplicado a 45 trabajadores de “Construcciones y Prestaciones Petroleras CPP. S.A. de la Provincia de Sucumbíos, Cantón Shushufindi.”**

Figura: 7  
Dimensión 1 – Satisfacción con el ambiente físico.



**Elaborador por:** Propio del Autor.

**INTERPRETACIÓN:**

Conforme a lo evidenciado en el gráfico, la mayoría de los trabajadores investigados, califica satisfactoriamente el ambiente físico donde desarrollan sus actividades diarias, así como también a la limpieza, entorno físico y espacio, pues les otorgan a ambas un 100% de aceptación (45 trabajadores); seguido de un 96% (43 trabajadores), para la satisfacción en la iluminación y ventilación del espacio de trabajo.

Figura: 8  
Dimensión 2 – Satisfacción con la calidad de producción.



**Elaborador por:** Propio del Autor

### INTERPRETACIÓN:

Como demuestra el gráfico, el 98% de los trabajadores investigados (44 trabajadores), se encuentran satisfechos y reconoce la calidad del producto final obtenido en la empresa con el fruto de su trabajo; de igual manera el 96% que representa a 43 trabajadores quienes perciben que los materiales con los que cuentan para realizar sus actividades son adecuados. Por otra parte, un 4% que corresponde a 2 trabajadores de la población indican que sus medios materiales no son adecuados y perciben insatisfacción, siendo esta una evidente minoría.

Figura: 9  
Dimensión 3 – Satisfacción con la cantidad y ritmo de trabajo



**Elaborador por:** Propio del Autor

### **INTERPRETACIÓN:**

De los datos obtenidos en la aplicación del cuestionario, se observa que la percepción de los trabajadores con respecto al ritmo de trabajo en el que tienen que desarrollar su actividad se ubica en un 91% (41 trabajadores), seguido de un 78% (35 trabajadores), quienes se muestran de acuerdo con la cantidad de trabajo que le exigen, frente al 22% que corresponde a 10 trabajadores que consideran todo lo contrario.

Figura: 10  
Dimensión 4 – Satisfacción con la remuneración y prestaciones.



Elaborador por: Propio del Autor

## **INTERPRETACIÓN:**

En la gráfica se puede apreciar que los factores investigados referentes a la remuneración y prestaciones reflejan que el 89% de los trabajadores encuestados se muestran satisfechos con el cumplimiento enmarcado en las leyes laborales, seguido del 80% que representa a 36 trabajadores quienes perciben de manera satisfactoria las negociaciones en aspectos laborales.

Mientras que los porcentajes donde se evidencia percepciones no favorables concluye que el 29% de trabajadores demuestran insatisfacción por la formación que tienen en la empresa. Seguido del 38% que corresponde a 17 trabajadores, quienes ratifican sentirse insatisfechos por considerar que en la empresa no tienen oportunidades de promoción y ascenso. Dado lo anterior, este gráfico permite evidenciar que el 44% de la población investigada percibe insatisfacción en la entrega de incentivos y premios. Por otra parte, la insatisfacción predominó con el 51% (23 trabajadores), quienes se muestran insatisfechos con el salario recibido.

*Figura: 11*  
 Dimensión 5 – Satisfacción con la supervisión y participación en la organización.



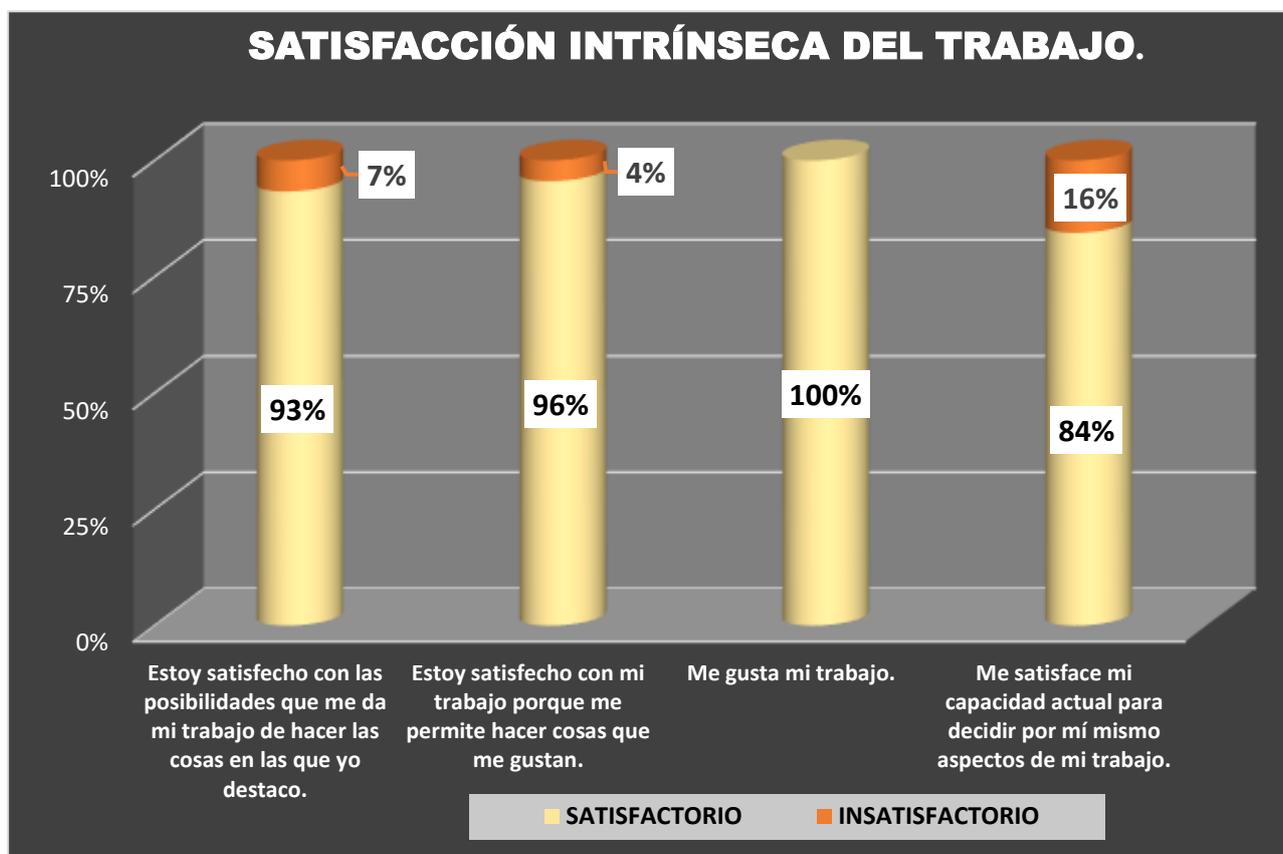
**Elaborador por:** Propio del Autor.

## **INTERPRETACIÓN:**

Continuando con los resultados de la encuesta donde se involucra a la supervisión y a su participación en la empresa, se observa una distribución asimétrica, predominando la satisfacción; es así que el 91% de los trabajadores tiene satisfacción en la participación dada en las decisiones del grupo de trabajo, mientras que el 89% afirman tener satisfacción con la forma en la que sus superiores juzgan la tarea, al igual que la satisfacción de las relaciones con los compañeros, que corresponde a 40 trabajadores investigados.

Así mismo se observa resultados de satisfacción favorables en la empresa, con un 87% con la atención y frecuencia con la que son dirigidos y que corresponde a 39 trabajadores. A su vez, se puede observar resultados favorables con un 82% afirmando la satisfacción de relación laboral con la línea de supervisión. Por otro lado, el 22% que corresponde a 35 trabajadores se muestra con la insatisfacción que reciben en apoyo de sus superiores.

Figura: 12  
Dimensión 6 – Satisfacción intrínseca del trabajo



**Elaborador por:** Propio del Autor

### INTERPRETACIÓN:

Un mayor porcentaje de trabajadores investigados, califica positivamente la satisfacción Intrínseca del gusto por el trabajo, pues lo otorgan el 100%; seguido del 96% que exteriorizan encontrarse satisfechos con el hecho de que su trabajo le permite realizar lo que le gusta; sin embargo, en esta dimensión se evidencia que un 16% que equivale a 7 trabajadores, revelan tener insatisfacción en la capacidad de poder decidir por sí mismos aspectos de su trabajo, ligado al 7% que equivale a 3 trabajadores; quienes tienen insatisfacción al no contar con posibilidades para ejecutar actividades en las que destacan.

### 3.1.1. Análisis de resultados.

Tabla 15  
Resultados del cuestionario MbM en porcentajes.

IMPORTANCIA	NECESIDADES DE AUTOESTIMA	NECESIDADES DE AUTORREALIZACIÓN	NECESIDADES DE PROTECCIÓN Y SEGURIDAD	NECESIDADES SOCIALES Y DE PERTENENCIA
MUY ALTA	0	0	0	0
ALTA	20	22	20	0
MEDIA	0	0	0	17
BAJA	0	0	0	0
MUY BAJA	0	0	0	0
	<b>80%</b>	<b>88%</b>	<b>80%</b>	<b>68%</b>

Elaborador por: Propio del Autor

#### ANALISIS:

Como se aprecia en los resultados generales del cuestionario MbM aplicado a 45 trabajadores de la Compañía Construcciones y Prestaciones Petroleras S.A, consideran que la necesidad menos importante es la concerniente a las sociales y de pertenencia, por otro lado, las **necesidades de autoestima y protección/ seguridad**; considerados como **factores importantes a trabajar** debido a que su calificación de **20 (alta)**, lo que indica que un 80% de trabajadores al darle la importancia en este nivel sienten que estas características son las que deben ser estimuladas.

Del mismo modo la **necesidad de autorrealización** la **más alta** con puntuaciones de **21** equivalentes a un porcentaje de **88%**, esto implica que los empleados consideran que esta necesidad es la que más debe ser incentivada por la empresa.

En relación con las implicaciones y mediante el análisis de resultados se establece que no existe una diferencia significativa en cada necesidad de la pirámide de Maslow, dado que los

trabajadores le dan casi la misma puntuación de importancia, sin embargo, la que mayor puntuación reflejan son las de autorrealización.

En este contexto es de vital importancia tener presente que todas las necesidades deben ser satisfechas, siendo necesario considerar el trabajar de manera efectiva en la autoestima y protección/ seguridad, debido a la importancia que le otorgan los trabajadores y su impacto frente al desempeño laboral y en lo posterior se podrá trabajar con la necesidad cúspide que es la autorrealización.

Una vez cubiertas serán beneficiosas para la empresa, desde todas las áreas; de modo que será más fácil retener a los trabajadores, si ellos son felices desempeñando las actividades diarias. En este sentido y si tenemos trabajadores talentosos y si ese talento no es valorado y gratificado, será fácil que otras empresas dentro del giro de negocio puedan llevárselos.

Sin lugar a dudas un trabajador feliz estará más comprometido con las estrategias corporativas. y este compromiso permitirá consolidar el vínculo entre la empresa y los trabajadores; mediante reconocimientos que van más allá de lo legal y establecido, refiriéndose a las actividades de bienestar, capacitación y aquellas orientadas a fortalecer la motivación como una fuerza de impulso que promueva a los trabajadores.

Tabla 16  
Resultados del cuestionario Satisfacción Laboral S21/26.

DIMENSION	SATISFACTORI		INSATISFACTORI	
	O PMD	%	O PMD	%
SATISFACCIÓN CON EL AMBIENTE FÍSICO.	44	98%	1	2%
SATISFACCIÓN CON LA CALIDAD DE PRODUCCIÓN.	44	98%	1	2%
SATISFACCIÓN CON LA CANTIDAD Y RITMO DE TRABAJO.	38	84%	7	16%
SATISFACCIÓN CON LA REMUNERACIÓN Y PRESTACIONES.	30	67%	15	33%

SATISFACCIÓN CON LA SUPERVISIÓN Y PARTICIPACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN.	38	84 %	7	16%
SATISFACCIÓN INTRÍNSECA DEL TRABAJO.	42	93 %	3	7%

**Elaborador por:** Propio del Autor.

### ANALISIS:

De acuerdo a la población investigada para el análisis de satisfacción laboral, encontramos que el **33% de trabajadores** se muestran insatisfechos en el factor de la **remuneración y prestaciones**, por lo que parece indicar que juegan un papel fundamental inclusive en la motivación de los trabajadores, motivo por el cual es de vital importancia aprovechar las fortalezas que se presentan como lo son el ambiente físico, la calidad de producción, la satisfacción intrínseca del trabajo para convertirlos en el impulso de crear oportunidades de mejora con respecto a las remuneraciones y prestaciones.

Actualmente las personas buscan empleos que ofrezcan mejores prestaciones y mejores sueldos, convirtiéndolos incluso en un motivador para laborar en una empresa de este modo se debe considerar aquellos puntos en el factor de remuneración y prestaciones debido a su porcentaje elevado de insatisfacción que reflejan los trabajadores de la Compañía CPP.

De las evidencias anteriores, el 51% con un porcentaje más alto que obedece a que su salario no le satisface; probablemente todo este factor de “remuneración y prestaciones”, va atado a que no se están cumpliendo las necesidades con puntuación alta reflejadas en los resultados de motivación.

Las conclusiones derivadas a este factor hacen referencia a que el personal no se siente satisfecho con las oportunidades de promoción y ascenso; denotando que no existen planes de carrera profesional y formaciones. En este sentido, atendiendo estas consideraciones; no existe mayor incentivo para un trabajador que el sentir que está creciendo laboral y personalmente,

siendo básico y fundamental; y, si los trabajadores sienten que ya no están aprendiendo más y que no es posible avanzar en la empresa surgirán otros escenarios: trabajadores desmotivados o que busquen nuevas empresas que satisfagan la necesidad de crecimiento y de la mano de un mejor salario con enfoques más profesionales.

Con los anteriores datos, se observa la necesidad imperante de diseñar un plan de acción de bienestar laboral, dirigido a mejorar el nivel de satisfacción y cubrir aquellas necesidades motivantes. Por esta razón en el siguiente capítulo del trabajo de investigación se presentarán planes de acción como oportunidades de mejora.

## 4 CAPÍTULO IV

Basado en los resultados obtenidos, a continuación, se detalla los principales componentes en donde se debe crear propuestas de mejora, considerando la percepción de los trabajadores en campo Shushufindi, propuestas a desarrollarse a través de un plan de acción permanente encaminado a la sostenibilidad y potencialización de sus trabajadores.

Para el grupo de trabajadores los principales ejes en prioridad que van a generar bienestar son:

**Tabla 17:** Resultados ejes de acción.

DIMENSION	SATISFACTORIO	INSATISFACTORIO
SATISFACCIÓN CON LA REMUNERACIÓN Y PRESTACIONES.	67%	33%
SATISFACCIÓN CON LA SUPERVISIÓN Y PARTICIPACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN.	84%	16%
SATISFACCIÓN CON LA CANTIDAD Y RITMO DE TRABAJO.	84%	16%

**Elaborado:** Propio del Autor.

### 4.1 Conclusiones

Gran parte de la satisfacción y motivación sucede en el trabajo; así como el estar bien con las familias; algo que resulta un desafío para CPP, debido a su giro del negocio, su actividad en lugares remotos y el hecho de tener personal foráneo que se desempeña durante una jornada especial lejos de la familia.

CPP., debe fructificar la satisfacción que los trabajadores tienen con el resto de factores, ya que ellos darán un mayor impulso y mejores resultados.

#### 4.1.1 Remuneración y Prestaciones.

En lo referente a las remuneraciones, la compañía se ha caracterizado por el cumplimiento de pagos sobre la “Tabla de salarios mínimos sectoriales del Ministerio de

Trabajo”. Desde una perspectiva general, es importante destacar el patrón reflejado a modo de ejemplo en una de las categorías operativas, la misma que se paga sobre el 1.52% de lo estipulado por ley y son cancelados de manera efectiva, en quincena (20 del mes de pago) y mensual (05 del siguiente mes) y de coincidir fines de semana los pagos se anticipan al día laboral.

Dado lo anterior, los lineamientos para definir el salario, tanto de hombres como de mujeres, se determinan en base al nivel del puesto dentro de una escala salarial, que se construye de acuerdo a los niveles de pago del mercado de referencia y en relación al equilibrio interno dado en base a las aptitudes y conocimientos que se requieren para desempeñar el puesto y al nivel salarial correspondiente. CPP. S.A., brinda a los trabajadores retribuciones de orden económico acuerdo a la legislación del proyecto en Ecuador.

No obstante, en los resultados de investigación de campo existe un dato alarmante en los que respecta a la remuneración, con un porcentaje de insatisfacción del 51%; sin embargo, por políticas corporativas y aprobaciones de investigación no se establecerán propuestas y/o causas de la insatisfacción. Atendiendo a estas consideraciones se continuará con el enfoque del resto de dimensiones.

Con respecto a las prestaciones CPP. S.A. trabaja en forma continua para ofrecer más y mejores propuestas que incrementen el compromiso de sus trabajadores y generar un ambiente que permita atraer, retener, desarrollar y motivar a los trabajadores en obra. Algunos de estos beneficios son: asistencia médica (para los trabajadores y sus familiares a cargo), seguro de vida y participación en las ganancias.

Hoy por hoy, la estrategia de Compensaciones busca garantizar la equidad interna y la competitividad externa, sin importar el género del trabajador, a fin de que los trabajadores cuenten con oportunidades profesionales que permitan aprovechar su capacidad potencial, en el marco de las posiciones requeridas por el giro del negocio.

Tabla 17  
Beneficios Corporativos

<b>BENEFICIOS CORPORATIVOS</b>			
<b>BENEFICIOS</b>	<b>MONETARIOS</b>	<b>NO MONETARIOS</b>	<b>DIRIGIDO A</b>
Utilidades	x		Todo el personal
Vacaciones	x		Todo el personal
Bono de obra _mensual	x		Personal foráneo
Horas extras	x		Personal operativo
Subsidio familiar	x		Todo el personal
Reembolso transporte	x		Personal foráneo
Seguro médico privado (empleado + familia)		x	Personal administrativo
Seguro médico privado (empleado)		x	Personal operativo
Seguro de vida		x	Todo el personal
Hospedaje		x	Personal foráneo
Alimentación		x	Todo el personal
Capacitaciones		x	Todo el personal
Transporte		x	Todo el personal
Vuelo		x	Jefaturas
Seguro Vehicular		x	Personal foráneo
Flexibilidad de horario		x	Personal en Lactancia
EPP		X	Todo el personal
Celebración día del trabajador y navidad		X	Todo el personal

**Elaborado:** Propio del Autor.

#### **4.1.2 Supervisión y Participación.**

La gestión de las rotaciones es de gran importancia para el desarrollo de la compañía, en la medida en que se requiere preservar el capital intelectual. En CPP S.A. consideran a las personas como activos esenciales, diferenciadores del negocio y, por ello, siempre está en busca de la mejor gestión para satisfacer a los trabajadores y sus necesidades.

Es importante destacar que dentro de la práctica habitual en procesos de selección los Supervisores y Capataces, al igual que el resto de categorías son en prioridad la contratación de mano de obra calificada y no calificada con residentes de las comunidades donde se desarrollan los proyectos.

Tabla 18  
Índice de Rotación de Supervisores y Capataces.

INDICE DE ROTACION SUPERVISORES Y CAPATACES				
AÑO/PERIODO	DESPIDOS/RENUNCIAS	# AL INICIO DEL AÑO	# AL FINAL DEL AÑO	IRP
2018	14	27	15	66.67%
2019	3	15	20	17.14%
Enero a Julio 2020	13	20	7	96.30%

**Elaborado:** Propio del Autor.

En este contexto, la compañía posee premisas pactadas con el cliente y la concordancia con la aplicación de la Ley para la Planificación Integral de la Circunscripción Territorial Especial Amazónica, cuyo cumplimiento de contratación de mano de obra local se da en no menos del 70% del total de trabajadores y la misma mediante procesos a través de la Red Socio Empleo. Es preciso señalar que, en los casos donde hay escasez de mano de obra calificada, tanto para niveles operacionales como gerenciales, la demanda se cubre con recursos de otras localidades y con las respectivas justificaciones y aprobaciones del cliente (Consortio Shushufindi).

Los proyectos que desarrolla la compañía suelen ser obras específicas en cada bloque del Campo Shushufindi - Aguarico, de modo que las contrataciones se establecen bajo contratos eventuales, por obra e indefinidos y generalmente son los mismos supervisores y capataces locales que reingresan a la empresa a través de ofertas laborales de cumplimiento local en la Red Socio Empleo.

Hoy por hoy, en el contexto de la pandemia los proyectos se vieron impactados, razón por la cual el índice de rotación del periodo enero a julio 2020 es elevado. No obstante, la compañía continúa invirtiendo en el desarrollo de los trabajadores al brindar capacitación; un trabajo que se ve reflejado con los Capataces en nómina activa, quienes han sido ascendidos de categoría a lo largo de su trayectoria laboral.

A continuación, se expone el detalle por categoría:

Tabla 19  
Ascensos de Supervisores y Capataces.

TRABAJADOR	FECHA DE INGRESO	CARGO INICIAL	CARGO ACTUAL	PERSONAL
Capataz 1	1/11/2012	CARPINTERO	CAPATAZ CIVIL II	LOCAL
Capataz 2	19/3/2014	CAPATAZ DE PIPING	CAPATAZ GENERAL	LOCAL
Capataz 3	13/5/2016	TUBERO	CAPATAZ DE PIPING	LOCAL
Capataz 4	1/8/2014	AYUD. ELECTRICO	CAPATAZ ELECTRICO	LOCAL
Capataz 5	18/3/2016	INSTRUMENTISTA 1a	CAPATAZ DE INSTRUMENTACIÓN	LOCAL
Capataz 6	29/4/2019	CAPATAZ ELECTRICO	CAPATAZ ELECTRICO	FORANEO
Supervisor 1	1/11/2016	SUPERVISOR DE PIPING	SUPERVISOR DE PIPING	FORANEO

**Elaborado:** Propio del Autor.

#### 4.1.3 Cantidad y Ritmo de Trabajo.

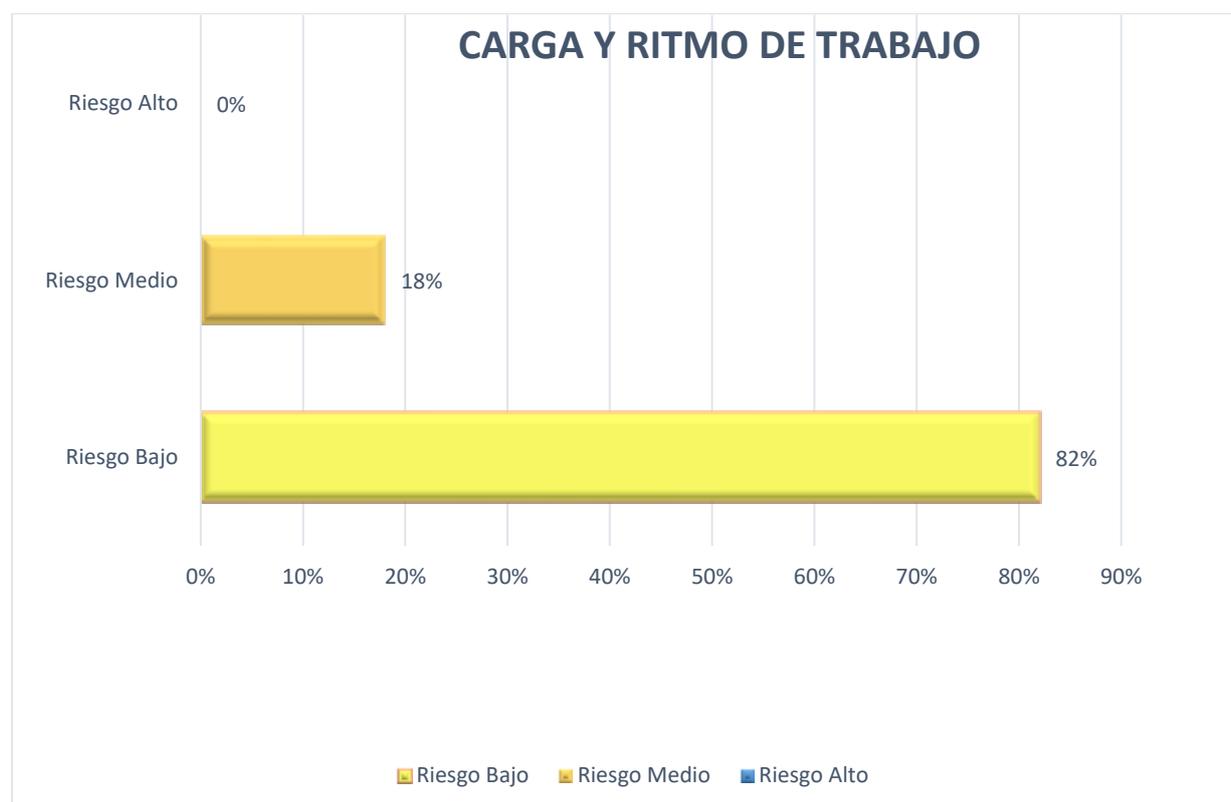
Considerando la naturaleza del negocio y debido a las actividades que realiza la compañía en la Región Amazónica, los trabajadores contratados tanto para el área administrativa y operativa, prestan los servicios en una jornada especial de veinte y dos (22) días consecutivos de trabajo, y tendrán (08) ocho días consecutivos de descanso y en un horario de 07:00 a 16:00 con receso de (1) hora para el almuerzo.

Al respecto encontrar este tipo de resultados, no es coincidencia, debido a que el personal foráneo vive en ciudades o provincias distantes y permanecen en Obra durante los 22 días y en

ocasiones por necesidades operativas la jornada suele tener una extensión. De estas evidencias, es posible también encontrar una clara relación entre la sensación de que no existe el descanso suficiente entre jornadas de trabajo, el tiempo disponible para el ocio; asociado a sensaciones de aislamiento, carencias afectivas y falta de comunicación que puede conducir a una alteración de la armonía familiar.

Finalmente, el informe de riesgos psicosociales del 2019 se hace referencia a la “carga y ritmo de trabajo” con un riesgo medio, que puede minimizarse con acciones preventivas y correctivas, de modo que no sea un foco de riesgo alto y que permitan una mejor adaptación por parte de los trabajadores.

Figura: 13  
Carga y Ritmo de Trabajo\_ Riesgo Psicosocial.



**Fuente:** Informe de Riesgo Psicosocial 2019.

## 4.2 Diseño plan de acciones de bienestar laboral

### A. 1era dimensión de intervención en Plan de Acción “Prestaciones”.

Con respecto a las prestaciones se identifican las siguientes causas por las cuales los trabajadores perciben que no han sido satisfechas.

- a) No hay componentes de salario emocional.
- b) No se considera a la familia de los trabajadores en actividades o beneficios.
- c) Falta de divulgación de los de beneficios que actualmente dispone la compañía.
- d) Falta de comunicación de logros y objetivos alcanzados.

Para ello se sugieren las siguientes acciones:

### **Diseñar un programa para reconocimiento a empleados destacados "LO MEJOR DE CPP".**

Transmitir a los trabajadores la importancia que tienen en la organización, con acciones y actividades fáciles de implementar y que permitan reconocer sus logros. Este programa debe establecer lineamientos motivacionales donde se destaque el reconocimiento del personal comprometido en el cumplimiento de objetivos, desempeño o recategorizaciones (ascensos), a la vez, aquellos trabajadores que día a día se esfuerzan por llevar a puerto el cumplimiento de valores corporativos, como el compromiso con la seguridad de las personas, el cuidado del medio ambiente, el respeto por la diversidad cultural, la transparencia y el profesionalismo.

Estos reconocimientos pueden ser otorgados en eventos de concurrencia masiva como las reuniones de “safety stand down”, en publicaciones del boletín interno, en videos sobre la divulgación de experiencias, y socializadas por los canales de comunicación corporativo; la idea es convertirlos en un modelo ejemplar para el resto de trabajadores y al mismo tiempo premiar los buenos resultados.

Por otra parte, los reconocimientos al personal con años de trayectoria y aquellos trabajadores “foráneos” que pasan a la base de registro como trabajadores Amazónicos por

haber cumplido la cantidad de años establecidos por la ley para este cumplimiento; una designación lograda, con arduo trabajo y un buen desempeño de cada trabajador que en muchos casos han sido transferidos a lo largo de su trayectoria laboral en el Grupo Techint a diversos proyectos dentro y fuera del País.

Como plan piloto se propone inclusive la entrega de diplomas y pequeños incentivos cuyo presupuesto por reconocimiento planteado es de \$5.00, \$2.50 y \$10.00 respectivamente.

Dado lo anteriormente expuesto y luego de los resultados generados en la aplicación de este programa, se debe analizar la posibilidad de incrementar los presupuestos para cada reconocimiento.

### **Objetivo**

Implementar un sistema de reconocimientos de acuerdo a parámetros que arrojen los resultados de evaluación de desempeño, antigüedad, mejor productividad en cuadrillas o acciones destacadas de acuerdo con el alcance de los objetivos, que permita generar una mayor motivación y fortalecer el sentido de pertenencia.

### **Implementar programa “UN DIA FELIZ CPP”.**

En lo que respecta a la celebración de días especiales, la compañía ha dejado de lado este tipo de “celebraciones” y estas actividades que son bien recibidas por los trabajadores; en vista de que las pocas actividades realizadas entre compañeros de área o por los gremios sindicales han dado buenos resultados, a pesar que son celebrados de manera esporádica. Por ello se sugiere establecer al inicio de cada año un cronograma de fechas especiales, así como también los días para celebración de cumpleaños. Cabe acotar que las celebraciones de los cumpleaños en ocasiones suelen ser un factor desalentador para los trabajadores, en especial los foráneos, ya que se encuentran lejos de sus familias. Dentro de esta acción planteada se puede implementar:

- ✓ Enviar un email personalizado el día del cumpleaños.

- ✓ Considerando que los foráneos son un grupo reducido, solicitar el apoyo de la familia para hacerle llegar un video el día del cumpleaños.
- ✓ Comprar presentes (obsequios) con el presupuesto asignado (elección de un obsequio similar para todo el personal agasajado, el cual debe variar cada año).
- ✓ Entregar el obsequio, con una foto familiar el día del cumpleaños.
- ✓ La celebración de cumpleaños debe realizarse al finalizar el mes, con la asistencia de los cumpleañoseros de ese periodo y con el presupuesto asignado.
- ✓ En otras festividades como: el día de la mujer o fechas especiales, se debe realizar los agasajos con el presupuesto asignado anualmente.
- ✓ Para la Navidad y el día del Trabajador, se debería realizar estos agasajos corporativos en fechas cercanas.

### **Objetivo**

Proporcionar un momento de desconexión y pausa, que posibilitara salir de la monotonía que podría ocasionar la jornada laboral, permitiendo la renovación de energías previo el retorno a la normalización de las actividades laborales.

### **Creación de programa "CPP ES PARTE DE MI VIDA".**

Se trata de un programa simbólico, que permita afianzar los lazos empresa/familia, generando un espacio donde los hijos/as y cónyuges de los trabajadores, visiten las instalaciones de la compañía, haciendo que la jornada habitual de los trabajadores se convierta en una jornada especial; donde estas personas puedan familiarizarse con el espacio y la labor que desempeñan sus familiares.

Se propone realizar con las familias un recorrido por las instalaciones, así como también diversas actividades, que serán realizadas con todas las normas de seguridad establecidas, evitando posibles accidentes.

Dentro de este contexto se propone desarrollar estas actividades conforme a lo siguiente:

- ✓ Seleccionar en conjunto con la Jefatura de Obra, 5 trabajadores para realizar esta actividad.
- ✓ Comunicarse previamente con los familiares de los trabajadores, a fin de informarles acerca del desarrollo de esta actividad. La organización se dará de manera reservada, con el objetivo de que sea una sorpresa para el trabajador.
- ✓ Planificar un cronograma de actividades y recorrido del campamento base.
- ✓ Prever un refrigerio para el día de la visita, considerando un aproximado de: 3 miembros por cada familia, mas los trabajadores, mas el líder del programa y sus Jefes inmediatos.
- ✓ Esta actividad debería realizarse en un tiempo aproximado de 2 horas, a fin de no impactar mayormente en el desarrollo de las actividades operativas programadas para ese día.
- ✓ Realizar la entrega de gorras personalizadas a cada familia de los trabajadores.
- ✓ Difusión del programa con videos, fotos en lugares estratégicos.

### **Objetivo**

Fomentar la integración y participación de las familias de los trabajadores, con el fin de darles a conocer: como son sus compañeros, como es el entorno laboral y cual es el papel que desempeñan estas personas en la empresa.

### **Implementar el programa "LLEGO LA CIGÜEÑA A CPP".**

Dentro de la licencia que por derecho tienen los trabajadores para maternidad y paternidad, se sugiere que por parte de la empresa se aporte con la entrega de un kit para bebe, una vez sea activada la respectiva solicitud de licencia por la llegada de un nuevo miembro en el grupo familiar de los trabajadores.

Este programa será creado para compartir la felicidad de los padres, por el maravilloso regalo de dar vida a un nuevo miembro de la familia. Para lo cual al iniciar el año se debería disponer como base, de 20 kits de recién nacido: 10 para niña y 10 para niño.

Inclusive se podría solicitar que las madres y/o padres nos envíen una fotografía familiar, la misma que será publicada para perpetuar el nacimiento de ese hijo

### **Objetivo**

Participar de la felicidad que genera esta etapa de maternidad o paternidad, junto a cada uno de los trabajadores.

### **Plan seguro médico "MI FAMILIA".**

El seguro médico corporativo para todo el personal tiene cobertura del "80/20", sin embargo, este seguro médico privado esta segmentado para el personal, en el caso del personal administrativo tiene una cobertura que abarca a sus dependientes directos y para el personal operativo únicamente incluye al trabajador.

Debido a la ubicación geográfica del área donde se desarrollan las actividades, nuestro mayor porcentaje de personal está en el oriente ecuatoriano, zona donde el acceso a los servicios de salud del MSP es limitado y los escasos Hospitales o Clínicas Privadas, tienen costos de atención elevados, además no cuentan con atención de especialidades.

En este contexto, se sugiere gestionar una extensión de cobertura de salud para cónyuge/e hijos, a precios diferenciados y accesibles con el mismo seguro médico privado que al momento cuenta el personal operativo, con lo cual se proporcionara una relativa estabilidad emocional en el momento que algún integrante de la familia del empleado este delicado de salud, con lo cual podría contar con un centro de salud con mejor atención con costos reducidos, e inclusive acceder a especialistas con una mayor red de proveedores en diferentes ciudades y provincias del país.

### **Objetivo**

Contribuir gestionando la obtención del seguro médico familiar (solo se consideran dependientes directos), con la finalidad que los trabajadores tengan acceso a atenciones

médicas y medicamentos a precios preferenciales, así como contar con el acceso a una mayor cantidad de instituciones que presten este servicio.

### **Diseñar el programa “EN BUSCA DE TALENTOS CPP”.**

Se sugiere implementar este programa en base a concursos de dibujo y canto, a fin de identificar el talento de los hijos, sobrinos o nietos de los trabajadores (1 niño por empleado), lo cual permitirá crear un vínculo entre la empresa y las familias de los trabajadores, teniendo como base los siguientes parámetros:

- ✓ Este programa se realizará 2 veces al año: uno al inicio y otro al finalizar el año.
- ✓ Establecer categorías para participación de los niños, en edades comprendidas entre 5 a 10 años.
- ✓ Plazos de entrega.
- ✓ Temáticas de los concursos.
- ✓ Jurados o jueces del concurso.
- ✓ Las premiaciones se realizarán en el “safety stand down”, en el mismo se entregarán diplomas a través de los trabajadores y el respectivo premio conforme al presupuesto considerado para los 3 primeros lugares.
- ✓ Exposiciones de trabajos del concurso en los canales de comunicación

### **Objetivo**

Estimular y reconocer el talento artístico y cultural de los niños, a fin de estrechar los lazos fraternos entre las familias de los trabajadores.

### **Implementar la actividad " PLATICO TIPICO CPP".**

Se sugiere crear e implementar esta actividad el día de las madres, con el concurso de platos y bebidas típicas; cuya temática este orientada a fortalecer la identidad gastronómica cultural del cantón y fortalecer las tradiciones de nuestro personal local; así como destacar y premiar el talento de las esposas de los trabajadores o de las trabajadoras en este ámbito.

Para esta actividad se sugiere establecer lo siguiente:

- ✓ Los alimentos serán elaborados en los hogares de los participantes.
- ✓ Proponer que los ingredientes a ser utilizados sean propios de la zona.
- ✓ Para la inscripción al concurso las participantes deberán elaborar y enviar un video de la preparación del plato elegido a la persona encargada del certamen.
- ✓ Este video se lo enviara para votación por medio de los canales de comunicación corporativos.
- ✓ Se elegirán 3 finalistas, las cuales serán premiadas en 1er, 2do y 3er lugar.
- ✓ La premiación se hará en las instalaciones de la compañía a las trabajadoras o si fuere el caso al trabajador para que por intermedio de él le haga llegar el premio a su conyugue.

### **Objetivo**

Reconocer la creatividad y el talento culinario de las trabajadoras y de las cónyuges de los trabajadores.

### **Creación de guía "MIS BENEFICIOS CPP ".**

Creación de una guía donde conste de manera clara y detallada los de beneficios a los cuales pueden acceder los trabajadores de la empresa, proporcionándoles una orientación del proceso a seguir para acceder a ellos, así como también las coberturas y como activarlos.

Además, esta guía, podrá ser utilizada en la siguiente acción propuesta, debido a la percepción que tienen los trabajadores con respecto a beneficios. Se sugiere que el contenido este enmarcado en los siguiente:

Se sugiere que el contenido este enmarcado en los siguiente:

- ✓ Explicación breve de que son los beneficios.
- ✓ Reseña corporativa.
- ✓ Información práctica.

- ✓ Coberturas.
- ✓ A quienes está dirigido, quienes pueden acceder a estos beneficios.
- ✓ Pasos a seguir para hacer uso de cada uno de ellos.
- ✓ En caso de que exista reducción de coberturas o inclusión de beneficios se deberá actualizar.
- ✓ Esta guía deberá ser realizada y difundida a corto plazo.
- ✓ La entrega de la misma deberá ser entregada al momento que el trabajador acepta las condiciones de empleo.
- ✓ Crear la guía tanto física como digital, considerando que se cuenta con diversos grupos de trabajadores.

### **Objetivo**

Crear y entregar una guía informativa donde se destaquen los beneficios corporativos y la manera de acceder a ellos.

### **Implementación de campaña " CONOCIENDO MIS BENEFICIOS CPP".**

Como parte de la campaña “Conociendo mis beneficios CPP “, sería recomendable utilizar la guía de beneficios, de tal manera que la misma sea parte de esta difusión. Esta campaña permitirá reforzar el compromiso de la empresa con los trabajadores, mejorando el clima laboral, así como también fortalecer el employer branding e inhibir alguna percepción de que no existen beneficios corporativos.

Como parte de la difusión de beneficios será clave su difusión a través de medios digitales, socializaciones en las cuadrillas y la entrega de la guía el día de la contratación.

Es importante mencionar que CPP, cuenta con beneficios corporativos y es necesario socializarlos, para de esta manera obtener el retorno de la inversión que hoy por hoy se encuentra estática.

### **Objetivo**

Realizar socializaciones destacando los beneficios corporativos monetarios y no monetarios con que cuenta la empresa.

**Implementar estrategias de comunicación "CPP ES MI ESFUERZO Y NUESTROS RESULTADOS".**

La comunicación efectiva de resultados de los proyectos ejecutados, nuevos proyectos y logros alcanzados, permitirá incrementar en los trabajadores el sentimiento corporativo y la motivación, puesto que los logros y resultados obtenidos son gracias a su esfuerzo.

Un aspecto que en la actualidad se da con frecuencia, es que la información no se da a conocer en comunicaciones oficiales por la compañía; debido a lo cual la información que obtienen los trabajadores muchas veces es por medio de terceras personas, quienes inclusive distorsionan esta información. Por tal motivo con la aplicación de esta estrategia de comunicación, se podrían disminuir incertidumbres y rumores que ocasionan la creación de falsas expectativas en las comunidades. A partir de esta observación, la comunicación interna debe ser constante y bidireccional, permitiendo que los trabajadores tengan la oportunidad de expresar sus opiniones y puntos de vista frente a todas las actividades de la ejecución de obra, así el personal operativo será quien tenga la información de una fuente oficial y de primera mano.

Se sugiere que en esta acción se dé a conocer:

- ✓ Los resultados de las obras entregadas.
- ✓ Los tiempos de entrega de proyectos en ejecución
- ✓ Nuevas licitaciones
- ✓ Proyectos rescindidos
- ✓ Comunidades afectadas
- ✓ Premiaciones Corporativas obtenidas
- ✓ Acciones de mejora a la conclusión de cada obra

- ✓ Desvíos o falencias detectadas en ejecución de obras.
- ✓ Los aspectos con más impacto.
- ✓ A inicios de año iniciar difundir los reportes de sustentabilidad corporativos.

### **Objetivo**

Socializar logros, avances de proyectos y resultados obtenidos por la empresa corporativamente.

### **Implementar espacio informativo " ESPECIALES CPP ".**

Uno de los objetivos para la creación de este espacio informativo es dar a conocer el compromiso de la empresa hacia los trabajadores, mismo que se divulgará en paralelo con los demás canales de comunicación (existentes y propuestos). Se sugiere que este espacio de “Especiales CPP”, podrían difundirse en un área social de alta concurrencia, como, por ejemplo: el comedor del campamento base.

Realizar una correcta comunicación interna, permitirá que los trabajadores se sientan gustosos y motivados al conocer mejor a la compañía. En este espacio se sugiere difundir noticias locales, corporativas, sistemas de trabajo innovadores y eficientes que ejecutan cada líder en conjunto con su equipo de trabajo, temas de interés social, salud, seguridad, deportes, capacitaciones, formación y desarrollo, etc.

La difusión de estos especiales podría ser por medio de videos reproducidos en un televisor. Adjunto a este espacio, un panel informativo con los temas de interés detallados anteriormente y con actualizaciones mensuales. Esta actividad será valiosa para los trabajadores, ya que reforzará la estrategia de comunicación, de una manera eficaz, en especial para nuestro personal operativo, puesto que este personal no tiene acceso a la intranet y difícilmente conoce de las actividades que como compañía se ejecutan

### **Objetivo**

Implementar un espacio informativo donde se expongan todos los actos, agasajos y novedades relevantes de los trabajadores y la compañía.

### **B. 2da dimensión de intervención en Plan de Acción “Supervisión”.**

Con respecto a la supervisión los trabajadores perciben que sus expectativas no han sido satisfechas, identificando las siguientes causas:

- a) Falta de componentes de salario emocional.
- b) Necesidad de fortalecer los procesos de capacitación.
- c) Falta de comunicación organizacional.
- d) Falta de convivencia con los trabajadores de cuadrillas.

Para ello se sugieren las siguientes acciones:

#### **Creación de programa "MI LIDER DE CUADRILLA".**

En los últimos años, CPP ha ido formando Capataces y Supervisores, quienes a lo largo de estos años han ido fortalecido su expertise. Este personal es quien ayuda con el monitoreo de las etapas constructivas para lograr cumplir los cronogramas de entrega de obra. Sin embargo, el desafío más grande que tiene este personal en campo, es realizar los trabajos dando un riguroso cumplimiento de todas las medidas de seguridad especificada para cada actividad y que los trabajadores al concluir cada jornada lleguen sanos y salvos a casa; un esfuerzo constante que ha sido cumplido a cabalidad y que hoy por hoy ha sido el resultado de no tener bajas (fallecimientos por incumplimientos de seguridad).

Por lo anteriormente expuesto, “Mi líder de cuadrilla”, es un programa que está orientado en reconocer el esfuerzo y la labor que desempeñan los Supervisores y Capataces, identificando su potencial de líderes, al guiar, dirigir e impulsar su equipo de trabajo hacia la consecución de objetivos y metas.

Este tipo de programas de reconocimiento pueden ir de la mano con los planes de acción propuestos, de modo que los líderes de cuadrilla sean formados de manera integral.

**Objetivo**

Incentivar a los líderes y referentes de cuadrilla, que obtuvieron objetivos superiores a los establecidos.

**Reforzar capacitación en habilidades blandas.**

A la actualidad Construcciones y Prestaciones Petroleras requiere líderes integrales, que cuenten con una amplia visión, tomando en cuenta que las condiciones de trabajo operativo están en permanente cambio.

Esta acción debe estar basada en fortalecer los perfiles del personal, de la mano con la identificación de competencias gestionales y específicas para los puestos de Supervisión y Capataces de campo, lo que permitirá contar con Supervisores y Capataces que ejerzan un liderazgo efectivo, que cuenten con un alto grado de motivación hacia sus trabajadores, líderes de cuadrilla que reflejen una actitud positiva, habilidad para comunicarse de manera clara y persuasiva y capacidad de influir sobre el compromiso y vínculo hacia con sus subordinados y el resto de líderes.

En todos los procesos de campo, un aspecto importante desempeña el Supervisor, siendo clave en el éxito del proyecto, por ello es fundamental que posea una capacitación en todos los aspectos en los que debe ejercer su liderazgo, siguiendo la visión, misión y valores de la compañía.

**Objetivo**

Implementar capacitaciones de desarrollo de habilidades blandas, para conseguir un desempeño eficiente, así como gestión y liderazgo eficaz de Supervisores y Capataces.

**Implementar informativo “UN NUEVO MIEMBRO CPP”.**

La contratación de los trabajadores es algo novedoso y esperado por la necesidad operativa y más aun con Supervisores y Capataces quienes son los líderes en campo.

Esta actividad será realizada como un plan piloto, en primera instancia con los ingresos a nómina de personas para estas categorías, así mismo aquellos trabajadores que son ascendidos a nuevos cargos; de modo que sean los trabajadores quienes empiecen a identificarlos. No obstante, también se espera generar un merecido reconocimiento a estas personas por su labor desempeñada y por la labor que va a desempeñar.

Todos los supervisores reciben cascos de seguridad con colores distintivos de acuerdo a su categoría, por tanto, se sugiere realizar esta actividad:

- ✓ Una semana antes que el Supervisor o Capataz nuevo ingrese, se sugiere enviar un comunicado vía email para socializar el tema.
- ✓ En un proceso de ascenso a Supervisor o Capataz se enviará un comunicado de manera inmediata a todas las áreas corporativas.
- ✓ El Jefe inmediato en una reunión de área entregará el casco asignado y un diploma como reconocimiento a su recategorización (ascenso).
- ✓ Los ingresos y recategorizaciones de Supervisores y Capataces serán difundidos a través de todos los canales de comunicación corporativos.
- ✓ Realizar un video con la entrega del diploma, del casco y que cuenten sus experiencias.  
Este video será difundido por todos los canales de comunicación.

### **Objetivo**

Promover mejores prácticas, así como también una cultura corporativa de presentación de personal, a fin de que los trabajadores identifiquen a los nuevos líderes de cuadrilla.

### **Programa "TEAM CPP".**

Sabiendo que en Construcciones y Prestaciones Petroleras estamos fuertemente encaminados a la mejora continua de los procesos, por lo que es de vital importancia perfeccionar los equipos de trabajo, fortalecer los lazos afectivos y de integración de todas las

áreas. Un aspecto fundamental de este programa, es que está orientado a trabajar en liderazgos, trabajos en equipo, colaboración y adaptación al contexto en el que cada área se desempeña, considerando que las cuadrillas y el resto de áreas deben trabajar de manera conjunta, considerando que cada área es parte integral del engranaje de la empresa.

Un programa que permitirá a cada trabajador tener una visión de equipo, relacionándose sanamente, con afectividad, con compañerismo y celebrando los logros en conjunto; apostando el extra a las actividades encomendadas, lo que promoverá el sentido de pertenencia y el trabajo con seguridad, confianza, armonía y empatía.

Este tipo de acciones, aumentará la motivación, responsabilidad y el compromiso mutuo, siendo clave para desarrollar una comunicación efectiva entre equipos de trabajo, por ello se sugiere:

- ✓ Dinámicas de trabajo en Equipo.
- ✓ Comidas de integración.
- ✓ Formar equipos para integración de las distintas áreas realizando dinámicas grupales, dándoles a conocer que cada área depende de la otra.
- ✓ Implementar comida de integración por áreas.
- ✓ Implementar comida de integración por grupos de integración.
- ✓ Que los Jefes inmediatos den un feedback para el equipo de trabajo.
- ✓ Trabajar en la empatía, de modo que cada trabajador antes de dar una opinión, esta sea evaluada poniéndose en el lugar de cada integrante de la cuadrilla (equipo).

### **Objetivo**

Fortalecer la integración y generar espacios de relajamiento, que promuevan el esparcimiento y disminuyan el estrés por jornada laboral.

### **C. 3era dimensión de intervención en Plan de Acción “Carga y ritmo de trabajo”.**

Con respecto al ritmo de trabajo se identifican las siguientes causas por las cuales los trabajadores perciben que no han sido satisfechas.

- a) Falta de coordinación y programación.
- b) Falta de pausas activas.
- c) Ausencia de Espacios de esparcimiento.

Para ello se sugieren las siguientes acciones:

### **Diseñar un plan de coordinación óptima entre CPP y el Cliente.**

Una de las iniciativas que se sugiere, es realizar el diseño de un plan estratégico que permita mejorar la coordinación y que sea optima, así se podrá mejorar los tiempos de ejecución de los proyectos, evitando reprogramaciones que pueden acarrear atrasos en los avances de obra, incremento de presupuestos y posiblemente ajustes en los plazos de entrega.

Durante la ejecución de los proyectos se deben incrementar las reuniones y visitas de seguimiento a campo, que permitan monitorear el cumplimiento de los cronogramas de ejecución de cada etapa de construcción y mantenimiento. Este tipo de planes permitirá identificar atrasos, posibles desvíos y definir acciones correctivas.

En la ejecución de los proyectos es necesario estar orientado a la mejora continua de los procesos constructivos, con el fin de satisfacer y superar las expectativas generadas por los clientes, accionistas, proveedores y trabajadores.

Para ellos es necesario trabajar en las 4 líneas principales:

- ✓ **Procesos de dirección:** fijar estrategias y líneas generales de acción y control para todas las áreas funcionales.
- ✓ **Procesos de gestión de proyectos:** realizar seguimientos diarios con las áreas funcionales y los avances de obra hasta la finalización de los proyectos.

- ✓ **Procesos de gestión de los recursos:** mejorar el proceso de gestión de todos los materiales, equipamientos, servicios, equipos, selección y contratación de los trabajadores.
- ✓ **Procesos de soporte:** este proceso debe ser realizado en conjunto con los líderes de cada área funcional a modo de fiscalización semanal.

### **Objetivo**

Planificación de ejecución de Obra en el tiempo programado y conforme al cronograma de control de proyectos.

### **Diseñar una propuesta para medir el estrés laboral.**

La dinámica en torno al régimen laboral especial de 22/8 puede implicar altos niveles de estrés, principalmente porque en este tiempo los trabajadores están lejos de sus familias, en ese contexto los trabajadores habitualmente esperan con ansiedad ese día 22 para poder concluir su jornada laboral y regresar a casa, sin embargo, por cuestiones ligadas al tema operativo puede darse el caso que alarguen este periodo laboral generando jornadas extendidas.

Dado lo anterior, esta propuesta está orientada a reducir el estrés laboral, evitando de esta manera: una baja producción, el deterioro del ambiente laboral, alteraciones físicas, preocupación excesiva, desconcentración (fuente potencial de accidentes), desinterés e irritabilidad y que los Jefes operativos perciban el impacto que ocasiona las extensiones de jornada, o la misma jornada laboral especial que se cumple con este tipo de trabajo.

A más de la jornada laboral está el ritmo de trabajo con que desarrollan su actividad, generando una sobrecarga laboral que, con el paso de los días se exterioriza mediante el estrés en los trabajadores, quienes reconocen padecer esta dolencia; por lo que es fundamental ir más allá de lo coloquial y buscar una manera de medirlo, por ello se sugiere lo siguiente:

- ✓ Realizar test aleatorio de Estrés Laboral al finalizar una jornada de 22 días.

- ✓ Los resultados serán presentados al cierre del mes en los comités de seguridad y salud ocupacional.
- ✓ Previo a la solicitud de extensión de jornada de 22 días, el área de seguridad y salud ocupacional tendrá la obligación de informar a la Jefatura operativa, si el trabajador padece síntomas asociados al estrés.
- ✓ Posterior a ello se sugiere que sea el área de Seguridad y Salud Ocupacional en conjunto con el área de Trabajo Social, los que tengan la facultad de aprobar o negar la extensión de jornada de cada trabajador.

### **Objetivo**

Diseñar una propuesta para medir el estrés laboral, a fin de contar con datos que permitan dar una orientación clara, previa a las extensiones de jornada laboral, así también, generar una conciencia sobre el impacto y consecuencias que estas podrían ocasionar.

### **Diseñar un proceso estratégico de transferencias de personal.**

La compañía tiene un firme compromiso con la contratación de la mano de obra local, sin embargo, existen cargos que al momento no han podido ser cubiertos, debido a diversos factores entre ellos: no existe mano de obra especializada para cargos Técnicos en la zona (Salud, Calidad, Relaciones Comunitarias, Supervisión, Administrativos financieros, de Control, entre otros); motivo por el cual los procesos de selección en ocasiones se han dilatado hasta 58 días.

Por otra parte, al tener proyectos cercanos (Bloque 61), que también son ejecutados por parte del grupo Techint, se cuenta con personal Amazónico que podría ser transferido previo al análisis correspondiente; de tal modo que las vacantes de acuerdo a los histogramas operativos podrían ser cubiertas por este personal, evitando que los trabajadores extiendan sus jornadas laborales.

Una vez el proyecto cuente con el número y categorías de necesidad de personal por categorías difundirlo al proyecto del bloque 61.

- ✓ Realizar una reunión operativa con las Gerencias de Obra, Recursos Humanos y Relaciones Comunitarias, a fin de poder determinar cuál es el personal que podría ser transferido para los cargos solicitados, evitando generar un impacto social o comunitario.
- ✓ las áreas de Recursos Humanos de los dos campos deben coordinar y verificar los cargos de acuerdo a la necesidad y los cargos que se dispone para ser transferidos.
- ✓ Solicitar las respectivas aprobaciones para realizar las transferencias.

### **Objetivo**

Establecer un proceso estratégico de transferencias, que permita identificar posibles necesidades de personal en los proyectos existentes, a fin de evitar retrasos de contratación y de ejecución de obras.

### **Implementar programa "CPP ES: CUERPO SANO EN MENTE SANA".**

Durante la jornada laboral, es imprescindible la realización de pausas activas cada cierto periodo de tiempo, por tal motivo se debería implementar un plan piloto a realizarse cada viernes y a futuro diariamente.

Con el interés de promover hábitos de vida saludables, se propone impulsar el programa de pausas activas. Este tipo de actividades reducirán la fatiga física, mental y visual, el estrés y prevenir trastornos osteomusculares que permitirán a los trabajadores recuperar las energías para un obtener un desempeño eficiente en el trabajo, a través de ejercicios que compensen las actividades desempeñadas, por ello se sugiere:

- ✓ Realizar las pausas activas en el meeting de seguridad de las 6:30 am.
- ✓ 2 trabajadores de cada cuadrilla serán designados para liderar esta actividad al mes.

- ✓ Los trabajadores designados acudirán al Departamento Médico del campamento para recibir instrucciones básicas de cómo realizar las pausas activas.
- ✓ Estas pausas activas se realizarán de 5 a 10 minutos.
- ✓ Cada viernes se podrá trabajar con diferentes métodos. Como sugerencia el personal operativo podría iniciar con: manos, hombros, cuello; y el personal administrativo con ojos, espalda, cadera, etcétera

### **Objetivo**

Fomentar la práctica de pausas activas, mediante la implementación de actividades previas al inicio de las actividades laborales.

### **Implementar espacios de integración.**

De manera general los espacios de integración son muy bien recibidos por los trabajadores foráneos, pero al momento los lugares donde pernoctan no cuentan con espacios de esparcimiento e integración, por lo que habitualmente se reúnen en las habitaciones para realizar diversas actividades como juego de cartas, cantar, entonar sus guitarras, platicar, etcétera. Siendo necesario la implementación de un espacio en donde los trabajadores puedan disfrutar de la compañía de sus compañeros de trabajo.

- ✓ Inspeccionar los sitios de alojamiento donde pernoctan los trabajadores foráneos.
- ✓ Con el área encargada en CPP, revisar el alcance de los contratos con los sitios de hospedaje, verificando que conste en el mismo, proporcionar un espacio para integración del personal que ahí pernocta, por lo que, de no mencionarse algo al respecto, sería necesario modificar el alcance de los contratos.
- ✓ Debe asignarse un presupuesto para adecuar el espacio de integración proporcionado, pudiéndose invertir estos recursos en comprar dos televisores, equipos de karaoke, etc.

- ✓ Otra de las opciones para acondicionar estos espacios, es instalar equipos de gimnasio, así como también una mesa de billar que al momento posee la empresa y a la fecha se encuentran subutilizados, los cuales en un inicio estuvieron asignados a otros campamentos del proyecto.

Por último, una vez implementados los espacios de integración se sugiere impulsar actividades extra laborales que permitan promover el disfrute del tiempo libre, así como el ambiente armónico y estimulante, que hará que la jornada laboral sea más llevadera.

### **Objetivo**

Crear espacios de integración y relajamiento, que permitan a los trabajadores foráneos, relacionarse, controlar la tensión y el estrés; con la finalidad de crear un ambiente óptimo que promueva la reunión y e esparcimiento.

### 4.3 Matriz de Plan de acciones propuestas.

EJE DE ACCIÓN	CAUSAS	ACCIONES PROPUESTAS	OBJETIVO	META	INDICADOR	PERIODICIDAD	PRESUPUESTO
PRESTACIONES	No hay componentes de salario emocional.	<b>DISEÑAR UN PROGRAMA PARA RECONOCIMIENTO A EMPLEADOS DESTACADOS "LO MEJOR DE CPP".</b> Por desempeño Por antigüedad y paso a personal Amazónico Por recategorización Embajador de valores	Implementar un sistema de reconocimientos de acuerdo a parámetros que arrojen los resultados de evaluación de desempeño, antigüedad, mejor productividad en cuadrillas o acciones destacadas de acuerdo con el alcance de los objetivos, que permita generar una mayor motivación y fortalecer el sentido de pertenencia.	Reconocimiento a los trabajadores destacados, así como los que cumplan/ superen los objetivos trazados y aquellos que tengan más de 5 años en la empresa.	N° de trabajadores con reconocimientos	*Continuo	*Por desempeño y recategorización (Presupuesto limite \$ 5.00) *Por embajador de valores (Presupuesto limite \$ 2.50) *Por antigüedad (Presupuesto limite \$ 10.00) Obsequio a elegir por líder del programa.
		<b>IMPLEMENTAR PROGRAMA " UN DIA FELIZ CPP".</b> Festejos y celebraciones	Proporcionar un momento de desconexión y pausa, que posibilitara salir de la monotonía que podría ocasionar la jornada laboral, permitiendo la renovación de energías previo el retorno a la normalización de las actividades laborales.	Diseñar al inicio del año un cronograma planificando de fechas especiales para los empleados	N° de fechas especiales programadas / N° de fechas especiales celebradas.	*Conforme cronograma. *Para cumpleaños periodicidad mensual.	*Anual \$300.00 *Obsequio a elegir cumpleaños (Presupuesto limite \$ 5.00) \$ 250.00 *\$50.00 para celebración de cumpleaños del mes *Navidad y día del Trabajador a definir presupuesto corporativo asignado.

EJE DE ACCIÓN	CAUSAS	ACCIONES PROPUESTAS	OBJETIVO	META	INDICADOR	PERIODICIDAD	PRESUPUESTO
PRESTACIONES	No se considera a la familia de los trabajadores en actividades o beneficios.	<b>PLAN SEGURO MÉDICO "MI FAMILIA".</b> Extensión de seguro médico a precios preferenciales (Cónyuge/hijos del personal operativo)	Contribuir gestionando la obtención del seguro médico familiar, con la finalidad que los empleados tengan acceso a atenciones médicas y medicamentos a precios preferenciales, así como contar con el acceso a una mayor cantidad de instituciones que presten este servicio	Proporcionar una relativa estabilidad emocional en momentos que un miembro de la familia de algún empleado, este delicado de salud.	% de precios preferencial. Número de trabajadores que solicitaron extensión de dependientes directos.	*Anual	*Sin costo / proceso de gestión y socialización CPP/Seguro Privado.
		<b>DISEÑAR EL PROGRAMA " EN BUSCA DE TALENTOS CPP".</b> Concurso de dibujo Concurso de canto	Estimular y reconocer el talento artístico y cultural de los niños, a fin de estrechar los lazos fraternos entre las familias de los trabajadores.	Identificar y premiar el talento de hijos/sobrinos/nietos de trabajadores de la empresa.	Nº de participantes a cada concurso.	*Semestral ( 1 al inicio del año y 1 al final)	*Premio 1er puesto \$ 20 x concurso *Premio 2do y 3er puesto \$ 10 x concurso Total: \$ 80.00

EJE DE ACCIÓN	CAUSAS	ACCIONES PROPUESTAS	OBJETIVO	META	INDICADOR	PERIODICIDAD	PRESUPUESTO
PRESTACIONES	No se considera a la familia de los trabajadores en actividades o beneficios.	<b>CREACIÓN DE PROGRAMA" PLATICO TIPICO CPP".</b> Concurso alusivo al día de la madre (dirigido para esposas de los trabajadores)	Reconocer la creatividad y el talento culinario de las trabajadoras y de las cónyuges de los trabajadores.	Identificar y premiar el talento de cónyuges de los empleados de la empresa.	N° de participantes	*Día de la madre	*Premio 1er puesto \$ 50 *Premio 2do y 3er puesto \$ 20 Total: \$ 70.00
	Falta de divulgación de los beneficios que actualmente dispone la compañía.	<b>CREACIÓN DE GUÍA" MIS BENEFICIOS CPP".</b> Guía de beneficios corporativos	Crear y entregar una guía informativa en donde se destaquen los beneficios corporativos y la manera de acceder a ellos.	Entrega de guías para acceder a beneficios para los trabajadores que laboran en la empresa, y para los nuevos ingresos en el día de la firma del contrato.	N° de guías entregadas/ N° de trabajadores.	*1 entrega para arranque de campaña. *Entrega continua a ingresos nuevos. *Cada vez que exista inclusión o exclusión de beneficios corporativos, así como la disminución de los porcentajes de cobertura.	Recursos existentes

EJE DE ACCIÓN	CAUSAS	ACCIONES PROPUESTAS	OBJETIVO	META	INDICADOR	PERIODICIDAD	PRESUPUESTO
PRESTACIONES	Falta de divulgación de los beneficios que actualmente dispone la compañía.	<b>IMPLEMENTACIÓN DE CAMPAÑA " CONOCIENDO MIS BENEFICIOS CPP"</b> . Socialización de beneficios corporativos	Realizar socializaciones destacando los beneficios corporativos monetarios y no monetarios con que cuenta la empresa.	50 trabajadores socializados en 5 días e implementación de charla de beneficios corporativos en inducción de ingreso.	N° personas que recibieron la charla de beneficios/ Total de trabajadores	*5 charlas para arranque de campaña. *Socialización de charla continua a ingresos nuevos.	Recursos existentes
	Falta de comunicación de logros y objetivos alcanzados.	<b>IMPLEMENTAR ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN "CPP MI ESFUERZO Y NUESTROS RESULTADOS"</b> . Implementar estrategias de comunicación formales	Socializar logros, avances de proyectos y resultados obtenidos por la empresa corporativamente.	1 socialización formal con los empleados por los logros obtenidos al finalizar cada proyecto.	N° de socializaciones / N° de proyectos concluidos.	*Trimestral / o cuando exista reporte de obras concluidas	Recursos existentes

EJE DE ACCIÓN	CAUSAS	ACCIONES PROPUESTAS	OBJETIVO	META	INDICADOR	PERIODICIDAD	PRESUPUESTO
<b>PRESTACIONES</b>	Falta de comunicación de logros y objetivos alcanzados.	<b>IMPLEMENTAR ESPACIO INFORMATIVO " ESPECIALES CPP "</b> . Implementar espacio informativo	Implementar un espacio informativo donde se expongan todos los actos, agasajos y novedades relevantes de los trabajadores y la compañía	Difundir un video informativo al mes.	N° de especiales informados	*Mensual	Recursos existentes
<b>SUPERVISIÓN</b>	No hay componentes de salario emocional.	<b>CREACIÓN DE PROGRAMA "MI LIDER DE CUADRILLA"</b> . Reconocimiento a Supervisores y Capataces.	Incentivar a los líderes y referentes de cuadrilla, que obtuvieron objetivos superiores a los establecidos.	Al finalizar obras realizar un reconocimiento público (Emocional) a Supervisores y Capataces.	% trabajadores con cumplimiento exitoso de objetivos. Productividad (Horas inactivas /horas de trabajo )	*Trimestral/ o cuando concluya alguna obra.	*Recursos existentes. *A definir premios atados a programa de reconocimientos por desarrollo

EJE DE ACCIÓN	CAUSAS	ACCIONES PROPUESTAS	OBJETIVO	META	INDICADOR	PERIODICIDAD	PRESUPUESTO
SUPERVISIÓN	Fortalecer procesos de capacitación.	<b>REFORZAR CAPACITACIÓN EN HABILIDADES BLANDAS</b> Programa de Liderazgo y Dirección de Personas.	Implementar capacitaciones de desarrollo de habilidades blandas, para conseguir un desempeño eficiente, así como gestión y liderazgo eficaz de Supervisores y Capataces.	6 Capataces y 1 Supervisor con conocimiento en liderazgo, trato justo, asertividad, habilidades de comunicación y tolerancia en su equipo de trabajo.	N° de capacitaciones realizadas Medición de Clima Laboral. Índice de ausentismo.	*Conforme cronograma de capacitaciones	*Presupuesto asignado de capacitaciones. *Recursos existentes.
	Falta de comunicación organizacional.	<b>IMPLEMENTAR INFORMATIVO"UN NUEVO MIEMBRO CPP"</b> . Actividad "piloto", para conocer a los nuevos Supervisores y Capataces	Promover mejores prácticas así como también una cultura corporativa de presentación de personal, a fin de que los trabajadores identifiquen a los nuevos líderes de cuadrilla.	Que los Supervisores y Capataces nuevos o recategorizados, tengan una mejor integración y sean identificados como líderes de campo por el resto de trabajadores.	Numero de informativos realizados / Número de ingresos - recategorizaciones	*Continuo	*Recursos existentes.

EJE DE ACCIÓN	CAUSAS	ACCIONES PROPUESTAS	OBJETIVO	META	INDICADOR	PERIODICIDAD	PRESUPUESTO
<b>SUPERVISIÓN</b>	Falta de convivencia con los trabajadores de cuadrillas.	<b>PROGRAMA "TEAM CPP".</b> Reforzar lazos afectivos e integración de cuadrillas de trabajo. Actividad de integración entre áreas.	Fortalecer la integración y generar espacios de relajamiento, que promuevan el esparcimiento y disminuyan el estrés por jornada laboral.	Impulsar el trabajo en equipo y la apertura hacia la diversidad.	N° actividades de integración realizadas. N° de cuadrillas existentes	*Trimestral	* \$ 80.00 x cuadrilla (4 cuadrillas) Total: \$320.00
<b>RITMO DE TRABAJO</b>	Falta de coordinación y programación.	<b>DISEÑAR UNA METODOLOGIA DE COORDINACIÓN ÓPTIMA ENTRE CPP Y EL CLIENTE.</b> Planificación de los tiempos de ejecución de obra. Planificación de materiales acorde a necesidades de obra.	Planificación de ejecución de Obra en el tiempo programado y conforme al cronograma de control de proyectos.	Evitar retrasos de solicitudes de recursos en programación, no menor a 30 días e Incrementar significativamente la confianza del Cliente hacia CPP y el sobreesfuerzo de los empleados, evitando: atrasos constructivos, jornadas extendidas en la jornada diaria de trabajo (10 horas) y en los días que comprende la jornada laboral (22/8), a la vez evitar que se incremente el presupuesto destinado para la construcción de una determinada obra.	% de cumplimiento de obra, reporte diario. % de cumplimiento de los tiempos en los procesos operativos.	*Continua	Recursos existentes

EJE DE ACCIÓN	CAUSAS	ACCIONES PROPUESTAS	OBJETIVO	META	INDICADOR	PERIODICIDAD	PRESUPUESTO
RITMO DE TRABAJO	Falta de coordinación y programación.	<b>DISEÑAR UNA PROPUESTA PARA MEDIR EL ESTRÉS LABORAL.</b> Aplicar Test de estrés laboral, previo a las extensiones de jornada.	Diseñar una propuesta para medir el estrés laboral, a fin de contar con datos que permitan dar una orientación clara, previa a las extensiones de jornada laboral, así también, generar una conciencia sobre el impacto y consecuencias que estar podrían ocasionar.	Test que permita conocer en qué grado el trabajador padece los síntomas asociados al estrés, previo a las extensiones de jornada laboral de 22 días.	N° de trabajadores con registro de extensión de jornada/ N° de Test aplicados/.	*Mensual y conforme necesidad operativa de extensiones de jornada laboral	Recursos existentes
		<b>DISEÑAR UN PROCESO ESTRATÉGICO DE TRANSFERENCIAS DE PERSONAL.</b> Análisis en conjunto Operaciones, Recursos Humanos Y Relaciones Comunitarias para evitar: demoras en los ingresos, sobrecarga de trabajo y extensiones de jornada a los trabajadores en obra.	Establecer un proceso estratégico de transferencias, que permita identificar posibles necesidades de personal en los proyectos existentes, a fin de evitar retrasos de contratación y de ejecución de obras.	Previo a inicios de proyectos (30 días), aplicar un plan estratégico de transferencias de personal.	N° de trabajadores detectados en necesidad de transferencia./ N° de trabajadores transferidos.	*Conforme la necesidad operativa	Recursos existentes

EJE DE ACCIÓN	CAUSAS	ACCIONES PROPUESTAS	OBJETIVO	META	INDICADOR	PERIODICIDAD	PRESUPUESTO
RITMO DE TRABAJO	Falta de pausas activas.	<b>IMPLEMENTAR PROGRAMA "CPP ES: CUERPO SANO EN MENTE SANA".</b> Diseño de actividades variadas y con distintas temáticas	Fomentar la práctica de pausas activas, mediante la implementación de actividades previas al inicio de las actividades laborales	Reducir la fatiga laboral, trastornos osteomusculares y prevenir el estrés así como también el surgimiento de enfermedades ocupacionales	N° de pausas activas realizadas en el mes.	*Programa piloto cada viernes (Meeting de seguridad)	Recursos existentes
	Ausencia de Espacios de esparcimiento.	<b>IMPLEMENTAR ESPACIOS DE INTEGRACIÓN Y PROMOVER ACTIVIDADES EXTRA LABORALES.</b>	Crear espacios de integración y relajamiento, que permitan a los trabajadores foráneos, relacionarse, controlar la tensión y el estrés; con la finalidad de crear un ambiente óptimo que promueva la reunión y el esparcimiento.	* Implementar en 4 meses espacios de integración sociales en 2 de las instalaciones donde pernoctan los trabajadores foráneos. * Realizar 2 actividades extra laborales por jornada laboral.	N° de espacios de integración gestionados N° de actividades de integración desarrolladas al año	*Gestión de Implementación *Actividades de integración quincenal.	*Verificar Contratos de Hoteles y Solterías adjudicados a CPP. *Presupuesto para adecuar este espacio de: \$ 2000. *Presupuesto para actividades especiales por mes para personal foráneo \$ 100.00

## 5 Referencias bibliográficas

- Arias, Fidas (2012) El Proyecto de Investigación Introducción a la metodología científica. (6 ed.) Editorial Episteme, Caracas: Venezuela.
- Armas, Y. M., Llanos, M. P., & Traverso, P. A. (2017). Gestión del talento humano y nuevos escenarios laborales. Ecuador: Universidad ECOTEC.
- Belvedere, Daniel (1995) Las tres dimensiones del bienestar. Universidad Adventista del Plata.
- Botella, A. M., & Ramos, P. (2019) La teoría de la Autodeterminación: Un marco motivacional para el aprendizaje basado en proyectos. Revista de educación. Valencia.
- Buendía, E. L., Colás, M. P., & Hernández, P. F. (1998). Métodos de Investigación en Psicopedagogía. (3 ed.) Madrid: McGraw –Hill Interamericana de España.
- Carrasco, Carla (2017) La satisfacción laboral que tiene el personal del departamento de operaciones y el personal del departamento administrativo financiero en relación a la compensación laboral que brinda la organización Grúas Atlas. Tesis Inédita. UCE. Quito: Ecuador.
- Constitución de la República del Ecuador, Registro Oficial 449. Quito: Ecuador (2008). Art 326.
- Cortez, Jimmy (2017) Universidad Tecnológica de Pereira. Editorial Scientia et Technica. Año XXII, Vol. 22.
- Deloitte Insights (2018) El auge de la empresa social: Estudio Tendencias Globales de Capital Humano.
- García, V. C., & González, B. I. (2000). La categoría bienestar psicológico: Su relación con otras categorías sociales. Revista Cubana de Medicina General Integral. La Habana: Cuba.
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., Donnelly, J. H., & Konopaske, R. (2009). Organizaciones, comportamiento, estructura y procesos. México: Mc Graw Hill.

- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista M. P. (1997) Metodología de la Investigación. (5 ed.). Madrid: McGraw-Hill Interamericana de Editores. México.
- Jiménez A., & Pérez A. O., (2017) Métodos científicos de indagación y de construcción del conocimiento. Universidad de Artemisa. Revista EAN, 82. Cuba.
- Líderes, (2015). Las empresas miran en la felicidad un nuevo indicador. Recuperado de: <http://www.revistalideres.ec/lideres/empresas-miran-felicidadnuevo-indicador.html>.
- Loli, Alejandro (2007) Compromiso organizacional de los trabajadores de una Universidad Pública. Industrial Data.
- Maslow, Abraham (1943): A theory of human motivation. Psychological Review, (cap. 14 recuperado).
- Meliá, J. L., Pradilla, J. F., Martí, N., Sancerni, M. D., Oliver, A., & Tomás J. (1990) Estructura factorial, fiabilidad y validez del Cuestionario de Satisfacción S21/26: Un instrumento con formato dicotómico orientado al trabajo profesional Revista de Psicología Universitas Tarraconensis. Universitat de València. Madrid.
- Monesterolo, Graciela (2017) Jornadas laborales prolongadas y sus repercusiones en el buen vivir del trabajador y de su familia. Foro, Revista de Derecho. Recuperado de <https://revistas.uasb.edu.ec/index.php/foro/article/view/42>.
- Organización Mundial de la Salud, (2010) Entonos laborales y saludables: Fundamentos y modelo de la OMS. Contextualización, Prácticas y Literatura de Soporte.
- Pinto, Juan (2002) El legado de Frederick Irving Herzberg. Universidad EAFIT. Medellín: Colombia.
- Pullupaxi, Pablo (2014) Salario emocional como factor motivacional y su influencia en el desempeño de los empleados de una empresa privada. (Tesis Inédita) UCE. Quito: Ecuador.

- Rodríguez, Sellenne (2018) El Clima Organizacional y su influencia en la Satisfacción Laboral del personal de la empresa Flor Encanto, Quito. Tesis Inédita. UCE. Quito: Ecuador.
- Stover, J. B., Bruno, F. E., Uriel, F. E. & Fernández L. M. (2017) Teoría de la Autodeterminación: una revisión teórica Perspectivas en Psicología: Revista de Psicología y Ciencias Afines, vol. 14. Mar del Plata: Argentina.
- Towers, Willis (2017) Estrategias de Beneficios: Administrar costos y fomentar las conductas deseadas. Global Benefits Attitudes.
- Valdes, Margarita (1991) Dos aspectos en el concepto de Bienestar. Universidad de Alicante. España.
- Valencia, Carla (2019) Las 7 Dimensiones del bienestar humano Recuperado de: <https://www.laautoestima.com/bienestar-intelectual/>.

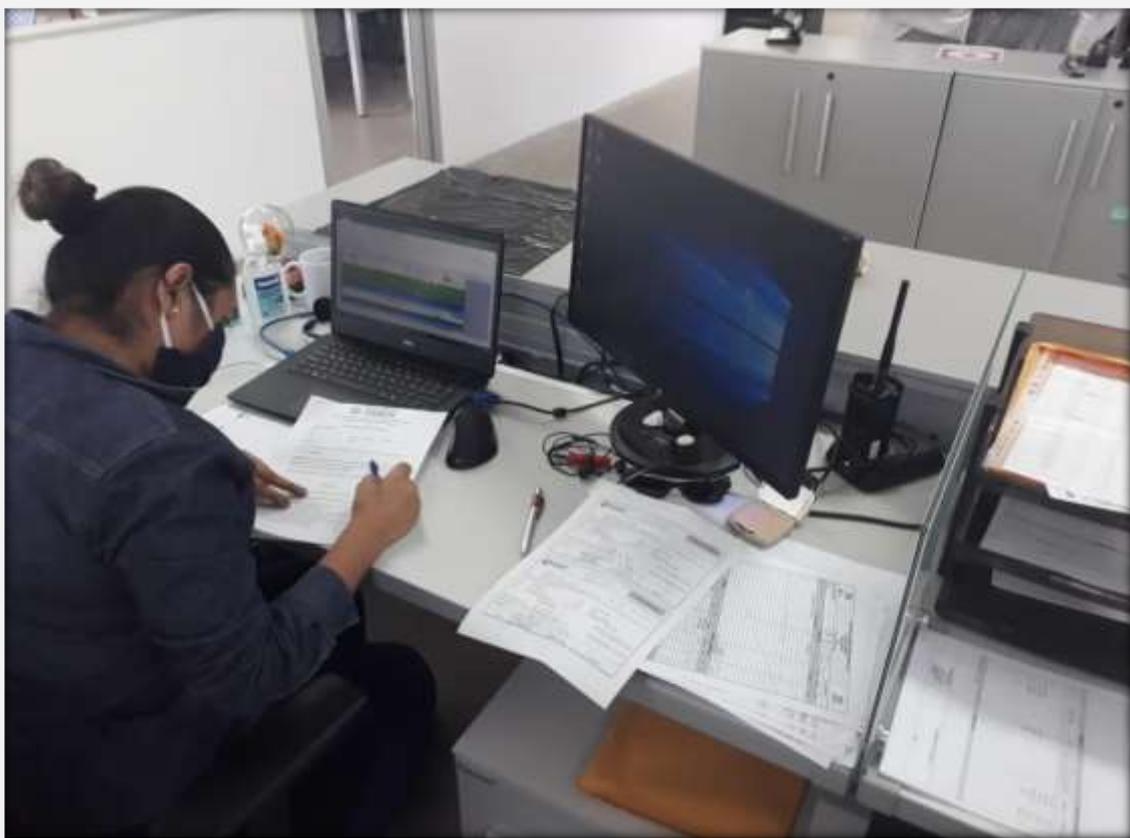
6 ANEXOS















**FACULTAD DE CIENCIAS DEL TRABAJO Y DEL COMPORTAMIENTO  
HUMANO**

**MAESTRÍA EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

**CUESTIONARIO DE SATISFACCIÓN LABORAL**

**Datos demográficos:**

Fecha: .....

Edad: .....

Género: Masculino ( ) Femenino ( )

Campo: ..... Cargo:.....

**Presentación:**

El presente cuestionario es de carácter anónimo y los datos que aporte serán únicamente con fines de investigación.

**Instrucciones:** A continuación se presenta una serie de enunciados a los cuales deberá responder marcando con un (X) sólo una alternativa, de acuerdo a la que mejor refleje su punto de vista respecto a la satisfacción laboral.

Conteste todas las preguntas en base a las afirmaciones siguientes.

N°	ENUNCIADO	RESPUESTA	
		V	F
1	Me gusta mi trabajo.		
2	Estoy satisfecho con las posibilidades que me da mi trabajo de hacer las cosas en las que yo destaco.		
3	Estoy satisfecho con mi trabajo porque me permite hacer cosas que me gustan.		
4	Mi salario me satisface.		
5	Estoy satisfecho con la cantidad de trabajo que me exigen.		
6	La limpieza e higiene de mi lugar de trabajo es buena.		

N°	ENUNCIADO	RESPUESTA	
		V	F
7	La iluminación, ventilación y temperatura de mi lugar de trabajo están bien reguladas.		
8	El entorno físico y el espacio en que trabajo son satisfactorios.		
9	En mi empresa tengo unas satisfactorias oportunidades de promoción y ascenso.		
10	Estoy satisfecho de la formación que me da la empresa.		
11	Estoy satisfecho de mi relación laboral con mis jefes.		
12	La forma en que se lleva la negociación en mi empresa sobre aspectos laborales me satisface.		
13	La supervisión que ejercen sobre mi es satisfactoria.		
14	Estoy satisfecho de cómo mi empresa cumple el convenio, y las leyes laborales.		
15	Estoy a gusto con la atención y frecuencia con que me dirigen.		
16	Estoy satisfecho de mi grado de participación en las decisiones de mi departamento o sección.		
17	Me gusta la forma en que mis superiores juzgan mi tarea.		
18	Me satisface mi capacidad actual para decidir por mí mismo aspectos de mi trabajo.		
19	Mi empresa me trata con buena justicia e igualdad.		
20	Estoy contento del apoyo que recibo de mis superiores.		
21	Me satisface mi actual grado de participación en las decisiones de mi grupo de trabajo.		
22	Estoy satisfecho de mis relaciones con mis compañeros.		
23	Estoy satisfecho de los incentivos y premios que me dan.		
24	Los medios materiales que tengo para hacer mi trabajo son adecuados y satisfactorios.		
25	Estoy contento del nivel de calidad que obtenemos.		
26	Estoy satisfecho del ritmo a que tengo que hacer mi tarea.		

**¡Gracias por su colaboración!**



**FACULTAD DE CIENCIAS DEL TRABAJO Y DEL COMPORTAMIENTO  
HUMANO**

**MAESTRÍA EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

**CUESTIONARIO DE MOTIVACIÓN LABORAL**

**Datos demográficos:**

Fecha: .....

Edad: .....

Género: Masculino ( ) Femenino ( )

Campo: ..... Cargo:.....

**Instrucciones:** A continuación encontrará preguntas sobre aspectos relacionados a la motivación laboral. Por favor lea detenidamente y responda indicando hasta qué punto concuerda con cada una; desde sus propios puntos de vista y opiniones.

Cada una de las preguntas tiene 5 opciones. Usted deberá responder marcando con un (X) sólo una alternativa en base a las afirmaciones siguientes.

C = Estoy Completamente de acuerdo

B = Estoy Básicamente de acuerdo

P = Estoy Parcialmente de acuerdo

S = Sólo estoy un poco de acuerdo

N = No estoy de acuerdo

N°	ENUNCIADO	C	B	P	S	N
1	Lo más importante para mí es tener un empleo estable.	C	B	P	S	N
2	Prefiero trabajar de manera independiente, más o menos por mi cuenta	C	B	P	S	N
3	Un sueldo alto es un claro indicativo del valor que tiene el trabajador para la empresa.	C	B	P	S	N
4	Buscar aquello que te haga feliz es lo más importante en la vida	C	B	P	S	N
5	La seguridad del puesto de trabajo no es especialmente importante para mí.	C	B	P	S	N

Nº	ENUNCIADO	C	B	P	S	N
6	Mis amigos significan más que casi ninguna otra cosa para mí.	C	B	P	S	N
7	La mayor parte de las personas creen que son más capaces de lo que realmente son.	C	B	P	S	N
8	Quiero un trabajo que me permita aprender cosas nuevas y desarrollar nuevas destrezas.	C	B	P	S	N
9	Para mí, es fundamental poder disponer de ingresos regulares.	C	B	P	S	N
10	Es preferible evitar una relación demasiado estrecha con los compañeros de trabajo.	C	B	P	S	N
11	La valoración que tengo de mí mismo es más importante que la opinión de ninguna otra persona.	C	B	P	S	N
12	Perseguir los sueños es una pérdida de tiempo.	C	B	P	S	N
13	Un buen empleo debe incluir un plan de jubilación sólido.	C	B	P	S	N
14	Prefiero claramente un trabajo que implique establecer contacto con otros clientes o compañeros de trabajo.	C	B	P	S	N
15	Me molesta que alguien intente atribuirse el mérito de algo que yo he conseguido.	C	B	P	S	N
16	Lo que me motiva es llegar tan lejos como pueda, encontrar mis propios límites.	C	B	P	S	N
17	Uno de los aspectos más importantes de un puesto de trabajo es el plan de seguros de enfermedad de la empresa.	C	B	P	S	N
18	Formar parte de un grupo de trabajo unido es muy importante para mí.	C	B	P	S	N
19	Mis logros me proporcionan una importante sensación de auto respeto.	C	B	P	S	N
20	Prefiero hacer cosas que sé hacer bien que intentar hacer cosas nuevas.	C	B	P	S	N

**¡Gracias por su colaboración!**