

UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO

Facultad de Ciencias Empresariales
Departamento de Administración y Auditoría



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO

MEMORIA PARA OPTAR A TÍTULO DE INGENIERO COMERCIAL

DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE BIENESTAR DE LA EMPRESA BUSES BÍO BÍO.

Alumnos: José Miguel Herrera Jiménez.
Tomás Domingo Marcuello Martínez.

Profesor Guía : Srta. Margarita Chiang Vega.

CONCEPCION, 2010

I. DEDICATORIA

A Dios y a nuestras familias...

II. AGRADECIMIENTOS

A mi Madre, por su apoyo y cariño, a Patricia por su amor, apoyo, comprensión y paciencia durante estos años de estudio.

Tomas M.

A Dios, a mi esposa e hijo por su incondicional amor, apoyo, confianza y por ser mi fuente de energía e inspiración, a mi madre por acompañarme en este continuo aprendizaje.

José Miguel H.

A nuestra profesora guía Srta. Margarita Chiang Vega, Doctora en Recursos Humanos, por su incondicional vocación de educadora y por brindarnos su ayuda sacrificando parte de su valioso tiempo.

Tomas M, José Miguel H

ÍNDICE

Marco teórico	1
1. Capítulo 1: Calidad de vida Laboral.	1
1.1 Principales perspectivas Teóricas	2
1.2 Delimitación conceptual de la calida de vida	4
1.2.1 Condiciones Objetivas y subjetivas	5
1.2.2 Trabajador/organización	5
1.2.3 Calidad de vida Psicológica/Calidad de vida del medio laboral.	6
1.3 Aproximaciones de la definición de calidad de vida	6
1.4 Definiciones del concepto Calidad de vida Laboral	8
1.5 Modelos de calidad de vida laboral y sus dimensiones	13
1.5.1 Dimensiones de la calidad de vida laboral	13
1.5.2 Modelos de calidad de vida	16
1.5.2.1 Modelo de Walton	16
1.5.2.2 Modelo e Hackman y Oldham	17
1.5.2.3 Modelo Eric & Maccoby	18
1.5.2.4 Modelo de Nadler y Lawler	19
1.5.2.5 Modelo de Segurado y Agulló	20
1.5.2.6 Modelo de Espinosa,M.& Morris, P.	21
1.5.2.7 Modelo de Da Silva	23
1.6 Categorías de evaluación de calidad devida laboral	23
2. Capítulo 2: Beneficios Sociales.	26
2.1 Orígenes de los beneficios sociales.	26
2.2 Tipos de beneficios sociales.	27
2.3 Costo de los planes de beneficios sociales	32
2.4 Criterios para el planteamiento de servicios y beneficios sociales.	34
2.4.1 Principio del retorno de la inversión	35

3.5	Proceso de evaluación del desempeño	72
3.6	Usos de la Evaluación del Desempeño	73
3.6.1	Planeación de recursos humanos.	73
3.6.2	Reclutamiento y selección	74
3.6.3	Capacitación y desarrollo	74
3.6.4	Planeación y desarrollo de carrera	75
3.6.5	Programas de compensación	75
3.6.6	Relaciones internas con los empleados	76
3.6.7	Evaluación del potencial de los empleados	76
3.7	Gestión del desempeño	77
3.8	Desempeño y su impacto en la productividad	77
3.8.1	Principales conceptos en producción.	80
3.9	Bienestar y desempeño laboral	82
4.	Capítulo 4: Estudio Empírico.	86
4.1	Objetivos generales y específicos.	86
4.2.	Metodología	86
4.2.1	Descripción del tipo de estudio	86
4.2.2	Instrumento de Medida	87
4.2.3	Variables de estudio.	87
4.2.4	Universo de estudio	88
4.2.4.1	Reseña histórica Buses Bio Bio	88
4.2.4.2.-	Misión, Visión, Valores Compartidos	89
4.2.4.3	Descripción del universo de estudio	90
4.2.5	Estrategia de recolección de datos	90
4.2.6	Análisis de la información.	91

4.3. Resultados	91
4.3.1 Información descriptiva	91
4.3.2 Desempeño	98
4.3.2.1 Factorización	98
4.3.2.2 Fiabilidad.	99
4.3.2.3 Descripción de resultados	99
4.3.2.3.1 Promedios	100
4.3.3 Beneficios	102
4.3.3.1 Factorización	102
4.3.3.2 Fiabilidad	103
4.3.3.3 Descripción de resultados	104
4.3.3.3.1 Promedios	105
4.3.4. Correlaciones.	109
5. Capítulo 5: Conclusiones y sugerencias.	115
5.1 Conclusiones del marco teórico	115
5.2 Conclusiones del estudio empírico	118
5.3 Sugerencias	123
6. Capítulo 6: Referencias bibliográficas	126
Anexo 1. Encuesta.	131

MARCO TEÓRICO

La preocupación por el buen estado tanto de salud como anímico y social de los trabajadores y el impacto que estos aspectos tienen en un buen desempeño laboral dieron origen al estudio de la calidad de vida laboral. Uno de los recursos que poseen las empresas y las organizaciones de los trabajadores para ayudar a sostener una buena calidad de vida en general de las personas son los servicios de bienestar, tema central de nuestro trabajo.

Capítulo 1: CALIDAD DE VIDA LABORAL¹

Según Da Silva² (2006, P.10) la preocupación por la Calidad de Vida Laboral (CVL) “*surge inicialmente en el mundo académico*”, con los trabajos del instituto Tavistock de Londres (1947), que evolucionaron desde un enfoque socio psicológico hacia el socio técnico, siendo considerados como los precursores de este movimiento.

Sin embargo, la preocupación real por la Calidad de Vida Laboral cobra especial interés en la década de los años 70, luego de una serie de conferencias dictadas por el ministerio de trabajo de Londres, y la fundación Ford (Segurado & Agulló, 2002).³

Según Chiavenato⁴ (2002) este término fue acuñado por Louis Davis en la década de 1970 cuando se desarrollaba un proyecto sobre diseño de cargos. Según él, el concepto de Calidad de Vida Laboral se refiere a la preocupación por el bienestar general y la salud de los trabajadores en el desempeño de sus tareas.

¹ Ruiz, C. e Hinostroza, C. (2008). *Calidad de vida laboral y su relación con el desempeño caso Ilustre municipalidad de Hualpén*. Memoria para optar al título de ingeniero comercial. Concepción

² Da Silva, M. (2006). *Nuevas perspectiva de la calidad de vida laboral y sus relaciones con la eficacia organizacional*. Tesis de Doctorado para la obtención del título de Doctor en Recursos humanos organizaciones Facultad de psicología social, Universidad de Barcelona, Barcelona, España.

³ Segurado, T. A. & Agulló, T. E. (2002). *Calidad de vida laboral: hacia un enfoque integrador desde la psicología social*. Psicotherma, vol.14 n°(4), 828-836.

⁴ Chiavenato, I. (2002).higiene, seguridad y calidad de vida. En: *Gestión del talento humano*. Bogota: Edit. Mc Graw Hill.

En Estados Unidos, se presentan las primeras experiencias sobre Calidad de Vida Laboral. La empresa General Motors fue la primera en tratar este concepto en 1971. Procter And Gamble, Exxon, Ford y Polaroid siguieron los estudios y experimentos sobre el tema. (Turcotte, 1986 citado en Hernández & Jiménez 2006)⁵

Por su parte Turcote⁶ (1985) señala que este concepto se acuñó en Francia en 1972 para identificar los problemas y necesidades vinculados a los bajos niveles de bienestar en los lugares de trabajo.

En 1973 en Francia, las principales organizaciones de empleados y patrones, establecieron cuales eran aquellos aspectos que podrían medir condiciones de trabajo, de las cuales se determina las siguientes: organización del trabajo, organización del tiempo de trabajo, pago por resultados, salud, seguridad y finalmente el papel del supervisor. Esto llevó a recordar que la Calidad de Vida Laboral debería ser examinada en un sentido amplio para determinar problemas laborales totales de la sociedad, sobre las bases de las condiciones económicas pasadas y presente de cada acción relacionadas con las áreas en las cuales los mejoramientos significativos pueden realmente ser hechos, conociendo exactamente en que nivel, y los antecedentes socioculturales de la sociedad que determinan no solo las metas que deberían seleccionar, sino como deberían realizarse.

1.1 Principales Perspectivas Teóricas

El estudio de la calidad de vida laboral se ha venido abordando básicamente bajo dos grandes perspectivas teórico-metodológicas: **la Calidad de Vida del entorno de trabajo y la**

⁵ Hernández, A. T & Jiménez, M. M.(2006). *Grado de estrés y calidad de vida laboral en los empleados operativos y administrativos del Hotel Fiesta Inn. Tesis para optar al grado de Licenciatura en Administración de Hoteles y Restaurantes, escuela de negocio y economía, Universidad De Las Americas Puebla. México.*

⁶ Turcotte, P. (1985). *Calidad De Vida En El Trabajo: Antiestres y creatividad.* México: Ediciones Trillas.

perspectiva de la Calidad de Vida Laboral Psicológica (Elizur y Shye, 1990; 6)⁷. Ambas difieren en cuanto a los objetivos que persiguen en su propósito por mejorar la calidad de la vida en el trabajo, en los aspectos del entorno de trabajo que constituyen su objeto de estudio, en el foco de análisis en el que centran su interés y en el nivel de generalidad de sus análisis de la vida laboral.

La perspectiva de la calidad del entorno de trabajo tiene como meta conseguir mejorar la calidad de vida mediante el logro de los intereses organizacionales. El centro de sus análisis será el conjunto de la organización entendida como un sistema, llevando a cabo un nivel de análisis macro, es decir, de los diferentes subsistemas que la integran. En cambio, la perspectiva de la Calidad de Vida Laboral Psicológica muestra mayor interés por el trabajador, desarrollando un microanálisis de aquellos elementos puntuales que constituyen las distintas situaciones de trabajo en las que participa directamente el individuo. Mientras esta segunda corriente teórica señala la importancia de los aspectos subjetivos de la vida laboral y, por tanto, concede al trabajador un papel destacado, la perspectiva de la calidad del entorno de trabajo subordina tales aspectos a las condiciones de trabajo y a los elementos estructurales de la organización.

En definitiva, ambos enfoques pese a compartir la meta común de mejorar la calidad de la vida laboral discrepan en cuanto a los objetivos perseguidos. La perspectiva denominada Calidad de Vida Laboral Psicológica persigue fundamentalmente la satisfacción, la salud y el bienestar del trabajador anteponiendo los intereses individuales a los de la organización. Sin embargo, la perspectiva de la calidad de vida del entorno de trabajo mantiene la postura contraria: Alcanzar una mayor productividad y eficacia organizacional como paso previo sin el cual no sería posible satisfacer las necesidades y demandas de cada trabajador.

⁷ Elizur, D. y Shye, S. (1990). Calidad de la vida laboral y su relación con la calidad de vida. *Psicología Aplicada : Una revista internacional*, 39 (3), 275 - 291

1.2 Delimitación Conceptual de la Calidad de Vida Laboral

La Calidad de Vida Laboral es un concepto amplio y heterogéneo debido a la riqueza y pluralidad de temas estrechamente vinculados con el mundo del trabajo; también difuso y ambiguo como consecuencia de las diferentes disciplinas, enfoques teóricos y áreas de estudio desde los que trata de abordarse; y por supuesto controvertido por los matices políticos e ideológicos e intereses particulares subyacentes que condicionan los planteamientos y las intervenciones llevadas a cabo en el ámbito de trabajo en aras de mejorar la Calidad de Vida del mismo. Son éstos algunos de los factores que dificultan el consenso acerca de su alcance y significado llegando incluso en ocasiones a hacerse un uso gratuito del término cayendo de este modo en el vacío conceptual, en procedimientos metodológicos inadecuados, en análisis parciales y/o sesgados. En definitiva, todo ello genera una falta de sistematización de este campo de estudio que dificulta sobremanera un abordaje serio y riguroso del concepto.

Desde la aparición del concepto a mediados de la década de los años 70 hasta la actualidad han proliferado estudios y publicaciones centrados en la búsqueda de las múltiples dimensiones y procesos de la Calidad de Vida Laboral que facilitasen la definición del término. La mayoría de estos trabajos se caracterizan por ser más bien de tipo descriptivo que explicativo, ya que establecen un conjunto de aspectos laborales que se identifican con la Calidad de la Vida en el Trabajo, generando una amplia variedad de dimensiones que inciden en la vida laboral.

Sin embargo, los principales inconvenientes que presenta esta abundancia de trabajos empíricos y definiciones es el tratamiento homogeneizante que suelen hacer del constructo y la falta de criterios comunes para delimitarlo. En líneas generales, este tratamiento unívoco y reductor consiste en poner mayor énfasis en aquellos aspectos objetivos del entorno de trabajo, o, por el contrario, en el carácter subjetivo de la Calidad de Vida Laboral a través de la valoración del propio trabajador.

La consecuencia de esta doble vía impide la reconciliación, y más aún, la integración de ambas posturas, se materializa en dilemas clásicos del tipo:

1.2.1 Condiciones objetivas / condiciones subjetivas del entorno de trabajo.

La Calidad de Vida Laboral depende de todos aquellos elementos constitutivos del medio ambiente de trabajo (condiciones ambientales, organización del trabajo, contenido del puesto, horarios, salario, salud y seguridad laboral, ritmo de trabajo, etc.), la Calidad de Vida Laboral por tanto depende de la naturaleza y características de las condiciones de trabajo.

La dimensión subjetiva se refiere al conjunto de percepciones y experiencias laborales que, de manera individual y colectiva, originan realidades laborales características dentro de un mismo contexto organizacional. Este proceso de construcción socio cognitiva del medio laboral surge de un complicado sistema de relaciones y modos de interacción que establecen los individuos entre sí, y que les permite definir y operar (transmitir valores y creencias, compartir actitudes y pautas de comportamiento, construir símbolos y significados...) dentro de esa realidad laboral construida con el propósito de mejorarla (promoción de la Calidad de Vida Laboral).

1.2.2 Trabajador / organización.

El estudio de la vida laboral en una organización llevado a cabo desde un punto de vista del trabajador supone realizar un análisis micro centrado en el individuo, en los modos en que éste experimenta y percibe su ambiente de trabajo. Un análisis más global de la vida en el trabajo, como veremos más adelante, requiere tomar como foco de estudio a la organización en todos sus niveles, como sistema abierto y dinámico, y al conjunto de subsistemas que la integran. El punto de análisis condicionará el alcance del estudio de Calidad de Vida Laboral y los indicadores necesarios para evaluarla.

1.2.3 Calidad de Vida Laboral Psicológica / Calidad de Vida del Medio Laboral.

Las características personales y los recursos cognitivos con los que cuenta cada individuo condicionan las actitudes, comportamientos y los modos de percibir, valorar e interpretar las distintas facetas de su entorno de trabajo. Cómo experimenta cada trabajador su ambiente de trabajo determina la Calidad de Vida Laboral y es esta valoración subjetiva o individual lo que denominamos Calidad de Vida Laboral Psicológica. La dimensión objetiva de la vida laboral correspondería a aquellas condiciones físicas, objetivas, o intrínsecas al puesto y al medio ambiente de trabajo dando lugar a una mayor o menor Calidad de Vida Laboral.

1.3 Aproximaciones a la Definición de Calidad de Vida Laboral

Muchas y variadas son las definiciones de la Calidad de Vida Laboral surgidas en las tres últimas décadas, predominando diferentes términos como consecuencia de las experiencias de trabajo sobre la satisfacción laboral y salud mental de los individuos; mejoras para las personas y para la organización; enriquecimiento y humanización del trabajo; motivación, entre otros. Nadler y Lawler (1983)⁸ analizaron la evolución de los distintos significados atribuidos al término entre 1969 y 1983, período en el cual la concepción de Calidad de Vida Laboral se presenta amplia y genérica.

Según estos autores entre 1969 y 1972 surge la primera definición de Calidad de Vida Laboral que fue comprendida como una “variable.” Los estudios realizados en este periodo enfatizaban las consecuencias de las experiencias de trabajo sobre la satisfacción laboral o salud mental de los individuos.

⁸ Nadler, D. y Lawler, E. (1983). Calidad de vida laboral: Perspectivas y direcciones. de Organizaciones Dinámicas pag. ,20-30.

De 1972 a 1974 la Calidad de Vida Laboral ha sido entendida como un “enfoque” cuyo centro de atención era el individuo y, a la vez, mejoras para las personas y para la organización.

Entre 1972 a 1975 ha sido definida como “métodos” o “tecnologías” cuyo propósito era hacer el entorno laboral más productivo y satisfactorio. En esta fase Calidad de Vida Laboral era sinónimo de grupos autónomos de trabajo, enriquecimiento del trabajo o diseño de nuevas plantas con sistemas social y técnico integrados.

De 1975 y 1980 la Calidad de Vida Laboral fue entendida como “movimiento” o declaración ideológica sobre la naturaleza del trabajo, cuyo ideal ha sido la dirección participativa y la democracia industrial.

Entre 1979 y 1982 fue definida como un “todo”, que abarcaba cualquier esfuerzo de la organización orientado a la efectividad organizacional, es decir, una “panacea” para arreglar los problemas de calidad, competencia internacional, quejas, bajas de productividad, entre otros.

Según los autores, a partir de 1982, en caso de que no se cumplieren las expectativas generadas con los proyectos de Calidad de Vida Laboral y su “aparente” capacidad para resolverlo todo este interés tendería a desaparecer.

Esta última previsión de Nadler y Lawler no se ha cumplido. A partir de los años 90 el concepto sigue cerca de la idea del “todo”, no como “panacea”, sino como integración de ideas e ideales como ha sistematizado Munduate (1993)⁹ que propone que la Calidad de Vida Laboral puede ser entendida como “meta”, “proceso” y “filosofía.”

⁹Lourdes Munduate Jaca. Revista de psicología del trabajo y de las organizaciones, Vol. 9, N° 24, 1993, pags. 63-78.

La idea de meta conlleva la transformación de todos los procesos de gestión de los RRHH, objetivando la eficacia organizacional. Como proceso implica el esfuerzo y participación de todos para la transición de un sistema con menos control y más implicación. Como filosofía resalta la importancia, la contribución y el compromiso de las personas a la organización.

También Elizur y Shye¹⁰ clasifican las diversas definiciones de Calidad de Vida Laboral, según los objetivos propuestos, en Calidad de Vida Laboral Psicológica y Calidad del Entorno Laboral.

1.4 Definiciones del concepto Calidad de Vida Laboral.

Nadler y Lawler (1983)¹¹, tras revisar las definiciones de CVL formuladas durante la década de los setenta sugieren la existencia de cinco tipos de definiciones:

- CVL entendida como una *reacción individual* hacia el trabajo o como las consecuencias subjetivas de la experiencia de trabajo. En éste concepto se dan unos mayores énfasis a los aspectos individuales de la CVL, tales como la satisfacción laboral, y el impacto que el trabajo tiene sobre el individuo.
- Definiciones que consideran la CVL desde una *aproximación institucional*. En éste caso se define ésta como un proyecto cooperativo entre dirección y trabajadores. Se trata de proyectos diseñados por la organización en los que los trabajadores participan junto con la dirección en el objetivo de mejorar la CVL con el fin de beneficiarse mutuamente.

¹⁰ Elizur, D. y Shye, S. (1990). Calidad de vida laboral y su relación con el trabajo. Pág. 275- 291

¹¹ Nadler & Lawler (1983) Diseño de la organización como arma competitiva, El poder de la arquitectura organizacional. Ed. Oxford. Harla. 1(1) 53-57.

- Consideran la CVL como un conjunto de métodos o estrategias para mejorar la calidad del entorno laboral, haciéndolo más productivo y satisfactorio. En éste concepto la CVL es sinónimo de conceptos, tales como grupos de trabajo autónomos, enriquecimiento y ampliación del puesto de trabajo.
- Definiciones de CVL como movimiento social. En donde CVL es considerada una declaración ideológica sobre la naturaleza del trabajo y la relación que tienen los trabajadores con la organización.
- Definiciones que consideran la CVL una “panacea” para afrontar cualquier problema organizacional de competencia, calidad, relaciones con los trabajadores, etc. En este sentido todos los esfuerzos por el desarrollo organizacional son etiquetados como CVL.

La naturaleza multidimensional del término Calidad de Vida Laboral y la variedad de conceptos que se han utilizado como sinónimos o similares (“mejora del trabajo”, “rediseño/reestructuración de los puestos de trabajo”, “reforma laboral”, “humanización del trabajo”, “satisfacción laboral”, “democracia en el lugar de trabajo”, “dirección participativa”, o “desarrollo organizacional”), han planteado dificultades importantes en su definición (Sun,1988).¹²

A continuación se mencionan algunas definiciones de CVL a partir de los años setenta hasta nuestros días (Fig. 1):

¹² Sun, B. (1988). Quality of working life programs: an empirical assessment of designs and outcomes. UMI Dissertation services. University of Georgia.

Autor	Definición
Walton ¹³ (1973)	CVL “es un proceso para humanizar el lugar de trabajo”.
Hoffenger & Dyer ¹⁴ (1975)	La CVL son “contribuciones que las organizaciones hacen o pueden hacer para atender las necesidades económicas y psicosociales de aquellos individuos activamente implicados en la consecución de los objetivos organizacionales”.
Turcotte ¹⁵ (1985)	La CVL es “la dinámica de la organización del trabajo que permite mantener o aumentar el bienestar físico y psicológico del hombre con el fin de lograr una mayor congruencia con su espacio de vida total”.
Fernández & Jiménez ¹⁶ (1988)	La CVL “es el grado en que la actividad laboral que llevan a cabo las personas está organizada objetiva y subjetivamente, tanto en sus aspectos operativos como relacionales, en orden a contribuir a su más completo desarrollo como ser humano”.
Robbins ¹⁷ (1989)	La CVL es el proceso a través del cual una organización responde a las necesidades de sus empleados desarrollando los mecanismos que les permitan participar plenamente en la toma de decisiones de sus vidas laborales.
Louart ¹⁸ (2000)	La CVL es “una expresión que reúne todo tipo de experiencias con la finalidad de construir ambientes de trabajo que sean satisfactorios y dinamizadores para los asalariados”. Las innovaciones afectan tanto a la organización del trabajo como a la disposición de los locales y a los modos en que se llevan a cabo las relaciones interpersonales. También conciernen a la reestructuración de los empleos, la mejora del entorno laboral y la constitución de grupos operativos (equipos de trabajo, para intercambiar recetas prácticas).
González, Peiró & Bravo ¹⁹ (1996)	La CVL puede ser definida como la estimación o la apreciación subjetiva del conjunto de compensaciones que se obtienen del entorno y de la actividad laboral y que responden, en niveles satisfactorios, a las demandas, expectativas, deseos y necesidades de esa persona en el propio trabajo y fuera de él”.
Méndez ²⁰ (1998)	Afirma que aspectos como protección en el ambiente de trabajo físico y social, nuevas formas de manejar el tiempo, mejoras en los sistemas de pago, nuevos sistemas de organización en trabajo, diferentes aplicaciones ergonómicas, de ésta forma el incremento en la participación del trabajo y la toma de decisiones son aspectos que ayudan a la promoción de la CVL y dan bienestar a los trabajadores.
Chiavenato ²¹ (2000, P.22)	La CVL “representa el grado de satisfacción de las necesidades de los miembros de la empresa mediante su actividad en ella”.
Guizar ²² (2004, P.245)	La CVL es “el carácter positivo o negativo de un ambiente laboral”.

Fig. 1

¹³ Walton, R .E. (1973). *Conciliación de conflictos interpersonales*. México: Fondo Educativo Interamericano

¹⁴ Dyer, J., Hoffenger, M. (1975). *Evaluating of quality of working in life*, New York: The Free Press.

¹⁵ Turcotte, P. (1985). *Calidad de vida en el trabajo: Antiestres y creatividad*. México: Ediciones Trillas.

¹⁶ Fernández, M. & Jiménez, L. (1988). «Criterios para definir la CVL». En Libro de Simposios. 1º Congreso Iberoamericano y 3º Nacional de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, Madrid: pp. 477-484

¹⁷ Robbins, S. P. (1987). *Comportamiento Organizacional: conceptos, controversias y aplicaciones*. México: Prentice-Hall Hispanoamericana.

Según los planteamientos de Elizur y Shye (1990), González, Peiró y Bravo (1996) así como Segurado y Agulló (2002) en las diversas definiciones de Calidad de Vida Laboral es posible distinguir dos perspectivas generales. Una se relaciona a las personas, también llamada **dimensión subjetiva o Calidad de Vida Laboral Psicológica**. La otra hace referencia al **entorno laboral o dimensión objetiva**.

En la dimensión subjetiva aparecen categorías como satisfacción de necesidades, satisfacción laboral, relaciones interpersonales con jefes y compañeros, actitudes y valores hacia el trabajo como: motivación, compromiso, orgullo, entre otros. Los trabajos de Marks, Mirvis, Hackett y Grady (1986), Efraty y Sirgy (1990), Fields y Thacker (1992), Cohen, Chang y Ledford (1997), Sirgy et al. (2001) y Oliveira (2003), son algunos que ilustran esta perspectiva.

En la dimensión objetiva se hallan tanto las categorías asociadas a las condiciones del entorno laboral como: seguridad, iluminación, ergonomía, tecnología, etc., como las que se relacionan al puesto de trabajo, a los sistemas de gestión, a las características y procesos organizacionales.

En esta perspectiva, entre otros, están los trabajos de Davis (1975) Walton (1975), Ferrer (1988), Mateu (1988), Salas y Glickman (1990), Wilcock y Wright (1991) y Lau y May (1998).

La insuficiencia de las evaluaciones de Calidad de Vida Laboral con énfasis en las personas o en el entorno laboral, posibilitó al surgimiento de una tercera perspectiva, la que pretende

¹⁸ Louart, P. (2000). *Gestión de los recursos humanos*. Barcelona: Ediciones Gestión, S.A.

¹⁹ González, P., Peiró, J.M. y Bravo M.J. (1996). Calidad de vida laboral. En Peiró J.M. y Prieto, F. (Eds).

²⁰ Méndez, C. (1998). *Calidad de vida laboral de trabajadores*. Nivel de vida. Género y Estilo de vida. Economía y Ciencias sociales. Vol. 25 No. 1, Oct-Dic. 93-103.

²¹ Chiavenato, I. (2000). subsistema de aplicación de recursos humanos En: *Administración del personal*, Santa Fe de Bogota: 5^{TA} Ediciones Mc Graw Hill.

²² Guizar, M. R. (2004). *desarrollo organizacional*. principios y aplicaciones, México: Mc Graw Hill Editores

integrar en la evaluación aspectos objetivos y subjetivos. En este grupo destacan los trabajos de Visauta (1983), Mirvis y Lawler (1984), Fernandez y Giménez (1988), González et al. (1996) y Quijano. (2005).

En líneas generales, podemos clasificar el repertorio de definiciones que a continuación se presentan, en dos grandes bloques dependiendo de la valoración objetiva o subjetiva de la Calidad de Vida Laboral.

“Gestión dinámica y contingencial de los factores físicos, tecnológicos y socio psicológicos que afectan la cultura y renuevan el clima organizacional, reflejando en bienestar del trabajador y productividad de las empresas.” Fernández (1990:45)²³

“El grado en que la actividad laboral que llevan a cabo las personas está organizada objetiva y subjetivamente, tanto en sus aspectos operativos como relacionales, en orden a contribuir a su más completo desarrollo como ser humano” Fernández Ríos y Giménez (1988:483).²⁴

“Una relación económica, social, y psicológica entre la organización y sus empleados. En términos funcionales puede ser representada como $CVL = f(O, E)$, donde O representa las características del trabajo y del ambiente de trabajo en la organización y E representa su impacto en el bienestar de los individuos, miembros de la organización y miembros de la sociedad.” Mirvis y Lawler (1984:200)²⁵

Para aquellos autores que conciben la Calidad de Vida en el Trabajo desde el punto de vista del trabajador destacan variables como las experiencias individuales en el ambiente de trabajo, las percepciones, el nivel de motivación y el grado de satisfacción de los individuos. El segundo grupo de definiciones que toman como foco de análisis la organización aluden a la

²³ Fernández, E. (1996), Calidad de vida en el trabajo. Cómo medir para mejorar. Casa da Qualidade

²⁴ Fernández Ríos, M. y Giménez, L. (1988). Criterios para definir la CVL. En Libro de Simposios. 1º Congreso Iberoamericano y 3º Nacional de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, p. 477- 484.

²⁵ Mirvis, P. Y Lawler, E. (1984). CLV en el trabajo. Diario de comportamiento profesional .p 197- 212.

participación, toma de decisiones e implicación de los trabajadores en la dinámica del sistema, las condiciones laborales y aspectos estructurales y estratégicos de la organización.

A todo este conjunto más o menos integrado de variables y dimensiones, se le viene denominando Calidad de Vida Laboral: Motivación hacia el trabajo; vinculación y necesidad de mantener el equilibrio entre la vida laboral y la vida personal; satisfacción laboral; eficacia y productividad organizacionales; condiciones del entorno socioeconómico; bienestar físico, psicológico y social; relaciones interpersonales; participación del trabajador en el funcionamiento de la organización y en la planificación de sus tareas; autonomía y toma de decisiones de los individuos sobre sus respectivos puestos de trabajo; desarrollo integral del trabajador; estrategias de cambio para conseguir la optimización de la organización; métodos de gerencia de los recursos humanos; condiciones y medio ambiente de trabajo; el trabajador como recurso y no como un costo empresarial / productivo.

Dicho en otras palabras, el objetivo primordial de la Calidad de Vida Laboral estriba en alcanzar una mayor humanización del trabajo a través del diseño de puestos de trabajo más ergonómicos, unas condiciones de trabajo más seguras y saludables, y unas organizaciones eficaces, más democráticas y participativas capaces de satisfacer las necesidades y demandas de sus miembros además de ofrecerles oportunidades de desarrollo profesional y personal

1.5 Modelos De Calidad de Vida Laboral y sus dimensiones.

1.5.1. Dimensiones de la Calidad de Vida Laboral

La Calidad de Vida Laboral se nos presenta, como difícil de definir y de manejar, por su complejidad y riqueza de dimensiones que traspasan los límites del contexto laboral, en general, y del organizacional en particular.

La descripción de la naturaleza multidimensional de la Calidad de Vida Laboral ha sido uno de los temas de estudio más recurrentes sobre el que se ha venido investigando desde el ámbito académico y científico. El interés por delimitar de forma operativa el significado de la Calidad de Vida Laboral ha generado un abundante repertorio de estudios e investigaciones cuyo cometido ha sido el de tratar de identificar las posibles variables que afectarían a la vida en el trabajo.

En líneas generales, tres son las características que definen dichos estudios:

- Los límites para marcar el espacio y establecer sus dimensiones proceden de fuentes teóricas y empíricas. Las fuentes teóricas señalan aquellas dimensiones de la Calidad de Vida Laboral que, según la literatura especializada, con más frecuencia han sido motivo de estudio por parte de investigadores y profesionales del campo. Las empíricas se caracterizan por la especificidad tanto de las variables a evaluar como de los colectivos de trabajadores y de los contextos laborales en los que se realiza la investigación. No hay que olvidar además las dificultades que estos estudios tienen para ser refutados por otros investigadores y profesionales del campo, debido a la diversidad de metodologías, la falta de rigor de los métodos de evaluación y el establecimiento de criterios e indicadores difusos para llevar a cabo el análisis de la Calidad de Vida Laboral.
- La mayoría de estudios se decantan por mostrar la relevancia que poseen las variables contextuales del entorno de trabajo sobre la Calidad de Vida Laboral, mientras que para otros son las características personales de los individuos las que condicionan su Calidad de Vida Laboral debido a que les hacen más vulnerables ante ciertas condiciones de trabajo.

- Relacionado con los puntos anteriores, la carencia de integración entre los aspectos individuales (trabajador) y los aspectos contextuales (medio laboral), impiden desplegar la visión de conjunto y dificultan asimismo profundizar en la riqueza de matices y significados de la vida laboral.

1.5.2 Modelos de calidad de vida.

1.5.2.1 Modelo de Calidad de Vida Laboral de Walton²⁶ (1973). (Fig. 2)

Factores de CVL	Dimensión
Compensación justa y adecuada	1. Remuneración adecuada al trabajo 2. Equidad interna (compatibilidad interna) 3. Equidad externa (compatibilidad externa)
Condiciones de seguridad y salud en el trabajo	4. Jornada de trabajo 5. Ambiente físico (seguro y saludable)
Utilización y desarrollo de capacidades	6. Autonomía 7. Significado de la tarea 8. Identidad de la tarea 9. Variedad de habilidades 10. Retroalimentación y retroinformación
Oportunidad de crecimiento y seguridad	11. Posibilidad de carrera 12. Crecimiento profesional 13. Seguridad del empleo
Integración social en la organización	14. Igualdad de oportunidades 15. Relaciones interpersonales y grupales 16. Sentido comunitario
Garantías constitucionales	17. Respeto por las leyes y derechos laborales 18. Privacidad personal 19. Libertad de expresión 20. Normas y rutinas claras de la organización
Trabajo y espacio total de vida	21. Papel equilibrado del trabajo en la vida personal
Importancia social de la vida en el trabajo	22. Imagen de la empresa 23. Responsabilidad social por los productos y servicios 24. Responsabilidad social por los empleados
Modelo de CVL de Walton extraído de Gestión del Talento Humano Chiavenato 2002. ²⁷ Fig. 2	

²⁶ Walton, R. (1973). Quality of working life: what is it?, *Sloan management review*, 15, 11-21.

²⁷ Chiavenato, I. (2002). higiene, seguridad y calidad de vida. En: *Gestión del talento humano*. Bogota: Edit. Mc Graw Hill.

1.5.2.2 Modelo de Calidad de Vida Laboral de Hackman y Oldham²⁸ (1975).

Hackman y Oldham presentan un modelo de CVL según el cual, las dimensiones del cargo producen estados psicológicos críticos que conducen a resultados personales y de trabajo que afectan la CVL. Las dimensiones del cargo son (Fig.3):

Variedad de habilidades:	El cargo requiere diversas habilidades, conocimientos y competencias de la persona.
Identidad de la tarea:	El trabajo se debe realizar desde el inicio hasta el fin, para que la persona pueda percibir un resultado palpable.
Significado de la tarea:	La persona debe percibir con claridad que su trabajo produce consecuencias y efectos en el de las demás.
Autonomía:	La persona debe tener responsabilidad personal para planear y ejecutar las tareas, y autonomía e independencia para desempeñarlas.
Retroalimentación del trabajo propio:	La tarea debe proporcionar información de retorno a la persona, para que pueda autoevaluar el desempeño.
Retroalimentación extrínseca:	Debe existir retorno proporcionado por los superiores jerárquicos o clientes respecto del desempeño de la tarea.
Interrelaciones:	La tarea debe permitir el contacto interpersonal del ocupante con otras personas o con clientes internos y externos.
Modelo de CVL de Hackman y Oldham Fig.3	

Según los autores, las dimensiones del cargo son determinantes en la CVL porque ofrecen recompensas intrínsecas que producen satisfacción en el cargo y auto motivan a las personas en el trabajo. Hackman y Oldham utilizan un modelo de investigación sobre el diagnóstico de

²⁸ Hackman, J.& Oldham, G. (1975). *Development of the job diagnostic survey*, journal of applied psychology, 60, 2.

trabajo basado en un inventario de diagnóstico de las características del cargo, para medir el grado de satisfacción general y el grado de motivación interna como diagnóstico de la CVL.

1.5.2.3 Modelo de Calidad de Vida Laboral Herrick & Maccoby²⁹ (1975).

Este modelo se sustenta en cuatro principios de “humanización del trabajo” con el fin de “optimizar el bienestar de los trabajadores y consecuentemente de la sociedad”. Estos principios serían los siguientes (Fig.4):

Principios	Finalidad
Seguridad	Implicaría la necesidad básica de los trabajadores por no sentir miedo ni ansiedad respecto tanto a su necesidad física como a su seguridad contractual.
Equidad	Haría referencia, a la retribución, la cual debía corresponder a la contribución del trabajador al valor del servicio o del producto que proporcionaba.
Individualización	Este principio, reclama un ambiente de trabajo no burocrático, en el cual los trabajadores pudieran desarrollarse y aprender tanto como desearan sobre la organización como conjunto.
Democracia	Este principio, al igual que el de “individualización” sería contrario a la formulación del trabajador como objeto pasivo. En la medida que fuera viable, los trabajadores deberían gestionarse ellos mismos, el control jerárquico y autoritario debería ser reemplazado por grupos autogestionados y cooperativos.
Modelo de Calidad de Vida Laboral Herrick & Maccoby (1975) Fig.4	

²⁹ Herrick & Maccoby (1975), Principios de humanización del trabajo.

1.5.2.4 Modelo de CVL de Nadler y Lawler³⁰ (1983).

Según Nadler y Lawler, la Calidad de Vida Laboral se fundamenta en cuatro aspectos:

- 1.** Participación de los empleados en las decisiones.
- 2.** Reestructuración del trabajo a través del enriquecimiento de tareas y de grupos autónomos de trabajo.
- 3.** Innovación en el sistema de recompensas, para influir en el clima organizacional.
- 4.** Mejoramiento del ambiente de trabajo en cuanto a condiciones físicas y psicológicas, horario de trabajo, etc.

³⁰ Nadler, D.A., Lawler, E. E.,(1983) *Quality of work life: perspectives and directions*. Organizational dynamics, winter

1.5.2.5 Segurado y Agulló³¹ (2002).

Estos autores agregan un listado de indicadores de Calidad de Vida Laboral, de una serie de revisiones y de análisis de trabajos e investigaciones (Fig.5).

Categorías de indicadores de la calidad de vida laboral.

Factor de CVL	Dimensión
Indicadores individuales	1. Satisfacción laboral
	2. Expectativas, motivación
	3. Actitudes y valores hacia el trabajo
	4. Implicación, compromiso, centralidad del trabajo
	5. Calidad de vida laboral percibida
Medio ambiente de trabajo	6. Condiciones de trabajo
	7. Diseño ergonómico
	8. Seguridad e higiene
	9. Nuevas tecnologías
	10. Análisis de puestos
	11. Características y contenido del trabajo
Organización	12. Organización del trabajo, efectividad y productividad
	13. Organigrama, estructura y funcionamiento
	14. Cultura y cambio organizacional
	15. Participación y toma de decisiones
	16. Factores psicosociales
	17. Aspectos sociales, comunicación, clima laboral.
Entorno sociolaboral	18. Calidad de vida, salud y bienestar de los trabajadores
	19. Condiciones de vida, prejubilación, estilo de vida
	20. Variables sociodemográficas
	21. Factores socio-económicos: políticas de empleo, seguridad y estabilidad laboral
	22. Prevención de riesgos laborales
Extraído de Segurado y Agulló (2002) Fig.5	

³¹ Segurado, T. A. & Agulló, T. E. (2002). *Calidad de vida laboral: hacia un enfoque integrador desde la psicología social*. *Psicotherma*, vol.14 n°(4), 828-836.

1.5.2.6 Espinosa, M. & Morris, P.³² (2002).

Espinosa & Morris establecieron una serie indicadores para medir la calidad de vida en el trabajo los cuales se muestran a continuación (fig.6):

Indicadores para medir la calidad de vida en el trabajo	
1. Nivel de remuneraciones	Suficiencia en los ingresos para mantener un estándar social aceptable para vivir.
2. Condiciones de seguridad y bienestar en el trabajo	Condiciones de trabajo que minimicen el riesgo de enfermedades y accidentalidad.
3. Oportunidades para desarrollar las capacidades humanas	Se incluye en esta categoría la autonomía, el uso de múltiples habilidades más que la aplicación respectiva de una sola.
4. Oportunidades de crecimiento continuo y seguridad	Oportunidades de ascenso, y seguridad en el empleo.
5. Integración social en el trabajo de la organización	Igualdad, no discriminación, movilidad social.
6. Balance entre trabajo y vida familiar	Que los requerimientos de trabajo no interfieran con el tiempo familiar, y que las oportunidades de ascenso no requieran frecuentemente de cambios geográficos.
7. Relevancia social y vida laboral	Incluye el reconocimiento de la responsabilidad social de la empresa en como son comercializados los productos, disposición de desechos, y tratos por parte de los empleados.
8. Respeto y reconocimiento de los derechos laborales	Esta dimensión ha sido agregada por los autores de este informe, y se aplica a países en los cuales estos derechos se incumplen o están escasamente ejercidos y/o garantizados.
9. Protección social (salud y previsión)	Esta dimensión ha sido agregada por los autores de este informe, y se aplica a países donde los niveles de protección social son débiles o están ligados directamente con la calidad del empleo y las remuneraciones. Es decir, los sistemas de capitalización individual como el que rige en el sistema chileno, cuya eficacia supone empleos seguros y un buen nivel de remuneraciones que permitan a las personas acumular fondos suficientes para el retiro y cotizaciones aceptables para las prestaciones de salud.
Espinosa. & Morris (2002). Fig.6	

³² Espinosa, M. & Morris, P. (2002). Calidad de vida en el trabajo, Percepciones de los trabajadores. Departamento de estudios, Dirección del trabajo Gobierno de Chile

Según los autores estos indicadores son los que, de acuerdo a los estudios y la bibliografía revisada, aparecen como los más relevantes respecto al nivel de calidad de vida de los trabajadores.

Además detectaron diez indicadores de Calidad de Vida Laboral.

1. Remuneraciones
2. Previsión social
3. Jornada de trabajo
4. Protección a la maternidad y salud
5. Derechos sindicales y negociación colectiva
6. Salud mental y riesgos psicosociales
7. Consumos de drogas y estupefacientes
8. Acoso sexual y malos tratos en el trabajo
9. Tiempo libre, vida social
10. Llevarse el trabajo a la casa, entre otros

1.5.2.7 Da Silva³³ (2006)

Detecto que las diez categorías más utilizadas en los estudios sobre Calidad de Vida Laboral son:

1. Seguridad del ambiente físico de trabajo (riesgos laborales)
2. Oportunidad de promoción y adelanto futuro
3. Autonomía (control de la tarea, autoridad de decisión)
4. Remuneración
5. Relaciones con otros: compañeros y jefes
6. Beneficios y recompensas
7. Satisfacción de necesidades sociales (pertenencia, afiliación)
8. Comunicación entre grupos y comunicación organizacional
9. Satisfacción con el trabajo
10. Estabilidad en el empleo

1.6 Categorías de evaluación de Calidad de Vida Laboral

La revisión y el análisis de los trabajos e investigaciones, ha permitido elaborar un listado de indicadores más frecuentes a través de los cuales evaluar la Calidad de Vida Laboral. Se presentan a continuación clasificados en categorías según procedan del individuo, del medio ambiente de trabajo, de la organización o del entorno sociolaboral.

Bajo la categoría **indicadores individuales** se recogen aquellos trabajos interesados en la evaluación de la Calidad de Vida Laboral percibida por el trabajador, es decir, cómo

³³ Da Silva, M. (2006). *Nuevas perspectiva de la calidad de vida laboral y sus relaciones con la eficacia organizacional*. Tesis de Doctorado para la obtención del título de Doctor en Recursos humanos organizaciones Facultad de psicología social, Universidad de Barcelona, Barcelona, España.

experimenta y se desarrolla el individuo en su entorno de trabajo a través de variables del tipo: grado de satisfacción laboral, nivel de motivación, expectativas, actitudes y valores hacia el trabajo, implicación, compromiso, calidad de vida laboral percibida, etc. (Kanungo, 1984; Bordieri, 1988; Efraty et al., 1991; Reimel, 1994;).³⁴

Otros estudios se han centrado en las condiciones y el medio ambiente de trabajo teniendo en cuenta variables tales como: seguridad e higiene, aspectos ergonómicos, nuevas tecnologías, siniestralidad (Prieto, 1994)³⁵; diseño del puesto, características y contenido del trabajo, variedad de las tareas, confort, etc. (Gupta et al., 1993; Ripoll et al., 1993;).³⁶

En cuanto a la categoría denominada organización, los trabajos evalúan distintos aspectos relacionados con el sistema de trabajo, las políticas y métodos de dirección y gerencia, la cultura y la estrategia organizacionales, por ejemplo: organización del trabajo, efectividad y productividad (Marks, 1986; Barnett y Gareis, 2000)³⁷; estructura, funcionamiento, cultura y cambio organizacionales, participación y toma de decisiones (Sánchez, 1993; Fernández-Ríos et al., 2001)³⁸; factores psicosociales (Blanco, 1985; Petterson, 1998);³⁹ aspectos sociales,

³⁴Kanungo, N. (1984). El trabajo y la alineación de la calidad de vida laboral p 61-69.

Bordieri, J. (1988). Satisfacción laboral de los terapeutas ocupacionales p. 155-163.

Efraty, D. y Sirgy, M. (1991). Efectos de la calidad de vida laboral sobre empleados p. 31- 47.

Reimel, S. (1994). Un instrumento para medir la calidad de vida de docentes universitarios venezolanos. *Revista Interamericana de Psicología*, 28(2), 191- 204.

³⁵ Prieto, C. (Dir. y Coord.) (1994). *Trabajadores y condiciones de trabajo*. Madrid: HOAC

³⁶ Ripoll, P., Martín, P., Prieto, F., Hontangas, P. y Caballer, A. (1993). «Transiciones, en el rol laboral e innovación de contenidos en el trabajo durante el proceso de socialización laboral». En Munduate, L. y Barón, M. (Comp.). *Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*. Madrid: Eudema.

³⁷ Marks, M., Mirvis, P., Hackett, E. et Grady, J. (1986). La participación de los trabajadores en programas de círculo de calidad: impacto en la calidad de vida laboral. *Diario de psicología aplicada* p.61-69

Barnett, R. et Gareis, K.(2000). Reducción de horas de trabajo: Relación entre la dificultad de los compromisos y la calidad de vida en el trabajo p.168-187

³⁸ Sánchez, J.C. (1993). «Estudio de los determinantes tradicionales de la estructura y su incidencia en la eficacia». En Munduate, L. y Barón, M. (Comp.). *Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*. Madrid: Eudema.

Fernández Ríos, M., Sánchez, J.C. y Rico, R. (2001). «Procesos estratégicos y estructura organizacional: implicaciones para el rendimiento». *Psicothema*, 13(1), 29-39.

³⁹ Blanco, A. (1985). «La calidad de vida: supuestos psicosociales». En Morales, J.F., Blanco, A., Huici, C. y Fenández, J.M. *Psicología Social Aplicada*. Bilbao: DDB.

comunicación, clima laboral (Gallego et al., 1993; Sánchez, 2000)⁴⁰, trabajo en equipo y grupos de trabajo (Gracia, F.J. et al., 2000)⁴¹; entre otros.

La última de las categorías agrupa aquellos indicadores más globales referidos a factores económicos, políticos, ecológicos, sociales, histórico-culturales y tecnológicos que tienen que ver con el entorno socio-laboral. Variables del tipo: calidad de vida, bienestar y salud laboral (Giory, 1978; Casas, 1999; Bennett y Lehman, 2000); condiciones de vida, prejubilación, estilo de vida, estatus sociodemográfico (Eden et al., 1999; Requena, 2000); factores socio-económicos: prevención de riesgos laborales, políticas de empleo, seguridad y estabilidad laboral (Maccoby, 1984; Elizur y Shye, 1991; Fields y Thacker, 1992; Botella y Blanch, 1993), entre otros.

Petterson, I. et Arnetz, B. (1998). Estrés psicosocial y el bienestar en la atención de la salud del trabajador. P.763-772

⁴⁰ Gallego, C., Gil, F. y García, M. (1993). «Análisis del clima laboral en una organización hospitalaria». En Munduate, L. y Barón, M. (Comp.). *Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*. Madrid: Eudema.

Sánchez, E. (2000). «Teoría del liderazgo situacional en la administración local: validez del modelo». *Psicothema*, 12(3), pp. 435-439.

⁴¹Gracia, F.J., Arcos, J.L. y Caballer, A. (2000). «Influencia de la presión temporal en el trabajo en grupo en función del tipo de tarea y del canal de comunicación». *Psicothema*, 12(2), 241-46.

Capítulo 2: BENEFICIOS SOCIALES⁴²

2.1. Orígenes De Los Beneficios Sociales

La historia de los servicios y beneficios sociales es reciente y está íntimamente relacionada con la gradual toma de conciencia de la responsabilidad social de la empresa. Los orígenes y el crecimiento de los planes de servicios y beneficios sociales se deben a los siguientes factores:

1. Actitud del empleado en cuanto a los beneficios sociales.
2. Exigencias de los sindicatos.
3. Legislación laboral y de seguridad social impuesta por el gobierno.
4. Competencia entre las empresas en la disputa por los recursos humanos, ya sea para atraerlos o para mantenerlos.
5. Controles salariales ejercidos indirectamente por el mercado mediante la competencia en los precios de los productos o servicios.
6. Impuestos fijados a las empresas, las cuales buscan localizar y explorar medios lícitos de lograr deducciones de sus obligaciones tributarias.

En muchas empresas, los planes de servicios y beneficios sociales se orientaron en principio hacia una perspectiva paternalista y limitada, justificada por la preocupación de retener la fuerza laboral y disminuir la rotación de personal. Esta preocupación, mucho mayor en las empresas cuyas actividades se desarrollan en condiciones difíciles y adversas y donde se vuelve crítica la definición de incentivos monetarios y no monetarios para mantener el personal, se extendió después a las demás empresas. En la actualidad los servicios y beneficios sociales de la empresa, además del aspecto competitivo en el mercado del trabajo, constituyen actividades tendientes a preservar las condiciones físicas e intelectuales de sus

⁴² Chiavenato, I. (2000) . Administración de recursos humanos. (5°. Ed.). McGraw-Hill Interamericana S.A. Santa Fé de Bogotá, Colombia pp. 459-473

empleados. Además de la salud, las actividades de los empleados son los principales objetivos de estos planes.

2.2 Tipos De Beneficios Sociales

El salario pagado con relación al cargo ocupado constituye sólo una parte del paquete de compensaciones que las empresas suelen ofrecer a sus empleados. En general, la remuneración comprende muchas otras formas, además del pago en salario: una considerable parte de la remuneración total está constituida por beneficios sociales y servicios sociales. Estos beneficios y servicios sociales constituyen costos de mantenimiento del personal. Además, uno de los costos de mayor importancia para las organizaciones empresariales y, sobre todo para las organizaciones de servicios, es la remuneración, directa o indirecta, de sus empleados en todos los niveles jerárquicos. En este enfoque, la remuneración directa – el salario – es proporcional al cargo ocupado, en tanto que la remuneración indirecta – servicios y beneficios sociales – es común para todos los empleados, independientemente del cargo ocupado. Algunas empresas han desarrollado planes diferentes de servicio y beneficios sociales para diferentes niveles de empleados: directores, gerentes, jefes y empleados por meses, empleados por horas, etc.

Los beneficios sociales son aquellas facilidades, comodidades, ventajas y servicios que las empresas ofrecen a sus empleados para ahorrarles esfuerzos y preocupaciones. La empresa puede financiarlos, parcial o totalmente. Estos beneficios constituyen medios indispensables para el mantenimiento de la fuerza laboral dentro de un nivel satisfactorio de moral y productividad.

Los planes de servicios y beneficios sociales están destinados a auxiliar al empleado en tres áreas de su vida:

1. En el ejercicio del cargo (bonificaciones, seguro de vida, premios por producción, etc.)
2. Fuera del cargo, pero dentro de la empresa (descanso, refrigerios, restaurante, transporte, etc.)
3. Fuera de la empresa, en la comunidad (recreación, actividades comunitarias, etc.)

Los planes de servicios y beneficios sociales pueden clasificarse de acuerdo con sus exigencias, su naturaleza y sus objetivos.

1. **En cuanto a sus exigencias.** Los planes pueden clasificarse en legales y voluntarios, según su exigibilidad.

A. *Beneficios legales.* Exigidos por la legislación laboral, por la seguridad social o por convenciones colectivas con sindicatos, como:

- Prima anual
- Vacaciones
- Pensión
- Seguro de accidentes de trabajo
- Auxilio por enfermedad
- Subsidio familiar
- Salario por maternidad
- Horas extras
- Recargo por trabajo nocturno
- Etc.

Algunos de estos beneficios son pagados por la empresa, en tanto que otros son pagados por las entidades de seguridad social.

B. *Beneficios voluntarios*. Concedidos por la liberalidad de la empresa, ya que no son exigidos por la ley ni por negociación colectiva. También se denominan beneficios marginales (los estadounidenses los denominan fringe benefits). Incluyen:

- Bonificaciones
- Seguro de vida colectivo
- Restaurante
- Transporte
- Préstamos
- Asistencia médico-hospitalaria diferenciada mediante convenio
- Complementación de la pensión
- Etc.

2. **En cuanto a su naturaleza**. Los planes pueden clasificarse en monetarios y no monetarios, de acuerdo con su naturaleza.

A. *Beneficios monetarios*. Concedidos en dinero a través de la nómina; generan obligaciones sociales que se derivan de ellos.

- Prima anual
- Vacaciones
- Pensión
- Complementación de la pensión
- Bonificaciones
- Planes de préstamos
- Complementación de salarios en las ausencias prolongadas por causa de enfermedad

- Reembolso o subsidio de medicamentos
- Etc.

B. *Beneficios no monetarios.* Ofrecidos en forma de servicios, ventajas o comodidades para los usuarios, a saber:

- Servicio de restaurante
- Asistencia medico-hospitalaria y odontológica
- Servicio social y consejería
- Club o asociación recreativa
- Seguro de vida colectivo
- Conducción o transporte de la casa a la empresa, y viceversa
- Horario móvil de entrada y salida del personal de oficina
- Etc.

3. **En cuanto a los objetivos.** En cuanto a sus objetivos, los planes pueden clasificarse en asistenciales, recreativos y supletorios.

A. *Planes asistenciales.* Beneficios que buscan proporcionar al empleado y a su familia ciertas condiciones de seguridad y previsión en casos de situaciones imprevistas o emergencias, que muchas veces están fuera de su control o de su voluntad. Incluyen:

- Asistencia médico-hospitalaria
- Asistencia odontológica
- Asistencia financiera mediante préstamos
- Servicio social
- Complementación de la pensión

- Complementación de los salarios durante ausencias prolongadas por enfermedad
- Seguro de vida colectivo
- Seguro de accidentes personales
- Etc.

B. *Planes recreativos*. Servicios y beneficios que buscan proporcionar al empleado condiciones de descanso, diversión, recreación, higiene mental u ocio constructivo. En algunos casos, estos beneficios también se extienden a la familia del empleado. Incluyen:

- Asociación recreativa o club
- Áreas de descanso en los intervalos de trabajo
- Música ambiental
- Actividades deportivas
- Paseos y excursiones programados
- Etc.

Algunas actividades recreativas están saturadas de objetivos sociales, como es el caso de las fiestas y reuniones que buscan el fortalecimiento de la organización informal.

C. *Planes supletorios*. Servicios y beneficios que buscan proporcionar a los empleados ciertas facilidades, comodidades y utilidades para mejorar su calidad de vida. Incluyen:

- Transporte o conducción del personal
- Restaurante en el lugar de trabajo
- Estacionamiento privado para los empleados
- Horario móvil de trabajo

- Cooperativa de productos alimenticios
- Agencia bancaria en el lugar de trabajo
- Etc.

Los planes supletorios constituyen aquellas comodidades que si la empresa no las ofreciese, el empleado tendría que buscarlas por sí mismo.

Un plan de beneficios sociales generalmente se ofrece para atender un gran abanico de necesidades de los empleados. Dentro de esta concepción de atención de las necesidades humanas, los servicios y beneficios sociales constituyen un software de apoyo o, en otras palabras, un esquema integrado capaz de reducir aquellos factores de insatisfacción (ambientales o higiénicos), así como de incrementar algunos factores de satisfacción (motivacionales o intrínsecos) descritos por Herzberg⁴³. En consecuencia, es necesaria una composición integrada de servicios y beneficios a los empleados.

2.3 Costos De Los Planes De Beneficios Sociales

Uno de los costos de mayor importancia para las organizaciones está representado por la remuneración -directa e indirecta- de sus trabajadores en todos los niveles jerárquicos. En la política de remuneración global de la empresa, los beneficios extras, es decir, los que se conceden más allá de las exigencias legales y del salario básico, pasaron a consumir últimamente una parte sustancial del presupuesto de gastos.

En rigor, la remuneración global que la empresa concede a los empleados está constituida por dos grandes factores:

1. Remuneración monetaria total, que incluye el salario básico, comisiones, bonificaciones y todos los demás beneficios recibidos en dinero.

⁴³ Frederick Herzberg, "O conceito de higiene como motivacao e os problemas do potencial humano de trabalho", en David H. Hampton (Org.) 1973, Conceitos de comportamento na administracao, Sao Paulo, EPU., pp. 53-62.

2. Programa total de beneficios traducido en su equivalencia salarial.

De aquí se deriva el hecho de que muchas investigaciones salariales incluyen también investigaciones de beneficios sociales y su proporción frente a los salarios investigados.

Una manera simple de evaluar y comparar un plan de beneficios para los empleados consiste en hacer corresponder un valor salarial equivalente: estos valores se calculan mediante una simple base aritmética para ciertos beneficios (días feriados, vacaciones, becas de estudios, etc.). Las comparaciones efectuadas mediante la utilización de valores salariales equivalentes son más reales que las realizadas mediante la sola comparación entre los costos de los planes de beneficios de las diversas empresas que se pretende comparar, en función de numerosas variables como:

- Número de empleados
- Nivel socioeconómico del personal
- Política salarial de la empresa
- Distribución del personal por edades
- Proporción entre mayores y menores, hombres y mujeres, solteros y casados
- Localización de la empresa
- Condiciones de infraestructura de la comunidad, etc.

Una empresa que tenga en sus cuadros empleados de mayor edad, tendrá un costo mayor por la misma póliza de seguro de vida colectivo o por el mismo plan de seguridad privado que el de una empresa que tenga un gran número de empleados jóvenes.

2.4 Criterios para el Planeamiento de Servicios y Beneficios Sociales

La adopción de planes y programas de servicios y beneficios sociales no se hace al azar. Por el contrario, es el resultado de muchos ensayos, discusiones y estudios que obedecen a objetivos y criterios determinados. Para definir un programa de beneficios es necesario fijar objetivos y criterios. Los objetivos se refieren a las expectativas de la organización, a corto y largo plazos, con relación a los resultados del programa, en tanto que los criterios son factores que pesan relativamente en la ponderación del programa⁴⁴ como puede observarse en la figura (Fig.7).

Objetivos	Criterios
<ol style="list-style-type: none"> 1. Reducción de la rotación y del ausentismo 2. Elevación de la moral 3. Refuerzo de la seguridad 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Costo del programa 2. Capacidad de pago 3. Necesidad real 4. Poder del sindicato 5. Consideraciones sobre impuestos 6. Relaciones públicas 7. Responsabilidad social 8. Reacciones de la fuerza laboral
<p>Fuente: Andrew F. Sikula, Personnel Administration and Human resources management, Nueva York, John Wiley, 1976, p. 322 Fig.7</p>	

Existen algunos principios que sirven como criterios para diseñar el esquema de los servicios y beneficios sociales que la organización pretende implantar o desarrollar.

⁴⁴ Andrew F. Sikula, Personnel Administration and Human Resources Management, Nueva Cork, John Wiley & Sons, 1976, p. 322.

2.4.1 Principio del retorno de la inversión

En una economía de iniciativa privada, el principio básico orientador plantea que no debe concederse voluntariamente ningún beneficio al empleado, a menos que, como retorno para la organización, haya rendimiento en términos de productividad y moral por parte del empleado. Si se viola este principio, se minará una de las bases racionales del sistema de libre empresa⁴⁵. Aunque los planes de beneficios se refieran por lo general a beneficios concedidos a los empleados, es necesario que la organización también se beneficie. La organización necesita planes de beneficios orientados a reclutar y retener empleados competentes. No obstante, la organización necesita controlar los costos de los beneficios y ser capaz de proyectar algunos costos. Esto puede complementarse con más facilidad con planes formales de beneficios que con planes informales, que se negocian a medida que los problemas surgen intempestivamente⁴⁶. En consecuencia, todo beneficio debe contribuir a la organización, de manera que sea igual a los costos o, por lo menos, los reduzca o los compense al producir algún retorno.

2.4.2 Principio de responsabilidad mutua

El costo de los beneficios sociales debe ser de responsabilidad mutua, es decir, los costos de los beneficios deben compartirse entre la organización y los empleados beneficiados⁴⁷ o, por lo menos, la concesión de un beneficio debe reposar en la solidaridad de las partes involucradas.

Una relación humana más profunda puede mantenerse sólo cuando las dos partes desean y son capaces de hacer más de lo que los requisitos mínimos señalan. La responsabilidad mutua es la característica de las personas que cooperan entre sí para alcanzar un propósito del grupo.

⁴⁵ Edwin B. Flippo, *Principios de administracao de pessoal*, Sao Paulo, Atlas, 1970, p. 595

⁴⁶ Robert D. Gray "Appraising and integrating Employee Benefits", BIRC Publication, No. 3, Pasadena, California, Institute of Technology, Industrial Relations Section, octubre de 1956, p. 17.

⁴⁷ Paul Pigors, Charles A. Myers, *A Personel Administration: A Point of View and a Method*, Nueva Cork, McGraw-Hill, 1965, p. 546

Como los servicios y beneficios sociales son complementos lógicos de los requisitos de trabajo, la empresa tiene derecho a esperar estándares más elevados de eficiencia de los empleados, que desperdician energías en la lucha contra condiciones adversas como la falta de transporte para ir a la empresa, la falta de restaurante, la asistencia médico-hospitalaria precaria, la dificultad de obtener préstamos, etc.

Algunos ítems de los planes de servicios y beneficios son totalmente pagados por la empresa: servicio social, remuneración por tiempo no trabajado, etc. Otros ítems son prorrateados, es decir, que se pagan, en proporciones que varían mucho, entre la empresa y el empleado (restaurantes, transporte, asistencia educativa, etc.). Otros ítems los pagan en su totalidad los empleados: seguro de vida colectivo subsidiado, cooperativas de consumo, etc.

Algunos ítems, pagados total o parcialmente por los empleados en ciertas empresas, son gratuitos en otras, como transporte, asociación recreativa, etc. Una participación relativa del empleado, aunque mínima, es importante en el caso de algunos ítems como servicio de restaurante, plan diferenciado de asistencia médico-hospitalaria, asistencia odontológica, asociación recreativa, etc. Por lo general, los beneficios obtenidos con facilidad dejan de despertar interés: todo lo que una empresa ofrece de manera gratuita a los empleados puede parecer, a los ojos de éstos, algo legalmente obligatorio o servicio de calidad inferior.

2.4.3 Otros principios

Además del principio de retorno de la inversión y de la responsabilidad mutua, existen otros que sirven como criterio para el desempeño de los planes de servicios y beneficios sociales, a saber⁴⁸:

1. Los beneficios otorgados a los empleados deben satisfacer alguna necesidad real.
2. Los beneficios deben limitarse a las actividades en que el grupo es más eficiente que el individuo.

⁴⁸ Edwin Flippo, op. Cit, p. 597

3. El beneficio debe extenderse a la base más amplia posible de personas.
4. La concesión del beneficio no debe despertar connotaciones de paternalismo benevolente.
5. Los costos de los beneficios deben ser calculables y deben tener una financiación sólida y garantizada para evitar implicaciones políticas.

En este contexto, todo plan de servicios y beneficios sociales deberá cumplir los siguientes requisitos:

1. Ser ventajoso a largo plazo, tanto para la organización como para los empleados.
2. Ser aplicable sobre bases económico-financieras que puedan sustentarse.
3. Ser planeado y costado entre la organización y los empleados, en lo referente a tiempo, dinero, tareas y, en especial, a la administración de los servicios.

2.5 Objetivos de un Plan de Beneficios Sociales

Las personas son atraídas por la organización y participan en ésta no sólo en función del cargo, el salario, las oportunidades y el clima organizacional, sino también en función de las expectativas de servicios y beneficios sociales que podrán disfrutar.

Los beneficios tratan de brindar ventajas a la organización y al empleado, así como extenderse a la comunidad. Esto puede observarse en la figura (Fig. 8).

Ventajas de los beneficios	
Para la organización	Para el empleado
<ul style="list-style-type: none"> • Elevan la moral de los empleados • Reducen la rotación y el ausentismo • Elevan la lealtad del empleado hacia la empresa • Aumentan el bienestar del empleado • Facilitan el reclutamiento y la retención del personal • Aumentan la productividad y disminuyen el costo unitario del trabajo • Demuestran las directrices y los propósitos de la empresa hacia los empleados • Reducen molestias y quejas • Promueven las relaciones públicas con la comunidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Ofrecen ventajas no expresadas en dinero • Ofrecen asistencia para la solución de problemas personales • Aumentan la satisfacción en el trabajo • Contribuyen al desarrollo personal y al bienestar individual • Ofrecen medios para establecer mejores relaciones sociales entre los empleados • Reducen los sentimientos de inseguridad • Ofrecen oportunidades adicionales de lograr estatus social • Ofrecen remuneración extra • Mejoran las relaciones con la empresa • Reducen las causas de insatisfacción
<p>Chiavenato, I. (2000) . Administración de recursos humanos. (5°. Ed.). McGraw-Hill Interamericana S.A. Santa Fé de Bogotá, Colombia pp. 459-473 Fig. 8</p>	

Sin embargo, estas ventajas no siempre pueden medirse o cuantificarse. Otro aspecto importante de los servicios y beneficios sociales es su relativa disfunción cuando no son bien planeados ni administrados: algunos aspectos pueden ser aceptados con renuencia por los empleados, en tanto que otros pueden dar lugar a críticas severas y burlas.

Es probable que ocurran dificultades relacionadas con los planes de servicios y beneficios sociales precarios, como puede verse en la figura (Fig. 9).

- Acusación de paternalismo
- Costos excesivamente elevados
- Pérdida de vitalidad cuando se torna en hábito
- Favorece a los trabajadores menos productivos
- Negligencia en cuanto a otras funciones del personal
- Nuevas fuentes de quejas y reclamos
- Relaciones cuestionables entre motivación y productividad

Fuente: Andrew F. Sikula, *Personnel Administration and Human resources management*, Nueva York, John Wiley, 1976, p. 323 **Fig. 9**

En síntesis, los planes de beneficios sociales se orientan generalmente hacia el logro de ciertos objetivos referentes a las expectativas de corto y largo plazos de la empresa, con relación a los resultados de los planes. Casi siempre, los objetivos básicos de los planes de beneficios sociales son:

- Mejoramiento de la calidad de vida de los empleados
- Optimiza el clima organizacional
- Reducción de la rotación de personal y del ausentismo
- Facilidad en la atracción y el mantenimiento de recursos humanos
- Aumento de la productividad en general

2.6 Departamentos de Bienestar⁴⁹

2.6.1 Inicios de los Departamentos de Bienestar

A mediados del siglo XVIII la creación de las grandes máquinas para la producción dan inicio a la Revolución Industrial, definida como un conjunto de transformaciones económicas y sociales, características del desarrollo de Inglaterra en el período comprendido entre 1750 y 1820 y que se difunde después a todo el continente europeo, primero en Inglaterra y poco después en Europa y América del Norte. La producción creció enormemente y con ella las condiciones de hacinamiento, peligro, inseguridad y profunda insatisfacción. Se crearon entonces en algunas organizaciones los **“Departamentos de Bienestar de personal”**, antecesor directo de los departamentos de personal actuales; velaban por educación, vivienda, atención médica, así como de impedir que se formen sindicatos. El hecho es que por primera vez se acepta la necesidad de que haya un departamento en la organización que se encargue exclusivamente de solucionar los problemas de personal, esto requería de una persona especializada y ya no improvisada, diferenciándose de las labores de los capataces, jefes de turno, gerentes de operación y otros puestos similares.

La segregación racial, el feudalismo, el capitalismo, el socialismo, el comunismo, el neoliberalismo, marcan las diferencias en las organizaciones, los modelos de gestión de personal y los cambios para el desarrollo.

En el siglo XX

Durante este siglo, desde el fin de la Primera Guerra Mundial (1914-1918) hasta la Gran Depresión (1930-1938) los departamentos de personal desempeñaron funciones de creciente importancia, concediendo gran atención a las necesidades de los empleados.

⁴⁹ Lorena Candía-Dolka Cuadra, 2007, Mejoramiento servicio bienestar de la Universidad del Bio Bio, Memoria Título Ing.Comercial UBB.

La Gran Depresión y la Segunda Guerra Mundial (1939-1945) obligaron a concentrar la atención en áreas diferentes, pero prepararon el campo para avances ulteriores.

Por otro lado, en este periodo se incorporan todos los conocimientos de la ciencia y tecnología a la administración, es así como se inicia una serie de movimientos cuyo propósito era mejorar la eficiencia, favoreciendo la capacitación y especialización, y de esta forma, se hizo más necesaria la creación de departamentos especializados de gestión de personal. Es por esto, que a continuación se mencionan diversos economistas e investigadores del tema, que han ido desarrollando las teorías que se refieren a la administración del recurso humano con su evolución:

- **Robert Owen** (1771-1858) fue uno de los precursores de la teoría científica de administración, administró varias fábricas de hilados en New Lanark, Escocia, a principios del siglo XIX. Las condiciones de trabajo y de vida eran deficientes, hombres mujeres y niños hasta de cinco o seis años trabajaban hasta catorce horas diarias, seis días a la semana; los salarios eran bajos, había hacinamiento y pobreza.

Owen desempeñó el rol de “Reformador”, construyó viviendas, puso bazar en la compañía, redujo la jornada laboral a diez horas y media y se negó a contratar niños menores de diez años. Invirtió en las “máquinas vitales”, calificó su rendimiento, fomentaba el orgullo y promovía la competencia.

- **Frederick W. Taylor** (1856-1915) basó su teoría en el análisis de tiempos y movimientos en la línea de ensamble. Dividió cada tarea en sus componentes y diseñó los más rápidos y mejores métodos para llevarlos a cabo. Aumentó el pago de acuerdo a la productividad. Disminuyó la jornada laboral a ocho horas y media e introdujo periodos de descanso.

- **Henry Gantt** (1861-1919) Ingeniero civil, trabajó con Taylor. Al separarse reconsideró el sistema de incentivos Tayloriano. El sistema de tarifas diferenciadas no era motivación importante y estableció bonos para los trabajadores que terminaban su trabajo de un día y

bonos para su supervisor. Evaluó al personal y creó la gráfica del cronograma de actividades, Gráfica de Gantt.

- **Los esposos Gilbreth, Frank y Lillian** (1868-1924 / 1878-1972), escribieron la “**psicología de la Administración**”, estudiaron la fatiga y el movimiento y el Bienestar del personal. Fin supremo era ayudar a los trabajadores a alcanzar su pleno potencial como seres humanos. Crearon el plan de tres posiciones para la promoción del personal.

- **Henry Fayol** (1814-1925) se le considera el fundador de la escuela clásica, por haber sido el primero en sistematizarlo. “Con los pronósticos científicos y los métodos administrativos adecuados, eran inevitables los resultados satisfactorios”. Mientras el interés de Taylor estaba en las funciones organizacionales, el de Fayol consistía en la Organización Total.

- **Max Weber** (1864-1920) creó la administración burocrática, jerarquía estrictamente definida, gobernada por normas claras y precisas, y lineamientos de autoridad. La evaluación de desempeño debería hacerse en su totalidad en base al mérito.

- **Mary Parker Follet** (1868-1933) Teoría de transición, “Nadie puede llegar a ser una persona integral si no pertenece a un grupo”. Promovió el autocontrol del grupo y apoyó la teoría de Taylor en cuanto a los intereses comunes entre trabajadores y directivos en la organización. Creó el modelo holístico de control: autocontrol, control de poder compartido, y control del grupo.

- **Chester Barnard** (1866-1961) formuló las teorías de la vida organizacional, según la cual, la gente se asocia en organizaciones formales con el propósito de conseguir cosas que no podría lograr si trabajara en forma aislada, pero satisfaciendo en la organización además sus necesidades individuales. “Una empresa puede operar de manera eficiente y sobrevivir sólo si se mantienen equilibrio las metas de ella, así como los objetivos y necesidades del empleado.

- **Elton Mayo** (1880-1949) creador de la escuela de la ciencia del comportamiento, dirigió los experimentos de Hawthorne de la Western Electric, Chicago. Midieron el nivel de iluminación en el lugar del trabajo y la productividad de los empleados. Los incentivos financieros no eran la causa de mejora de la productividad, sino más bien el ambiente agradable, el buen trato y sentirse parte importante de la organización.
- **Edwards Deming** (1900-1993) estableció los principios de “Calidad” en el trabajo y las relaciones individuales de los trabajadores con otros, muy similar a los que ideó Fayol.

En la Era moderna

A partir de la década de 1960 se han experimentado en Ibero América y en algunos otros países del mundo, cambios sociales de profunda importancia. Uno de ellos ha sido la incorporación masiva de las mujeres a la fuerza laboral.

Muchas empresas latinoamericanas descubrieron, después de la Segunda Guerra Mundial, que el sector femenino podía suministrar personal tan calificado como el masculino.

Otro cambio fue la reducción progresiva en el número de horas trabajadas en los establecimientos industriales. La jornada de ocho horas era un sueño antes de la Segunda Guerra Mundial; hoy es una realidad para la gran mayoría de los trabajadores de América Latina.

También la acelerada revolución tecnológica experimentada en toda el área. Se pasó con gran rapidez a sociedades en las cuales el uso diario de avanzada tecnología es una realidad.

Estas modificaciones en el entorno social llevaron a profundos cambios en la administración de personal. Los departamentos de personal se encuentran sometidos a mayor presión para complementar el pago de sueldos y salarios mediante servicios como asistencia médica y educación.

En la actualidad

Hoy en día los departamentos de personal enfrentan toda una gama de nuevos desafíos, por ejemplo: negocian con frecuencia paquetes de vivienda y seguros; determinan estrategias para optimizar el efecto de las nuevas tecnologías entre el personal; asimismo, mantienen indicadores de sueldos y salarios en determinadas zonas y actividades, llegando a ofrecer estadísticas con frecuencia más confiables que las proporcionadas por el sector oficial de varios países.

Es así como la Organización Internacional del Trabajo, (OIT)⁵⁰, en un documento publicado en 1991 denominado "Administración de la seguridad social" definió la **Seguridad Social** como: "*La protección que la sociedad proporciona a sus miembros, mediante una serie de medidas públicas, contra las privaciones económicas y sociales que, de no ser así, ocasionarían la desaparición o una fuerte reducción de los ingresos por causa de enfermedad, maternidad, accidente de trabajo, o enfermedad laboral, desempleo, invalidez, vejez y muerte; y también la protección en forma de asistencia médica y de ayuda a las familias con hijos.*" En Chile los sistemas de seguridad social otorgan protección a los trabajadores y sus familias frente a las llamadas contingencias o riesgos sociales, con el objeto de aliviar el estado de necesidad e impedir la miseria, reestableciendo en un nivel razonable, los ingresos perdidos a causa de la incapacidad para trabajar o para obtener un trabajo remunerado o a causa de la muerte del padre o madre de familia.

Los sistemas de seguridad social tienen por objeto proteger tanto a los trabajadores como a sus familias de los estados de necesidad producidos por ciertos hechos llamados contingencias sociales, mediante alguna forma de redistribución de ingresos.

⁵⁰ La Organización Internacional del Trabajo (OIT) es la agencia tripartita de la ONU y convoca a gobiernos, Empleadores y trabajadores de sus estados miembros con el fin de emprender acciones conjuntas destinadas a promover el trabajo decente en el mundo.

Las contingencias sociales que contempla el sistema de seguridad social en Chile son las siguientes:

- a) Vejez
- b) Invalidez
- c) Sobrevivencia
- d) Desempleo
- e) Enfermedad profesional y accidente del trabajo.
- f) Enfermedad y accidentes de origen común (no laborales).
- g) Carga de familia.
- h) Maternidad.

2.6.2 Algunas consideraciones y definiciones del bienestar⁵¹

Antecedentes Históricos en Chile.

Los servicios de bienestar en Chile se originan en el año 1924, cuando la Asociación de Productores de Salitre de Chile, crea el Departamento de Bienestar Social, para atender el bienestar de los obreros, básicamente en materias de higiene de sus habitaciones y talleres, seguridad y educación, luego de la puesta en vigencia de la legislación de 1924, las empresas salitreras crearían sus propios Departamentos de Bienestar. Estos departamentos se hacían cargo de todo lo relacionado con aspectos sociales, económicos, médicos, culturales, deportivos y legales en relación a los trabajadores y habrían estado a cargo de personas sin mayor preparación y vocación, abocándose al control, a través de reglamentos, lo que producía un rechazo en los obreros. Posteriormente con la práctica empezaron a tener mejores resultados.

⁵¹ Jorge Maldonado Solar, 2007 Diploma en dirección de Recursos Humanos , especialización en gestión de bienestares UDD.

En el año 1927, se inaugura el primer Servicio Social en la Compañía Minera e Industrial de Lota. Posteriormente se fueron formando otros servicios en empresas del sector público y privado, entre las cuales se encuentra el “Diario La Nación”, Cemento Melón, Compañía de Gas de Santiago. Estos servicios estaban a cargo de visitadoras sociales, quienes efectuaban charlas a lo obreros, mediaban en conflictos familiares, visitaban a los hospitalizados, se ocupaban de la alfabetización.

Más tarde las organizaciones iniciaron la contratación de profesionales de servicio social para la atención de su personal, en particular para los niveles jerárquicos inferiores, especialmente en atenciones asistenciales en salud, vivienda y educación. Se agregó posteriormente un trabajo con el grupo familiar.

En 1944, se establece ya una definición para el Servicio de Bienestar, García Silva, “Historia y desarrollo del servicio Industrial de Chile”; Tesis: PUC: 1944, “...Organización que obedece a la necesidad de resolver todos los problemas que atañen al mejoramiento de las condiciones de vida y de trabajo de los trabajadores. Su acción debe extenderse a los sitios de trabajo y de descanso, abordando todos los aspectos que influyen en el bienestar y satisfacción del personal”

En 1952 se habla de Servicio Social Industrial y se le define, en la memoria de Filomena Rivera, “El servicio Social Industrial Comparado” PUC, Escuela de Servicio Social; 1952, como “El trabajo que hace efectivas para el obrero, las posibilidades que le ofrece el organismo social y la industria para la cual trabaja, o bien que crea nuevas posibilidades que lo beneficien”.

En 1980, se define al Bienestar como “Entidades localizadas en una empresa y/o institución empleadora cuyos objetivos es hacer frente a los estados de necesidad que experimentan sus beneficiarios, propenden a la solución de problemas sociales en un medio en constante evolución y contribuyen a una mejor calidad de vida del trabajador”⁵².

⁵² Isabel Monckeberg Pardo, Documento de trabajo Investigación, Escuela de Trabajo Social, PUC, Enero 2004; Pág. 13.

En la década de los 90, los estudios se orientan a demostrar una gestión de los Servicios de Bienestar relacionados con la satisfacción de necesidades de los trabajadores, para contribuir o eliminar aquellos factores que afectan el buen rendimiento de ellos en su actividad, atendiendo y dando solución a sus problemas, integrar a los trabajadores a la empresa y contribuir a las buenas relaciones laborales y el clima laboral, todo ello con efectos en la productividad de los empleados.

2.6.2.1 Antecedentes legales vinculados con los Servicios de Bienestar (fig. 10)

AÑO	HECHO
1924	Primeras Leyes laborales.
1925	Primera escuela de servicio social en Chile, Escuela Doctor Alejandro del Río.
1929	Escuela Elvira Matte de Cruchaga de la Universidad Católica.
1931	Se dicta el Código del Trabajo.
1938	Ley de medicina preventiva.
1952	El sector estatal se consolidó a partir de la creación del Servicio Nacional de Salud.
1954	Se organizan servicios de bienestar del personal, iniciándose en los servicios de salud, para luego extenderse a ministerios y otras dependencias públicas.
1954	La ley 11.764, señala la fiscalización de los servicios de bienestar por parte de la Superintendencia de Seguridad Social.
1955	Creación del colegio de Asistentes Sociales, Ley 11.934 del 27 de octubre de 1955.
1959	Se crea el Ministerio del Trabajo y Previsión Social.
1967	Con la Ley 1.638, se crea el sistema de medicina curativa para los empleados particulares. Se crea el Sermena, organismo que dio origen más tarde a Fonasa.
1972- 1981	De acuerdo a la Ley 17.695, del colegio de AASS, las jefaturas de los servicios de bienestar debían estar a cargo de una asistente social.
1981	Decreto Ley 3621, dejó sin efecto la obligatoriedad de que el jefe del Servicio de Bienestar estuviera a cargo de una asistente social.
Fig. 10	

Las necesidades de los individuos han ido siendo cada vez más complejas a través del tiempo, por lo cual se ha hecho necesaria la existencia de un Bienestar en la empresa, el que ha tenido una significativa evolución en el tiempo.

Desde una perspectiva muy simple la palabra bienestar indica el estado de una persona que goza de buena salud y se siente feliz y contenta. De una forma más compleja, puede decirse también que bienestar es un estado de equilibrio dinámico entre las necesidades biopsicosociales y culturales del hombre.

En lo referente a Bienestar Social, se hace referencia a las medidas que se aplican para ofrecer mejoras en las condiciones de vida de los trabajadores, busca mejorar su situación general. Desde este punto de vista el Bienestar Social pasa a constituir una unidad imprescindible dentro de la organización.

El bienestar personal y las necesidades emocionales de los miembros de un grupo deben ser satisfechos, de otro modo disminuye la eficacia y este no puede sobrevivir, por lo cual el Departamento de Bienestar pasa a jugar un importante rol en la organización actual.

Las razones para la existencia del Bienestar Social, están dadas por el proveer de una serie de satisfacciones que por nuestra naturaleza humana sería imposible satisfacer en forma individual. El ser humano busca insertarse en grupos en los cuales perciba que sus requerimientos puedan ser alcanzados, como la búsqueda de apoyo, compañía, comprensión, realización y estima, entonces los Servicios de Bienestar Social tienen la misión principal de mejorar las condiciones de vida y armonizar las exigencias de la sociedad industrial con la necesidad de los trabajadores y sus familiares de manera que puedan sentirse con seguridad material y psicológica.

La búsqueda conceptual del bienestar no resulta ser una tarea fácil, debido a que no se refiere a condiciones medio-ambientales o socio-culturales objetivas y medibles. El Bienestar Social está estrechamente relacionado con vivencias personales. “El individuo se define como un sujeto en situación y el ambiente como una situación construida por el sujeto”. En este orden de ideas diversos son los conceptos que emergen para identificar el bienestar social, dos de ellos se han extraído de la tesis: “Bienestar Social en la Empresa, Aproximación al Estudio de

Expectativas”, Araya Vera y Guevara Bustamante, Instituto Profesional La Araucana, pág. 27:

“Toda la gama de programas operaciones y actividades, realizadas por cualquier grupo y a cualquier nivel que sea, encaminadas a fomentar el bienestar del trabajador protegiéndolo a él y a su familia, de las contingencias del proceso y ambientes laborales” (Naciones Unidas).

“Servicio o sección de una entidad pública o privada, que tiene por objeto asistir en forma permanente, tanto a los individuos que pertenecen a esa institución, como a los miembros de su familia, mediante una ayuda que garantice la satisfacción de las necesidades fundamentales, promoviendo un mejor nivel de vida y tratando de establecer relaciones justas entre el capital y el trabajo” (vocabulario de servicio social).

2.6.2.2 Formas de creación del servicio de bienestar.

Los servicios de bienestar no están tratados específicamente en la legislación chilena, ya sea en el Código del Trabajo o en leyes especiales. Sólo existe una mención en el código del trabajo:

- Art. 157 C. T.: Infracciones de los trabajadores al Reglamento Interno se sancionan con multas de hasta la cuarta parte de la remuneración diaria del trabajador y se destinan a los fondos de bienestar que mantengan la empresa o sus sindicatos.

2.6.2.3 Alternativas para la creación de un Servicio de Bienestar

Para crear un servicio de bienestar, existen tres opciones posibles:

- a) Creado como un departamento más al interior de la empresa.
- b) Creado por el sindicato como una parte de él.
- c) Creado por la empresa y el(los) sindicato(s).

Si bien, en cuanto a los beneficios que pueden otorgar no existe diferencia alguna entre los tres tipos de servicio de bienestar, cada una de las alternativas de creación de servicio de

bienestar presenta características propias que los diferencia de los otros en cuanto a su administración, control, fiscalización de las autoridades, etc. Motivo por el cual es importante tener en cuenta estas características al momento de decidirse por cualquiera de estas formas de crearlos.

A continuación se presentan algunas de las características de cada una de las tres alternativas:

a) Servicio de bienestar creado como un departamento más al interior de la empresa.

- Se crea el departamento de bienestar sólo por la voluntad de la empresa.
- La empresa decide beneficios a entregar, lo que permite canalizar estos de acuerdo a las necesidades que a ella le interesa satisfacer.
- El sindicato no interviene en las decisiones del servicio de bienestar ni puede pedir cuenta de la inversión y gasto de recursos.
- Las decisiones del servicio de bienestar comprometen el patrimonio de la empresa.
- La dirección del trabajo les reconoce existencia, pero los considera sujetos a su fiscalización.
- La empresa asume los costos de su creación, implementación y mantención.
- La empresa decide quién dirigirá el departamento de bienestar.
- Presenta ante los trabajadores una imagen de preocupación de la empresa hacia su personal.

b) Servicio de bienestar creado por el (los) sindicato(s) como una parte de el (ellos).

- Se crea el servicio de bienestar por voluntad del(los) sindicato(s).
- El sindicato decide los beneficios que se otorgará.
- La dirección del trabajo les reconoce existencia, pero los considera sujetos a su fiscalización.

- Las decisiones del servicio de bienestar comprometen el patrimonio del sindicato.
- La empresa no puede fiscalizar el otorgamiento de los beneficios.
- El sindicato asume los costos de su creación, implementación y mantención.
- El sindicato decide quién dirigirá el servicio de bienestar

c) Servicio de bienestar creado por la empresa y el (los) sindicato(s).

- Se crea el servicio de bienestar por decisión de la empresa y el sindicato en conjunto (esta decisión puede ser por negociación colectiva o por acuerdo directo).
- Se acuerda que el financiamiento será bipartito (empresa y sindicato).
- Se agrega como una cláusula del contrato (convenio) colectivo.
- Tanto la empresa como el sindicato intervienen en su gestión.
- Por lo general se pacta la creación del servicio de bienestar como una persona jurídica distinta de la empresa y el sindicato (al tener personalidad jurídica propia, se crea una nueva entidad capaz de ejercer derechos y contraer obligaciones civiles; Son fiscalizados por el ministerio de justicia y no por la dirección del trabajo; No compromete el patrimonio de la empresa ni el del sindicato).

2.6.2.4 Los bienestar y las áreas de intervención

Diversas son las áreas que hoy se vinculan con el que hacer de los Servicios de Bienestar, a continuación un resumen da cuenta de aquellas más frecuentes.

- **Beneficios.**

En la actualidad los bienestar incluyen en sus áreas de acción la administración de beneficios económicos, como bonos y otros, junto con los préstamos para los trabajadores para enfrentar sus imprevistos o necesidades.

- **Salud.**

Los bienestaros están asociados al área de la salud, por el impacto que tiene esta en el trabajador y su familia, alcanzando el 70% o más de sus responsabilidades.

- **Vivienda.**

La acción social de los bienestaros está orientada a que los trabajadores alcancen su vivienda propia en el marco de las políticas nacionales.

- **Previsión.**

Acciones relativas a sistemas de ahorro personal con fines provisionales, participación en programas de desvinculación, asesoría y orientación personal.

- **Servicios.**

El bienestar asume responsabilidades en distintos servicios para la atención a sus afiliados, entre ellos atención médica, dental, salas cunas, casinos, centros para vacaciones y centros para actividades deportivas.

- **Actividades extra programáticas.**

Diversas actividades extra programáticas se han incorporado al bienestar, como por ejemplo talleres de capacitación, talleres culturales y otras actividades tendientes a promover la calidad de vida y la salud de los trabajadores.

- **Familia.**

Las acciones destinadas a compatibilizar las responsabilidades del trabajo con las necesidades familiares, se han incorporado a las acciones de los servicios de bienestar, por cierto, articuladas con las acciones propias de la gestión de recursos humanos.

- **Consultoría Social.**

Atiende las necesidades de los trabajadores en diversas problemáticas, con el propósito de otorgar orientación y colaboración en la solución, entre ellas sobreendeudamiento, problemas familiares, droga, alcoholismo y enfermedades graves entre otras.

2.6.2.5 Satisfacción de necesidades y Bienestar Social en la empresa

La organización no agota la relación con sus trabajadores en la medida que se plantee y resuelva las contingencias laborales y se innove en sus formas de organización como entidad productiva, sino que se genera una relación con el individuo y por tanto una convivencia con las características propias del ser humano.

En la medida que las organizaciones se dieron cuenta que los resultados de la misma era consecuencia, fundamentalmente, del personal que la integra han destinado recursos a satisfacer las necesidades de los trabajadores y sus familias, en salud, vivienda, seguridad social, educación, recreación y otros, con el propósito de evitar la desviación de preocupaciones anexas al trabajo y conseguir el máximo de entrega. Esta visión de la empresa ha originado una tendencia a compartir la responsabilidad por el bienestar completo del trabajador, comprometiendo tiempo y recursos para incluir entre sus metas el bienestar de sus trabajadores como estrategia de gestión de sus recursos humanos.

El trabajador encontró en la empresa, su organización social más cercana, un espacio para hacer sentir sus necesidades no resueltas. La empresa por su parte al resolver estas necesidades, ha contribuido a mejorar las condiciones de vida de sus trabajadores, a atenuar las dificultades que este enfrenta y que le impiden una dedicación más relajada en su tarea productiva.

La empresa consideró, en una primera fase, como su objetivo el bienestar del trabajador y no vio la necesidad de preocupación por la familia de este, pues el trabajador cumplía con la tarea encomendada por la cual había sido contratado, quedando la familia como un tema externo del que no había que preocuparse. Actualmente la empresa está integrando a la familia ya que ella es parte importante del bienestar del trabajador y catalizador de su desempeño.

La empresa tiende a reconocer que tiene una comunidad interna que se extiende más allá de los empleados y que alcanza a la familia. Desde esta perspectiva al trabajador se le enfocará como una persona con necesidades emocionales, psicológicas, espirituales y físicas; con exigencias familiares e interés y preocupaciones personales tan válidas e importantes como su trabajo. La tendencia mundial muestra que paulatinamente la empresa tiende a articular un conjunto de valores a favor de la familia: Salas cuna, becas para hijos del trabajador, asistencia médica y medicina preventiva para el trabajador y para su familia.

Las necesidades, las motivaciones, los valores y las normas que cambian con la evolución de la sociedad, con el crecimiento y el desarrollo de las organizaciones y además con el crecimiento y desarrollo personal de cada individuo, poco a poco va delineando o estructurando una forma de comportamiento, en consecuencia se puede señalar que los individuos se relacionan con la organización en términos de un intercambio. Las personas tienen necesidades y las organizaciones objetivos a alcanzar. Para satisfacer sus necesidades particulares el individuo es motivado para realizar alguna acción y lograr algún resultado deseado por la organización. Cuando la acción se ejecuta satisfactoriamente, la organización recompensa y por tanto la persona satisface su propia necesidad.

Por tanto cuando los individuos ingresan a una organización llevan consigo algunos impulsos y necesidades que afectan en su desempeño. Algunos en ocasiones evidencian de forma inmediata, pero a veces o con cierta frecuencia no solamente son difíciles de determinar o

satisfacer, sino que, por agregado son enormemente variadas y cambian de un individuo a otro.

2.6.3 Gestión de RRHH y la Productividad a través de un Servicio de Bienestar.⁵³

Cuando hablamos de gestión de recursos humanos nos estamos refiriendo a la gestión de las personas que conforman la organización; y en este caso, se habla de la gestión del principal recurso del que disponen las organizaciones para mantener y mejorar su competitividad.

¿Por qué esta importancia, cada vez mayor, al recurso humano? Nos encontramos en un ambiente en el que las tecnologías, los mercados, los productos... cambian muy rápidamente; en un ambiente en el que la innovación y la actividad centrada en el cliente son dos de las principales armas estratégicas de que disponen las empresas. Y son las personas que conforman la organización las que van a innovar y las que van a conseguir que los clientes estén o no satisfechos.

En el área de la gestión en los servicios de bienestar, la gestión de recursos humanos es un elemento fundamental. La creación del equipo de trabajo es básica para que el departamento pueda realizar bien sus funciones. La figura más importante la representa el director del departamento, ya que su estilo de dirección y la forma de resolver los conflictos influye de manera decisiva en la marcha de los proyectos.

Por otro lado, la productividad está estrechamente relacionada con la calidad de los servicios y beneficios que se entregan a través de los departamentos de bienestar de personal de las distintas organizaciones, para lo cual definiremos lo siguiente:

⁵³ El origen de estas ideas fueron obtenidas de una publicación realizada por grupo de gestión de la tecnología Getec de la escuela técnica superior de ingenieros de telecomunicación de la universidad politécnica, Madrid. La publicación tiene como nombre la Gestión de recursos humanos (vea página www.getec.etsit.upm.es)

- *Productividad*

Puede definirse como la relación entre la cantidad de bienes y servicios producidos y la cantidad de recursos utilizados. En la fabricación la productividad sirve para evaluar el rendimiento de los talleres, las máquinas, los equipos de trabajo y los empleados.

Productividad en términos de empleados es sinónimo de rendimiento. En un enfoque sistemático decimos que algo o alguien es productivo con una cantidad de recursos (Insumos) en un periodo de tiempo dado se obtiene el máximo de productos.⁵⁴ Dado lo anterior, podemos decir que uno de los factores que interviene en la productividad dentro de los servicios de bienestar del personal, es la actitud de los empleados y afiliados. Para esto es necesario tener en cuenta lo siguiente:

- Las necesidades psicosociales del afiliado además de las fisiológicas.
- Las recompensas financieras no son el único factor de motivación.
- Cada ser humano es de diferente naturaleza.
- Los grupos informados influyen en la determinación de las actitudes y en la productividad de los trabajadores.

El núcleo de esto es entonces:

- La necesidad de fomentar, mejorar las comunicaciones dentro del departamento.
- Propiciar la participación de los afiliados en la forma de decisiones que los afecte.

Por lo tanto, de acuerdo a lo expuesto anteriormente, se puede concluir que la existencia de servicios de bienestar es esencial para el incremento de la productividad. En tanto que mejoran la salud, la moral, la motivación, la satisfacción en el trabajo, las expectativas de los trabajadores y disminuyen el índice de ausentismo.

⁵⁴ Ver www.elergonomista.com, Dirección de personal y productividad.

Algunos ejemplos que demuestran la productividad a través de los servicios de bienestar del personal son los beneficios que estos entregan a sus afiliados:

a) **Salud:** Sinónimo de productividad. Los convenios o planes de Salud, están especialmente diseñados para satisfacer todas aquellas necesidades de salud de sus trabajadores, mejorando el nivel de productividad y eficiencia de su empresa.

b) **Recreación y Esparcimiento:** Actividades de cultura, deporte y convivencia. La acción participativa y dinámica facilita entender la vida como una vivencia de disfrute, creación y libertad, que desarrolla las potencialidades del ser humano para su realización y mejoramiento de calidad de vida individual y social, mejorando de esta manera la productividad.

c) **Educación:** Sin educación no hay desarrollo económico⁵⁵, y sin éste no puede haber progreso educativo. El rendimiento en la educación ha de referirse a la adquisición de habilidades y destrezas que con una determinada inversión produzca un alto rendimiento de los recursos humanos.

2.6.4 Impacto del bienestar social en el desempeño laboral

Bienestar social es una actividad organizada que se propone ayudar a una mutua adaptación de los individuos y de su entorno social. Este objetivo es alcanzado mediante el uso de técnicas y métodos que están ideados para capacitar a los individuos, grupos y comunidades para hacer frente a sus necesidades y resolver problemas de adaptación a un modelo cambiante de sociedad, y mediante la acción cooperadora para mejorar las condiciones económicas y sociales (Moix Martínez, 1986: 57-72). Es decir, es un conjunto de factores que participan en la calidad de vida de las personas y que hacen que su existencia posea todos aquellos elementos que dan lugar a la tranquilidad y satisfacción humana.

⁵⁵ Concepto amplio que capta los aspectos no considerados por el producto bruto, que incluye, además de aspectos como el nivel de producción, aspectos estructurales como la educación de la población, indicadores de mortalidad, esperanza de vida, etc.

Es por esto que toda organización debiera establecer proyectos de calidad de vida laboral para conocer aquellos factores que afectan el desempeño de los trabajadores. Estos factores permitirán encaminar al personal de la organización a una mejor satisfacción de sus necesidades personales que se traducirán en un mejor desempeño laboral y mayor productividad.

2.6.5 La Seguridad Social en Chile y el nacimiento de la Superintendencia de Seguridad Social⁵⁶.

La década de los años veinte marca un hito en el desarrollo de la política social en Chile. El Presidente de la República, don Arturo Alessandri Palma (1868-1950), había encargado la preparación de un proyecto de código del trabajo que le fue entregado en el año 1921 y que contenía, no solamente un cuerpo de disposiciones reguladoras del contrato de trabajo, sino que todo un conjunto ordenado de normas sobre lo que hoy día denominamos seguridad social. El complejo proceso político social que se vivía en esa época no permitió al presidente avanzar en ese proyecto de código del trabajo. Pero en el año 1924 y a raíz de la agudización de la inquietud social existente, se transformaron en leyes de la república, las que establecen:

1. El Seguro Social Obrero Obligatorio de Enfermedad, Invalidez y Vejez.(N° 4.054)
2. Régimen de protección frente a los infortunios del trabajo, basado en la responsabilidad objetiva del empleador. (N° 4.055)
3. Régimen de previsión social para los empleados particulares, basado en ahorro obligatorio formado con aportes (cotizaciones) de los empleados y sus empleadores y en un seguro de vida que el empleador estaba obligado a contratar en beneficio de sus empleados. (N° 4.059)

⁵⁶ Ideas extraídas de revista “*Seguridad Social*”, por Luis Orlandini, Superintendente de Seguridad Social el año 1997

4. Todas estas leyes constituyen una manifestación concreta del naciente derecho chileno de Seguridad Social.

Paralelamente, en lo que concierne a los trabajadores del sector público, se establece un seguro de pensiones y de enfermedad para los empleados civiles del estado y se crea la Caja Nacional de Empleados Públicos y Periodistas (D.F.L. N° 454, DE 1925); se crea también la Caja de Previsión de Carabineros.

Cabe recordar que ya en 1911 se había creado una institución de previsión dentro de la Empresa de Ferrocarriles del Estado para los empleados de esa empresa, y que en 1915, se había creado la Caja de Retiro y Montepío de las Fuerzas Armadas. Allí donde se establecieron formas de seguro social, la inspiración vino de los seguros sociales bismarckianos⁵⁷ de gran difusión en los países europeos.

Desde entonces hasta el año 1968 se puede afirmar que se cierra el ciclo de formación de las instituciones de seguridad social en Chile, se desarrolla un proceso que da nacimiento a formas de:

1. Seguros Sociales de pensiones para empleados de la marina mercante nacional, (1937).
2. Seguro Social de Medicina preventiva para todos los trabajadores dependientes del país en 1937.
3. Formas de base contributiva para otorgar asignaciones familiares y subsidios de cesantía a los empleados particulares, (1937).
4. Racionalización y coordinación en la administración de los regímenes de seguro social de salud para empleados con la creación del Servicio Médico Nacional de Empleados en 1942.

⁵⁷ Según Jaramillo (1997): “Se unía los conceptos de seguridad social y asistencia pública en una defensa del sistema clásico de seguridad social”.

5. Seguro social de pensiones para empleados de bancos comerciales, (1946).
6. Nuevo Régimen de Seguro Social de enfermedad, invalidez, vejez y sobrevivencia para obreros, que da lugar a la creación del Servicio de Seguro Social y del Servicio Nacional de Salud, que comprende no solamente la protección de los asegurados indicados, sino también la de los indigentes, a través de un nuevo sistema de protección de carácter asistencial, (1952).
7. Seguro social de pensiones de jubilación por vejez e invalidez, y de pensiones de viudez y de orfandad, para empleados particulares, (1952).
8. Un novedoso y costoso régimen de continuidad en los seguros sociales chilenos, (1952).
9. Régimen de asignaciones familiares para obreros, de base contributiva, que permitió el nacimiento de las llamadas Cajas de Compensación de Asignación Familiar Obrera (hoy, cajas de compensación de asignación familiar, 1953).
10. Régimen de indemnización por años de servicios para obreros, con el cual se financiaba también un incipiente auxilio de cesantía, (1953).
11. Seguro social contra accidentes del trabajo y enfermedades profesionales para todos los trabajadores dependientes del país y para algunos sectores de trabajadores por cuenta propia, (1968).
12. Seguro social de medicina curativa para empleados, (1968).

En este marco se inscribe el nacimiento, desarrollo, funcionamiento y proyección de un servicio del estado como es la Superintendencia de Seguridad Social, que nace el año 1927 como Departamento de Previsión Social, se transforma en Dirección General de Previsión Social en 1945, y, desde 1953 asume el carácter de Superintendencia de Seguridad Social. Tales cambios llevan implícita una transformación que acentúa el rol de dirección normativa superior de carácter politécnico que se le atribuye, y paralelamente, un perfeccionamiento de su instrumental técnico y de recursos humanos para una más eficaz y eficiente fiscalización de los entes gestores de la seguridad social.

2.6.5.1 Superintendencia de Seguridad Social⁵⁸

La Superintendencia de Seguridad Social es una institución autónoma del estado, con personalidad jurídica y patrimonio propio, que se relaciona con el ejecutivo a través del Ministerio del Trabajo y Previsión Social⁵⁹. Integra las llamadas instituciones fiscalizadoras, a que se refiere el artículo 2° del D.L. 3.551, de 1980.

Se inicia el 10 de diciembre de 1927, con la denominación de Departamento de Previsión Social. A partir de julio de 1945, se sustituyó su nombre por el de Dirección General de Previsión Social, y en el año 1953, se creó la Superintendencia de Seguridad Social, en reemplazo de dicha Dirección.

Su actual estatuto orgánico está contenido en la Ley N°16.395 y con posterioridad, diversas leyes le han conferido atribuciones adicionales.

a) Misión

Regular y fiscalizar el cumplimiento de la normativa de seguridad social y garantizar el respeto de los derechos de las personas, especialmente de los trabajadores, pensionados y sus familias, resolviendo con calidad y oportunidad sus consultas, reclamos, denuncias y apelaciones, proponiendo las medidas tendientes al perfeccionamiento del sistema chileno de seguridad social.

b) Visión

Una Institución con autoridad reconocida, líder, ágil, moderna, proactiva, posicionada a nivel nacional e internacional, con un equipo humano comprometido, altamente capacitado, al

⁵⁸ Vea página www.suseso.cl

⁵⁹ *Su función es estudiar, elaborar y proponer políticas, planes, programas y normas orientados a la construcción de un sistema de relaciones laborales que privilegien la cooperación entre trabajadores y empresarios y sus respectivas organizaciones, así como la adecuada canalización de los conflictos, conduciendo los esfuerzos públicos hacia ese objetivo y articulándolos con los sectores sociales cuando corresponda.*

servicio de las personas, capaz de promover los cambios necesarios que permitan construir un sistema de seguridad social justo, eficiente y equitativo.

c) Objetivos

- Garantizar el ejercicio de los derechos de las personas en materias de seguridad social.
- Aumentar la cobertura y el perfeccionamiento del sistema de seguridad social chileno.
- Difundir los derechos y obligaciones de los diversos actores del sistema de seguridad social chileno.

d) Funciones:

Funciones relativas a su misión: Ejercer la superintendencia, es decir, control y orientación politécnica general, dentro del marco de la ley, respecto de los siguientes subsistemas de seguridad social: seguridad social contra riesgos del trabajo, seguro social de salud, subsistema de prestaciones familiares, subsistema de subsidios de cesantía, subsistema de subsidios de los antiguos regímenes de seguros sociales de pensiones administrados por las cajas de previsión y el servicio de seguro social actualmente fusionados en el Instituto de Normalización Provisional, subsistema de los antiguos regímenes de indemnización por años de servicios y desahucio, subsistema de pensiones asistenciales, subsistema asistencial de subsidio familiar, subsistema de servicios sociales (bienestar social), subsistema de servicios de bienestar en la administración pública.

- El ejercicio de la superintendencia descrito en el punto anterior, comprende la fiscalización, control y auditoría contable y de gestión de los entes administradores de los subsistemas de seguridad social antes referidos, así como la calificación de la legalidad y conveniencia de sus actuaciones en los casos y en la forma que determina la ley.
- El ejercicio de una especie de contencioso de seguridad social que, en la órbita de la administración, corresponde al servicio para resolver en definitiva sobre los derechos que amparan a los trabajadores asegurados o vinculados con el sistema de seguridad social en virtud de la relación jurídica establecida en la ley. Esta función se ejerce, de modo general y,

en algunos casos específicos, por medio de recursos de reposición y de apelación regulados en las leyes; los dictámenes que emita en cumplimiento de estas funciones, son vinculantes para las entidades sometidas a su supervigilancia.

- El servicio debe cumplir, además, funciones de estudio e investigación acerca del funcionamiento del sistema, de asesoría a las autoridades superiores de gobierno, y de difusión de los principios y técnicas propios de la seguridad social.

Funciones adicionales del servicio: Administración de ciertos fondos nacionales, como el Fondo Único de Prestaciones Familiares y Subsidios de Cesantía, Fondo Nacional de Pensiones Asistenciales y Fondo Nacional de Subsidio Familiar.

- Proporcionar asesoría técnica a la Comisión Revalorizadora de Pensiones.
- Actuar como organismo de enlace en la aplicación de los Convenios Bilaterales Internacionales de Seguridad Social.
- Actuar como liquidador de los denominados fondos externos, a que se refiere la ley N° 18.018.

2.6.5.2 Entidades Fiscalizadas

Desde el punto de vista de las acciones que ejerce la Superintendencia de Seguridad Social, es preciso distinguir entre entidades sujetas a una fiscalización integral por parte de dicha superintendencia y aquellas sometidas a su fiscalización en materias específicas.

a) Entidades sometidas a fiscalización integral:

- Instituto de Normalización Provisional (I.N.P), institución que administra regímenes de pensiones y de desahucio e indemnización de las ex cajas de previsión del antiguo sistema en él fusionadas, de accidentes del trabajo y enfermedades profesionales, de prestaciones familiares y de subsidio de cesantía; recauda cotizaciones de salud para FONASA; paga pensiones asistenciales y subsidios familiares.

- Mutualidades de Empleadores de la Ley N° 16.744. Administran el seguro social contra riesgos de accidentes del trabajo y enfermedades profesionales.
- Cajas de Compensación de Asignación Familiar (C.C.A.F.). Participan en la administración de los regímenes legales de prestaciones familiares, subsidio de cesantía y subsidio por incapacidad laboral. Además, administran los regímenes de crédito social, de prestaciones adicionales y complementarias y participan en el sistema de leasing habitacional a través de la administración de cuentas de ahorro.
- Servicios de Bienestar del Sector Público. Administran regímenes de bienestar social de afiliación voluntaria, a favor del personal del respectivo servicio público.
- Comisión Médica de reclamos de la ley N° 16.744 (COMERE). Conoce de las reclamaciones en contra de las decisiones de los servicios o de las mutualidades, en caso, recaídas en cuestiones de hecho que se refieran a materias de orden médico.
- Comisión Revalorizadora de Pensiones. Administra el Fondo de Revalorización de Pensiones de la Ley N° 15.386.

b) Entidades sometidas a fiscalización en materia específicas.

- Caja de Previsión de la Defensa Nacional., Dirección de Previsión de Carabineros de Chile, Servicios de Tesorerías, Instituciones Descentralizadas del Estado, Administradoras de Fondos de Pensiones, Compañías de Seguros de Vida, Instituciones de Salud Provisional, Servicios de Salud y sus Comisiones de Medicina Preventiva e Invalidez, Empresas con Administración Delegada de la Ley N° 16.774, Intendencias Regionales- Municipalidades.

Capítulo 3: DESEMPEÑO LABORAL⁶⁰

3.1 Definiciones del concepto Desempeño Laboral.

Según Milkovich & Boudreau⁶¹ (1994) desempeño laboral es el “grado en el cual el empleado cumple con los requisitos del trabajo”

Los autores James L. Gibson, John M. Ivancevich, James H. Donnelly (2001), definen el desempeño laboral como “el resultado de cargos que se relacionan con los propósitos de la organización, tales como calidad, eficiencia y otros criterios de efectividad.”

3.2 Resultados del desempeño laboral

El desempeño laboral incluye una cantidad de resultados que tienen valor para la organización y para el individuo los cuales son:

- Resultados objetivos
- Resultados del comportamiento individual
- Resultados intrínsecos y extrínsecos
- Resultados de la satisfacción laboral

⁶⁰ Gibson, James L. , Ivancevich, John M. & Donnelly, James H., “ Las Organizaciones: Comportamiento, estructura, procesos”, México, McGraw – Hill Interamericana, 2001. p. 397-399.

⁶¹ Milkovich, g. & Boudreau, j. (1994) “Dirección y Administración de RR.HH”. (Delaware: Addison Wesley Iberoamericana)

3.2.1 Resultados objetivos

La calidad y cantidad de productos, ausentismo, retraso y rotación son resultados objetivos que pueden ser medidos en términos cuantitativos. Para cada cargo existen estándares explícitos o implícitos para cada uno de estos resultados. Estudios de ingeniería industrial establecen estándares para la calidad diaria, y especialistas de control de calidad establecen límites de tolerancia aceptada para la calidad. Estos aspectos del desempeño laboral dan cuenta de las características del producto, cliente o servicio por el cual es responsable el ocupante del cargo.

3.2.2 Resultados del comportamiento individual

El ocupante del cargo reacciona al cargo en sí. Reacciona atendiendo regularmente o estando ausente, quedándose con el trabajo o renunciando a él. Más aún, problemas fisiológicos y de salud general pueden surgir como una consecuencia del desempeño del cargo. El estrés relacionado con desempeño laboral puede contribuir a problemas físicos y mentales; también pueden resultar accidentes y enfermedades relacionados con el trabajo.

3.2.3 Resultados intrínsecos y extrínsecos

Los resultados del cargo incluyen resultados intrínsecos y extrínsecos. La distinción entre estos es importante para entender las reacciones de las personas a sus cargos. En un sentido general, un resultado intrínseco es un objeto o evento que surge de los esfuerzos del trabajador y que no requiere la intervención de otra persona. En términos más sencillos, es un resultado relacionado directamente con una acción del trabajador. La teoría contemporánea del diseño de cargos define a la motivación intrínseca en términos del “empoderamiento” del empleado para lograr resultados de la aplicación del talento y habilidad individual. Estos resultados son típicamente considerados por estar presentes sólo en el área de los cargos técnicos y profesionales; pero todos los cargos tienen oportunidades para lograr resultados

intrínsecos. Dichos resultados involucran sentimientos de responsabilidad, desafío y reconocimiento, resultan de características laborales tales como la variedad, autonomía, identidad y relevancia.

Los resultados extrínsecos, sin embargo, son objetos o eventos que prosiguen de los esfuerzos del trabajador en conjunto con otros factores o personas no involucrados directamente con el trabajo mismo. Salario, condiciones de trabajo, co-trabajadores, e incluso supervisión, son objetos en el lugar de trabajo que potencialmente son resultados de los cargos pero no son una parte fundamental del trabajo en sí. Interactuar con otros y amistades son fuentes de resultados extrínsecos.

3.2.4 Resultados de la satisfacción laboral

La satisfacción laboral depende del nivel de resultados extrínsecos e intrínsecos y cómo el ocupante del cargo considera esos resultados. Estos resultados tienen distintos valores para distintas personas. Para algunos, el trabajo responsable o desafiante puede tener valor neutral o incluso negativo dependiendo de su educación y experiencia previa con trabajos ofreciendo resultados intrínsecos. Para otros, tales resultados laborales pueden tener valores positivos muy altos. Varía la importancia que la gente le da a los resultados laborales. Esas diferencias en sí explicarían los distintos niveles de satisfacción laboral entre distintos individuos para alguna tarea específica.

Otras diferencias individuales importantes incluyen la participación y el compromiso laboral hacia la organización. Las personas difieren en la medida que:

1. El trabajo es un interés central en su vida.
2. Participan activamente en su trabajo.
3. Ven el trabajo como algo central en su autoestima.
4. Perciben el trabajo como consistente con su concepto personal.

No se puede esperar que las personas que no se involucran en su trabajo o en las organizaciones que los emplean realicen el mismo nivel de satisfacción laboral que aquellos que sí lo hacen. Esta variable explica el que dos trabajadores pueden informar distintos niveles de satisfacción para un mismo nivel de desempeño.

La última diferencia individual es la equidad del resultado percibida en los términos de lo que un ocupante de un cargo considera una recompensa justa. Si los resultados son percibidos como injustos en relación a aquellos de otros en un cargo similar requiriendo un esfuerzo similar, el ocupante del cargo experimentará insatisfacción y buscará el medio por el cual restaurar la equidad, ya sea buscando mayores recompensas (primariamente extrínsecas) o reducir el esfuerzo.

3.3 Evaluación Del Desempeño⁶²

La **Evaluación del Desempeño**⁶³ (ED) es un sistema formal de revisión y evaluación del desempeño laboral individual o de equipos. Aunque la evaluación del desempeño de equipos es fundamental cuando éstos existen en una organización, el enfoque de la ED en la mayoría de las empresas se centra en el empleado individual. Sin importar el énfasis, un sistema de evaluación eficaz evalúa los logros e inicia planes de desarrollo, metas y objetivos.

Según Chiavenato⁶⁴ (2000) La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona en el cargo o del potencial de desarrollo futuro.

Según Gibson⁶⁵ (2001) La evaluación del desempeño es un proceso sistemático mediante el cual se evalúa el desempeño del empleado y su potencial de desarrollo de cara al futuro.

⁶² Mediana, C. y Castillo, M. (2009). “*Estudio de la relación entre calidad de vida laboral y desempeño de funcionarios de la Universidad del Bío Bío*” Memoria para optar al título de ingeniero comercial U. del Bío Bío.

⁶³ R. Wayne Mondy & Robert M. Noe, “Administración de recursos humanos”, 9° edición, Pearson Educación, México, Prentice Hall, 2005.p. 252.

⁶⁴ Chiavenato, Idalberto (2000), Administración de Recursos Humanos. Quinta Edición. Editorial McGraw Hill. Santa fe de Bogotá Colombia.

⁶⁵ Gibson, James L. , Ivancevich, John M. & Donnelly, James H., “ Las Organizaciones: Comportamiento, estructura, procesos”, México, McGraw – Hill Interamericana, 2001

3.3.1 Objetivos de la evaluación del desempeño

Según Gibson:

- La evaluación del desempeño permite realizar una conclusión evaluativa o estimativa sobre el desempeño en el trabajo (desempeño pasado).
- Permite la toma de decisiones relacionadas con el salario, promoción, mantenimiento y finalización del contrato de trabajo.
- Proporciona retroalimentación a los empleados sobre su desempeño.
- Contribuye al desarrollo de los empleados.
- Motiva a los trabajadores.
- Disminuye el favoritismo en la toma de decisiones relacionadas con la recompensa.

Según Chiavenato:

- Permite la medición del potencial humano para determinar su pleno empleo.
- Fortalece el tratamiento del potencial humano como una ventaja competitiva.
- Brinda oportunidades de crecimiento y de condiciones efectivas de participación de todos los miembros de la organización según los objetivos organizacionales e individuales.

3.3.2 Beneficios de la evaluación del desempeño⁶⁶

En general, los principales beneficiados de la evaluación del desempeño son el individuo, el gerente, la organización y la comunidad.

⁶⁶ Chiavenato, Idalberto (2000), Administración de Recursos Humanos. Quinta Edición. Editorial McGraw Hill. Santa fe de Bogotá Colombia.

3.3.2.1 Beneficios para el jefe:

- Evaluar mejor el desempeño y el comportamiento de los subordinados, con base en las variables y los factores de evaluación y, sobre todo, contando con un sistema de medición capaz de neutralizar la subjetividad.
- Proponer medidas y disposiciones orientadas a mejorar el estándar de desempeño de sus subordinados.
- Comunicarse con sus subordinados para que comprendan la mecánica de evaluación del desempeño como un sistema objetivo, y que mediante ese sistema puedan conocer cual es su desempeño.

3.3.2.2 Beneficios para el subordinado:

- Conocer las reglas de juego, es decir, los aspectos de comportamiento y de desempeño que más valora la empresa en sus empleados.
- Conocer cuales son las expectativas de su jefe acerca de su desempeño, y sus fortalezas y debilidades, según la evaluación del jefe.
- Saber que disposiciones o medidas toma el jefe para mejorar su desempeño, y las que el propio subordinado deberá tomar por su cuenta.
- Autoevaluar y autocriticar su autodesarrollo y autocontrol.

3.3.2.3 Beneficios para la organización:

- Puede evaluar su potencial humano a corto, mediano y largo plazo, y definir la contribución de cada empleado.
- Puede identificar los empleados que necesitan actualización o perfeccionamiento en determinadas áreas de actividad, y seleccionar a los empleados que tienen condiciones para ascenderlos o transferirlos.

- Puede dar mayor dinámica a su política de recursos humanos, ofreciendo oportunidades a los empleados, estimulando la productividad y mejorando las relaciones humanas en el trabajo.

3.4 Responsables de la evaluación del desempeño

Existen varias personas responsables al implantar un sistema de evaluación de desempeño, ya que la organización es un todo los diferentes miembros de esta pueden participar en la evaluación de desempeño, entre estos tenemos:

1. El Gerente o Supervisor: evalúan el desempeño del personal a su cargo con la asesoría de la gestión de personal quienes establecen los medios y criterios para la evaluación.
2. El Empleado: a través de la auto evaluación, pero teniendo en cuenta los parámetros establecidos por el Gerente o la Organización.
3. El Empleado y el Gerente: mediante la aplicación de la administración por objetivos, ya que esta es democrática, participativa, involucradora y muy motivadora.
4. El Equipo de Trabajo: evalúa el desempeño de cada uno de sus miembros y programan en conjunto las medidas necesarias para mejorarlo cada vez más, definen sus objetivos y metas.
5. El órgano de gestión de personal: este tipo de evaluación tiene carácter centralista y burocrático. El órgano de gestión de personal responde por la evaluación del desempeño de cada miembro de la organización y cada gerente proporciona la información del desempeño de cada empleado, se basa en lo genérico y no en lo particular.
6. Comité de evaluación: este puede estar conformado por empleados permanentes o transitorios, pertenecientes a diferentes departamentos, la evaluación es colectiva y la realiza

un grupo de personas. Los empleados permanentes son el presidente de la organización o su representante, el director del órgano de gestión de personal y un especialista en evaluación del desempeño. Los miembros transitorios son los gerentes de cada evaluado o su supervisor, lo que se busca es mantener el equilibrio de los juicios, el acatamiento de los estándares y la permanencia del sistema, es de tipo centralista.

7. Evaluador de 360 grados: cada persona es evaluada por las personas de su entorno, significa que con cualquier persona con la que mantenga interacción participa en su evaluación (gerente o supervisor, colegas, clientes, subordinados).

3.5 Proceso de Evaluación del Desempeño

El punto de partida del proceso de ED es identificar las metas de desempeño. Después, este ciclo continuo prosigue con la comunicación de las metas a los interesados y el establecimiento de criterios de desempeño. Posteriormente, ellos toman decisiones con respecto a quién será el responsable de la evaluación, el periodo de evaluación, métodos que se utilizarán y la función del software, si es pertinente. Durante el proceso, se anticiparán y considerarán los problemas potenciales de la evaluación junto con las características de sistemas eficaces. Después, la administración proporcionará coaching y otro tipo de apoyo adaptable a la capacitación y desarrollo, a medida que avanza el periodo de evaluación y se observa el trabajo del empleado. Entonces el desempeño se evalúa formalmente. El paso final consiste en el análisis de la evaluación junto con el empleado, el establecimiento de metas tentativas y las repeticiones del ciclo.

Probablemente, un sistema de evaluación no sirva eficazmente para todos los propósitos deseados, así que la administración debe seleccionar las metas específicas que considere como las más importantes, así como factibles de manera realista. Por ejemplo, algunas empresas desean destacar el desarrollo de los empleados, en tanto que otras organizaciones se centran en decisiones administrativas, como ajustes salariales. Muchos sistemas de ED

fracasan porque la administración espera demasiado de un método y no determina específicamente lo que desea que el sistema logre.

Después de que la empresa establece las metas de evaluación específicas, los trabajadores y los equipos deben tener sus expectativas en el cumplimiento de sus tareas. Esta comprensión se facilita enormemente cuando los empleados han participado en el establecimiento de las metas. Al final del periodo de evaluación, el evaluador y el empleado revisan el desempeño y lo evalúan comparándolo con estándares definidos. Esta revisión ayuda a determinar, qué tan bien han cumplido los empleados estos estándares, define las razones de las diferencias y desarrolla un plan para corregir los problemas. El análisis también establece las metas para el siguiente periodo de evaluación.

3.6 Usos de la Evaluación del Desempeño

Para muchas organizaciones, la meta principal de un sistema de evaluación es mejorar el desempeño individual y organizacional. Sin embargo, puede haber otras metas. Un problema potencial de la ED, y una causa posible de insatisfacción, es esperar demasiado de un plan de evaluación. Por ejemplo, un plan que es eficaz para el desarrollo de los empleados pudo no ser el mejor para determinar los aumentos salariales. No obstante, un sistema diseñado adecuadamente puede ayudar a lograr los objetivos organizacionales y mejorar el desempeño de los trabajadores. De hecho, los datos de la ED son potencialmente valiosos en casi todas las áreas funcionales de recursos humanos.

3.6.1 Planeación de recursos humanos

Al evaluar los recursos humanos de una empresa, debe haber información disponible que describa la posibilidad de promoción y potencial de todos los empleados, sobre todo de los ejecutivos clave. La planeación de la sucesión es un asunto fundamental para todas las empresas. Un sistema de evaluación bien diseñado proporciona un perfil de las fortalezas y

debilidades de los recursos humanos de la organización con el propósito de apoyar este esfuerzo.

3.6.2 Reclutamiento y selección

Las calificaciones de la evaluación del desempeño pueden ser útiles para predecir el desempeño de los solicitantes de empleo. Por ejemplo, se puede determinar que los gerentes exitosos de una empresa (identificados por medio de evaluaciones de desempeño) muestran ciertos comportamientos al realizar tareas clave. Entonces, estos datos pueden proporcionar puntos de referencia para evaluar las respuestas de los solicitantes que se obtienen por medio de entrevistas de comportamiento. Además, al validar las pruebas de selección, las calificaciones de los empleados se pueden usar como la variable contra la cual se comparan los puntajes de las pruebas. En este caso, la determinación de la validez de la prueba de selección dependería de la exactitud de los resultados de la evaluación.

3.6.3 Capacitación y desarrollo

Una evaluación del desempeño debe señalar las necesidades específicas de capacitación y desarrollo (C y D) de un empleado. Por ejemplo, si el puesto de *Patricia Pérez* requiere habilidad de escritura técnica y su evaluación revela una deficiencia de este aspecto, puede necesitar capacitación adicional en comunicación escrita. Si una empresa descubre que varios supervisores de primera línea tienen dificultad para disciplinar, pueden requerir sesiones de capacitación que aborde este problema. Al identificar deficiencias que afecten de manera adversa el desempeño, recursos humanos y los gerentes de línea pueden desarrollar programas de C y D que permitan a las personas desarrollar sus fortalezas y minimizar sus deficiencias. Un sistema de evaluación no garantiza empleados adecuadamente capacitados y desarrollados. No obstante, la determinación de las necesidades de C y D es más precisa cuando existe información disponible sobre la evaluación. Un representante de RRHH de una

empresa de manufactura lo dijo de esta manera: “estar conscientes de cualquier discrepancia entre cómo nos vemos a nosotros mismos y cómo nos ven los demás, mejora la autoconciencia”. Considera que aumentar la autoconciencia es una clave para lograr el máximo desempeño y por lo tanto, una pieza fundamental para el crecimiento y el desarrollo del personal.

3.6.4 Planeación y desarrollo de carrera

La planeación y el desarrollo de carrera deben verse desde un punto de vista tanto individual como organizacional. En cualquier caso, los datos de la evaluación del desempeño son esenciales para evaluar las fortalezas y debilidades de un empleado y para determinar el potencial de la persona. Los gerentes pueden usar esa información para aconsejar a sus subordinados y ayudarlos a desarrollar e implementar sus planes de carrera.

3.6.5 Programas de compensación

Los resultados de la evaluación del desempeño proporcionan un fundamento para la toma de decisiones racionales con respecto a los ajustes salariales. La mayoría de los gerentes creen que se debe recompensar el desempeño laboral sobresaliente de manera tangible, con incrementos salariales. Consideran que los *comportamientos que la empresa recompense serán los que ella obtendrá*. Recompensar los comportamientos necesarios para lograr los objetivos organizacionales es el corazón del plan estratégico de una empresa. Para motivar el buen desempeño, una empresa debe diseñar e implementar un sistema de evaluación del desempeño confiable y después recompensar en la misma medida a los trabajadores y equipos más productivos.

3.6.6 Relaciones internas con los empleados

Los datos de la evaluación del desempeño también se usan con frecuencia para tomar decisiones en varias áreas de relaciones internas con los empleados, como la promoción, la destitución, la terminación de la relación laboral, los despidos y las transferencias. Por ejemplo, el desempeño de un empleado en un trabajo puede ser útil para determinar su habilidad para desempeñar otro trabajo en el mismo nivel, como se requiere para considerar las transferencias. Cuando el nivel de desempeño es inaceptable, la destitución o incluso la terminación de la relación laboral pueden ser adecuadas. Cuando participan empleados que trabajan bajo un contrato, la antigüedad es comúnmente la base para considerar los despidos. Sin embargo, cuando la administración tiene más flexibilidad, el historial de desempeño de un empleado es, por lo general, un criterio más relevante.

3.6.7 Evaluación del potencial de los empleados

Algunas organizaciones intentan determinar el potencial de los empleados evaluando su desempeño. Aunque los comportamientos pasados pueden ser los mejores indicadores de comportamientos futuros, el desempeño pasado de un empleado puede no indicar con exactitud su desempeño futuro en un nivel más alto o en un puesto diferente. Destacar en exceso las habilidades técnicas e ignorar otras habilidades igualmente importantes, es un error común al promover empleados a trabajos gerenciales. El reconocimiento de ese problema ha hecho que algunas empresas separen la evaluación del desempeño, que se centra en el comportamiento pasado, de la evaluación del potencial, que se orienta hacia el futuro. Esas empresas han establecidos centros de evaluación.

3.7 Gestión del desempeño⁶⁷

La Gestión del Desempeño consiste en todos los procesos organizacionales que determinan que tan bien se desempeñan los empleados, los equipos y, finalmente, la organización. Cada función de RH contribuye a este desempeño. El proceso incluye la planeación de RRHH, el reclutamiento y la selección de personal, Capacitación y Desarrollo, la planeación y el desarrollo de carrera y programas de compensación. La evaluación del desempeño es especialmente decisiva para su éxito. Una organización debe tener algún medio para evaluar el nivel de desempeño individual y de equipos con el propósito de elaborar planes adecuados de desarrollo. Aunque la evaluación es sólo un elemento de la gestión del desempeño, es vital en tanto que refleja directamente el plan estratégico de la organización.

La competencia global afecta a casi todas las empresas. Para lograr la supervivencia y el éxito, es imperante que estas organizaciones sigan siendo competitivas en este ambiente. Las organizaciones mantienen una competencia continua sólo a través del desarrollo incesante de los recursos humanos. La evaluación del desempeño es un mecanismo potencial para este crecimiento. Es necesario que los gerentes se den cuenta que la evaluación del desempeño debe ser integral y que es un proceso continuo, no simplemente un acontecimiento periódico.

3.8 Desempeño y su impacto en la productividad⁶⁸

La empresa se puede entender, en el sentido más amplio, como una organización humana que transforma insumos en productos o servicios, agregándoles valor.

Para realizar esta transformación, la empresa debe contar con algunos recursos denominados factores productivos.

⁶⁷ R. Wayne Mondy & Robert M. Noe, "Administración de recursos humanos", 9º edición, Pearson Educación, México, Prentice Hall, 2005.p. 252.

⁶⁸ Sepúlveda, L (2007), "Relación existente entre un estilo de liderazgo versus la satisfacción laboral y el desempeño en equipos de trabajo del área de colaje, Planta N°1 Fanaloza S.A.Penco" Memoria de título Universidad del Bío-Bío. Concepción.

El valor agregado por la empresa es el resultado del aporte del trabajo y del capital con que cuenta ella y puede asociarse a la idea de “valor que la empresa genera o produce para la sociedad”. Por lo tanto, el valor agregado se puede calcular de la siguiente forma:

A. Valor total de los bienes y servicios producidos.(–)

B. Valor total de los servicios, bienes y materiales comprados a terceros.(=)

C. Valor agregado que se usa para pagar costos de mano de obra, impuestos, intereses, depreciaciones y utilidades. Vale decir: **C = A – B**

El valor agregado no es más que la riqueza generada por la empresa, al agregarles a los insumos más valor del que tenían al llegar a la firma.

Crear y formar estructuras organizacionales de alto desempeño, es el objeto indirecto y constante que los ejecutivos a escala global se proponen lograr. Hoy no se puede pensar en formas rígidas de estructurar la organización. Debe constituirse un puente entre el desempeño de las personas y las estrategias de negocio en función de objetivar un crecimiento productivo y sostenible en el tiempo.

Se debe dar cuenta que el objetivo final de la puesta en práctica de mecanismos tendientes a aumentar el desempeño es incrementar la productividad de la corporación. Se debe considerar no solo el desempeño individual de las partes, sino también el estructural de la empresa. Así, si el todo es más que la sumatoria de las partes, debe consolidarse como pilar crear un clima organizacional en que reinen los desafíos, la motivación y la competencia sana.

Respecto de la dinámica de las relaciones laborales, la evaluación del desempeño no debe restringirse a un simple juicio superficial y unilateral del jefe respecto del comportamiento funcional del subordinado; es necesario profundizar, localizando las causas y estableciendo perspectivas de común acuerdo con el evaluado. El empleado debe no solamente tener conocimiento del cambio planeado, sino también porque y como deberá hacerse.

Cada empresa es una organización en desarrollo, que se perfecciona y mejora los procesos que le permiten agregar valor. No obstante, para saber dónde se agrega valor dentro de la empresa y para poder hacer comparaciones de la misma en distintos períodos de tiempo o con otras entidades productivas, es necesario medir en forma sistemática el desempeño de la organización.

Existen diversas formas de medir el desempeño de la empresa. Un indicador ampliamente utilizado para este propósito es la productividad de ésta y de los factores productivos empleados para agregar valor. La popularidad de este índice radica en que es sencillo calcularlo y en que muestra la relación existente entre la producción de la empresa, es decir, los bienes o servicios que ella produce y entrega al mercado, y los recursos utilizados para obtener dicha producción.

La evaluación del desempeño no es un fin en si mismo, sino un instrumento para mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa, que trata de alcanzar los siguientes objetivos intermedios:

- a) La vinculación de la persona al cargo; entrenamiento.
- b) Promociones; incentivos por el buen desempeño.
- c) Mejoramiento de las relaciones humanas entre el superior y los subordinados.
- d) Estimación del potencial de desarrollo de los empleados – productividad.
- e) Retroalimentación con la información del individuo evaluado; participación de este en la solución de los problemas y cambios.
- f) Optimizar el clima laboral, donde el respeto y la aceptación de la diversidad promuevan la tolerancia.

3.8.1 Principales conceptos en producción.⁶⁹

Es necesario tener en cuenta algunos conceptos relacionados con la producción y productividad ser influidos ante un mejoramiento en el desempeño, como son:

- **Productividad**

Es una relación cuantitativa entre la producción generada y los factores de producción usados para generarla.

- **Productividad Media Total**

Es la relación o razón entre la producción total y la suma de todos los factores empleados para generarla.

- **Productividad Media Parcial**

Es la relación o razón entre la producción total y uno de los factores empleados para generarla.

- **Productividad Marginal**

Es el aumento del producto total atribuible a la adición de una unidad más de un factor de Producción, manteniendo los otros factores constantes.

- **Productividad Física**

Si el producto de la empresa se mide en unidades físicas (por ejemplo: número de unidades producidas, toneladas producidas, número de transacciones, etc.), entonces la razón entre la producción y los factores productivos empleados es un indicador de la productividad física de la empresa.

⁶⁹ Guía para mejorar la productividad de la empresa, confederación de la producción y del comercio de Chile, y la oficina internacional del trabajo(2002)

- **Productividad Económica**

Si el producto de la empresa se mide en unidades monetarias (por ejemplo: pesos, UF, etc.), entonces la razón entre la producción y los factores productivos empleados es un indicador de la productividad económica de la empresa.

- **Factores De Producción**

Los factores productivos son todos aquellos recursos que se combinan para transformar los insumos en productos. En forma simplificada, se habla de dos grandes categorías: el factor humano (la gestión empresarial y los trabajadores) por una parte, y el resto de los factores denominados genéricamente como capital, por otra.

Factores productivos e insumos son conceptos diferentes. Si bien ambos entran o llegan a la empresa, los insumos son aquellos servicios, bienes y materiales comprados a terceros, excluyéndose explícitamente los costos de mano de obra de los trabajadores contratados directamente por la empresa, sea en forma permanente o temporal, y a jornada completa o parcial. También se excluye el costo correspondiente a la compra de activos fijos por parte de la empresa y el valor de los servicios prestados por esos activos. Estas exclusiones corresponden al trabajo y al capital, respectivamente, y la diferenciación cumple la función de identificar la riqueza generada por el esfuerzo colectivo de aquellos que trabajan en la empresa (trabajadores), aquellos que proporcionan el capital (el empresario y los propietarios, inversionistas, accionistas) y aquél que provee el entorno en que se desenvuelve la empresa (Estado).

- **Producción**

La producción de una empresa está conformada por todos aquellos bienes y servicios que la organización genera, destinados a salir de ella hacia el mercado. El valor de la producción resulta de multiplicar el número de unidades producidas de cada bien o servicio en un período de tiempo determinado (por ejemplo, un mes, o un año) por el precio de cada unidad.

En general, las empresas destinan la inmensa mayoría de su producción a las ventas. Por esta razón, es posible utilizar las ventas como aproximación al valor de la producción.

Aumentar la producción significa generar mayor cantidad de bienes y servicios, pero mejorar la producción no tiene que ver con aspectos cuantitativos, sino cualitativos, tales como la calidad, el color, la forma, el olor, el sabor, la presentación, la funcionalidad, etc., ya que estos atributos conforman finalmente un producto que espera recibir la aceptación y no el rechazo del mercado. Si alguno de estos falle, el empresario puede enfrentar serias dificultades para vender sus productos.

3.9 Bienestar y desempeño laboral.⁷⁰

Cropanzano y Wright (1999), en un estudio longitudinal de 5 años analizaron las relaciones entre bienestar (Well-Being) y desempeño en el trabajo, con 60 profesionales de una misma organización. Los autores argumentan que la tesis del trabajador feliz y productivo ha sido una apelación dentro de las ciencias de la organización. Históricamente esa creencia llevo a que clásicos investigadores (Herzberg, Maslow, Mayo) a clamar por mayor humanización y apoyo en los ambientes de trabajo. Infelizmente, muchas de estas tempranas presentaciones fueron especulación y carecen de datos para apoyarlas.

A pesar de esto Cropanzano y Wright (1999) afirman que la tesis del trabajador feliz y productivo tienen un sorprendente sentido actual, aunque mucho del reciente interés ha sido entre observadores con orientación practica, mas que investigadores orientados académicamente. El aumento de evidencia empírica en años recientes ha empezado a soportar esta tesis. Algunos estudios transversales y longitudinales tienen mostrado significantes relaciones entre varias medidas de bienestar psicológico y desempeño en el trabajo. El bienestar fue evaluado a través de ocho ítems, respectos a cuan a menudo los trabajadores encuestados se sienten depresivos o muy infelices, molestados o ansiosos por una causa exterior. Para evaluar el desempeño fue utilizada una medida desarrollada por uno de los

⁷⁰ Marinalva Da Silva, 2006. "*Nuevas perspectivas de localidad de vida laboral y de sus relaciones con la eficacia organizacional.*" Tesis doctoral Universitat de Barcelona.

autores, la cual incluye las cuatro dimensiones: *Facilitación del trabajo; énfasis en las metas; apoyo y formación de equipo*. Los resultados revelan fuertes correlaciones y estabilidad para las medidas de bienestar.

La asociación entre bienestar y desempeño no fue perfectamente estable en el tiempo analizado. Se identificó que la relación entre el bienestar y el desempeño laboral es influenciada por el periodo de tiempo en que las evaluaciones del bienestar y del desempeño son realizadas. Cuando el bienestar fue medido en el mismo tiempo del desempeño, o un año antes, los dos estaban asociados. Cuando el bienestar fue evaluado cuatro o cinco años antes del desempeño en el trabajo, la relación no fue muy significativa.

Sin embargo, Cropanzano y Wright (1999) enfatizan que considerando todos los períodos juntos, los resultados sugieren que el bienestar es una posible causa del desempeño en el trabajo, lo que apoya de forma general su hipótesis. Es decir, el bienestar predice el desempeño en el trabajo, siempre y cuando la evaluación de ambos sea realizada con intervalos de un año. Concluyen que los trabajadores con más alto bienestar son ejecutores más efectivos que aquellos con bajo bienestar. Afirman que hay un creciente cuerpo de investigación que argumenta que el bienestar del trabajador tiene beneficiosos efectos para empleados y organización.

Harter, Schmidt y Keyes (2002) presentan los resultados de un meta-análisis con 36 diferentes organizaciones del sector servicios: financiero, salud, transportes, hotelería, escuelas, etc., y del sector industrial, que relaciona bienestar en el lugar de trabajo con los resultados del negocio. Los datos fueron recogidos de la base de datos de la organización GALLUP, la cual realiza y analiza estudios en empresas del todo el mundo.

Según los autores, el bienestar es una categoría amplia que abarca varios factores del lugar del trabajo. Discuten un modelo en que el compromiso del empleado (Combinación de variables, antecedentes emocionales y cognoscitivos en el lugar de trabajo) genera altas frecuencias de afecto positivo, como por ejemplo: satisfacción con el trabajo, compromiso, alegría, interés,

disfrute, etc. Entonces, el afecto positivo se relaciona a la eficiente aplicación en el trabajo, retención del empleado, creatividad y finalmente con los resultados del negocio.

El compromiso del empleado fue medido a través de 12 declaraciones, desarrolladas por la institución GALLUP, respecto a las condiciones del trabajo, tales como: conocimiento de las expectativas; materiales y equipos; oportunidad para mejorar lo que se hace; oportunidad para aprender y crecer; reconocimiento, estímulo, etc. Para evaluar la unidad de negocio las medidas fueron: rotación, satisfacción y lealtad del cliente, productividad y rentabilidad.

Los resultados revelan que los empleados que reportaron experimentar mayor equilibrio o más síntomas emocionales positivos que negativos, recibieron puntuaciones de desempeño más altas de sus supervisores, que empleados que reportaron más síntomas emocionales negativos que positivos. Así mismo, la presencia de sentimientos y percepciones positivas en el lugar de trabajo fue asociada a una mayor lealtad del cliente en la unidad de negocio, más alta rentabilidad, más alta productividad y bajas tasas de rotación.

Harter et al (2002) encontraron relaciones positivas entre satisfacción de necesidades básicas como: conocimiento de las expectativas, materiales y equipos y resultados básicos como la satisfacción-lealtad del cliente y la retención del empleado. Tales variables influyen, finalmente, en los resultados de rentabilidad del negocio. De la misma forma, los resultados sugieren que la satisfacción de necesidades de un nivel superior, tales como: ajuste persona-trabajo, tener otros individuos en el trabajo que les apoyen, tener el respeto de los compañeros de trabajo y oportunidades continuadas para aprender y crecer como individuos se relacionan a la calidad del trabajo y finalmente a la rentabilidad.

Concluyen, que el énfasis en el bienestar del empleado es bastante aplicable a los negocios. Afirman que el bienestar en el lugar de trabajo y desempeño son componentes dependientes que hacen que una organización sea saludable financiera y psicológicamente.

Desde la perspectiva de los estudios analizados, la percepción por parte del empleado respecto a las condiciones del entorno y clima de trabajo, la satisfacción con las relaciones interpersonales, el compromiso e identificación con la organización, el bienestar subjetivo, etc., los cuales reconsideran como dimensiones de la CVL, influyen el desempeño, tanto en el nivel individual como grupal y finalmente estos repercuten en la eficacia organizacional.

Capítulo 4: ESTUDIO EMPÍRICO

4.1 Objetivos generales y específicos.

Objetivo general:

- Analizar y conocer el Desempeño y los Beneficios que le entrega el servicio de bienestar a los funcionarios de la Empresa de Transportes “Buses Bío Bío Ltda.” y determinar la relación existente ente estos conceptos.

Objetivos específicos:

- Conocer y analizar los conceptos de Desempeño y Beneficios sociales entregados por el servicio de bienestar.
- Relacionar estos conceptos en una empresa de servicios.

4.2 Metodología.

4.2.1 Descripción del tipo de estudio.

El tipo de investigación que se llevara a cabo es:

- Documental, ya que se estudia y analiza información escrita, referente al concepto de calidad de vida laboral y al concepto de desempeño, para así poder establecer relaciones dentro de este tema.
- Descriptivo, se analizan las principales características presentes en los beneficios que entrega el servicio de bienestar.
- Correlacional, se quiere conocer la relación entre beneficios y el desempeño de los funcionarios.

- Explicativo, una vez establecida la relación expuesta en el punto anterior se intentara determinar por que las diferentes percepciones sobre la calidad de vida laboral afectan el desempeño de los trabajadores.

En cuanto al diseño de esta investigación, este será no experimental ya que se realizara sin manipular las variables, observando los fenómenos en estudio tal y como se pueden dar en la vida cotidiana de los trabajadores, para después analizarlos, además será de tipo de transversal, ya que se realizara en un momento de tiempo determinado.

4.2.2 Instrumento de Medida.

El instrumento de medida utilizado para este estudio es una encuesta de carácter anónimo que consta de 50 preguntas (anexo N° 1). Las preguntas están divididas en grupos con un tema específico. En el Cuadro N° 1 se presenta un esquema de la distribución de las preguntas.

Cuadro N° 1

Preguntas	Descripción	Detalle respuesta
1-6	Información general del encuestado	Respuestas concretas
1-10	Preguntas de Desempeño Laboral	Escala Likert de 1 a 5
11-44	Preguntas de Beneficios Sociales	Escala Likert de 1 a 5

4.2.3 Variables de estudio.

Para la realización de este estudio, se han identificado dos variables que son:

- Desempeño: Realización de las funciones propias de un cargo o trabajo.

- Beneficios : “Facilidades, comodidades, ventajas y servicios que las empresas ofrecen a sus empleados para ahorrarles esfuerzos y preocupaciones”⁷¹

4.2.4 Universo de estudio.

4.2.4.1 Reseña histórica Buses Bío Bío

Buses Bío Bío Ltda., fundada por Don Carlos Bugmann Spielmann el 15 de Abril de 1960 en la ciudad de Temuco, inició sus primeros recorridos entre esa ciudad y Concepción, con dos microbuses Marca Chevrolet del año 1960. Estos servicios pasaban por Victoria, Collipulli, Los Ángeles, Bulnes y Quillón. Eran caminos agrestes, polvorientos y con grandes dificultades.

Los primeros viajes, desde Temuco a Concepción, duraban aproximadamente 7 horas, y dependiendo del lugar de pasada, se almorzaba. Quien hoy es el conductor, en esa época realizaba también labores de mecánico, reparador de neumáticos, responsable de llevar encargos, la compra de remedios, el cuidado de los niños y de las personas de la tercera edad, etc., eran los inicios de los profesionales del servicio de Transporte Terrestre.

En el año 1963, la necesidad de crear un sistema de envió formal de encargos, sienta los inicios de lo que hoy día se denomina Servicio de Transporte de Encomiendas Bío Bío.

En la medida que Buses Bío Bío fue consolidándose, en las dos regiones, se incorporaron nuevos recorridos, siendo pioneros en unir con un servicio de excelencia las ciudades de Angol, Nacimiento, Santa Juana y Concepción por la ruta de la madera.

En Marzo de 2003, la Empresa es adquirida por los dueños de Tur Bus, pasando a formar parte del holding que lidera dicha empresa. Esto permite que la empresa implemente el

⁷¹ Chiavenato, I. (2000) . Administración de recursos humanos. (5°. Ed.). McGraw-Hill Interamericana S.A. Santa Fé de Bogotá, Colombia pp. 459-473

sistema computacional en línea de venta de pasajes y encomiendas que tiene Tur Bus, potenciando aún más sus posibilidades de venta y acceso al público a nivel nacional. En Junio de 2004 Buses Bio Bio Adquiere la empresa de buses Jota Ewert. Hoy Buses Bío Bío, considera dos flotas importantes, la primera corresponde a Buses Bío Bío propiamente tal, y la segunda involucra a la ya mencionada Buses Jota Ewert, línea que opera entre la Novena y Octava región por la ruta costera. De esta forma, a la fecha ofrece servicios de transporte desde y hacia, Temuco, Victoria, Curacautín, Lonquimay, Collipulli, Angol, Nacimiento, Santa Juana, Los Ángeles, Concepción, Chillán, Parral, Arauco, Curanilahue, Lebu, Cañete, Contulmo, Purén, Tirúa y Capitán Pastene. En la actualidad trabajan en forma directa en la empresa un total de 528 personas (30 administrativos, 70 cajeros, 162 conductores, 153 asistentes, 58 personas en mantenimiento, 45 personas en carga y 10 en puestos varios). Cuenta con una flota de 180 buses, 10 minibuses y 25 vehículos menores (furgones, camionetas, automóviles, etc.)

4.2.4.2.- Misión, Visión, Valores Compartidos

Misión

Brindar servicio de transporte de pasajeros encomiendas entre la IX y la VIII región del país, con personal comprometido y especializado en el rubro, destacando por el nivel de atención a sus clientes y por un servicio seguro y de calidad.

Visión

No se encuentra escrita

Valores compartidos

No se encuentran escritos

4.2.4.3 Descripción del universo de estudio.

Para este estudio se solicitó la colaboración de funcionarios de las distintas áreas de Buses Bío Bío.

El total de trabajadores asciende actualmente a 528 personas, de las cuales 158 se desempeñan en Concepción. El personal corresponde a las siguientes áreas: Mantenimiento (Mecánicos, carroceros, eléctricos), Comercial (Cajeros, jefes de oficinas), Operaciones (Conductores, asistentes, coordinadores de tráfico), Administración (Secretarias, inspectores de ruta, contadores, etc.), Carga (Cajeros, conductores). En total la cantidad de funcionarios encuestados en Concepción de estas cinco unidades corresponde a 54 personas (34,18% del total de trabajadores que laboran en Concepción).

4.2.5 Estrategia de recolección de datos.

Para la recopilación de datos en presente estudio, se envió de una carta al señor Iván Avendaño Bertoglio, gerente general de la empresa, para que autorizase la realización de la investigación en dicha empresa. En esta carta se expusieron los objetivos y procedimientos de la aplicación del instrumento.

Aceptada esta solicitud, se coordinó con el gerente zonal de Concepción, Sr. Julio Gregorio García el día y hora de la aplicación de las encuestas a los funcionarios.

La encuesta fue entregada personalmente a cada persona otorgándoles las instrucciones de cómo se debía ser respondida.

El tiempo para responder la encuesta fue de 15 a 20 minutos por persona. No se pudo aplicar la encuesta al personal mantenimiento ya que en los días en que se aplicó la encuesta este personal no se encontraba disponible, por motivos propios de su quehacer.

4.2.6 Análisis de la información.

Una vez recogida la información se procedió a la construcción de una base de datos con el Software de Microsoft Windows, Excel, posteriormente se llevó a cabo la tabulación de los datos, se identificaron los promedios de las distintas variables de los respectivos grupos y la construcción de gráficos y tablas explicativas para facilitar la descripción de los resultados.

Para el análisis estadístico se utilizó el Paquete Estadístico SPSS, en donde se recurrió a la construcción de distintas matrices de correlación que encierra las variables objetos de este estudio.

4.3. Resultados.

4.3.1 Información descriptiva

El detalle de la información descriptiva, se refleja en los siguientes cuadros, con su respectivo detalle en cuanto a composición de las áreas de trabajo, género de sus componentes, edades, nivel educacional, tipo de actividades, antigüedad laboral y antigüedad en el cargo.

4.3.1.1 Composición de las áreas y género.

Cuadro N° 2

Actividad	Género	
	Masculino	Femenino
Administrativo	14	3
Cajero	5	2
Conductor	12	0
Asistente	13	0
Mecánico	0	0
Otros	4	1
Totales	48	6

La tabla anterior muestra la participación de 54 funcionarios en la encuesta, de los cuales 06 corresponden al género femenino y 48 al género masculino; porcentualmente un 11,11% y un 88,89% respectivamente.

En el área administrativa se estudió a 17 funcionarios, de estos 03 corresponden al género femenino y 14 al masculino, además se puede observar que esta es el área con mayor número de funcionarios encuestados.

En el área comercial, se estudió a 07 funcionarios, 2 de género femenino y 5 de género masculino.

El área de operaciones, se estudió a 25 funcionarios, todos pertenecientes al género masculino; 12 de los encuestados son conductores y 13 asistentes.

Del área de mantenimiento no se registra encuestados, por las razones expuestas anteriormente.

De otras actividades, se encuestó a 05 personas, de las cuales 01 corresponde al género femenino y 04 corresponden al género masculino.

4.3.1.2 Edad promedio por área.

Cuadro N° 3

Actividad	Edad promedio		
	Total	Género masculino	Género femenino
Administrativo	35,4	34,5	39,3
Cajero	40,4	39,8	42
Conductor	41,8	41,8	-
Asistente	23,1	23,1	-
Mecánico	-	-	-
Otros	37	28,5	71

De la tabla anterior podemos ver que la edad media de los funcionarios de género femenino de todas las áreas estudiadas está en un rango promedio que va desde los 39,3 años hasta los 71 años (este último caso corresponde sólo a una observación, motivo por el que no podemos hablar de un promedio).

En el caso de los funcionarios de genero masculino la edad promedio esta en un rango que va desde los 23,1 años de edad hasta los 41,8 años.

4.3.1.3 Antigüedad laboral promedio.

Cuadro N° 4

Actividad	Antigüedad laboral promedio		
	Total	Femenino	Masculino
Administrativo	4,1	3,7	4,2
Cajero	5,6	9,9	3,8
Conductor	2,5	0	2,5
Asistente	1,2	0	1,2
Mecánico	0	0	0
Otros	2,2	3,4	1,9

En la tabla anterior se puede observar que la antigüedad laboral promedio de las funcionarias es de 3,7 años y la de los funcionarios es de 4,2 años para el caso de los administrativos.

Los cajeros tienen una antigüedad de 9,9 años para el género femenino, presentando la mayor antigüedad promedio. La antigüedad es de 3,8 años para el masculino en esta actividad.

En el caso de los conductores, en la empresa no hay conductores de género femenino. La antigüedad promedio es de 2,5 años para el género masculino.

Los asistentes presentan la menor antigüedad promedio, siendo esta de 1,2 años. Al igual que con los conductores, sólo hay asistentes de género masculino en la empresa.

En otras actividades, la antigüedad promedio es de 3,4 años en el género femenino y de 1,9 años en el género masculino.

4.3.1.4 Antigüedad promedio en el cargo

Cuadro N° 5

Actividad	Antigüedad promedio en el cargo		
	Total	Femenino	Masculino
Administrativo	3,4	2,1	3,7
Cajero	5,2	9,9	3,4
Conductor	2,2	2,2	0
Asistente	1,2	1,2	0
Mecánico	0	0	0
Otros	2,2	3,4	1,9

La antigüedad promedio en el cargo del personal administrativo es de 2,1 años en el género femenino y de 3,7 años en el masculino.

En el caso de los cajeros, la antigüedad promedio en el cargo, del género femenino es de 9,9 años y de 3,4 en el género masculino.

Los conductores, todos de género masculino, tienen una antigüedad promedio de 2,2 años en el cargo.

Los funcionarios que realizan actividades de asistente poseen una antigüedad en el cargo de 1,2 años promedio.

Funcionarios que desempeñan otras actividades tienen una antigüedad de 3,4 años en el cargo para el género femenino y de 1,9 años para los funcionarios del género masculino.

4.3.1.5 Antigüedad en la empresa – Antigüedad en la actividad

Cuadro Nº 6

Actividad	Antigüedad promedio	
	En la empresa	En el cargo
Administrativo	4,1	3,4
Cajero	5,6	5,2
Conductor	2,5	2,2
Asistente	1,2	1,2
Mecánico	0	0
Otros	2,2	2,2
Total	3,1	2,73

Contrastando la información obtenida de la antigüedad en la empresa, con la antigüedad en el cargo, se observa que en el caso del personal administrativo, éste tiene una antigüedad laboral de 0,7 años (8,4 meses) más que su antigüedad en el cargo.

Los cajeros tienen una antigüedad de 0,4 años (4,8 meses) mayor en la empresa que en el cargo.

Para el caso de los conductores, su antigüedad en la empresa es de 0,3 años (3,6 meses) más que en el cargo.

Los asistentes y el personal que realiza otras actividades, tienen la misma antigüedad en la empresa y en el cargo.

4.3.1.6 Nivel educacional.

Cuadro N° 7

Actividad	Nivel educacional											
	Básica			Media			Técnico profesional			Universitaria		
	Total	Fem	Masc	Total	Fem	Masc	Total	Fem	Masc	Total	Fem	Masc
Administrativo	0	0	0	7	0	7	8	3	5	2	0	2
Cajero	0	0	0	5	0	5	2	2	0	0	0	0
Conductor	0	0	0	9	0	9	3	0	3	0	0	0
Asistente	0	0	0	9	0	9	3	0	3	1	0	1
Mecánico	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Otros	0	0	0	5	1	4	0	0	0	0	0	0
Total (54)	0	0	0	35	1	34	16	5	11	3	0	3

- **Nivel educacional Administrativos.**

De las 17 encuestas aplicadas en el área administrativa, no hay funcionarios con nivel educacional de enseñanza básica.

Presentan un nivel educacional de enseñanza media 7 funcionarios del género masculino, equivalente al 41.17% del total de la actividad, no habiendo funcionarios del género femenino con ese grado educacional.

Ocho de los funcionarios poseían un nivel de educación técnico profesional, equivalente al 47% del total de la actividad, y de estos, 3 corresponden al género femenino y los otros 5 al género masculino.

Se observaron 2 funcionarios con un nivel educacional universitario, equivalente al 11,7% del total encuestado, siendo ambos del género masculino.

- **Nivel educacional Cajeros.**

De los 7 cajeros entrevistados, hay 5 funcionarios de género masculino que tienen nivel de educación de enseñanza media, equivalente a un 71,4% del total de la actividad.

Hay dos funcionarios que tienen un nivel educacional técnico profesional, siendo ambos de género femenino, equivalente a un 28,6% del total de la actividad.

- **Nivel educacional de los Conductores.**

De las 12 encuestas respondidas correctamente por los conductores, encontramos que 9 de ellos funcionarios tienen un nivel educacional de enseñanza media, todos ellos de género masculino, equivalente a un 75% del total de la actividad

Existen 3 conductores con un nivel de educación técnico profesional, los que son de género masculino equivalente a un 25% del total de la actividad.

- **Nivel de educación de los Asistentes.**

En esta actividad solo trabajan hombres y de las 13 encuestas respondidas correctamente por los asistentes, 9 de ellos presentan un nivel educacional de educación media, equivalente al 69,23% del total de actividad y tres tienen un nivel educacional técnico profesional, equivalente a un 23% del total de la actividad y sólo uno de ellos tiene educación universitaria, equivalente al 7,6% del total de la actividad.

- **Nivel educacional de otros funcionarios.**

Las 5 personas que realizan otras actividades dentro de la empresa y que respondieron la encuesta, el 100% tiene nivel educacional de enseñanza media, una es del género femenino y las otras cuatro de género masculino.

4.3.2 Desempeño

4.3.2.1 Factorización.

Cuadro N° 8. Matriz de componentes rotados

	1	2	3
04 Conoce los objetivos de su departamento o sección	,891	,142	,076
03 Conoce la descripción formal del cargo que usted ocupa	,853	,202	,142
02 Conoce claramente a las autoridades y la función que desempeñan dentro de la institución	,827	-,144	-,070
01 Está informado de la forma en que se evaluará su desempeño	,811	-,145	-,173
09 Disposición y capacidad para satisfacer las necesidades de clientes internos y externos en forma oportuna, efectiva y profesional	-,047	,906	,027
06 Anticipa situaciones y propone acciones en forma oportuna mostrando iniciativa, actitud y disposición a la acción	-,156	,721	-,288
10 Capacidad para generar ideas que produzcan mejoras efectivas en su trabajo	,046	,717	,065
08 Es importante tener capacidad para integrarse a un grupo de personas contribuyendo al logro de un objetivo compartido	,418	,638	,421
05 Participa en el logro de los objetivos de su organización	,354	,263	-,743
07 Es necesario tener capacidad para establecer relaciones interpersonales constructivas, que aporten a generar un buen ambiente laboral	,346	,462	,593

Método de extracción: Análisis de componentes principales.

Método de rotación: Normalización Varimax con Kaiser.

a La rotación ha convergido en 9 iteraciones.

4.3.2.2 Fiabilidad.

Cuadro N° 9.

		ALFA DE CRONBACH
Factor 1 (Ítems:4-3-2-1)	Conocimiento del cargo y sus objetivos	0,870
Factor 2 (Ítems 9-6-10-8)	Aporte de capacidades personales para la buena gestión en la empresa	0,747
Ítem 5	Participa en el logro de los objetivos de su organización	
Ítem 7	Es necesario tener capacidad para establecer relaciones interpersonales constructivas, que aporten a generar un buen ambiente laboral	
	Escala completa	0,769

4.3.2.3 Descripción de resultados.

Para el análisis de fiabilidad de la encuesta se obtuvo el coeficiente Alpha de Cronbach para cada factor. Este coeficiente permite medir la consistencia interna de dicho instrumento, es decir, indica en que grado se puede considerar que las respuestas a cada ítem covarían, están relacionadas entre si y consecuentemente confirman que los ítems miden lo mismo y son sumables en una puntuación total.

Valores cercanos a 0.70 de los coeficientes de fiabilidad son considerados como aceptables.

En general se observa que los coeficientes Alpha de Cronbach obtenidos para las escalas de los factores, representan valores que superan o están cercanos a 0.70, que es considerado como aceptable. De esta forma podemos decir que para cada uno de los factores, los ítems de su escala están relacionadas entre si y consecuentemente confirman que miden lo mismo y son sumables en una puntuación total.

Los ítems 5 y 7 al factorizar quedaron independientes y se analizaran cada uno por separado.

4.3.2.3.1 Promedios.

Cuadro N° 10

DESEMPEÑO		ACTIVIDADES						Promedio factores no incluye exclusión
		1	2	3	4	5	6	
Factores	Ítem	Administ.	Cajero	Conductor	Asistente	Mecánico	Otros	
FACTOR 1: Conocimiento del cargo y sus objetivos.	4	4,12	4,43	3,9	4,39	0	4,6	4
	3	4,23	4,28	4	4,31	0	4,8	
	2	3,76	4	3,75	4	0	4,2	
	1	3,24	3,57	3,5	4	0	3,4	
FACTOR 2: Aporte de capacidades personales para la buena gestión en la empresa.	9	4,64	4,29	4,58	4,15	0	5	4,5
	6	4,529	4,29	4,42	4,08	0	4,8	
	10	4,53	4,29	4,67	4,31	0	4,8	
	8	4,18	4,57	4,42	4,31	0	4,6	
Ítem 5	Participa en el logro de los objetivos de su organización.(5)	3,53	4,14	3,83	3,92	0	3,8	3,8
Ítem 7	Es necesario tener capacidad para establecer relaciones interpersonales constructivas, que aporten a generar un buen ambiente laboral.(7)	4,24	4,43	4,5	4,69	0	4,8	4,5

Se observa que el factor 1 “Conocimiento del cargo y sus objetivos”, del desempeño, obtuvo la mayor puntuación con un promedio de 4,5. De lo que se concluye que el personal conoce el cargo y sus objetivos.

Se aprecia que el factor 2 “Aporte de capacidades personales para la buena gestión en la empresa” del desempeño, promedia un valor de 4,0, es decir el personal esta de acuerdo que el aporte de sus capacidades son importantes para la buena gestión de la empresa.

En el ítem 5 se aprecia que los trabajadores perciben que su aporte contribuye al logro de los objetivos de la empresa, ya que obtuvo un promedio de 3,8, cifra muy cercana a 4,0 que indica “de acuerdo”.

Finalmente se observa que el ítem 7 con un promedio de 4,5 indica que los trabajadores saben que depende de la capacidad de cada uno para lograr un buen ambiente laboral.

4.3.3 Beneficios

4.3.3.1 Factorización.

Cuadro N° 11. Matriz de componentes rotados

Pregunta	Componente										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
16	,828	-,012	-,057	,161	,072	-,144	,046	,043	,114	-,080	,031
18	,818	-,197	,021	,083	-,094	,080	-,102	,053	,013	-,036	,217
17	,807	-,126	-,027	-,024	,001	,201	,115	,251	,045	-,010	,038
19	,798	-,014	,211	-,022	,138	-,011	-,057	-,149	,148	,162	-,105
22	,745	-,052	,047	,029	,220	-,055	-,067	,289	-,331	,050	,072
14	,723	,283	,040	,055	-,180	-,099	-,097	-,029	,207	-,071	-,003
24	,641	-,119	,420	-,144	,208	-,318	,080	,119	,194	,188	-,024
20	,577	,227	-,017	,021	,105	,143	,368	,388	-,121	,030	-,112
15	,546	,106	,018	,510	-,256	,046	-,017	,090	,052	,025	,297
28	,535	-,239	,141	,412	,110	-,118	,277	-,334	,106	-,134	,164
12	,528	,182	,018	-,017	-,174	-,262	-,208	-,053	-,286	-,348	,460
05	,410	,146	-,377	,403	-,312	,080	-,084	,086	,191	-,159	-,216
01	,030	,832	,023	,083	,253	,078	-,053	-,003	,022	,092	-,104
11	-,014	,790	,213	-,097	,151	,203	,014	-,061	,216	-,125	,181
02	-,068	,689	-,036	,272	,001	-,048	,055	-,177	-,064	,330	,113
23	-,076	,546	,103	-,044	,051	,051	,305	,341	,380	,284	,279
13	,315	-,385	-,065	,213	-,033	,256	-,330	,356	,177	-,001	,366
29	,047	-,039	,879	,000	,139	-,016	,095	-,041	,002	-,082	,028
30	,054	,113	,804	-,092	-,103	,217	-,036	,224	-,220	-,129	-,095
25	,168	,229	,796	-,141	-,022	,144	,103	-,070	,073	,048	,074
26	,033	,090	-,198	,842	,050	,084	-,138	,136	,188	-,017	-,118
04	-,057	,412	,086	,605	,101	,173	,039	-,212	-,262	,159	-,006
31	,310	-,319	-,206	,587	,105	-,286	-,019	,163	-,005	,251	,028
32	,079	,172	-,032	,069	,866	,073	,099	,078	,032	,045	,156
27	,037	,339	,135	,166	,569	,216	-,449	-,078	,024	-,172	,109
33	,028	,254	,163	-,098	,541	,291	-,296	-,191	,104	-,087	,014
09	,081	,222	,084	,022	,127	,759	,202	-,034	-,074	,125	,008
03	-,207	-,079	,370	,107	,246	,629	-,049	-,090	,058	,117	,138
07	,006	,060	,182	-,071	-,057	,167	,836	,028	-,052	-,100	,044
21	,354	-,215	,115	,108	,002	-,321	,052	,641	-,061	,017	,061
06	,427	-,383	-,028	,194	-,267	,024	,148	,458	-,074	-,295	-,109
10	,236	,135	-,083	,108	,083	-,036	-,099	-,064	,847	-,029	,041
08	,033	,224	-,106	,099	-,052	,163	-,084	-,001	-,031	,860	,100
34	,118	,146	,040	-,080	,336	,107	,068	,006	,072	,166	,768

Método de extracción: Análisis de componentes principales.

Método de rotación: Normalización Varimax con Kaiser.

a La rotación ha convergido en 54 iteraciones.

4.3.3.2 Fiabilidad.

Cuadro N° 12.

		ALFA DE CRONBACH	ALFA DE CRONBACH si se elimina un ítems
Factor 1	Ítems(16-18-17-19-22-14-24-20-15-28-12-5) Beneficios conocidos y utilizados por los trabajadores	0,891	0,899 si se elimina pregunta 5
Factor 2	Ítems (1-11-2-23-13) Beneficios solicitados por los trabajadores.	0,498	0,784 si se elimina pregunta 13
Factor 3	Ítems (29-30-25) Alimentación y transporte.	0,834	
Factor 4	Ítems (26-4-31) Asignación de beneficios y descuento de créditos dados por la empresa.	0,602	0,666 Si se elimina pregunta 4
Factor 5	Ítems (32-27-33) Celebraciones y préstamos.	0,731	
Ítem 6	Los trabajadores son informados periódicamente de los beneficios que entrega la empresa.		
Ítem 21	El departamento de bienestar de la empresa debe estar dirigido por un(a) Administrativo.		
Ítem 5	Sin considerar su sueldo, la empresa entrega otros beneficios.		
Ítem 13	Los beneficios otorgados son estables en el tiempo.		
Ítem 4	Se debe establecer como beneficio la capacitación voluntaria del trabajador en áreas no vinculadas con la empresa.		
Ítem 9	Se debe hacer extensivos los beneficios de salud y esparcimiento a los familiares de los trabajadores.		
Ítem 3	El departamento de bienestar de la empresa debe estar dirigido por un(a) Asistente social.		
Ítem 7	Un beneficio importante es la capacitación para la familia de los trabajadores.		
Ítem 10	Los seguros de vida, forman parte importante de los beneficios que el trabajador espera de la empresa.		
Ítem 8	Es necesario un campo deportivo o tener convenio con gimnasios para el trabajador.		
Ítem 34	La fiesta de aniversario de la empresa es importante para la unión del equipo de trabajo.		
	Escala	0,838	

4.3.3.3 Descripción de resultados

En general se observa que los coeficientes Alpha de Cronbach obtenidos para la escala de cada factor, representan valores que superan o están cercanos a 0.70, que es considerado como aceptable. De esta forma podemos decir que para cada uno de los factores, los ítems de su escala están relacionadas entre si y consecuentemente confirman que miden lo mismo y son sumables en una puntuación total.

Los ítems 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 13, 21, 34, al factorizar y calcular la fiabilidad, quedaron independientes y se analizaran cada uno por separado.

4.3.3.3.1 Promedios.

Cuadro N° 13.

BENEFICIOS		ACTIVIDADES						Promedio factores no incluye exclusión
		1	2	3	4	5	6	
Factores	Ítem	Administ.	Cajero	Conductor	Asistente	Mecánico	Otros	
FACTOR 1: Beneficios conocidos y utilizados por los trabajadores	16	3,235	3,286	3,833	3,692	0	3,8	3,7
	18	3	3,286	4	4	0	3,6	
	17	3,471	3,714	4,083	4,077	0	3,4	
	19	3,882	3,286	4,167	3,923	0	4	
	22	2,941	3,143	4,167	3,385	0	3,4	
	14	3,412	3,571	4,167	3,462	0	3,8	
	24	4,176	4,571	4,5	4,692	0	4,8	
	20	3,529	3,429	3,417	3,462	0	4	
	15	3,059	3,286	3,917	3,846	0	3,2	
	28	3,176	3,571	4,167	4	0	3,8	
	12	3,882	3,857	4,417	4,231	0	4	
Ítem 5	5	3,412	3,429	3,917	3,615	0	2,6	3,4
FACTOR 2: Beneficios solicitados por los trabajadores.	1	4,647	4,286	4,167	3,846	0	5	4,6
	11	4,824	5	4,583	4,308	0	5	
	2	4,529	4,571	4,5	4,308	0	5	
	23	4,471	4,571	4,417	4,462	0	5	
Ítem 13	13	3,706	3,429	4,167	4,077	0	2,6	3,6
FACTOR 3: Alimentación y transporte	29	4,294	5	4,5	4,308	0	4,4	4,4
	30	4,059	4,857	4,333	4,154	0	4,2	
	25	4,235	4,714	4,083	4,077	0	4,4	
FACTOR 4: Asignación de beneficios y descuento de créditos dados por la empresa	26	3	1,857	3,5	2,615	0	2,4	2,7
	31							
		2,471	1,714	3,583	3,615	0	1,8	
Ítem 4	4	4	4,286	4,083	3,615	0	4,4	4,1
FACTOR 5: Celebraciones y préstamos.	32	4,353	4,429	4,583	4,077	0	5	4,4
	27	4,588	3,714	4,583	3,692	0	4,8	
	33	4,529	4,714	4,667	3,846	0	4,6	
Ítem 9	9	4,647	4,429	4,333	4,077	0	5	4,5
Ítem 3	3	4,118	4	4,083	4	0	4,4	4,1
Ítem 7	7	3,529	4	3,25	4	0	4,2	3,8
Ítem 21	21	2,588	3,143	3,583	3,692	0	3	3,2
Ítem 6	6	2,765	2,857	2,917	3,462	0	2,4	2,9
Ítem 10	10	4	4	4,417	4,538	0	5	4,4
Ítem 8	8	4,647	4,286	4,5	4,385	0	4,4	4,4
Ítem 34	34	4,235	4,571	4,583	4,615	0	5	4,6

Según el cuadro N° 13, se analizaran los factores e ítems como sigue:

Factor 1: “Beneficios conocidos y utilizados por los trabajadores”, de beneficios obtuvo una puntuación promedio de 3,7 lo que nos indica que la mayor parte de los trabajadores conoce y utiliza los beneficios.

El Ítem 5, “Sin considerar su sueldo, la empresa entrega otros beneficios”, de beneficios fue eliminado del factor 1 con el fin de mejorar el Alfa de Cronbach en la etapa de fiabilidad.

En lo que respecta al promedio, este ítem obtuvo una puntuación de 3,4 lo que nos indica que hay una cantidad importante de trabajadores que perciben que los beneficios entregados por la empresa son escasos.

Factor 2, “Beneficios solicitados por los trabajadores.”, de beneficios obtuvo una puntuación promedio de 4,6 lo que indica que gran parte de los trabajadores tiene claro cuales son los beneficios que necesitan para satisfacer sus necesidades.

El ítem 13, “Los beneficios otorgados son estables en el tiempo”, de beneficios fue eliminado del factor 2 con el objeto de mejorar al Alfa de Cronbach en la etapa de fiabilidad.

En lo que respecta al promedio, este ítem obtuvo una puntuación de 3,6 lo que nos indica que existe una cantidad no menos importante que no sabe sobre la estabilidad de los beneficios en el tiempo.

Factor 3, “Alimentación y transporte”, de beneficios obtuvo una puntuación promedio de 4,4 lo que indica que gran parte de los trabajadores considera importante los beneficios de alimentación y transporte.

Factor 4, “Asignación de beneficios y descuento de créditos dados por la empresa”, de beneficios obtuvo un 2,7 siendo la menor puntuación entre los factores, lo que nos indica que

los trabajadores están disconformes con los ítem de descuento de créditos y montos de movilización.

Ítem 4, “Se debe establecer como beneficio la capacitación voluntaria del trabajador en áreas no vinculadas con la empresa”, beneficios fue eliminado del factor 4 con el objeto de mejorar al Alfa de Cronbach en la etapa de fiabilidad.

En lo que respecta al promedio, este ítem obtuvo una puntuación de 4,1 lo que indica que la mayor parte de los trabajadores esta de acuerdo con que se establezca como beneficio la capacitación voluntaria del trabajador en áreas no vinculadas con la empresa.

Factor 5, “Celebraciones y prestamos”, de beneficios obtuvo una puntuación promedio de 4,4 lo que indica que el personal esta de acuerdo con las de reuniones informales y celebraciones ya que tienden a mejorar las relaciones interpersonales al interior de la empresa.

Ítem 3, “El departamento de bienestar de la empresa debe estar dirigido por un o una asistente social”, de beneficios obtuvo una puntuación de 4,1 lo que indica que el personal está de acuerdo con que este departamento sea dirigido por un(a) asistente social.

Ítem 6, “Los trabajadores son informados periódicamente de los beneficios que entrega la empresa”, de beneficios obtuvo un puntaje de 2,9 siendo uno de los más bajos, lo que nos indica existe una falencia en los canales de comunicación.

Ítem 7, “Un beneficio importante es la capacitación para la familia de los trabajadores”, de beneficios obtuvo una puntuación de 3,8 lo que indica que la mayoría de los trabajadores considera importante la empresa se preocupe por la capacitación de sus familias.

Ítem 8, “Es necesario un campo deportivo o tener convenios con gimnasios para el trabajador”, de beneficios obtuvo una puntuación de 4,4 lo que indica que los trabajadores están muy de acuerdo con que la empresa los apoye en actividades deportivas.

Ítem 9, “Se debe hacer extensivos los beneficios de salud y esparcimiento a los familiares de los trabajadores”, de beneficios obtuvo un puntaje de 4,5 lo que indica que los trabajadores están muy de acuerdo con que sus familiares puedan recibir beneficios de salud y esparcimiento.

Ítem 10, “Los seguros de vida, forman parte importante de los beneficios que el trabajador espera de la empresa”, de beneficios obtuvo una puntuación de 4,4 lo que indica que los trabajadores están muy de acuerdo con que uno de los beneficios importantes que la empresa debe otorgar son los seguros de vida.

Ítem 21, “El departamento de bienestar debe estar dirigido por un(a) administrativo”, de beneficios obtuvo una puntuación de 3,2 lo que indica que para los trabajadores no es importante que el departamento de bienestar sea dirigido por un administrativo.

Ítem 34, “La fiesta de aniversario de la empresa es importante para la unión del equipo de trabajo”, de beneficios obtuvo una puntuación de 4,6 lo que indica que los trabajadores están muy de acuerdo con que la fiesta de aniversario de la empresa es una instancia que permite reforzar la unión del equipo de trabajo.

4.3.4 Correlaciones:

4.3.4.1 Correlación entre Edad-Antigüedad y Desempeño.

Cuadro N° 14

		Edad	Antigüedad en la empresa	Antigüedad en el cargo
Factor 1	Conocimiento del cargo y sus objetivos	-,450 (,447)	-,297 (,627)	-,188 (,762)
Factor 2	Aporte de capacidades personales para la buena gestión en la empresa	,535 (,353)	-,083 (,894)	-,074 (,906)
Ítem 5	Participa en el logro de los objetivos de su organización	,061 (,922)	,200 (,747)	,327 (,592)
Ítem 7	Es necesario tener capacidad para establecer relaciones interpersonales constructivas, que aporten a generar un buen ambiente laboral	-,342 (,573)	-,711 (,179)	-,606 (,279)

** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

* La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

Según el cuadro 14 se observa que las variables, edad, antigüedad en la empresa y antigüedad en el cargo, no presentan correlación estadísticamente significativas con los factores e ítems de desempeño estudiados.

4.3.4.2 Correlación Entre Edad-Antigüedad y Beneficios

Cuadro N° 15

		edad	Antigüedad en la empresa	Antigüedad en el cargo
Factor 1 Beneficios	Beneficios conocidos y utilizados por los trabajadores	-,073 (,907)	-,750 (,144)	-,705 (,184)
Factor 2 Beneficios	Beneficios solicitados por los trabajadores	,481 (,412)	,244 (,692)	,272 (,658)
Factor 3 Beneficios	Alimentación y Transporte	,526 (,363)	,756 (,140)	,841 (,074)
Factor 4 Beneficios	Asignación de beneficios y descuento de créditos dados por la empresa	-,249 (,687)	-,600 (,285)	-,671 (,215)
Factor 5 Beneficios	Celebraciones y préstamos	,751 (,144)	,124 (,842)	,108 (,862)
Factor 6 Beneficios	El departamento de bienestar de la empresa debe estar dirigido por un(a) Asistente Social	,223 (,718)	-,268 (,663)	-,251 (,684)
Ítem 4 Beneficios	Se debe establecer como beneficio la capacitación voluntaria del trabajador en áreas no vinculadas con la empresa.	,812 (,095)	,479 (,414)	,529 (,359)
Ítem 5 Beneficios	Sin considerar su sueldo, la empresa entrega otros beneficios.	-,035 (,955)	,024 (,969)	-,024 (,969)
Ítem 6 Beneficios	Los trabajadores son informados periódicamente de los beneficios que entrega la empresa.	-,689 (,198)	-,324 (,595)	-,327 (,591)
Ítem 7 Beneficios	Un beneficio importante es la capacitación para la familia de los trabajadores.	-,369 (,541)	-,067 (,915)	,036 (,954)
Ítem 8 Beneficios	Es necesario un campo deportivo o tener convenio con gimnasios para el trabajador.	,052 (,934)	-,066 (,916)	-,208 (,737)
Ítem 9 Beneficios	Se debe hacer extensivos los beneficios de salud y esparcimiento a los familiares de los trabajadores.	,445 (,452)	,176 (,778)	,174 (,779)
Ítem 10 Beneficios	Los seguros de vida, forman parte importante de los beneficios que el trabajador espera de la empresa.	-,212 (,732)	-,769 (,128)	-,703 (,186)
Ítem 13 Beneficios	Los beneficios otorgados son estables en el tiempo.	-,254 (,680)	-,150 (,809)	-,212 (,732)
Ítem 21 Beneficios	El departamento de bienestar de la empresa debe estar dirigido por un(a) administrativo.	-,316 (,604)	-,569 (,317)	-,501 (,390)
Ítem 34 Beneficios	La fiesta de aniversario de la empresa es importante para la unión del equipo de trabajo.	,027 (,966)	-,445 (,452)	-,329 (,589)

** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

* La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

Según se observa en el cuadro 15, las variables, edad, antigüedad en la empresa y antigüedad en el cargo no presentan correlación estadísticamente significativa con los factores e ítems de Beneficio estudiados.

4.3.4.3. Correlación entre Desempeño y Beneficios

Cuadro N°16

		Factor 1 Desempeño	Factor 2 Desempeño	Ítem 5 Desempeño	Ítem 7 Desempeño
		Conocimiento del cargo y sus objetivos	Aporte de capacidades personales para la buena gestión en la empresa	Participa en el logro de los objetivos de su organización	Es necesario tener capacidad para establecer relaciones interpersonales constructivas, que aporten a generar un buen ambiente laboral
Factor 1 Beneficios	Beneficios conocidos y utilizados por los trabajadores	,026 (,968)	,089 (,886)	,190 (,759)	,608 (,277)
Factor 2 Beneficios	Beneficios solicitados por los trabajadores	,324 (,594)	,871 (,055)	-,189 (,760)	,188 (,762)
Factor 3 Beneficios	Alimentación y Transporte	,150 (,810)	-,087 (,889)	,760 (,136)	-,150 (,810)
Factor 4 Beneficios	Asignación de beneficios y descuento de créditos dados por la empresa	-,548 (,339)	-,253 (,682)	-,367 (,544)	-,058 (,926)
Factor 5 Beneficios	Celebraciones y préstamos	-,207 (,738)	<u>,941 *</u> (,017)	-,395 (,511)	,003 (,996)
Factor 6 Beneficios	El departamento de bienestar de la empresa debe estar dirigido por un(a) Asistente Social	,365 (,546)	<u>,938 *</u> (,018)	-,387 (,520)	,479 (,414)
Ítem 4 Beneficios	Se debe establecer como beneficio la capacitación voluntaria del trabajador en áreas no vinculadas con la empresa.	,110 (,861)	,765 (,132)	,133 (,831)	,051 (,936)
Ítem 5 Beneficios	Sin considerar su sueldo, la empresa entrega otros beneficios.	-,681 (,205)	-,695 (,193)	,119 (,849)	-,468 (,427)
Ítem 6 Beneficios	Los trabajadores son informados periódicamente de los beneficios que entrega la empresa.	-,032 (,959)	<u>-,911 *</u> (,031)	,284 (,643)	,000 (1,000)
Ítem 7 Beneficios	Un beneficio importante es la capacitación para la familia de los trabajadores.	<u>,968 **</u> (,007)	,086 (,890)	,428 (,472)	,621 (,263)

Ítem 8 Beneficios	Es necesario un campo deportivo o tener convenio con gimnasios para el trabajador.	-,695 (,193)	,181 (,771)	<u>-,944 *</u> (,016)	-,551 (,336)
Ítem 9 Beneficios	Se debe hacer extensivos los beneficios de salud y esparcimiento a los familiares de los trabajadores.	,206 (,740)	<u>,902 *</u> (,036)	-,393 (,512)	,114 (,855)
Ítem 10 Beneficios	Los seguros de vida, forman parte importante de los beneficios que el trabajador espera de la empresa.	,613 (,271)	,569 (,316)	-,025 (,968)	<u>,922 *</u> (,026)
Ítem 13 Beneficios	Los beneficios otorgados son estables en el tiempo.	-,616 (,269)	-,735 (,157)	-,016 (,980)	-,399 (,506)
Ítem 21 Beneficios	El departamento de bienestar de la empresa debe estar dirigido por un(a) administrativo.	,138 (,825)	-,427 (,473)	,550 (,337)	,503 (,388)
Ítem 34 Beneficios	La fiesta de aniversario de la empresa es importante para la unión del equipo de trabajo.	,742 (,151)	,549 (,338)	,374 (,535)	<u>,919*</u> (,028)

** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

* La correlación es significante al nivel 0,05 (bilateral).

Según el análisis del cuadro N° 16 se puede observar lo siguiente:

1. El factor de desempeño “Conocimiento del cargo y sus objetivos” presenta una relación estadísticamente significativa con el ítem 7 de beneficios “Un beneficio importante es la capacitación para la familia de los trabajadores”, esta correlación es alta y directamente proporcional (0,99).

2. El factor de desempeño “Aporte de capacidades personales para la buena gestión en la empresa” presenta una relación estadísticamente significativa con el factor 5 de beneficios “Celebraciones y préstamos”, esta correlación es alta y directamente proporcional (0,95).
3. El factor de desempeño “Aporte de capacidades personales para la buena gestión en la empresa” presenta una relación estadísticamente significativa con el factor 6 de beneficios “El departamento de bienestar de la empresa debe estar dirigido por un(a) Asistente Social”, esta correlación es alta y directamente proporcional (0,95).
4. El factor de desempeño “Aporte de capacidades personales para la buena gestión en la empresa” presenta una relación negativa estadísticamente significativa con el ítem 6 de beneficios “Los trabajadores son informados periódicamente de los beneficios que entrega la empresa.”, esta correlación es alta e inversamente proporcional (-0,95).
5. El factor de desempeño “Aporte de capacidades personales para la buena gestión en la empresa” presenta una relación estadísticamente significativa con el ítem 9 de beneficios “Se debe hacer extensivos los beneficios de salud y esparcimiento a los familiares de los trabajadores.”, esta correlación es alta y directamente proporcional (0,95).
6. El ítem 5 de desempeño “Participa en el logro de los objetivos de su organización” presenta una relación negativa estadísticamente significativa con el ítem 8 de beneficios “Es necesario un campo deportivo o tener convenio con gimnasios para el trabajador”, esta correlación es alta e inversamente proporcional (-0,95).
7. El ítem 7 de desempeño “Es necesario tener capacidad para establecer relaciones interpersonales constructivas, que aporten a generar un buen ambiente laboral” presenta una relación estadísticamente significativa con el ítem 10 de beneficios “Los seguros de vida, forman parte importante de los beneficios que el trabajador espera de la empresa”, esta correlación es alta y directamente proporcional (0,95).

8. El ítem 7 de desempeño “Es necesario tener capacidad para establecer relaciones interpersonales constructivas, que aporten a generar un buen ambiente laboral” presenta una relación estadísticamente significativa con el ítem 34 de beneficios “La fiesta de aniversario de la empresa es importante para la unión del equipo de trabajo”, esta correlación es alta y directamente proporcional (0,95).

Capítulo 5: CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS

En este capítulo, corresponde realizar las conclusiones de los principales temas que fueron investigados: Teórico y estudio empírico y finalmente se plantearán algunas sugerencias a la empresa estudiada.

5.1 Conclusiones del marco teórico.

5.1.1 Calidad de vida laboral

Según la literatura analizada, podemos decir que en cuanto a la calidad de vida laboral se refiere, los diversos autores, si bien utilizan distintas definiciones, modelos e indicadores para referirse a ella, coinciden en su importancia para la relación entre la organización y el trabajador y para la existencia y convivencia armónica entre ambos, donde cada uno de los actores desea dar lo mejor de sí y a la vez, espera una retribución acorde a lo entregado.

El cuidado y mejoramiento de la calidad de vida laboral, es pues, uno de los factores más importantes que la organización debe considerar en su vínculo con el trabajador, siendo uno de los puntos que ayuda a este cuidado y mejoramiento, el diseñar y otorgar beneficios acordes con las necesidades, realidades e inquietudes de los trabajadores.

5.1.2 Beneficios sociales.

Los beneficios sociales están comprendidos como una parte de la remuneración obtenida por el trabajador, si bien estos son una remuneración indirecta, su importancia para el mantenimiento de la fuerza laboral dentro de un nivel satisfactorio de moral y productividad, hace que la empresa en la medida de su realidad económica, trate de concederlos e implementarlos. Muchos trabajadores de alta calificación, consideran estos beneficios al momento de tomar una decisión laboral.

Una forma de beneficio social utilizada como herramienta para mejorar la calidad de vida, son los “Departamentos de Bienestar” los que deben solucionar una variedad de nuevos desafíos

como son negociar con frecuencia paquetes de vivienda y seguros, determinan estrategias para optimizar el efecto de las nuevas tecnologías en el personal, así mismo, mantienen indicadores de sueldo y de salarios en determinadas zonas y actividades, llegando a ofrecer estadísticas con frecuencia más confiables que las proporcionadas por el sector oficial de varios países.

En síntesis, los planes de beneficios sociales se orientan principalmente hacia el logro de ciertos objetivos referentes a las expectativas de corto y largo plazos de la empresa, con relación a los resultados de los planes. Casi siempre, los objetivos básicos de los planes se orientan a:

1. Mejorar la calidad de vida de los empleados.
2. Optimizar el clima organizacional.
3. Reducir la rotación de personal y el ausentismo.
4. Facilitar la atracción y el mantenimiento del recurso humano.
5. Aumentar la productividad en general.

Según lo expuesto anteriormente, se puede concluir que la existencia de servicios de bienestar es esencial para el incremento de la productividad. En tanto que mejoran la salud, la moral, la motivación, la satisfacción en el trabajo, las expectativas de los trabajadores y disminuyen el índice de ausentismo.

5.1.3 Desempeño

Según las definiciones de desempeño laboral vistas, este se puede entender como: “*grado en el cual el empleado cumple con los requisitos del trabajo*” (Milkovich & Boudreau) o bien como, “*el resultado de cargos que se relacionan con los propósitos de la organización, tales como calidad, eficiencia y otros criterios de efectividad.*” (James L. Gibson, John M. Ivancevich, James H. Donnelly). Se puede entender que el desempeño laboral es la correspondencia entre la labor que se espera del trabajador y lo ejecutado por él.

Los resultados del desempeño laboral son objetivos (calidad, cantidad, ausentismo, retraso). De comportamiento individual (cómo el trabajador reacciona frente a su tarea), es decir, problemas físicos o mentales, accidentes laborales, etc.

El desempeño laboral, sin duda, se pueden medir y determinar que tan alejado o cercano se encuentra el trabajador a las pautas determinadas por la organización, así mismo, esta acción, permite corregir fallos y proporcionar mayor entrenamiento a quienes lo requieran.

5.1.4 Bienestar y desempeño laboral.

Según los estudios de Cropanzano y Wright (1999) y Harter, Schmidt y Keyes (2002) de la relación entre Bienestar y desempeño, se concluye que el énfasis en el bienestar del empleado es bastante aplicable a los negocios. Afirman que el bienestar en el lugar de trabajo y desempeño son componentes dependientes que hacen que una organización sea saludable financiera y psicológicamente. Sugieren que el bienestar es una posible causa del desempeño en el trabajo. Concluyen que los trabajadores con más alto bienestar son ejecutores más efectivos que aquellos con bajo bienestar.

Desde la perspectiva de los estudios analizados, la percepción por parte del empleado respecto a las condiciones del entorno y clima de trabajo, la satisfacción con las relaciones

interpersonales, el compromiso e identificación con la organización, el bienestar subjetivo, etc., los cuales reconsideran como dimensiones de la CVL, influyen el desempeño, tanto en el nivel individual como grupal y finalmente esto repercute en la eficacia organizacional.

5.2. Conclusiones del estudio empírico.

5.2.1 Composición del personal encuestado:

Describiremos primero algunos datos referentes a la composición del personal encuestado:

Como una forma de mostrar el universo de nuestro estudio:

- La composición por género es de un 88,9 % masculino y un 11,1% femenino.
- La edad promedio es de 33,3 años en el caso de los hombres y de 45,5 años en las mujeres.
- La antigüedad promedio es de 2,7 años para el género masculino y de 5,7 años en el femenino.
- La antigüedad promedio en el cargo es 2,5 años en el caso de los hombres y 4,9 años en el de las mujeres.
- En el caso del nivel educacional, un 65% de los encuestados tiene educación media, un 29% tiene educación técnico profesional y sólo un 6% posee educación universitaria.

5.2.2 Análisis de resultados de factores e ítems de desempeño

Al analizar los resultados de los factores e ítems de desempeño es posible concluir lo siguiente:

- Los funcionarios de las diferentes áreas estudiadas, reconocen al factor “aporte de capacidades personales para la buena gestión de la empresa” como uno de los más importantes, ya que su puntuación promedio de 4,5 (una de las más altas). Podemos concluir que los trabajadores utilizan sus habilidades y disposición personal con el fin de aportar para el éxito en la gestión de la empresa.
- El factor “Conocimiento del cargo y sus objetivos” puntuado con un promedio 4,0 nos indica que el personal conoce cual es su papel dentro de la organización, sus objetivos, sabe como será evaluado y conoce a las autoridades de la empresa.
- El ítem “participa en el logro de los objetivos de su organización” puntuada con un 3,8 siendo la variable con la menor puntuación, nos indica que el personal en general percibe que efectivamente su trabajo aporta para los fines de la organización.
- El ítem “es necesario tener capacidad para establecer relaciones interpersonales constructivas, que aporten a generar un buen ambiente laboral, con una puntuación de 4,5 (puntuación de las más altas), nos indica que el personal valora una buena relación con sus colegas de trabajo y se preocupa de crear y/o mantener una convivencia fructífera.

5.2.3 Análisis de resultados de factores e ítems de beneficios

Al analizar los resultados de los factores e ítems de beneficios es posible concluir lo siguiente:

- El factor con mayor puntuación es “beneficios solicitados por los trabajadores” con un 4,6 nos permite concluir que los trabajadores perciben que los beneficios que la organización les otorga no son suficientes o no están orientados a sus necesidades insatisfechas.
- El factor “alimentación y transporte” con una puntuación de 4,4 nos demuestra que el personal valora que la empresa se encargue directamente de la satisfacción de estas necesidades.

- El factor con menos puntuación corresponde a “asignación de beneficios y descuento de créditos dados por la empresa” con un 2,7 nos indica que el personal no está de acuerdo con algunas prácticas de otorgamiento de beneficios, no encuentra suficientes algunos montos de dineros y no le gusta la forma de descontar los créditos.
- El ítem “los trabajadores son informados periódicamente de los beneficios que entrega la empresa” obtuvo una puntuación de 2,9 siendo la más baja, nos lleva a concluir que la comunicación vertical no es de buena calidad, no está formalmente establecida o los canales formales no son los más adecuados.

5.2.4 Análisis de correlaciones entre beneficios y desempeño

Al analizar las correlaciones existentes entre beneficios y desempeño, es posible concluir lo siguiente:

- El ítem 7 de beneficios “un beneficio importante es la capacitación para la familia de los trabajadores” repercute en forma importante en que el trabajador se involucre en mayor forma con el factor 1 de desempeño “conocimiento del cargo y sus objetivos” el que la empresa muestre preocupación por la capacitación del núcleo familiar del trabajador genera en este una serie de consecuencias, tales como disminuir la preocupación por la educación de la familia, una disminución en los gastos por este concepto y un deseo de cuidar su trabajo, todos estos factores lo llevan a involucrarse más en su trabajo y mejorar su desempeño, transformándose en ejecutores más efectivos.
- El factor 5 de beneficios “celebraciones y préstamos” está directamente relacionada con el factor 2 de desempeño “aporte de capacidades personales para la buena gestión en la empresa” esto nos reafirma que el otorgar beneficios que permitan el esparcimiento y tranquilidad del trabajador mejoran su disposición a contribuir con la organización.

- El ítem 6 de beneficios “los trabajadores son informados periódicamente de los beneficios que entrega la empresa” tiene una relación inversa estadísticamente significativa con el factor 2 de desempeño “aporte de capacidades personales para la buena gestión en la empresa”, lo que nos indica que para los trabajadores estar informados de los beneficios no incentiva proporcionalmente a un mejor desempeño, ya que el conocer los beneficios que se otorgan no implica necesariamente que se utilicen.
- El ítem 9 de beneficios “se debe hacer extensivos los beneficios de salud y esparcimiento a los familiares de los trabajadores está directamente relacionada con el factor 2 de desempeño “aporte de capacidades personales para la buena gestión en la empresa”, nuevamente, el otorgar beneficios motiva al trabajador a un desempeño de calidad. La preocupación por la familia del trabajador puede aumentar la fidelidad de este con la organización.
- El ítem 8 de beneficios “es necesario un campo deportivo o tener convenio con gimnasios para el trabajador” tiene una relación inversa estadísticamente significativa con el ítem 5 de desempeño “participa en el logro de los objetivos de la organización”. El deporte, especialmente el practicado en equipo, si bien fortalece los lazos de unión, no es considerado por los trabajadores como elemento de motivación necesario para que ellos se comprometan con los objetivos de la empresa, esto concuerda con que en Chile el deporte en la empresa no es parte de la cultura empresarial.
- El ítem 34 de beneficios “la fiesta de aniversario de la empresa es importante para la unión del equipo de trabajo” está directamente relacionada con el ítem 7 de desempeño “es necesario tener capacidad para establecer relaciones interpersonales constructivas, que aporten a generar un buen ambiente laboral” Es más fácil el generar relaciones de unión en ambientes de esparcimiento y posteriormente traspasar estas al ambiente laboral.

Para finalizar la interpretación de los resultados empíricos, se hace una comparación con los estudios de:

Cropanzano y Wright (1999), quienes evalúan el desempeño utilizando una medida desarrollada por uno de los autores, la cual incluye las cuatro dimensiones: *Facilitación del trabajo; énfasis en las metas; apoyo y formación de equipo*. Sus resultados revelan fuertes correlaciones y estabilidad para las medidas de bienestar. Concluyendo que los trabajadores con más alto bienestar son ejecutores más efectivos que aquellos con bajo bienestar

En el presente estudio, las correlaciones estadísticamente significativas entre las dimensiones de beneficios y desempeño, como “Un beneficio importantes es la capacitación para la familia de los trabajadores” se relaciona positivamente con “Conocimiento del cargo y sus objetivos”; “Celebraciones y prestamos” se relacionan positivamente con “Aporte de capacidades personales para la buena gestión en la empresa”; “Hacer extensivos los beneficios de salud y de esparcimiento a los familiares del trabajador” se relacionan positivamente con “Aporte de capacidades personales para la buena gestión en la empresa”, indican que a mayor cantidad de estos beneficios la organización debiera mejorar en el énfasis en las metas, facilitar el trabajo y formación de equipos tal como se describe en el estudio de Cropanzano y Wright (1999). Este estudio ha llegado a resultados comparables a estos autores.

Harter, Schmidt y Keyes (2002), aportan *que la presencia de sentimientos y percepciones positivas en el lugar de trabajo fue asociada a una mayor lealtad del cliente en la unidad de negocio, más alta rentabilidad, más alta productividad y bajas tasas de rotación*.

Basándonos en los resultados con correlación estadísticamente significativa positiva entre los ítems de beneficios “Los seguros de vida forman parte importante de los beneficios que el trabajador espera de la empresa” y “La fiesta aniversario de la empresa es importante para la unión del equipo de trabajo” con el ítem de desempeño” Es necesario tener la capacidad para

establecer relaciones interpersonales constructivas, que aporten a generar un buen ambiente laboral”

Los resultados indican que si se aumentan los beneficios y las actividades recreativas para el esparcimiento como equipo y se logra una mejora en la actual percepción del trabajo, esto será transmitido a los clientes provocando directos beneficios a la unidad de trabajo, mejorando la productividad y disminuyendo las tasas de rotación, tal como lo establecen los investigadores Harter, Schmidt y Keyes (2002).

5.3 Sugerencias:

Nuestra primera sugerencia dice relación a la razón por la cual se realizó este trabajo, es decir la creación formal de un departamento de bienestar que sea capaz de generar las prestaciones individualizadas, ya que la empresa actualmente sólo otorga beneficios a su personal por contrato colectivo con los sindicatos, beneficios que se hacen extensivos a todo el personal (descontando a los trabajadores no sindicalizados el 75% del valor de la cuota sindical, dinero que legalmente debe entregarse al sindicato). Estos beneficios son los siguientes:

- Gratificación voluntaria mensual (la empresa por tributar en renta presunta no está obligada a otorgar la gratificación de esta forma).
- Aguinaldo de fiestas patrias
- Aguinaldo de Navidad
- Pasajes rebajados
- Pasajes liberados
- Caja de Navidad
- Indemnización por jubilación
- Beneficio por muerte accidental de Conductor o asistente
- Ayuda Marzo
- Préstamo por vacaciones.

El tipo de servicio de bienestar que sugerimos se implemente, en primera instancia, es el formado como un departamento más dentro de la empresa, ya que permitirá que los beneficios otorgados sean los que la empresa, previo estudio, determine como los más urgentes y necesarios para mejorar el desempeño de los trabajadores. Los beneficios a otorgar deben ser informados, normalizados y el servicio de bienestar debe tener un horario de atención que permita que todos los trabajadores puedan tener acceso a él.

Posteriormente, si lo estiman conveniente, podrían transformarlo a uno con personería jurídica propia, a fin de poder participar en conjunto con el sindicato en su administración y creación de nuevos beneficios para los trabajadores.

Sugerimos como otros beneficios a otorgar a los trabajadores, los siguientes:

- ❖ Seguros de diversos tipos, ya que se observó que el personal les dio una alta puntuación.
- ❖ Crear un sistema para la movilización de los trabajadores
- ❖ Determinar o mejorar las áreas destinadas para colación y descanso en sus jornadas de trabajo.
- ❖ Crear e incentivar actividades de esparcimiento entre los integrantes de la organización.

Además, propondremos otras acciones más estratégicas para lograr una mejor mantención del recurso de humano

- Se sugiere realizar un catastro respecto a los perfiles de cargo y capacitación, para luego crear programas de capacitación orientados a estas áreas, debido a que en la

muestra estudiada se presentaron bajos índices de nivel educacional y de antigüedad en el cargo.

- Implementar evaluaciones de desempeño periódicas, con el objeto de poder incentivar las carreras funcionarias y poder así aumentar la fidelidad de los trabajadores.
- Realizar talleres de motivación con el fin de utilizar no sólo motivaciones económicas.
- Se recomienda a la empresa implementar programas destinados a incentivar la participación de los funcionarios en la gestión de la organización, así como también crear espacios destinados al dialogo y retroalimentación, debido a que se observo una baja percepción de los funcionarios en estas materias, generando problemas de comunicación vertical.
- Se sugiere promover más la participación de los trabajadores en la fijación de los objetivos por departamento y/o actividad.
- Es recomendable en el futuro invitar a participar de este proceso, a los demás funcionarios de otras localidades, de manera de formarse un panorama general real y actual de la situación, pudiendo de esta forma tomar medidas mas adecuadas para mejorar la calidad de vida laboral, y poder determinar de mejor manera las reales prestaciones que el departamento de bienestar debiera otorgar.
- Determinar las directrices estratégicas de la empresa con el objeto de incentivar al personal a crear una cultura organizacional, de tal manera que puedan identificarse con el diario que hacer de su organización y poder así, disminuir la rotación y mejorar el servicio al cliente externo e interno con el efecto experiencia.
- Respecto a la encuesta aplicada, se sugiere el analizarla con el fin de que se pueda desarrollar nuevas preguntas que se ajusten más al escenario de esta empresa.

CAPITULO 6: REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

BLAUNER y LENGERNMAN (1971), *Instrumento de Calidad de Vida Laboral*. Cholula, Puebla: Universidad de las Américas-Puebla.

CABEZAS, C. (2000). *La calidad de vida de los profesionales*. FMC 2000; 7:53-68.

CHIAVENATO, Idalberto. (2000), *Administración de Recursos Humanos*. Quinta Edición. Editorial McGraw Hill. Santa fe de Bogotá Colombia.

CHIAVENATO, Idalberto. (2002), Modelo de CVL de Walton extraído de Gestión del Talento Humano.

CHIAVENATO, Idalberto. (2002). Higiene, seguridad y calidad de vida. En: *Gestión del talento humano*. Bogota: Editorial. Mc Graw Hill.

DOLAN, S. & SHULER R. (1999). Formas actuales de gestionar los recursos humanos. En: *La gestión de los recursos humanos*. Madrid: Mc Graw Hill 321-323.

DYER, J. & HOFFENGER, M. (1975). *Evaluating of quality of working in life*, New York: The Free Press.

ELIZUR, D. & SHYE, S. (1990). *Quality of work life and its relation to quality of life*. Applied psychology: an international review, 39 (3), 275-291.

ESPINOSA, M. & MORRIS, P. (2002). *Calidad de vida en el trabajo, Percepciones de los trabajadores*. Departamento de estudios, Dirección del trabajo Gobierno de Chile.

FERNÁNDEZ, M. & JIMÉNEZ, L. (1988). “Criterios para definir la CVL”. En Libro de Simposios. 1º Congreso Iberoamericano y 3º Nacional de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, Madrid: pp. 477-484.

GIBSON, J. L., IVANCEVICH, J. M. & DONNELLY, J. H. (2001) “*Las Organizaciones: Comportamiento, estructura, procesos*”, México, McGraw – Hill Interamericana.

GONZÁLEZ, P., PEIRÓ, J. M. y BRAVO M. J. (1996). *Calidad de vida laboral*. En Peiró J.M. y Prieto, F. (Eds).

GUIZAR, M. R. (2004). *Desarrollo organizacional*. Principios y aplicaciones, México: McGraw Hill Editores.

HACKMAN, J. & OLDHAN, G. (1975). *Development of the job diagnostic survey*, journal of applied psychology, 60, 2.

HACKMAN & SUTTLE (1977). *Improving Life. At work: Behavioral Science approaches to Organizational Change*, Santa Monica, Goodyear.

HERNANDEZ, A. T & JIMENEZ, M. M.(2006). *Grado de estrés y calidad de vida laboral en los empleados operativos y administrativos del Hotel Fiesta Inn. Tesis para optar al grado de Licenciatura en Administración de Hoteles y Restaurantes, escuela de negocio y economía, Universidad De Las Américas Puebla. México.*

HERRICK & MACCOBY (1975), *Principios de humanización del trabajo*.

LOUART, P. (2000). *Gestión de los recursos humanos*. Barcelona: Ediciones Gestión, S.A.

MARTIN, J. CORTES, J. CABOBLANCO, M. GARIJO, J. RODRIGUEZ, A. (2003). *Características métricas del Cuestionario de Calidad de Vida Profesional (CVP-35)*. Departamento Médico. AstraZeneca. Madrid.

MÉNDEZ, C. (1998). *Calidad de vida laboral de trabajadores*. Nivel de vida. Género y Estilo de vida. Economía y Ciencias sociales. Vol. 25 No. 1, Oct-Dic. .93-103.

MILKOVICH, G. & BOUDREAU, J. (1994) “*Dirección y Administración de RR.HH*”. (Delaware: Addison Wesley Iberoamericana).

MORALES, C. C. (2002). *Calidad De Vida Y Productividad Académica*. La Universidad de Los Andes en Trujillo.

NADLER & LAWLER. *Diseño de la organización como arma competitiva*, El poder de la arquitectura organizacional. Ed. Oxford. Harla. 1(1) 53-57.

NADLER, D.A., LAWLER, E. E.,(1983) *Quality of work life: perspectives and directions*. Organizational dynamics, winter.

ROBBINS, S. P. (1987). *Comportamiento Organizacional: conceptos, controversias y aplicaciones*. México: Prentice-Hall Hispanoamericana.

WAYNE MONDY, R & NOE, R. “*Administración de recursos humanos*”, 9° edición, Pearson Educación, México, Prentice Hall, 2005.p. 252.

SEPÚLVEDA, L (2007), “*Relación existente entre un estilo de liderazgo versus la satisfacción laboral y el desempeño en equipos de trabajo del área de colaje, Planta N°1 Fanaloza S.A.Penco*” Memoria de título Universidad del Bío-Bío. Concepción.

SUN, B. (1988). *Quality of working life programs: an empirical assessment of designs and outcomes*. UMI Dissertation services. University of Georgia.

TURCOTTE, P. (1985) *Calidad De Vida En El Trabajo: Antiestrés y creatividad*. México: Ediciones Trillas.

WALTON, R. (1973). *Conciliación de conflictos interpersonales*. México: Fondo Educativo Interamericano

WALTON, R. (1973). Quality of working life: what is it?, *Sloan management review*, 15, 11-21.

Sitios Web.

SEGURADO, T. A. & AGULLÓ, T. E. (2002). *Calidad de vida laboral: hacia un enfoque integrador desde la psicología social*. *Psicothema*, vol.14 n°(4), 828-836.
[en línea] <<http://www.psicothema.com/pdf/806.pdf>> [consulta: 21 julio 2010]

DA SILVA, Marinalva. (2006). *Nuevas perspectiva de la calidad de vida laboral y sus relaciones con la eficacia organizacional*. Tesis de Doctorado para la obtención del título de Doctor en Recursos humanos organizaciones Facultad de psicología social, Universidad de Barcelona, Barcelona. [en línea] <http://www.tdx.cbuc.es/TESIS_UB/AVAILABLE/TDX-0206107-130433/MDS_TESIS.pdf> [consulta : 13 agosto 2010]

Discos Compactos

MEDIANA, C. y CASTILLO, M. (2009). “*Estudio de la relación existente entre la calidad de vida laboral y desempeño de funcionarios de la Universidad del Bío Bío*” Memoria para optar al título de ingeniero comercial Universidad del Bío Bío. Concepción. 1 disco compacto, sin sonido 0,99 MB

RUIZ, C. & HINOSTROZA, C. (2008). “*Calidad de vida laboral y su relación con el desempeño caso Ilustre municipalidad de Hualpén*” Memoria para optar al título de ingeniero comercial Universidad del Bío Bío. Concepción. 1 disco compacto, sin sonido 3,75 MB



UNIVERSIDAD DEL BÍO BÍO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

Señor(a) Trabajador(a):

Solicito unos minutos de su valioso tiempo y disposición para contestar la siguiente encuesta, la que tiene por objeto conocer su percepción, acerca de dos importantes variables de la calidad de vida laboral a saber: Evaluación del desempeño, Beneficios sociales.

Cabe señalar que este instrumento es de **CARÁCTER CONFIDENCIAL Y ANÓNIMA** CUYA FINALIDAD ES PROPIAMENTE ACADÉMICA.

POR FAVOR NO DEJE NINGÚN ESPACIO SIN MARCAR.

Desde ya se agradece su colaboración.

Instrucciones: En los siguientes ítems conteste, según sea el caso, marcando con una X la alternativa que elija o escribiendo la información solicitada.

INFORMACIÓN GENERAL			
1	Género	Masculino	
		Femenino	
2	Edad	Años	
3	Actividad	Administrativo	
		Cajero	
		Conductor	
		Asistente	
		Mecánico	
		Otra (especifique)	
4	Antigüedad en la Empresa	Años y meses	
5	Antigüedad en el cargo	Años y meses	
6	Nivel Educacional	Básica	
		Media	
		Técnico	
		Universitaria	

	Consultas	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	No esta seguro	De Acuerdo	Muy De acuerdo
DESEMPEÑO						
1	Está informado de la forma en que se evaluará su desempeño	1	2	3	4	5
2	Conoce claramente a las autoridades y la función que desempeñan dentro de la institución	1	2	3	4	5
3	Conoce la descripción formal del cargo que usted ocupa	1	2	3	4	5
4	Conoce los objetivos de su departamento o sección	1	2	3	4	5
5	Participa en el logro de los objetivos de su organización	1	2	3	4	5
6	Anticipa situaciones y propone acciones en forma oportuna mostrando iniciativa, actitud y disposición a la acción	1	2	3	4	5
7	Es necesario tener capacidad para establecer relaciones interpersonales constructivas, que aporten a generar un buen ambiente laboral	1	2	3	4	5
8	Es importante tener capacidad para integrarse a un grupo de personas contribuyendo al logro de un objetivo compartido	1	2	3	4	5
9	Disposición y capacidad para satisfacer las necesidades de clientes internos y externos en forma oportuna, efectiva y profesional	1	2	3	4	5
10	Capacidad para generar ideas que produzcan mejoras efectivas en su trabajo	1	2	3	4	5
BENEFICIOS SOCIALES						
11	Se debe establecer convenios con empresas comerciales para sus trabajadores	1	2	3	4	5
12	Se debe establecer convenios vinculados a actividades deportivas para el trabajador	1	2	3	4	5
13	El departamento de bienestar de la empresa debe estar dirigido por un(a) Asistente social	1	2	3	4	5
14	Se debe establecer como beneficio la capacitación voluntaria del trabajador en áreas no vinculadas con la empresa.	1	2	3	4	5

15	Sin considerar su sueldo, la empresa entrega otros beneficios.	1	2	3	4	5
16	Los trabajadores son informados periódicamente de los beneficios que entrega la empresa.	1	2	3	4	5
17	Un beneficio importante es la capacitación para la familia de los trabajadores	1	2	3	4	5
18	Es necesario un campo deportivo o tener convenio con gimnasios para el trabajador	1	2	3	4	5
19	Se debe hacer extensivos los beneficios de salud y esparcimiento a los familiares de los trabajadores.	1	2	3	4	5
20	Los seguros de vida, forman parte importante de los beneficios que el trabajador espera de la empresa.	1	2	3	4	5
21	Los bonos de escolaridad son importantes para los trabajadores	1	2	3	4	5
22	Los beneficios satisfacen necesidades reales de los trabajadores y sus familias.	1	2	3	4	5
23	Los beneficios otorgados son estables en el tiempo	1	2	3	4	5
24	Al momento de ingresar a la empresa consideró los beneficios que otorga la empresa en su decisión de pertenecer a la empresa.	1	2	3	4	5
25	Le han solucionado problemas personales los beneficios entregados por la empresa	1	2	3	4	5
26	Con el uso de los beneficios usted ha logrado un desarrollo personal.	1	2	3	4	5
27	Los beneficios entregados comprometen aun más al trabajador con la empresa.	1	2	3	4	5
28	Los beneficios entregados por la empresa son de nuestro completo agrado	1	2	3	4	5
29	La combinación de beneficios entregados nos permite trabajar mejor.	1	2	3	4	5

30	Existe una relación directa entre beneficios y productividad	1	2	3	4	5
31	El departamento de bienestar de la empresa debe estar dirigido por un(a) Administrativo	1	2	3	4	5
32	Con el uso de los beneficios usted ha logrado un desarrollo profesional.	1	2	3	4	5
33	Es de importancia tener un lugar bien equipado como comedores.	1	2	3	4	5
34	La empresa debe entregar la colación a cargo de la empresa	1	2	3	4	5
35	Los alimentos entregados por la empresa para los trabajadores deben ser determinados por un(a) nutricionista	1	2	3	4	5
36	Los beneficios deben ser descontados por planilla.	1	2	3	4	5
37	Es importante poder acceder a Préstamos generados por la empresa	1	2	3	4	5
38	El personal confía en la llegada de los regalos por parte de la empresa para los niños en Navidad	1	2	3	4	5
39	Es más seguro para el trabajador que la empresa disponga de movilización entre sus hogares y la empresa.	1	2	3	4	5
40	Que la empresa posea un buen sistema de movilización, disminuye la inasistencia de los trabajadores.	1	2	3	4	5
41	El monto en dinero asignado para el ítem de movilización es suficiente para los traslados entre la casa y el trabajo	1	2	3	4	5
42	Se debe celebrar la fiesta aniversario de la empresa todos los años.	1	2	3	4	5
43	La Fiesta de Navidad, debe ser realizada con los trabajadores y sus hijos.	1	2	3	4	5
44	La fiesta de aniversario de la empresa es importante para la unión del equipo de trabajo.	1	2	3	4	5