



**VICE RECTORIA DE INVESTIGACION Y POSTGRADO
PROGRAMA DE MAESTRIA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS
FACULTAD DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS Y CONTABILIDAD**

**ESTUDIO DE UN PROGRAMA DE BENEFICIOS
PARA LOS EMPLEADOS Y DE SU ADMINISTRACION
EN UNA EMPRESA INDUSTRIAL PANAMEÑA**

**Por:
Amílcar E. Briceño A.**

**Trabajo de Graduación para optar
por el título de Maestría en
Administración de Empresas con
Especialización en Recursos
Humanos.**

PANAMA, 2000

15 MAY 2000

off to court

DEDICATORIA

7.

A

Edith

Maribel

Marisel Edith

y Amílcar Abdiel

AGRADECIMIENTO

A los empleados de planta,
A los empleados administrativos,
A los directivos sindicales,
A la Gerencia General,
A la Junta Directiva,
y a todos los que hicieron
posible el presente estudio.

CONTENIDO

	<u>Página No.</u>
INTRODUCCION	vi
CAPITULO 1: CONSIDERACION GENERAL DEL PROBLEMA DE INVESTIGACION	1
1.1. Estado del Tema	3
1.2. Formulación del Problema de Investigación	4
1.3. Objetivos Generales de la Investigación	5
1.4. Objetivos Específicos de la Investigación	6
1.5. Hipótesis de Investigación	7
1.6. Límites de la Investigación	8
CAPITULO 2: MARCO CONCEPTUAL Y TEORICO	9
2.1. Conceptos y Categorías Básicas	10
2.2. Recursos Humanos	13
2.3. El Papel de los Recursos Humanos dentro de la Organización	15
2.3.1. Subproceso de Provisión de Recursos Humanos	18
2.3.2. Subproceso de Aplicación del Recurso Humano	20
2.3.3. Subproceso de Mantenimiento de Recursos Humanos	22
2.3.4. Subproceso de Desarrollo de los Recursos Humanos	27
2.3.5. Subproceso de Monitoreo de Recursos Humanos	29
2.4. El Trabajador y su Satisfacción en el Trabajo	35
2.4.1. Importancia de la Satisfacción Laboral en el Lugar de Trabajo	36
2.4.2. Conductas Laborales Asociadas a la Satisfacción Laboral	38
Utilidad del Estudio de la Satisfacción Laboral	43

	<u>Página No.</u>
2.4.4. Factores que afectan la Satisfacción Laboral	44
2.4.5. Programa de Beneficios Laborales	60
CAPITULO 3: APLICACIÓN METODOLOGICA DE LA INVESTIGACION	69
3.1. Unidad Empresarial Objeto de Análisis	70
3.2. Población	71
3.3. Muestra	71
3.4. Criterio de Selección	72
3.5. Variables Objetos de Estudios.....	72
3.6. Diseño y Validación del Instrumento de Registro	73
3.7. Modelo para el Análisis de Resultados	75
3.8. Procedimiento	75
CAPITULO 4: RESULTADOS DE LA INVESTIGACION	77
4.1. Análisis de los Resultados	78
CONCLUSIONES	92
RECOMENDACIONES	98
BIBLIOGRAFIA.....	103
ANEXOS.....	106

INTRODUCCION

El presente trabajo de investigación aborda el estudio de las actividades que en beneficio de los empleados desarrolla una empresa industrial panameña y de las opiniones que sobre las mismas poseen los trabajadores de la empresa.

Este estudio surge de la necesidad de disponer de estrategias que contribuyan a elevar la motivación y la moral de los trabajadores con miras a una mayor productividad. Históricamente se ha demostrado que los beneficios del trabajo, como una función generadora de riqueza, debe llegar en la forma más equitativa y proporcional al esfuerzo de todos los que contribuyen a ser posible su realización.

Se espera que los resultados de esta investigación le sirvan a la empresa objeto de estudio para mejorar tanto el contenido como la forma de administración de estas actividades con miras a integrar un real programa de beneficios para los empleados. Mayores expectativas con respecto a la generalización de estos resultados se ven limitadas por el propio diseño de investigación aplicado el cual no permite la extrapolación deseada de los resultados.

En el **Capítulo Primero**, Consideración General del Problema de Investigación, se presenta el estado del tema, se formula el problema de investigación, se enuncian los objetivos generales y específicos y así como

también las hipótesis de investigación que orientarán el desarrollo del presente estudio.

El **Capítulo Segundo**, va dirigido a desarrollar el Marco Conceptual y Teórico que fundamenta la investigación. Aquí se incluyen los distintos conceptos que hacen parte de la investigación con sus correspondientes significados para que el lector logre ubicarse en el marco de referencia del investigador. Se desarrolla además la teoría del estudio que para el caso que nos ocupa se trata del Sistema de Administración de Recursos Humanos y sus distintos subsistemas. En un punto adicional, se hace una revisión bibliográfica de otros estudios relacionados con el tema.

El **Capítulo Tercero** desarrolla la Metodología de Investigación. Este capítulo se inicia con la descripción de la unidad empresarial objeto de análisis de la cual se omite el nombre por solicitud expresa de la gerencia. No se consideró oportuno hacer la mención de la razón social de la empresa debido a que la misma se encuentra abocada a un proceso de reestructuración y fusión con otra empresa de la misma rama industrial.

El **Capítulo Tercero** describe además la muestra seleccionada a partir de la cual se derivan los resultados y las variables consideradas en el estudio. Se detalla en este capítulo también la elaboración del instrumento de registro y el procedimiento empleado en su aplicación.

En el **Capítulo Cuarto** denominado Resultados de la Investigación, se analizan los resultados de la aplicación de la encuesta, las conclusiones y recomendaciones que se derivan del estudio.

En el apartado de **Anexos** se incluye un modelo del formulario empleado y una propuesta de actividades en beneficio de los trabajadores a realizar por una Empresa Industrial Panameña.

En la **Bibliografía** se detallan las principales obras consultadas y sus autores.

CAPITULO 1

CONSIDERACION GENERAL DEL PROBLEMA DE

INVESTIGACION

CONSIDERACION GENERAL DEL PROBLEMA DE INVESTIGACION

El identificar actividades que contribuyan a proporcionar beneficios y en consecuencia, satisfacción a los trabajadores, es de extrema importancia en el medio laboral ya que la ejecución de los resultados de estos estudios además de permitir corregir insatisfacciones, mejoraría las condiciones y prácticas en el trabajo.

Esta investigación es un estudio descriptivo que se propone realizar un diagnóstico de los programas que en favor del bienestar y la motivación del empleado tiene una empresa industrial panameña, así como de la efectividad de los mismos para cumplir con los objetivos para los cuales fueron creados.

En su desarrollo, además de la revisión documental de información relativa a la empresa y de la consulta a través de encuestas tanto a los directivos de la organización sindical como de la unidad productiva; el estudio sugiere una propuesta de programa de beneficios para el empleado y un modelo de organización para su administración por parte de la empresa y el sindicato basados en las conclusiones que esta consulta arroje.

El presente estudio trata de un programa de beneficios para los empleados de una empresa industrial panameña y de la elaboración de un modelo de organización para su administración.

1.1. Estado del Tema:

La valoración del recurso humano como el activo más importante para la organización debe ser correlativa con manifestaciones concretas de una genuina preocupación por garantizar el mayor bienestar y las oportunidades de desarrollo para los trabajadores, sólo de esta forma estaría la organización en condiciones de realizar sus objetivos cumpliendo en parte con las expectativas de la comunidad y sus clientes, en lo referente a hacerlo en el ambiente de mayor satisfacción para sus empleados.

Posterior a la revolución industrial, la preocupación por el bienestar del empleado y las condiciones de trabajo han pasado por momentos de aceptación y rechazo. A mediados de la década del treinta del siglo pasado, con el movimiento de las Relaciones Humanas sectores representativos del capital empezaron a convencerse de la necesidad de revalorizar el recurso humano y de agregar, a la retribución acostumbrada, valor en forma de otros beneficios para los empleados.

A esto contribuyeron tanto la lucha de los trabajadores organizados, como las iniciativas de empresarios emprendedores que no vacilaron en explorar nuevas alternativas para ampliar la cobertura de los programas de beneficios para sus empleados.

El inventario de alternativas organizacionales y modalidades extraorganizacionales para motivar e incentivar a los trabajadores hoy día es cuantiosa y diversa no obstante, dichas referencias aplicadas al medio panameño escasean por lo que resulta de interés iniciar los estudios para determinar su extensión y aplicación en nuestro medio.

1.2. Formulación del Problema de Investigación:

Como problema de investigación el presente estudio se ha planteado la necesidad de evaluar tanto la cobertura como la efectividad de las actividades que en beneficio de sus trabajadores lleva a cabo una empresa industrial de capital panameño. El estudio se propone a la vez la configuración de un modelo de estructura y funcionamiento administrativo para la ejecución de un programa de beneficios al empleado a nivel de empresas del sector privado, similares a la empresa objeto de estudio.

A nivel específico el estudio procura dar respuesta a las siguientes

interrogantes:

- ¿Dispone la empresa objeto de estudio de actividades en pro del bienestar del empleado?
- ¿En caso de disponer la empresa de estas actividades, tienen las mismas una variedad y cobertura aceptables para los trabajadores?
- ¿Es posible identificar actividades en pro del bienestar del empleado no contemplados por la empresa que puedan ser añadidos a los ya existentes?
- ¿Dispone por igual esta empresa de una estructura organizativa para la administración de estas actividades?
- ¿En caso de disponer la empresa de una estructura administrativa para la ejecución de dicho programa, es ésta eficaz para el logro de los objetivos propuestos?

1.3. Objetivos Generales de la Investigación:

1.3.1. Estudiar la cobertura y efectividad de las actividades o programa de la empresa en mención, dirigidos a beneficiar a los empleados.

1.3.2. Analizar, en caso de existir, la estructura administrativa dispuesta

para el desarrollo de estas actividades o programa y proponer un modelo alternativo dirigido a reemplazar o mejorar el existente.

1.4. Objetivos Específicos de la Investigación:

El presente estudio se propone a nivel de objetivos específicos los siguientes:

- 1.4.1. Determinar la existencia, de actividades para el bienestar del empleado en la empresa industrial estudiada.
- 1.4.2. Determinar por igual, la existencia a nivel organizacional de estructuras para la ejecución de estas actividades.
- 1.4.3. Identificar a nivel de los trabajadores y de la administración de la empresa la opinión existente con relación a la variedad y cobertura de estos programas.
- 1.4.4. Identificar a nivel de los trabajadores de la empresa opiniones sobre otras actividades en beneficio del empleado que pueden ser desarrolladas o añadidas a las ya existentes en la empresa.
- 1.4.5. Determinar, en caso de existir, si la estructura administrativa para el desarrollo de las actividades en beneficio de los empleados

resulta eficaz para el logro de los objetivos propuestos.

1.4.6. Proponer un listado detallado de actividades que, en opinión de la administración, pueden ser implementados en beneficio de los empleados.

1.4.7. Proponer un modelo de estructura administrativa para la administración de este programa o, en caso de ser requerido, mejoras o adecuaciones a la estructura vigente.

1.5. Hipótesis de Investigación:

Esta investigación se establece sobre la base del planteamiento de las siguientes hipótesis sujetas a comprobación:

1.5.1. ¿Es posible determinar en la Empresa el desarrollo de actividades en beneficio de los empleados, amplias en su cobertura y variadas en sus alternativas o formas?

1.5.2. ¿Es posible proponer a la empresa un modelo de administración para las actividades en beneficio del empleado que garantice la efectividad de dicho programa?

1.5.3. ¿Es posible lograr el consenso entre los trabajadores representados por la organización sindical y la empresa

representada por sus directivos con relación a otras actividades que pueden ser incluidas en el programa de beneficios y a la estructura para su administración?

1.6. Límites de la Investigación:

Los límites de cualquier investigación están en relación directa con el "poder" del diseño de investigación aplicada. En el caso que nos ocupa, como limitantes del estudio, se mencionan las siguientes:

- 1.6.1. Escasa información disponible sobre las prácticas empresariales panameñas en el área de bienestar del empleado.
- 1.6.2. El concentrar el estudio en una sola unidad muestral reduce las posibilidades de extrapolación de los resultados y sus conclusiones.
- 1.6.3. El diseño de investigación se basa en la aplicación de encuestas de opinión que dejan mucho a la subjetividad de los entrevistados, los fundamentos de las conclusiones y recomendaciones.,
- 1.6.4. El acceso a fuentes de información documental propiedad de la empresa se ve mediatizado por el grado de confidencialidad de las mismas.

CAPITULO 2

MARCO CONCEPTUAL Y TEORICO

2.1. Conceptos y Categorías Básicas.

2.1.1. Antigüedad Laboral: El Diccionario Océano de la Lengua Española (1994) se refiere a la antigüedad laboral como el tiempo transcurrido desde que se obtiene un empleo. Comprende el tiempo transcurrido de un trabajador en el empleo desde que comienza a regir el contrato de trabajo, ya sea de tipo verbal o escrito. Es el período de tiempo que transcurre desde que se contrata a un trabajador hasta que éste sale definitivamente de la empresa.

2.1.2. Comunicación: Por comunicación se entiende la transferencia y comprensión de información, conceptos y sentimientos entre dos o más personas. Dentro de las organizaciones tiene gran repercusión en el comportamiento de los trabajadores porque controla y motiva la conducta.

2.1.3. Incentivos y Beneficios: Un incentivo es un condición que se aplica a los trabajadores para aumentar la productividad o la satisfacción en el trabajo. En las organizaciones los principales refuerzos o incentivos que se utilizan son:

- Dinero
- Elogio
- Reconocimiento
- Progreso Profesional

Los beneficios, por su parte, son considerados como una remuneración indirecta que, generalmente es común a todos los empleados. Los más comunes son pólizas de seguros, transporte gratuito, cafeterías, etc.

2.1.4. Políticas y Prácticas Gerenciales: Corresponden al conjunto de normas, reglas, procedimientos, filosofías y estrategias que elabora y pone en práctica la organización para lograr el éxito en sus objetivos con un recurso humano motivado, satisfecho y productivo.

2.1.5. Relaciones con los Compañeros: Las relaciones con los compañeros puede definirse como "el grado en que la personas satisfacen sus necesidades psicológicas de pertenencia, aceptación y de ser respetadas dentro del medio laboral en el cual están inmersos." (Kolb et. al. (1985:161)).

2.1.6. Salario: Remuneración de un trabajo o servicio realizado. Remuneración que percibe una persona por su trabajo. De él forman parte diversos tipos de retribuciones: salario básico, primas etc. Cantidad de dinero con que se retribuye a los trabajadores.

2.1.7. Satisfacción General: Este término se utiliza para describir la reacción afectiva y cognoscitiva general de una persona en relación con la serie de aspectos del trabajo y del medio laboral; es una función de todas las facetas

de la satisfacción.

Dentro de la satisfacción general se evalúa el sentimiento y las percepciones del trabajador con relación a la organización desde su clima moral, su grado de compromiso con los objetivos de la empresa, hasta las condiciones ambientales y los factores extrínsecos que pudieran afectar la satisfacción.

2.1.8. Satisfacción Laboral: La definición de este término corresponde a una acepción dinámica, en la que intervienen multiplicidad de factores relacionados con las características del cargo, del sujeto y del ambiente laboral; por lo tanto resulta un concepto abarcador y complejo. No obstante, las definiciones convienen, de manera casi monolítica, en afirmar que la satisfacción laboral o la satisfacción en el trabajo es una actitud subjetiva, favorable o desfavorable, de cada individuo hacia su empleo; compuesta por su actividad cognitiva (lo que piensa); y por sus relaciones afectivas (lo que siente); de manera que puede ser observable y medible a través del comportamiento laboral.

2.1.9. Supervisión: Un supervisor es la persona que tiene la responsabilidad de establecer los mecanismos de control, dirigir el desempeño y fomentar la motivación para el trabajo de

manera que se alcancen los objetivos de la organización.

2.2. Recursos Humanos

Resulta difícil dar una definición exacta del concepto "recursos humanos", porque casi la mayoría de los textos, cuando se refieren al tema, definen lo que es la administración de personal y no exactamente lo que significa recursos humanos.

Frederick H. Harbison define el concepto en mención de la siguiente manera: (Harbison (1977:12)).

"Los recursos humanos son la energía, las habilidades, el talento y los conocimientos de las personas, que se aplican, o que potencialmente podrían o deberían aplicarse a la producción de bienes o a la prestación de servicios."

Vemos como el concepto se refiere al hombre en relación con el mundo del trabajo, y tal trabajo implica producir cosas y proveer servicios de toda clase en el desarrollo social, político, cultural y económico de las naciones.

Otro autor lo concibe como un todo, no como un conjunto de piezas y partes aisladas, en oposición a cómo lo conceptúan muchas compañías para las

cuales los recursos humanos son sinónimo de actos positivos para cumplir con la ley. Equiparar a los recursos humanos con la función general de manejo de personal es seguir limitando sus verdaderas dimensiones.(Deutsch (1982:1))

Sostiene Deutsch que los recursos humanos afectan todos los aspectos de la organización, desde la contratación del personal a la comercialización y a las actividades de los inversionistas; y rebasando los límites de los negocios y de la industria, engloba, en el gobierno, la educación, los sindicatos, la economía, el consumidor y la ciudadanía en general, pues crea interrelaciones amplias, vitales y complejas.(Deutsch (su.cit.:12)).

Estas dos definiciones tienen bastante semejanza ya que mientras Harbison se refiere a energías, habilidades, talento y conocimientos de las personas; Deutsch, por su parte, los concibe como un todo. Indudablemente, que en este todo van implícitas las habilidades, talento, energías, y conocimientos a que se refiere Harbison.

Ambos observan a los recursos humanos, como un ente que afecta todos los aspectos de la organización. Harbison va un poco más allá cuando expresa que éstos tienen también que ver con el desarrollo social, político, cultural y económico de las naciones.

2.3. El Papel de los Recursos Humanos dentro de la Organización

Toda organización necesita del ser humano para desarrollar sus programas y concretar sus objetivos. Aún cuando la empresa cuente con los recursos monetarios y materiales, es el hombre quien puede utilizarlos.

"El capital y los recursos naturales son factores pasivos de la producción; los seres humanos son los agentes activos que acumulan el capital explotan los recursos naturales, establecen organizaciones sociales, económicas y políticas y llevan adelante el desarrollo nacional."(Harbison (op.cit.:1)).

Los recursos humanos, no sólo son importantes para la marcha y desarrollo eficiente de la empresa, sino también para el desarrollo de la misma nación.

Para que este elemento humano vuelque todas sus energías y ponga en práctica todas sus habilidades y conocimiento en pos del desarrollo de una empresa, tiene que estar rodeado de un ambiente donde se puedan establecer normas para crear y mantener condiciones agradables, buenas relaciones para infundir ánimo y respeto a todo el personal. Estas condiciones, indiscutiblemente, tiene que ofrecerlas la empresa. De lo contrario, el individuo

no podrá o no estará en capacidad de rendir lo suficiente como para lograr los objetivos que se propone la empresa.

Antes de concluir sobre el papel que desempeñan los recursos humanos en la empresa, se puede agregar que todas las actividades de cualquier organización son iniciadas y terminadas por las personas que la constituyen. Plantas, oficinas, computadoras, equipo automático y todo cuanto una empresa moderna usa es improductivo, excepto por el esfuerzo y dirección de los recursos humanos. De todas las tareas de la dirección de una empresa, la administración del componente humano es la central y más importante, porque todo lo demás depende de qué tan bien es realizada esta función.

La mayoría de los tratadistas de la materia definen la administración de los recursos humanos como "administración de personal" y no exactamente como administración de recursos humanos, ni tampoco hacen ninguna distinción entre una y la otra. Es más, algunos de ellos (Andrew F. Sikula y Lloyd L. Byrds) escriben sus obras bajo el título de administración de recursos humanos y al momento de definirla la hacen como administración de personal, y a través de todo el desarrollo del texto hacen referencia a la administración de personal. Esto significa que no hay una clara diferencia entre estos dos conceptos.

La administración de recursos humanos es un área interdisciplinaria que implica la conjugación de una multiplicidad enorme de campos del conocimiento entre los que se incluyen Derecho del Trabajo, Sociología Organizacional, Psicología Industrial y Organización, de Ingeniería de Seguridad, de Medicina del Trabajo, de Cibernética, de Ingeniería de Sistemas, etc.

No hay leyes o principios universales para la administración de los recursos humanos. Esto depende de la situación organizacional, del ambiente, de la tecnología empleada por la organización, de las políticas y directrices vigentes, de la filosofía administrativa preponderante, de la concepción existente en la organización sobre el hombre y su naturaleza y sobre todo, de la calidad y cantidad de los recursos humanos disponibles.

Por otro lado, la localización, el nivel de subordinación el volumen de autoridad y responsabilidad de la unidad de Recursos Humanos dependerán del diseño de la organización, que es una consecuencia de diversos factores involucrados.

Como proceso, la administración de recursos humanos incluye un conjunto de conceptos y técnicas dirigidas a: (1) permitirle a la organización el aprovisionamiento del recurso humano que necesita como insumo, (2) Aplicar

este recurso humano al puesto de trabajo donde mejor se asegure su desempeño, (3) Mantener dentro de la organización a este recurso humano, (4) Asegurar su desarrollo individual y como parte del equipo de trabajo u organización y (5) Permitir el control de este recurso humano a través de un sistema de información y auditoría de los mismos.

A continuación se expondrán los contenidos de estos subprocesos, desarrollando para cada uno el objetivo y las actividades involucradas.

2.3.1. Subproceso de Provisión de Recursos Humanos:

El mismo se propone como objetivo determinar qué persona, o quién irá a trabajar en la empresa. Las actividades que incluye son: Reclutamiento y selección del Recurso Humano.

2.3.1.1. Reclutamiento Externo e Interno

Es un conjunto de procedimientos que tienden a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. Básicamente es un sistema de información, mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos oportunidades de empleo que pretende llenar.

El reclutamiento se denomina externo cuando aborda candidatos reales o potenciales, disponibles u ocupados en otras empresas y su consecuencia es una entrada de recursos humanos. Se denomina interno cuando aborda candidatos reales o potenciales ocupados únicamente en la propia empresa.

2.3.1.2. Reclutamiento Mixto

En razón de las ventajas y desventajas de los reclutamiento interno y externo, la mayoría de las empresas ha preferido una solución ecléctica: el reclutamiento mixto, o sea, aquel que abarca tanto fuentes internas como externas de recursos humanos.

La selección del recurso humano es la tarea de escoger entre los candidatos que se han reclutado, aquel que tenga mayores probabilidades de ajustarse al cargo vacante.

Siendo así, la selección intenta solucionar dos problemas básicos:

- la adecuación del hombre al cargo; y
- la eficiencia del hombre en el cargo.

Todo criterio de selección se fundamenta en datos e informaciones de análisis y especificaciones del cargo que debe ser llenado. Las exigencias de

selección se basan en las exigencias propias de las especificaciones del cargo.

El reclutamiento y la selección de recursos humanos deben considerarse como dos fases de un mismo proceso: La introducción de recursos humanos en la organización. Si el reclutamiento es una actividad de divulgación, de llamada de atención, de incremento del ingreso, por lo tanto, una actividad positiva de invitación, la selección es una actividad de selección, de opción, de decisión, de filtración del ingreso, de clasificación y, por lo tanto, restrictiva.

2.3.2. Subproceso de Aplicación del Recurso Humano.

El objetivo de la aplicación del recurso humano es determinar lo que las personas seleccionadas harán en la empresa. El mismo incluye el análisis y la descripción de puestos, evaluación del desempeño y programas de carrera.

2.3.2.1. Análisis y Descripción de Puestos.

El desarrollo de una estructura organizacional da como resultado puestos que tienen que ser cubiertos. Aunque íntimamente relacionadas con sus finalidades y en el procesamiento de obtención de datos, la descripción de puestos y el análisis de puestos, son perfectamente distintos entre sí.

El análisis de puestos es el procedimiento por el cual se determinan los

deberes y la naturaleza de los puestos y los tipos de personas (en términos de capacidad y experiencia) que deben ser contratadas para ocuparlos. Proporciona datos sobre los requerimientos del puesto que más tarde se utilizarán para desarrollar las descripciones del puesto (lo que implica el puesto) y las especificaciones del puesto (el tipo de persona que se debe contratar para ocuparlo).

Mientras la descripción se preocupa del contenido del cargo (lo que el empleado hace, cómo lo hace y por qué lo hace), el análisis estudia y determina los requisitos calificativos, las responsabilidades que le atañen y las condiciones exigidas por el cargo, para su correcto desempeño. Es a través del análisis como los cargos serán posteriormente evaluados para efecto de remuneración, clasificación y comparación.

2.3.2.2. Evaluación del Desempeño.

El procedimiento para evaluar el personal se denomina comúnmente evaluación del desempeño y generalmente se elabora a partir de programas formales de evaluación, basados en una razonable cantidad de informaciones respecto a los empleados y a su desempeño en el cargo. La evaluación del desempeño es un sistema de apreciación del desempeño del

individuo en el cargo y de su potencial de desarrollo. Toda evaluación es un proceso para estimar o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades o el estatus de algún objeto o persona. La evaluación de los individuos que desempeñan papeles dentro de una organización puede hacerse mediante enfoques diferentes que reciben diferentes denominaciones, tales como: "evaluación del desempeño", "evaluación del mérito", "evaluación de los empleados", "informe de progreso", "evaluación de la eficiencia funcional", etc.

Los métodos de evaluación del desempeño son extraordinariamente variados, tanto en su presentación y en los aspectos relacionados con la propia evaluación y con las prioridades involucradas, como en su mecánica de funcionamiento, porque cada organización ajusta los métodos a sus peculiaridades y necesidades. Es muy común encontrarse con organizaciones donde funcionan tres o cuatro sistemas diferentes de evaluación de personal; para personal no calificado, para personal calificado y para supervisores y ejecutivos. Algunas inclusive, tienen un sistema diferente para evaluar a sus vendedores.

2.3.3. Subproceso de Mantenimiento de Recursos Humanos.

Lo constituyen el conjunto de actividades dirigidas a motivar y mantener

a las personas trabajando para la organización. El mismo incluye aspectos de Política Salarial, Seguridad e Higiene del Trabajo y Planes de Beneficios para los empleados.

2.3.3.1. Política Salarial.

Es el conjunto de principios que reflejan la orientación y la filosofía de la organización y estudian los asuntos que se relacionan con la remuneración de sus empleados. Así, todas las normas presentes y futuras, como las decisiones sobre cada caso, deberán orientarse por esos principios y directrices. La política salarial no es estática, por el contrario, es dinámica y evoluciona perfeccionándose con su aplicación frente a situaciones que se modifican con rapidez.

Las ventajas que la definición de una Política Salarial trae a la organización son las siguientes:

- Define el pensamiento de la organización sobre el asunto, ajustándolo adecuadamente a su filosofía global;
- Expone los principios que representan el espíritu que comanda las normas concretas de administración salarial;
- Establece un sistema coherente y lógico de normas y

principios sobre remuneración;

- Hace posible la aplicación de clases salariales a los casos concretos y facilita el tratamiento del asunto.

2.3.3.2. Los Salarios

Los salarios constituyen el centro de la relación transaccional más importante en los negocios. Todas las personas dentro de las organizaciones gastan tiempo y esfuerzo y, en cambio, reciben dinero que representa el intercambio de una equivalencia entre derechos y responsabilidades recíprocas entre empleado y patrón.

En razón de su complejidad, el salario puede ser considerado como:

- El pago de un trabajo;
- Una medida del valor de un individuo en la organización;
- Medio para alcanzar jerarquía de estatus dentro de la organización.

Es bueno recordar que para el empleado, el trabajo es muchas veces considerado como un medio para alcanzar un objetivo intermedio que es el salario. Con el salario, muchos objetivos finales pueden ser alcanzados por el

individuo. Mientras que para el patrón, el salario constituye un centro de costo, para el empleado constituye una fuente de ingreso.

Hay aún otro enfoque desde el punto de vista de la organización. Los salarios son a un mismo tiempo costo e inversión. Costo porque los salarios se reflejan en el costo del producto o del servicio final. Inversión, porque representan la aplicación del dinero en un factor de producción -el trabajo- como un intento de conseguir una retribución mayor.

La compensación al personal se refiere a todas las formas de pago o recompensas que se otorgan a los empleados y derivan de su empleo. La compensación tiene dos componentes: pagos financieros directos en forma de sueldos, salarios, incentivos, comisiones y bonos y pagos indirectos en forma de prestaciones financieras como seguro y vacaciones pagadas.

2.3.3.3. Higiene y Seguridad en el Trabajo.

Desde el punto de vista de la Administración de Recursos Humanos, la salud y la seguridad de los empleados constituyen una de las principales bases para la preservación de la fuerza de trabajo adecuada. De modo genérico Higiene y Seguridad en el Trabajo constituyen dos actividades

íntimamente relacionadas para garantizar condiciones personales y materiales de trabajo capaces de mantener cierto nivel de salud de los empleados.

La Higiene del Trabajo se refiere a un conjunto de normas y procedimientos que protegen la integridad física y mental del trabajador, preservándolo de los riesgos de salud inherentes a las tareas del cargo y al ambiente físico donde son ejecutadas. La Higiene del Trabajo está relacionada con el diagnóstico y con la prevención de las enfermedades ocupacionales a partir del estudio y el control de dos variables: el hombre y su ambiente de trabajo.

Seguridad e Higiene en el Trabajo son actividades que están relacionadas con la continuidad de la producción y la moral de los empleados.

Seguridad en el Trabajo es el conjunto de medidas técnicas, educacionales, médicas y psicológicas, empleadas para prevenir los accidentes, eliminar las condiciones inseguras del ambiente, e instruir o convencer a las personas sobre la implantación de medidas preventivas. Su empleo es indispensable para el desarrollo satisfactorio del trabajo.

2.3.4. Subproceso de Desarrollo de los Recursos Humanos.

Este subproceso cumple el objetivo de preparar y desarrollar las personas en las empresas. Incluye actividades de Capacitación y Desarrollo del Personal y de Desarrollo de la Organización.

2.3.4.1. Capacitación y Desarrollo.

La capacitación consiste en proporcionar a los empleados nuevos o actuales, las habilidades y conocimientos necesarios para desempeñar su trabajo. La capacitación, por tanto, podría implicar mostrar a un operador de máquina cómo funciona su nuevo equipo, a un nuevo vendedor cómo vender el producto de la empresa o inclusive a un nuevo supervisor cómo entrevistar y evaluar a los empleados.

En teoría, cualquier programa de capacitación consiste en cuatro pasos a saber: Diagnóstico, Fijación de Objetivos, Capacitación y Evaluación.

El propósito del diagnóstico es determinar las necesidades de capacitación. Posteriormente, si se identifican una o más deficiencias que se puedan eliminar, es necesario fijar objetivos de capacitación; en este punto se especifica en términos medibles y observables el desempeño que se espera

obtener de los empleados que serán capacitados. En el paso de capacitación se seleccionan las técnicas reales de capacitación y se lleva a cabo el entrenamiento. Finalmente, debe haber un paso de evaluación. es aquí donde se comparan los desempeños de antes y después de la capacitación de los empleados, y con ello se evalúa la eficiencia del programa.

El desarrollo del personal debe ser entendido como un proceso educativo a largo plazo que utiliza un procedimiento sistemático y organizado que facilita al personal ejecutivo el aprendizaje de conocimientos conceptuales y teóricos con fines genéricos.

2.3.4.2. Desarrollo Organizacional

Es un programa educacional a largo plazo, orientado para mejorar los procesos de resolución de problemas y de renovación de una organización, en particular, a través de una administración más colaboradora y efectiva con la cultura de la organización (y de sus grupos internos), con la asistencia de un agente de cambio, o catalizador, y con el uso de la teoría y de la tecnología pertinentes a la ciencia del comportamiento organizacional, incluyendo la investigación activa. Los procesos de resolución de problemas se refieren a la manera como una organización diagnostica y toma decisiones al respecto de las

oportunidades y desafíos de su ambiente. La noción de mejorar los procesos de resolución de problemas está ligada al mejoramiento de los "procesos de renovación organizacional".

2.3.5. Subproceso de Monitoreo de Recursos Humanos.

Tiene por objetivo permitirle a la organización conocer qué son y qué hacen las personas. Involucra actividades de control del personal, banco de datos, sistema de información gerencial y auditoría de recursos humanos.

2.3.5.1. Control del Personal.

La palabra control tiene muchas connotaciones y su significado depende de su función o del área específica en que es aplicada.

En muchos casos, el control es un sistema automático que mantiene un grado constante de flujo o de funcionamiento del sistema total.

El mecanismo de control detecta cualquier desvío de los patrones normales y permite la debida regulación del proceso.

La esencia del control es la acción que ajusta las operaciones a los patrones predeterminados y su base es la información que los gerentes reciben. Algunos autores están de acuerdo que el control es la función administrativa

que consiste en medir y en corregir el desempeño de subordinados, para asegurar que los objetivos de la empresa y los planes diseñados sean realizados. Tiene por objetivo anotar las fallas y los errores para rectificarlos y evitar su reincidencia. Se aplica a todo: cosas, personas y actos.

La administración crea mecanismos para controlar todos los aspectos posibles de las operaciones de la organización. Los principales usos de los controles organizacionales son:

- Para estandarizar el desempeño por medio de inspecciones, supervisión, procedimientos escritos o programas de producción.
- Para proteger los bienes organizacionales de robos, desperdicios y abusos, mediante la exigencia de registros escritos, procedimientos de auditoría y división de responsabilidades.
- Para estandarizar la calidad de productos o servicios ofrecidos por la empresa, por medio de entrenamiento de personal, inspecciones, control estadístico de calidad y sistemas de incentivo.
- Para limitar la cantidad de autoridad que es ejercida por las varias

posiciones o niveles organizacionales, por intermedio de descripciones de cargos, directrices y políticas, reglas y reglamentos y,

- Para medir y dirigir el desempeño de los empleados, por medio de sistemas de evaluación del desempeño del personal: supervisión directa, vigilancia y registros, incluyendo la información sobre producción.

2.3.5.2. Banco de Datos en Recursos Humanos

El banco de datos es un sistema de almacenamiento de datos debidamente codificados y disponibles para el procesamiento y obtención de informaciones. En realidad, el banco de datos es un conjunto de archivos relacionados lógicamente, organizados con el objetivo de mejorar y facilitar el acceso a los datos y eliminar la redundancia.

En sí mismo, cada dato tiene poco valor. Sin embargo, ya clasificados, almacenados y relacionados entre sí, permiten obtener información. Así como los datos no constituyen información, la información, aisladamente, no es significativa. Si los datos exigen procesamiento (clasificación, almacenamiento y relación), para que puedan realmente informar, la información también exige

un proceso para que pueda tener significado. La información presenta intencionalidad, aspecto fundamental que la diferencia del dato simple.

2.3.5.3. Sistema de Información de Recursos Humanos

Sistema de información es la red generalmente basada en el computador que contiene uno o más sistemas operacionales, y que permite el suministro de datos sobresalientes para la toma de una decisión y para la implantación de cambios.

El sistema de información de recursos humanos es un sistema parcialmente abierto que engloba ciertos tipos de flujo de información importantes dentro de una organización empresarial. Tanto el ambiente como el proceso organizacional, dentro de los cuales se localiza el sistema de información de recursos humanos, son dinámicos y exigen que la administración sea capaz de responder y reaccionar rápidamente a los cambios, internos o externos, en lo que corresponde a su sistema de recursos humanos.

Con el advenimiento del computador, el ejecutivo pasó a tener más tiempo para pensar, porque el computador provee los datos y los procesa dando las informaciones deseadas.

2.3.5.4. Auditoría de Recursos Humanos

La auditoría de recursos humanos puede ser definida "como el análisis de las políticas y prácticas de personal de una organización y evaluación de su funcionamiento actual, seguida de sugerencias para el mejoramiento".(Mee (1958:107)). El propósito principal de la auditoría de recursos humanos es mostrar cómo funciona el programa, localizando prácticas y condiciones que son perjudiciales a la organización o que no están compensando su costo o, aún, prácticas y condiciones que deben ser aumentadas. La auditoría es un sistema de revisión y control para informar a la administración sobre la eficiencia y eficacia del programa de desarrollo.

El sistema de administración de recursos humanos necesita estándares capaces de permitir una continua evaluación y un sistemático control de su funcionamiento. Estándar es un criterio o un modelo previamente establecido para permitir comparación con los resultados u objetivos alcanzados. Es por medio de la comparación con el estándar que se pueden evaluar los resultados obtenidos y verificar cuáles son los ajustes y correcciones que deben hacerse en el sistema, para que funcione mejor.

Generalmente, son utilizados varios estándares en la evaluación y control del sistema. Los estándares pueden ser:

- Estándares de cantidad: número de empleados, porcentaje de rotación de empleados, número de admisiones, índice de accidentes, etc.
- Estándares de calidad: métodos de selección utilizados, resultados de entrenamiento, funcionamiento de la evaluación del desempeño, etc.
- Estándares de tiempo: rapidez en la integración del personal recién admitido, permanencia promedio del empleado en la empresa, tiempo del proceso en las solicitudes de personal, etc.
- Estándares de costo: costo directo o indirecto de la rotación del personal, costo directo e indirecto de los accidentes de trabajo, costo de los beneficios sociales, costo de los encargos sociales, relación costo-beneficio del entrenamiento, etc.

De modo general, los estándares permiten la evaluación y el control por la comparación con:

- Resultados: cuando la comparación entre el estándar y la variable es hecha después de terminada la operación.
- Desempeño: cuando la comparación entre el estándar y la variable se hace paralelamente a la operación.

La función de la auditoría no es solamente indicar las fallas y los problemas, sino también anotar sugerencias y soluciones. En este sentido, el papel de la auditoría de recursos humanos es fundamentalmente educativo.

Como el papel de la auditoría se une al control de las actividades relacionadas con recursos humanos, sus objetivos son tan amplios como el propio campo de la Administración de Recursos Humanos.

2.4. El Trabajador y su Satisfacción en el Trabajo

La satisfacción en el trabajo es un concepto que analiza las actitudes de los trabajadores hacia sus puestos de trabajo, y que determina en gran medida el comportamiento del trabajador. Esta actitud es comparable con el marco de una ventana, el marco delimita la percepción acerca de lo que se observa a través de ella. Según su tamaño y forma se establecen juicios. De igual modo, las actitudes hacia el trabajo determinan lo que piensan, sienten y actúan los trabajadores.

La satisfacción laboral (como también se le conoce) es una actitud que debe ser entendida como una semilla, que dependiendo del tipo y de determinadas condiciones ambientales se desarrollará en una especie particular. Asimismo, la actitud que un individuo tiene de su trabajo, lo que piensa y cómo

se siente al respecto podrá ser observado de una manera tangible en su comportamiento.

Existe suficiente evidencia obtenida a través de múltiples estudios, que demuestran el impacto de la satisfacción en las organizaciones.

Aproximadamente desde 1930 hasta la fecha los jefes y responsables de empresas en los Estados Unidos y en todo el mundo, han demostrado interés por conocer el nivel de satisfacción de sus empleados y cómo éste se relaciona con la buena administración y eficiencia de la empresa. No cabe duda de que todo administrador desea tener empleados satisfechos dentro de su organización. Un alto índice de satisfacción laboral y de productividad, sugieren organizaciones bien administradas con valiosos aportes de los trabajadores a la empresa. Por el contrario, está altamente demostrado que una organización con empleados insatisfechos encontrará serias dificultades en su desenvolvimiento y desarrollo. Sus formas más típicas de manifestarse son: excesiva rotación de personal, formación de sindicatos, ausentismo, problemas disciplinarios y bajos índices de calidad y eficiencia.

2.4.1. Importancia de la Satisfacción Laboral en el Lugar de Trabajo

Aproximadamente desde 1930 una de las mayores inquietudes en el

ámbito del estudio del comportamiento del trabajador ha sido su nivel de satisfacción laboral y cómo éste se relaciona con conductas concretas y medibles como el rendimiento, el ausentismo y la productividad. Este es un tema que ha resultado sumamente debatido, pero no por eso aclarado.

Entre los años de 1940 y 1950 la máxima que "un empleado feliz, es un empleado productivo", tuvo una frenética acogida, de allí que resultara la enorme y voluminosa investigación conforme a este aspecto psicológico del comportamiento organizacional; y se diseñaran variados métodos con diversas escalas para medir la felicidad de los trabajadores a nivel mundial. Sin embargo, hoy por hoy, los estudios han demostrado contradicciones entre los nuevos resultados y lo que ayer se tomaba por un axioma. Los nuevos estudios en lugar de aportar recetas eficientes o planteamientos dogmáticos libres de escepticismo, han revelado la complejidad de las actitudes humanas, y por extensión, también la de la satisfacción laboral llevándonos a la única conclusión de que ésta se encuentra vinculada íntimamente en un rango amplio y complejo, con formas de conducta relacionadas con el trabajo, como lo son: la calidad de vida laboral, el ausentismo, la rotación y la productividad, entre otros; y que por su naturaleza dinámica merece continuar y enriquecer su estudio.

Desde hace ya más de una década existe a nivel mundial un nuevo movimiento que propugna por cambios estructurales y profundos de nuestra forma de pensar y hacer la vida. Esto se refiere a una mejor calidad de vida. Cuando se habla de satisfacción en el trabajo, se habla de calidad de vida laboral, concepto que integra la calidad de vida a nivel general. "La Calidad de Vida Total", y tema de bastante aceptación en el mundo empresarial y comercial hoy día, es solamente una hebra dentro del tejido que conforma la calidad de vida. Para que exista calidad total en el engranaje organizacional es necesario, en primer lugar, la comprensión de la naturaleza y esencia del comportamiento humano. Uno de los primeros pasos para ese entendimiento es saber cómo se afectan la satisfacción en el trabajo y la calidad de vida.

2.4.2. Conductas Laborales Asociadas a la Satisfacción Laboral

2.4.2.1. Rotación

Un conocimiento de los factores básicos que evitan la rotación del personal puede lograr, que se reduzca la proporción de la rotación y se cree un ahorro en el costo de la contratación y formación profesional.

Reemplazar un obrero con experiencia puede requerir la contratación y la capacitación de varios hombres antes que se encuentre un obrero relativamente

permanente. Además, los nuevos empleados tienen más accidentes, causan más destrozos y cometen más errores que los trabajadores con experiencia. Una compañía con una rotación de personal elevada, está mal considerada por los empleados y la sociedad, de allí que sea una preocupación de todos los administradores reducir los índices de rotación.

"La rotación se refiere a la cantidad de movimientos de empleados que entran y salen de una organización, ordinariamente expresados en términos de proporción de rotación."(Chruden y Sherman (1982:569)).

Generalmente se calcula dividiendo el número de renunciaciones de un período determinado de tiempo, entre la población total de trabajadores y multiplicándola por cien. El porcentaje obtenido es el índice de rotación, el cual nos brinda una idea de la eficiencia y el comportamiento organizacional de las empresas.

La rotación se encuentra asociada al abandono o renuncia del trabajador de su puesto de trabajo. En un análisis holístico de las causas que impulsan a un trabajador a renunciar debemos tomar en cuenta diversos factores tales como: los motivos económicos determinados por la oferta y la demanda de los puestos de trabajo, las características personales como la edad y los motivos

sociales como el estatus civil y las responsabilidades familiares. La satisfacción laboral representa la causa psicológica que motiva la rotación.

Sistemáticamente los estudios realizados en este sentido, indican una correlación inversa entre los empleados satisfechos y los índices de rotación de personal es decir, cuando aumenta la satisfacción en el empleado, la rotación de empleados disminuye.

2.4.2.2. Productividad.

Durante las últimas dos décadas las investigaciones han centrado sus esfuerzos por esclarecer la relación entre satisfacción y productividad sin que hasta la fecha se hayan obtenido resultados consistentes. La correlación hallada sugiere que aproximadamente sólo el 2% de la variación en el desempeño se relaciona con las puntuaciones de satisfacción.

Existen, cuando menos, tres principales hipótesis acerca de la forma en que se encuentra determinada esta relación.

En primer lugar, el enfoque de relaciones humanas en la administración promovió la idea que los empleados deberían sentirse satisfechos con su trabajo, debido a que esto les haría tener un mejor rendimiento. Esta es la tesis

que indica que la "satisfacción controla directamente el rendimiento." Otra postura aducida por los defensores de las necesidades básicas es que tanto el rendimiento como la satisfacción son controlados básicamente por los mismos factores ".(por ejemplo, "los motivadores"); el obrero trabajará bien y estará contento si el que desempeña es un trabajo significativo."(Howell (1979:90)).

Una tercera hipótesis, que cuenta con diversos exponentes, invierte la primera y dice que el rendimiento controla la satisfacción es decir, la persona queda satisfecha como resultado de haber efectuado bien su trabajo.

Sin embargo, en la década de los noventa, nuevos estudios muestran evidencia que intenta aclarar la compleja relación entre satisfacción y rendimiento. La inclusión de variables moderadoras ha incrementado la, hasta ahora, débil relación. Una de estas variables sugiere que la relación entre la satisfacción y el rendimiento es más fuerte cuando no está sujeta a límites ni controles de factores externos.

"La productividad del empleado en trabajos sujetos al ritmo de una máquina dependerá mucho más de la velocidad de la máquina que de su

grado de satisfacción. Asimismo la productividad del corredor de bolsa está limitada por los movimientos generales del mercado accionario. Cuando el mercado se mueve al alza y el volumen es alto, los corredores satisfechos y los insatisfechos obtendrán muchas comisiones."(Howell (op.cit.:92)).

Un estudio realizado con 148 ejecutivos de cinco empresas diferentes, encontró que los más eficientes no recibían mayores recompensas externas (dinero, por ejemplo), que los que fueron catalogados de ineficientes. Sin embargo, su grado de satisfacción era más alto y se sentían más recompensados al satisfacer necesidades como autonomía y autorrealización. "...lo anterior corrobora la hipótesis de que la realización de las necesidades en un trabajo procura satisfacción y que esto a su vez eleva el rendimiento."(Schultz (1985:28)).

Si la satisfacción del empleado no estuviera ligada en absoluto al mejoramiento de la eficiencia, las gerencias no accederían fácilmente a apoyar las investigaciones en este campo. Las ciencias del comportamiento han ofrecido muchas perspectivas de lo que está en juego en el mejoramiento del desempeño individual. Lo importante es, que en base a estos resultados, se ha incorporado el desarrollo de una actitud generalizada que contempla las

inversiones en tecnología u otros rubros, con la misma seriedad que enfoca las inversiones en el mejoramiento del ambiente laboral para el desempeño humano. Mejorar la productividad a través de la gente significa un clima organizacional de compromiso y colaboración.

2.4.2.3. Ausentismo

La mayoría de los estudios que han relacionado satisfacción laboral con ausentismo corroboran la relación, que los empleados que sienten menor satisfacción en el empleo tienden a faltar con mayor frecuencia.

El concepto general aclara que los empleados insatisfechos no necesariamente planean faltar, pero parece que les resulta más fácil responder a las oportunidades para hacerlo.

2.4.3. Utilidad del Estudio de la Satisfacción Laboral

Existe una cantidad importante de razones por las cuales todas las organizaciones deberían estudiar sistemáticamente las tendencias en la satisfacción laboral de su personal. Una de estas razones es la **retroalimentación** que el conocimiento de la satisfacción laboral brinda a la gerencia. mediante esta forma, la gerencia puede obtener información acerca

de cómo son percibidas y aceptadas sus políticas y prácticas de manera que pueda utilizarla en la planificación organizacional.

El estudio de la satisfacción laboral también nos brinda una función de **psicodiagnóstico laboral**, a través del cual podemos identificar las causas de dificultad en algunos aspectos de la compleja red organizacional.

2.4.4. Factores que afectan la Satisfacción Laboral.

Existe una larga lista de factores que afectan la satisfacción de un trabajador. De hecho, como bien señala D.P. Schultz "De ahí que la satisfacción o insatisfacción con el trabajo dependa de numerosos factores: sitios en que el empleado debe estacionar su automóvil, el hecho de que el jefe lo llame por su nombre de pila, el sentido de logro o realización que le procura el trabajo".(Schultz (op.cit.:269)).

Es sumamente difícil analizar la representatividad del salario en función de satisfactor de necesidades para cada individuo que labora dentro de la organización. Atendiendo a las diferencias individuales, psicológicas y sociales cada trabajador percibe indistintamente la remuneración, es decir, la satisfacción salarial de un trabajador padre de familia y con responsabilidades económicas suelen ser muy diferentes a las de un trabajador joven y soltero.

"...para algunas personas, el dinero representa una seguridad básica. Para otras representa el poderío; para otras no es más que una medida del éxito en la sociedad, y para otras es sólo un medio para conseguir el confort y la suntuosidad. Por eso es difícil el juzgar, incluso en el caso de una motivación concreta, cuál de sus significados simbólicos se relaciona con una persona en cuestión y hasta qué punto se halla condicionada por el resto de sus motivaciones".(Schein (1978:86)).

Debido en parte a esta compleja relación entre las necesidades humanas y la satisfacción, se ha soslayado la importancia del salario en la satisfacción laboral.

La postulación de la "Teoría de los Factores" (Herzberg (1959)) brindó un importante apoyo a la creencia de que el salario no influye en el aumento de la satisfacción laboral. Uno de los principales elementos de dicha teoría se basaba en la existencia de dos grupos de factores diferentes que producían satisfacción e insatisfacción, de manera independiente. A los elementos que producían satisfacción se les llamó satisfactores; mientras que los que se encontraban vinculados con situaciones de baja satisfacción, se les conoció como insatisfactores. En este sentido los factores asociados a la baja satisfacción, como el caso del dinero, podrían generar insatisfacción, pero no

necesariamente conducirían a la satisfacción.

Según lo anterior, las conclusiones de esta teoría argumentaban que un aumento en el salario no traería aparejado un aumento en la satisfacción laboral. No obstante, una disconformidad con el mismo podría provocar insatisfacción.

Al igual que el estudio de Herzberg, citado aquí en función de ser una de las teorías más populares sobre satisfacción laboral, muchos otros estudios coinciden en señalar que el salario no es el factor que produce mayor satisfacción en el trabajador. Sin embargo, es innegable la vinculación existente entre éstos.

2.4.4.1. Antigüedad Laboral

La antigüedad laboral es parte importante de la satisfacción. El hecho que un trabajador permanezca por años laborando para la misma organización, no sólo tiene explicaciones sociales y económicas, también es resultado directo de experiencias psicológicas es decir, de la actitud hacia su empleo.

Una prueba fundamental del grado de incidencia de la antigüedad laboral

en la satisfacción es que la misma guarda una relación negativa con el ausentismo y la rotación. Los empleados con mayor tiempo en la empresa son los que registran la menor cantidad de ausencias.

De manera generalizada, diversos estudios han demostrado que en los primeros años de trabajo el personal nuevo tiende a sentirse contento. Probablemente el aprendizaje de nuevas técnicas y la adquisición de destrezas estimulen el interés y la satisfacción, así como la realización de una nueva tarea. A este período se le conoce como "luna de miel" y desgraciadamente, casi todas las empresas tienen empleados que después de varios años sienten que no ascienden ni obtienen aumentos de salarios con la suficiente regularidad y que están desempeñando una labor sin futuro ni expectativas. En consecuencia, la satisfacción laboral sufre un descenso que comienza a aumentar después de seis o siete años y continúa elevándose e intensificándose a un ritmo constante.

"La satisfacción en el trabajo es una función curvilínea del tiempo; es alta al comienzo y al final y baja en el medio. La mayor satisfacción se experimenta durante la luna de miel con la organización. Posteriormente viene el deterioro, alcanzándose el punto más bajo entre 18 y 36 meses después de iniciado el contrato. Con el tiempo la satisfacción aumenta nuevamente... La relación

entre el tiempo y la satisfacción en el trabajo tiene la forma de una curva en U."(Schein (op.cit.:91)).

2.4.4.2 Comunicación

Los protagonistas de los procesos de comunicación son los individuos que se debaten dentro de la misma. La falta o insuficiencia de información, la ambigüedad al momento de impartir las instrucciones o la estrechez de vías que impidan la comunicación abierta y directa entre los individuos son situaciones que pueden generar descontento entre los empleados.

Nadie podrá negar que la comunicación y sus sistemas operativos son de fundamental importancia dentro de la organización.

Existe una serie de aspectos importantes a considerar en la eficacia del proceso de comunicación, entre otros, mencionaremos los siguientes:

- Canales
- Dirección

Los canales son las vías o medios a través de los cuales viaja el mensaje o la información. Son seleccionados por la organización y pueden estar representados en el espacio laboral en diversas formas:

Comunicación Verbal	Reuniones
Comunicación Directa	Conversaciones
Comunicación Escrita	Cartas, memorándum, folletos, tablero de boletines
Comunicación no Verbal	Gestos, acciones

Todas estas formas de transmisión del mensaje influyen en la comprensión del receptor al cual va dirigido el mismo.

Por dirección se entiende, la forma en que dentro de una organización o grupo fluye la información, esta puede ser ascendente o descendente y horizontal.

Comunicación Ascendente: Esta supone que el mensaje fluye de un nivel superior a otro nivel más bajo, es decir, de junta directiva a gerencia o de jefes a empleados subalternos. Dentro de este tipo de comunicación están las instrucciones laborales, la información sobre las nuevas políticas y procedimientos, el señalamiento de problemas y la retroalimentación sobre el rendimiento.

Comunicación Descendente: Se utiliza para enviar mensajes a personas de nivel laboral más alto. En este tipo de comunicación encontramos los informes, los buzones de sugerencias, las encuestas de actitudes entre el personal y las quejas. Puede ser utilizada tanto por los administradores cuando desean conocer las actitudes del personal y también por el personal subalterno.

Comunicación Horizontal: Permite que la información fluya entre miembros de un mismo grupo de trabajo o al mismo nivel de mando. Es utilizada con mucha frecuencia ya que los individuos tienden a relacionarse con los que perciben como igual.

Es importante que existan todos los canales disponibles para que pueda fluir la información y que la comunicación opere en todas las direcciones. De esta manera se reduce la incertidumbre que corresponde a cierta angustia por insuficiencia de comunicación o cuando la misma no es confiable. "El uso de

canales verticales, laterales e informales aumentará el flujo de la comunicación, reducirá la incertidumbre e incrementará el rendimiento y la satisfacción del grupo."(Davis y Newstrom (1991:291)).

A través de las investigaciones realizadas en el ámbito de la satisfacción laboral se ha confirmado que cuando es deficiente, la información o se carece de ella esto puede conducir a tensión y a descontento dentro del personal. (Werther y Davis; 1991, pág. 291).

2.4.4.3. Supervisión

Las organizaciones llenas de energía, casi siempre se caracterizan por una fuerza laboral motivada y satisfecha, que son las condiciones laborales a las cuales aspirará cualquier gerente, por ser las más favorables. No obstante, las mismas no bajan del cielo. En la mayoría de los casos se debe a la influencia extraordinaria que tienen ciertos individuos sobre la actitud de los demás; estas personas son de gran importancia para la organización, porque entre otras cosas son los responsables de los grandes éxitos o fracasos de la corporación.

Cuando a una persona o institución se le confiere influencia sobre los demás con funciones de autoridad y control, se convierte en un supervisor.

Los estilos de supervisión se refieren a la manera como el jefe organiza, distribuye, motiva y guía las tareas de sus trabajadores.

Siendo que el supervisor es percibido como figura de autoridad y representante de la empresa, la manera como ejerce el control sobre los empleados, probablemente, facilita o impide la satisfacción laboral del empleado. "Por ejemplo, se ha encontrado una estrecha relación entre el descontento con ciertos aspectos de la supervisión y la terminación del empleo durante el año subsiguiente en que habían sido sometidos a un cuestionario referente a la satisfacción con el empleo."(Siegel y Lane (1990:449)).

2.4.4.4. Relaciones con los Compañeros

Con el desarrollo de tesis humanistas que enfatizan la necesidad de interacción social, de pertenencia y aceptación a los grupos; el movimiento de las relaciones humanas dentro de las organizaciones como facilitadores de la motivación, productividad y satisfacción, ha dominado el pensamiento gerencial desde la década de los cuarenta.

Pese a que la tendencia generalizada ha sido considerar a los trabajadores como recursos portadores de conocimiento y destreza; sería ingenuo ignorar las características básicas del individuo, que de igual forma

constituyen la dinámica del comportamiento laboral. Los trabajadores también son portadores de necesidades de afiliación, pertenencia, seguridad y arraigo que se encuentran implícitas en su psiquismo.

El experimento de Hawthorne, llevado a cabo a lo largo de cinco años en las instalaciones de la Western Electric Co. de Chicago, llevó a Elton Mayo en 1940 a declarar en una conferencia pronunciada en Birmingham (Inglaterra), que "la moral es más importante para la productividad, que las condiciones materiales del trabajo y puede lograrse una elevada producción en condiciones de trabajo deficientes si las relaciones humanas son satisfactorias."(Hughes (1973:21)).

Además, señaló que en un ambiente laboral donde las relaciones interpersonales son cordiales, permitiéndose la participación, la libre agrupación, expresión y la cohesión del grupo los individuos sienten mayor satisfacción.

Está demostrado que una de las necesidades satisfechas mediante el trabajo es la condición social de hacer amistades, asociarse e identificarse.

"Hay pruebas de que los trabajadores que pertenecen a grupos pequeños e integrados tienen un mejor espíritu de trabajo que los que trabajan solos o entre grandes masas de empleados con

quienes tienen pocos nexos sociales. En un estudio se observa que los trabajadores del acero se sienten más satisfechos con su empleo que los de la línea de montaje de automóviles y se explica esto en parte porque los primeros trabajan en equipos pequeños; mientras que en la línea de montaje el trabajador sólo puede conversar con los que están a su lado, lo cual hace difícil la formación de grupos sociales cohesivos."(Strauss et.al. (1980:9)).

El deseo de ser aceptado por los demás forma parte de las necesidades de pertenencia y seguridad. En el microespacio de las organizaciones se repite lo que acontece en la sociedad. Los miembros se agrupan y se distinguen por la pertenencia a departamentos, equipos deportivos, comités, formación de grupos para la realización de actividades sociales y sindicatos.

2.4.4.5. El Trabajo en Sí

Cuando un individuo encuentra que su trabajo le produce satisfacción indica que sus conocimientos, destreza, habilidades, personalidad y capacidades están acordes con las exigencias del puesto que ocupa. El factor que más contribuye a predecir la satisfacción en el trabajo es la concordancia entre las exigencias del mismo y las destreza del empleado. A la utilización de las destreza corresponde el 42% de variación en el trabajo... La insatisfacción

ocupacional ocurre cuando no hay concordancia entre el trabajo, los intereses y la personalidad del individuo... La satisfacción en el trabajo depende ante todo, de que el trabajador encuentre que su ocupación satisface sus necesidades. La satisfacción en el trabajo depende de que el trabajador sienta que está utilizando sus destreza.

Por otra parte una labor que no ofrezca posibilidades de realización para el trabajador puede "conducir a la frustración y el aburrimiento expresado en una disminución de la capacidad de trabajo como consecuencia de un cambio desfavorable en la actitud hacia la situación de trabajo."(Hughes (op.cit.: 20)).

2.4.4.6. Satisfacción General.

El término satisfacción general en el trabajo se utiliza para describir la reacción general de una persona en relación con la serie de aspectos del trabajo y del medio laboral; corresponde a una función de todas las facetas de la satisfacción.

Llamamos satisfacción general a una serie de satisfacciones específicas que se miden en cuanto a su relación con diversos aspectos separados dentro del trabajo y el ambiente laboral. La satisfacción general vendría a ser entonces, la línea que une a todos los puntos de la circunferencia y que en

suma, representa más que la simple sumatoria de todas las facetas de la satisfacción.

Las actitudes son en general complejas por ende, la satisfacción laboral lo es de igual modo, y puede ser estudiada a través de una serie de satisfacciones específicas o facetas de la satisfacción como lo son: las condiciones de trabajo, las relaciones humanas y la remuneración entre otras. El compendio de éstas se relaciona con la satisfacción general.

Sin embargo, es necesario hacer notar que cuando dos personas presentan niveles similares de satisfacción general en el trabajo, pueden no reaccionar en la misma forma ante cada una de las facetas de la satisfacción. Por tanto, no se debe actuar despreocupadamente cuando un individuo exhibe altos niveles en la categoría de satisfacción general e índices más bajos en categorías específicas. Por ejemplo, la insatisfacción con el salario puede provocar que un individuo busque otro empleo, en tanto que la insatisfacción con las relaciones interpersonales entre compañeros puede hacer que los evite. De allí la importancia de atender de manera particular a cada una de estas categorías.

En síntesis, la satisfacción general en el trabajo no es la suma de las

características específicas que intentan medir la satisfacción laboral. Corresponde a una actitud diferenciada, holística de la percepción del individuo hacia su trabajo.

2.4.4.7. Políticas y Prácticas Gerenciales.

Se refiere a las pautas y normas que rigen la estructura y dinámica del funcionamiento de la organización. Analiza conceptos como el grado de compromiso y lealtad del trabajador hacia la empresa; o si existen métodos operativos y establecidos de organización del trabajo. Algunos de los aspectos que tiene mayor influencia dentro de la actitud del trabajador corresponden a:

- Concursos internos de vacantes
- Retroalimentación por logros
- Evaluación del desempeño
- Oportunidad de participación

Se supone que un empleado satisfecho desarrollará una actitud favorable hacia los objetivos de la empresa. Es decir, un empleado que siente satisfacción en su trabajo apoyará las decisiones de la gerencia con el convencimiento que son objetivos comunes que favorecen a toda la organización. Por lo regular, este empleado apoyará la decisión de mudarse a

otro edificio, de asumir nuevos riesgos con otros clientes y de trabajar en diferentes horarios. Aunque el comportamiento humano tiende a ser reaccionario al cambio, un individuo satisfecho con las políticas y prácticas de la gerencia apoyará más rápidamente las normas y procedimientos, mientras que un individuo que no se encuentre satisfecho levantará mayores resistencias frente a estas mismas normas o cambios.

2.4.4.8. Incentivos y Beneficios.

Los incentivos son definidos como una condición crítica que se controla de manera deliberada para lograr que el trabajador se comporte en la forma deseada.

"Si una compañía desea que sus empleados sean más productivos, más leales y que se interesen más en su trabajo, buscará controlar las condiciones que aumenten la productividad, la integración y la moral. En general, todo lo que haga deliberadamente para alcanzar estas metas es un incentivo."(Smith y Wakeley (1982:259)).

Generalmente se utiliza el dinero como una vía para incentivar. No obstante, existen otros tipos de incentivos y beneficios como reconocimientos especiales (el empleado del mes), menciones en boletines informativos, becas

para estudio, etc.

Algunas organizaciones establecen sus sistemas de incentivos y beneficios para aumentar la productividad de los trabajadores; por tanto, distribuyen los mismos entre los empleados que presentan mayor rendimiento. Otras, utilizan los incentivos para mantener satisfecha y motivada su fuerza laboral, por lo que lo aplican a todos los empleados por igual.

De la satisfacción generada por la aplicación de incentivos y beneficios se capitalizan grandes ventajas. En primera lugar constituye un factor importante para disminuir la rotación de personal. Por otra parte una empresa que cuenta con un paquete atractivo de incentivos y beneficios está en la posibilidad de atraer, contratar y retener al personal que le interesa.

"Pueden señalarse como objetivos importantes de la organización que se cumplen mediante las compensaciones indirectas, los siguientes aspectos: reducción de las tasas de rotación, desaliento a los movimientos tendientes al conflicto, ventajas para el reclutamiento de personal, satisfacción de los objetivos de los empleados."(Davis (op.cit.:341)).

Entre las ventajas de la aplicación de un plan de incentivos, encontramos, entre otras:

- Mejorar las relaciones con la empresa
- Aumentar la productividad
- Aumentar la satisfacción en el trabajo

2.4.5. Programa de Beneficios Laborales

Cuando la gente trabaja en una organización recibe dos tipos de beneficios: la compensación por el trabajo que realiza que se da a través de las remuneraciones que se otorgan y los beneficios adicionales que toman la forma de servicios y prestaciones. Dentro del concepto de remuneración encontramos entre otros, los pagos en concepto de sueldo, sobre tiempo laboral, gastos de representación, viáticos y sobresueldos por antigüedad de servicio.

Uno de los principales requisitos para el éxito de un programa de beneficios, es que reciba el apoyo de los empleados. Este apoyo puede alcanzarse mejor, cuando éstos reconocen la buena voluntad de los niveles decisorios **para ayudar, como resultado de una comunicación efectiva, que impulse a los empleados a expresar sus deseos.**

Antes de que se introduzca un nuevo beneficio, deberá determinarse la necesidad de éste a través de cierto tipo de encuesta entre los empleados. El hecho de que los empleados participen en el diseño de las prestaciones adicionales, ayuda a tener la certeza de que la política gerencial se está moviendo en dirección a la satisfacción de los deseos de sus empleados.

2.4.5.1. Tipos de Servicios y de Beneficios Sociales

Los Planes de Servicios y de Beneficios Sociales, cuando son completos, se planean para auxiliar al empleado en tres áreas de su vida:

- En el ejercicio del cargo
- Fuera del cargo, pero dentro de la empresa
- Fuera de la empresa, o sea, en la comunidad.

El salario directo, pagado con relación al cargo ocupado, constituye solamente una parte de la totalidad de compensaciones que las empresas suelen ofrecer a sus empleados. La remuneración generalmente es hecha de otras formas además del pago en salario: una considerable parte de la remuneración total está constituida por beneficios sociales y servicios sociales. Estos servicios y beneficios sociales constituyen costos de mantenimiento del personal. Entre otras cosas, uno de los costos de mayor importancia para las

importancia para las organizaciones industriales y principalmente para las organizaciones de servicios, está representado por la remuneración -ya sea directa o indirecta- de sus empleados, en todos los niveles jerárquicos. La remuneración directa es el salario - proporcional al cargo ocupado, mientras que la remuneración indirecta - servicios y los beneficios sociales - es generalmente común a todos los empleados, independientemente del cargo ocupado. Algunas empresas han desarrollado planes diferentes de servicios y de beneficios sociales para los distintos niveles de empleados: directores, gerentes, jefes y empleados calificados y no calificados.

Los servicios y beneficios son medios indispensables de complemento y apoyo, proporcionados y financiados por la empresa, para estimular y mantener la fuerza de trabajo en un nivel satisfactorio de moral y de productividad. Los servicios y beneficios sociales suelen abarcar tanto los beneficios establecidos por la ley (seguro de accidentes de trabajo, seguros sociales, etc.), como los beneficios extras o marginales (transporte de la casa a la empresa y de ésta a la casa, seguro de vida en grupo, etc.).

Hay una gran variedad de facilidades, de conveniencias y de servicios que pueden componer un Plan de Beneficios Sociales. Pigors y Myers(Pigors y

Myers (1995:346)). anotan facilidades y servicios que sirven para promover:

- Salud;
- Seguridad;
- Provisiones de bienestar (como vestuario, salas cerradas y salas para refrigerios y de descanso);
- Mayor seguridad económica (por medio de algunos mecanismos, como fondos de pensiones de jubilación, varias formas de seguro personal y préstamos);
- Recreación (utilización constructiva del tiempo de descanso);
- Consejería para problemas personales y de familias; y
- Actividades comunitarias (cívicas y humanitarias).

Esta lista no incluye algunos de los beneficios sociales extras o marginales, pero permite observar algunos de los innumerables servicios y beneficios prestados por las empresas a sus empleados.

En cuanto a la naturaleza, los servicios y beneficios sociales pueden ser clasificados en monetarios y en no monetarios:

2.4.5.2. Monetarios

- Complementación del salario por retiro del trabajo por enfermedad prolongada;
- Remuneración por tiempo no trabajado (faltas al trabajo por motivos particulares, atrasos, salidas anticipadas, etc.).
- Reembolso o financiación de medicamentos.
- Pago de jubilación.
- Planes de préstamos.
- Gratificaciones periódicas.
- Participación en los lucros de la empresa.
- Horas extras en el trabajo nocturno, o en locales retirados.
- Aumentos por mérito personal.
- Premios a la producción, individual o grupal.
- Premios por asiduidad y puntualidad.

2.4.5.3. No Monetarios:

- Asistencia médico-odontológica y hospitalaria.
- Servicio social y consejería.
- Club o asociación.

- Seguro de vida en grupo.
- Conducción o transporte de la casa a la oficina y de ésta a la casa.
- Horario móvil de entrada y de salida del personal de oficina, etc.

En cuanto a sus objetivos, los servicios y beneficios sociales pueden ser clasificados en:

- Actividades asistenciales;
- Actividades recreativas;
- Actividades suplementarias o de apoyo.

Veamos cada una de ellas, separadamente:

2.4.5.4. Actividades asistenciales. Las actividades asistenciales tienen por finalidad proveer al empleado y a su familia de cierta seguridad, en casos imprevistos o de emergencia, muchas veces fuera de su control o voluntad. Es el caso de la asistencia médico-hospitalaria, remuneración por tiempo no trabajado, asistencia financiera, seguro de vida en grupo, etc.

2.4.5.5. Actividades recreativas. Se refieren a los servicios y a

los beneficios que tienen por objetivo, ante todo, crear condiciones de diversión, de reposo, de higiene mental o de descanso constructivo para los empleados. Por ejemplo: la asociación o el club, paseos y excursiones programadas. Algunas actividades recreativas son saturadas de objetivos sociales, como las festividades o celebraciones, que tratan de fortalecer la organización informal.

2.4.5.6. Actividades complementarias o de apoyo. Son servicios y beneficios que tienen por objetivo ofrecer conveniencias y utilidades a los empleados. Son actividades que, si la empresa no las ofrece, el empleado tendría que proveérselas. En ellas están: el transporte, restaurante en el local de trabajo, estacionamiento privado para los empleados, etc.

2.4.5.7. Incentivos por Equipo.

Algunas empresas utilizan los planes de incentivos por grupo o equipo y existen varias maneras de hacerlo. Un sistema es determinar las normas de trabajo para cada miembro del grupo y llevar un registro de la producción de cada uno de ellos. A estos empleados se les paga con base en una de tres fórmulas: (1) todos los miembros reciben el sueldo obtenido por quien produjo más, (2) todos los miembros reciben el sueldo de quien produjo

menos, o (3) todos los miembros reciben un pago equivalente al sueldo promedio del grupo. El segundo sistema consiste en establecer un criterio de producción basado en los resultados finales del grupo en su conjunto; todos los miembros reciben el mismo sueldo de acuerdo con el nivel de piezas determinado para el puesto del grupo. El incentivo de grupo se puede determinar según una tarifa por pieza o el plan de producción por horas, pero este último plan es más utilizado.

Una tercera opción es simplemente elegir una definición medible del desempeño o productividad del grupo que éste mismo pueda controlar. Sería posible, por ejemplo, emplear un criterio genérico como el total de horas laborales por producto final. En otras palabras, no se requieren necesariamente los criterios para el trabajo a destajo y el plan de producción por hora cuidadosamente elaborados por el departamento de ingeniería industrial.

Hay varias razones para utilizar un plan de grupo. En ocasiones, varios puestos están interrelacionados, como sucede en los equipos de proyecto. En ese caso, el desempeño de un trabajador refleja no solamente su propio esfuerzo sino también el de sus compañeros; por tanto, los incentivos de grupo son una buena alternativa. Los planes de equipos también refuerzan la planeación y la solución de problemas del grupo y ayudan a asegurar la

colaboración.

Un autor señala que en Japón "la primera regla es nunca recompensar solamente a un individuo"; por el contrario, se recompensa a los empleados como grupo a fin de reducir los celos, hacer que los miembros del grupo se sientan en deuda entre ellos (como lo estarán con el grupo) y alentar una sensación de cooperación. De esta manera tiende a haber menos problemas entre el grupo con respecto a quien tiene criterios de producción "estrictos" y para quien es muy flexible. Los planes de incentivos por grupos facilitan también la capacitación en el trabajo, ya que todos los miembros del grupo tienen interés en que los nuevos miembros se capaciten tan pronto como sea posible.

La desventaja principal de los planes de grupo es que las recompensas de cada trabajador ya no se basan solamente en su propio esfuerzo. En la medida en que la persona ya no ve que su esfuerzo produce la recompensa deseada, un plan de grupo normalmente no es tan efectivo como uno individual. No obstante, en un estudio (en el que los investigadores consiguieron que se pagara al grupo de acuerdo con el desempeño de su mejor elemento), el plan de incentivos de grupo demostró ser tan eficaz como el plan de incentivos individual en cuanto al mejoramiento del desempeño.

**CAPITULO 3: APLICACIÓN METODOLOGICA
DE LA INVESTIGACION**

3.1. Unidad Empresarial Objeto de Análisis

La empresa es una organización industrial que se dedica a la producción de productos alimenticios tanto para el mercado local como el internacional.

Esta empresa inició sus operaciones en la década de los cincuenta, en una pequeña fábrica ubicada en la ciudad capital, en ese entonces sólo contaba con cinco empleados incluyendo a los fundadores de esta industria.

En esa época todo el proceso era completamente manual. A medida que pasaba el tiempo los productos gustaban más, por lo que se hicieron muy populares a lo interno del país.

La eficaz dirección y manejo de sus fundadores por un lado y por el otro la creciente demanda por parte de los consumidores, permitieron el desarrollo gradual y sostenido de esta empresa.

Toda esta evolución que experimentaba esta industria fue lo que llevó a sus fundadores a ampliar sus operaciones y modernizar sus procesos productivos e instalaciones de producción.

- **Situación actual de la Empresa:**

Actualmente la empresa cuenta con 480 empleados aproximadamente, de los cuales 220 son de sexo femenino y 260 del sexo masculino. Muchos de estos empleados tienen más de 30 años de servicio, lo que la califica como una empresa que brinda estabilidad a sus trabajadores.

Esta industria que va acorde con los avances de la tecnología moderna, cuenta precisamente con la maquinaria más moderna en el mundo, en lo que a sus procesos productivos se refiere.

La empresa realiza transacciones en la República de Panamá y exportaciones a varias ciudades de Estados Unidos y de América Latina.

3.2. Población:

Ha sido definida como los integrantes de la empresa industrial objeto de estudio a saber: su personal directivo administrativo y el resto de los trabajadores de la empresa (480 trabajadores en total).

3.3. Muestra:

Está constituida por 72 personas (15%) representativas de los distintos

departamentos que componen la empresa:

- Gerencia Administrativa
- Gerencia de Elaboración
- Gerencia de Empaques
- Gerencia de Productos Terminados
- Gerencia General
- Personal directivo de la organización sindical
- Personal no directivo de la organización sindical
- Gerencia de Recursos Humanos

3.4. Criterio de Selección:

La muestra es de la denominada "por conveniencia" ya que en su selección no se emplearon procesos aleatorios. Su escogencia fue arbitraria y estuvo condicionada a la relación estrecha de este personal con la administración de los programas de beneficios del empleado, tema sobre el cual versa el presente estudio.

3.5. Variables Objetos de Estudios:

- Variable dependiente: Opinión de los trabajadores y de la

administración sobre el programa de beneficios para el empleado que maneja la empresa y los alcances o efectos del mismo.

- Variable independiente: Puede ser definida como las actividades incluidas por la administración de la Empresa en el programa de beneficios para los empleados y la cobertura que tienen estos programas dentro de la empresa.
- Variables intervinientes: (no controladas) como tales, han sido definida las siguientes: edad, años de experiencias o antigüedad de los entrevistados, en la empresa, posición que ocupan y salarios que devengan.

3.6. Diseño y Validación del Instrumento de Registro:

El instrumento de medición seleccionado es la encuesta de opinión la cual consiste en presentarle a un grupo de personas un conjunto de preguntas debidamente seleccionadas y ordenadas sobre el tema a objeto de que exprese su opinión al respecto ya sea con respuestas abiertas o con la selección entre alternativas tales como "sí", "no". Es de opinión porque sólo apela a la

valoración que hace el sujeto sobre un determinado tema, sin entrar a determinar la necesidad o no de los fundamentos teóricos o empíricos que sostienen dicha opinión.

Para el diseño del instrumento de registro se procedió a listar un conjunto de preguntas o aseveraciones sobre la naturaleza de las actividades incluidas por la empresa como parte del programa de beneficios para el empleado y sobre el alcance de dichas actividades, tratando de hacerlo de manera tal que a la vez que se cubrían todas las facetas del fenómeno estudiado, las mismas fueran perfectamente entendidas y asimiladas por el encuestado. Es decir, no dieran espacio a dudas sobre el contenido o a más de una interpretación sobre su significado.

Para la validación del instrumento, una vez este quedó confeccionado, se procedió a aplicarlo de manera experimental tanto a un grupo del personal administrativo como de la planta de producción de la empresa con el fin de que lo contestaran y a la vez hicieran todas las preguntas que se les ocurriera sobre el diseño del cuestionario o sobre las preguntas y aseveraciones incluidas en el mismo. Producto de tales impresiones y sugerencias se diseñó el formulario en su forma definitiva (ver anexo No.1).

3.7. Modelo para el Análisis de Resultados:

Los resultados del instrumento de registro serán analizados en términos porcentuales a fin de determinar si pueden ser aceptadas o no las hipótesis de investigación. Toda hipótesis que sea respaldada por un ochenta por ciento (80%) de la opinión favorable de los encuestados, indistintamente de que sean personal directivo o del sindicato, serán dadas como válidas. Igual criterio se aplicará para determinar el logro de los objetivos planteados.

3.8. Procedimiento:

Una vez obtenido el permiso de la Gerencia General para la aplicación del formulario encuesta se procedió a escoger al azar al grupo de personas responsables de la validación del instrumento en su forma experimental. Esta muestra estuvo constituida por diez (10) personas: cinco (5) de la administración y cinco (5) del personal de la planta de producción. A los mismos se les condujo a uno de los salones de reunión de la empresa y ahí les fueron suministradas las encuestas con las respectivas instrucciones para ser completadas. De los resultados de esta aplicación se le hicieron los correctivos definitivos al formulario final.

Debido a que el personal de la planta de producción labora en turnos

rotativos, a este grupo de trabajadores les fue aplicado el formulario-encuesta al primer grupo en horario de las 10:30 a.m., al segundo grupo en horario de las 4:30 p.m. y al tercer grupo en horario de las 6:30 a.m. organizados en promedio de 12 trabajadores por turno. Con el resto del personal se procedió a aplicar el formulario-encuesta en el horario de las 10:30 p.m.

Para la aplicación o rechazo de las hipótesis de investigación se estableció como criterio de aceptación un 80% de acuerdo entre las respuestas de los sujetos. Toda hipótesis que no lograra este nivel de acuerdo sería considerada como no válida.

Este mismo criterio del 80% de acuerdos será utilizado para determinar, por igual, el logro de los objetivos de la investigación.

Al final y en base a los resultados, se elaborará una propuesta de programa de actividades en beneficio de los trabajadores con directrices para su administración por la empresa, en caso de que las mismas a ésta le resulten de interés.

CAPITULO 4

RESULTADOS DE LA INVESTIGACION

4.1. Análisis de los Resultados

A continuación se presentan los resultados derivados de la aplicación del formulario encuesta. Los mismos han sido ordenados en función de los temas que abordan y las frecuencias de las respuestas dadas por los entrevistados.

4.1.1. Características de la Muestra Estudiada

CUADRO NO. 1
DISTRIBUCION DE LA MUESTRA ESTUDIADA
SEGUN SEXO Y TIPO DE EMPLEADO

TIPO DE EMPLEADO	M	H
Personal Directivo	4	8
Personal Administrativo	15	7
Personal de Planta	12	26
TOTAL	31	41

n = 12

n = 22

n = 38

n = 72

4.1.1.1. Análisis del Cuadro No. 1

En total fueron entrevistadas 72 personas, las cuales representan el 15% de la población total de trabajadores de la empresa a saber: 482 personas. De esta muestra el 57% corresponde al grupo de los hombres y el resto 43% al grupo de las mujeres. En esta muestra hay un ligero predominio de la población masculina la cual representa un 54% del total de trabajadores al servicio de la empresa.

Según el tipo de empleado se observa que la muestra es representativa de los distintos estamentos que componen la masa laboral, a saber:

Personal Directivo: 12 personas (17%), Personal Administrativo: 22 personas (30%) y Personal de Planta: 38 personas (53%).

CUADRO NO. 2

DISTRIBUCION DE LA MUESTRA ESTUDIADA SEGUN AFILIACION SINDICAL Y TIPO DE EMPLEADO AFILIACION SINDICAL

Tipo de Empleado Entrevistado	Afiliado	No Afiliado	Directivo Sindical
Personal Directivo	-	12	-
Personal Administrativo	13	9	2
Personal de Planta	30	8	10
TOTAL	43	29	12

4.1.1.2. Análisis del Cuadro No. 2

Del grupo de los directivos entrevistados ninguna persona está afiliada a la organización sindical. Lo anterior se explica por ser considerados como personal de confianza de la empresa.

En el grupo del personal administrativo se observa que un 59% (13 personas) están afiliadas a la organización sindical y el 41% (9 personas) no están afiliadas. En este grupo, de las personas que están afiliadas dos hacen parte de la directiva de la organización sindical.

Con relación al personal de planta se observa que 30 de ellos (79%) pertenecen a la organización sindical y ocho (21%) no están afiliados. Del personal afiliado al sindicato que se entrevistó 10 (26%) son directivos del sindicato. En total este cuadro refleja una muestra compuesta por 43 personas afiliadas a la organización sindical y a 29 que no lo están. Entre los sujetos sindicalizados se logró la consulta de 12 directivos de la organización sindical.

CUADRO NO. 3
DISTRIBUCION DE LA MUESTRA ESTUDIADA
SEGUN TIPO DE EMPLEADO Y ANTIGUEDAD
EN EL PUESTO DE LOS MISMOS
ANTIGÜEDAD EN EL PUESTO

TIPO DE EMPLEADO	- 5 Años	5-9 Años	10-14 Años	+ de 15 Años
Personal Directivo	1	3	5	3
Personal Administrativo	4	6	5	7
Personal de Planta	6	13	8	11
TOTAL	11 (15%)	22 (22%)	18 (25%)	21 (29%)

4.1.1.3. Análisis del Cuadro No. 3

La muestra objeto de estudio presenta como característica sobresaliente que más de la mitad de los sujetos entrevistados tienen una antigüedad en el puesto por arriba de los 10 años (54%). Esta constante se

mantiene para el grupo del Personal Directivo, del Personal Administrativo y del Personal de Planta.

Los mayores porcentajes de la muestra se concentran en los rangos de edad que van de 5 a 9 años (30%) y por arriba de los 15 años de edad (29%).

4.1.2. Detalle de Actividades en Beneficio de los Trabajadores

**CUADRO NO. 4
DISTRIBUCION DE LA MUESTRA ESTUDIADA SEGUN
CONOCIMIENTO DE ACTIVIDADES POR PARTE DE LA EMPRESA
EN BENEFICIO DE LOS EMPLEADOS**

ACTIVIDADES EN BENEFICIO DE LOS EMPLEADOS

TIPO DE EMPLEADO	SE LLEVAN A CABO	NO SE LLEVAN A CABO
Personal Directivo	12	-
Personal Administrativo	18	4
Personal de Planta	32	6
TOTAL	62	10

4.1.2.1. Análisis del Cuadro No. 4

El 86% de los entrevistados (62 personas) coincidió en afirmar que la empresa lleva a cabo actividades en beneficio de los empleados. El 14% restante (10 personas) dijeron no conocer que la empresa llevara a cabo

actividades en beneficio de los mismos. Llama la atención que en el grupo de los directivos todos contestaron afirmativamente a la pregunta respectiva. En el caso de los entrevistados que dijeron desconocer estas actividades el 100% (4 trabajadores administrativos y 6 de planta) tienen una antigüedad menor de 5 años en la empresa.

CUADRO NO. 5
DISTRIBUCION DE LA MUESTRA ESTUDIADA SEGUN
OPINION MAYORITARIA RELATIVA A LAS ACTIVIDADES
QUE EN BENEFICIO DE LOS EMPLEADOS LLEVA A CABO LA EMPRESA

TIPO DE ACTIVIDADES	TIPO DE EMPLEADO		
	DIRECTIVO 87%	ADMINISTRATIVO 88%	DE PLANTA
Banco de Sangre	9	16	29
Entrega de Bolsas Navideñas	12	18	32
Contratación de seguro colectivo de vida y accidente	10	13	26
Patrocinio de actividades deportivas	9	15	29
Reconocimiento por antigüedad	12	17	31
TOTAL	X 10.4	X 15.8	X 29.4

4.1.2.2. Análisis del Cuadro No. 5

Entre las actividades que se han podido determinar son llevadas a cabo por la empresa en beneficio de los empleados, se mencionan las siguientes, según porcentaje promedio de acuerdo entre los entrevistados.

- Donantes voluntarios para el programa de banco de sangre para los trabajadores (64% de acuerdo).
- Distribución de bolsas con bebidas y productos alimenticios entre los trabajadores para Navidad (100% de acuerdo).
- Patrocinio de actividades deportivas donde tienen participación los empleados de la empresa (83% de acuerdo).
- Contratación de seguro colectivo de vida y accidente para los trabajadores (79% de acuerdo).
- Entrega de regalos en especie y en efectivo y de pines entre los trabajadores por antigüedad en el puesto (97% de acuerdo).

Según el tipo de empleado que contesta esta pregunta, los promedios de acuerdo a lo interno del grupo son los siguientes: Personal Directivo (87% de acuerdo), Personal Administrativo (88% de acuerdo) y Personal de Planta (92% de acuerdo).

CUADRO NO. 6

ACTIVIDADES DE LA EMPRESA EN BENEFICIO DE LOS TRABAJADORES

SEGUN OPINION RESPECTO A COBERTURA Y ORGANIZACION

DE LAS MISMAS

PORCENTAJE (%) DE ACUERDO PREDOMINANTE

ACTIVIDADES REALIZADAS	COBERTURA	ORGANIZACION
Banco de sangre	Regular (87%)	Regular (75%)
Bolsas Navideñas	Buena (75%)	Excelente (80%)
Seguro colectivo de vida y accidente	Buena (80%)	Buena (78%)
Patrocinio de actividades deportivas	Regular (70%)	Regular (78%)
Reconocimiento por antigüedad	Buena (78%)	Buena (86%)
Uniformes de trabajo	Excelente (90%)	Buena (72%)
Celebración de Fiestas Navideñas	Excelente (80%)	Excelente (84%)

4.1.2.3. Análisis del Cuadro No. 6

Indistintamente de la función que cumplen en la empresa, los trabajadores coinciden en afirmar que la cobertura de estas actividades es buena. Las actividades señaladas como de menor cobertura en términos de

población beneficiada son el Banco de Sangre y el Patrocinio de Actividades Deportivas. Las de mejor evaluación con respecto a su cobertura fueron el otorgamiento de los uniformes de trabajo y la celebración de la fiesta de Navidad. Ambas actividades, paradójicamente, no fueron incluidas por ninguno de los entrevistados en la pregunta anterior relativa a las actividades que ejecuta la empresa en beneficio de los trabajadores.

En materia de organización estas actividades según la opinión predominante son calificadas de buenas. Las mejores organizadas son las relativas a la Navidad: celebración de la fiesta navideña y la entrega de bolsas navideñas. Las menos organizadas en su ejecución son el Banco de Sangre y el Patrocinio de Actividades Deportivas.

CUADRO NO. 7

DISTRIBUCION DE LA MUESTRA OBJETO DE ESTUDIO SEGUN TIPO DE EMPLEADO Y OPINION PREDOMINANTE CON RESPECTO A LA VARIEDAD Y EFICACIA EN LA ADMINISTRACION DE ACTIVIDADES EN BENEFICIO DE LOS TRABAJADORES

TIPO DE EMPLEADO	EFICACIA	VARIEDAD
Personal Directivo	Excelente (80%)	Muy Variadas (70%)
Personal Administrativo	Buena (90%)	Variadas (83%)
Personal de Planta	Regular (54%)	Poco Variadas (68%)

4.1.2.4. Análisis del Cuadro No. 7

Las opiniones de los entrevistados varían significativamente en función del criterio y el tipo de empleado que opina. Así tenemos que mientras el personal directivo opina de las actividades que son muy variadas y de excelente eficacia (80% y 70% respectivamente) los trabajadores de planta, por su parte, en relación a lo mismo opinan que las actividades son poco variadas y su eficacia es regular. El grupo de personal administrativo prefiere ubicarse en una posición intermedia con respecto a estas valoraciones.

4.1.2.5. Al ubicar la responsabilidad por el desarrollo de estas actividades, 14 personas (20%) la ubican en la persona del Jefe de Personal, 47 personas la ubican a nivel de lo que denominan Oficina de Personal y las 11 personas restantes (15%) dicen que la misma recae en el Departamento de Personal.

4.1.2.6. Otras actividades que pudieran ser desarrolladas por la empresa en beneficio de los empleados según consenso de opiniones serían las siguientes:

- Premio por asistencia y puntualidad perfecta (80%)

Premio por conducta laboral segura (prevención de accidentes)
(92%)

Reuniones almuerzos de directivos con empleados de la empresa
(80%)

Organización de convivios, excursiones y paseos con los
trabajadores y sus hijos (88%)

Préstamo para el pago de matrícula a trabajadores que estudian y
para la compra de lentes (76%)

Premio por parte de sugerencias que representen ahorro para la
empresa (92%)

Premio por desempeño excelente (84%)

Obsequio a los empleados por acontecimientos significativos en la
vida de los trabajadores: Matrimonio, nacimiento del primogénito,
etc. (90%)

Tarifas corporativas con descuento por compras en centros
comerciales diversos (96%)

4.1.2.7. Como sugerencias para mejorar la ejecución de estas

actividades se seleccionan las siguientes:

Que la empresa destine más recursos económicos en beneficio de
los trabajadores 24 (33%)

Que la empresa trabaje más coordinadamente con el sindicato 18 (25%)

Que en "personal" haya una persona dedicada exclusivamente a atender estos asuntos 10 (14%)

Que la empresa no sea tan "tacaña", que comparta las ganancias 26 (36%)

Que se haga una investigación entre los empleados para ayudar a los que verdaderamente necesitan 5 (7%)

Que no se hagan promesas si no se piensa cumplir las mismas 2 (3%)

Que los beneficios lleguen a todos por igual 5 (7%)

Que el sindicato apoye a la empresa para el desarrollo de estas actividades 18 (25%)

Que haya una oficina en la empresa sólo para atender estas actividades 26 (36%)

Que se ayude a los que verdaderamente lo necesitan 12 (17%)

Que todos los trabajadores conozcan los beneficios que ofrece la empresa para que puedan hacer uso de los mismos 16 (22%)

Que hayan beneficios especiales para los que menos ganan 6 (8%)

Que no haya tanto papeleo para recibir estos beneficios 4 (5%)

4.1.2.8. En atención al hecho de que en la actualidad la empresa se encuentra sometida a un proceso de reestructuración y fusión con otras empresas del ramo, sus directivos optan por ampliar los beneficios en favor de los trabajadores incluyendo actividades que no representen mayor erogación económica. En tal sentido están dispuestos a considerar nuevos incentivos que tengan como base la sustentación de estímulos morales, sociales o en especie.

4.1.2.9. Un amplio sector de los trabajadores por su parte (67%) opinan que el sindicato, junto con la empresa, deberían financiar nuevas actividades en beneficio de los empleados (convención colectiva) las cuales se añadirían a las ya existentes.

4.1.2.10 A través de preguntas directas sobre el particular formuladas junto a miembros directivos del sindicato y a la jefa de personal se logró establecer que en la empresa no existe un real programa de beneficios para los empleados. Tan solo tienen verificativos un conjunto de actividades contempladas en la convención colectiva que cada tres años negocia la empresa con el sindicato. Estas actividades son ejecutadas por la Oficina de Personal de la empresa la cual no dispone de procedimientos expresos y conocidos por todos para el desarrollo de las mismas. Tampoco se dispone de una persona que tenga por asignación el desarrollo de estas actividades.

CONCLUSIONES

La presente investigación ha permitido cumplir con los objetivos generales y específicos definidos en su diseño, así como también ha dado respuesta a las interrogantes que dieron origen a su desarrollo.

Se ha logrado determinar la existencia de actividades en beneficio de los trabajadores, desarrolladas por la empresa (Objetivo No. 1). Entre las actividades con este propósito se incluyen:

- Banco de sangre y donantes voluntarios
- Reparto de bolsas navideñas para los empleados
- Seguro de vida y accidente
- Patrocinio de actividades a nivel de la empresa
- Entrega de regalos y pines por antigüedad

Otras actividades que aunque no fueron incluidas por los trabajadores en sus respuestas, sí hacen parte de la convención colectiva suscrita entre el sindicato y la empresa lo son:

- Entrega de uniformes y equipo de seguridad
- Celebración de la fiesta de Navidad para todos

Aún cuando la empresa no dispone de una estructura administrativa fija y reconocida por todos para el desarrollo de estas

actividades, el personal que labora en la empresa ubica la responsabilidad por su ejecución en la Oficina de Personal o en la personal del propio Jefe de Personal (Objetivo No.2)

Indistintamente de la función que cumplan a lo interno de la empresa, los trabajadores coinciden en afirmar que tanto la cobertura como la organización de estas actividades son buenas (Objetivo No.). Con relación a la eficacia y a la variedad, estas opiniones varían según la función que cumplen dentro de la organización. Así tenemos que las opiniones más favorables corresponden al personal directivo de la empresa, mientras que las menos favorables en este sentido son las vertidas por el personal de planta. En ambos aspectos las opiniones del personal administrativo se ubican en una posición intermedia entre los grupos antes mencionados.

Otras actividades que en opinión consensuada de los trabajadores pueden ser ejecutadas por la empresa en beneficio de los empleados son las siguientes en el orden de mayor a menor consenso.

- Tarifas corporativas con descuento por comprar en centros comerciales diversos.
- Premio por conducta laboral segura.
- Premio por aporte de sugerencias que en su aplicación

representen ahorro o ganancia para la empresa.

- Obsequio a los empleados por acontecimientos significativos en la vida de los mismos (matrimonio, cumpleaños, nacimiento del primogénito, etc.)
- Organización de convivios, excursiones y paseos para los trabajadores y sus familiares.
- Premio por desempeño anual excelente.
- Reuniones almuerzos de directivos con empleados de la empresa.
- Préstamo para el pago de matrícula a trabajadores que estudien (Objetivo No. 4)..

El hecho de que a nivel de la Oficina de Personal de la empresa no haya una clara definición de responsabilidades para el desarrollo de las actividades en beneficio de los empleados plantea la necesidad de la creación de una sección o unidad, con un responsable al frente que se encargue de coordinar con el sindicato todo lo relacionado con la prestación de estos beneficios para los empleados (Objetivo No. 5).

Resulta por igual necesario divulgar de mejor forma y en mayor medida las actividades que en beneficio de los trabajadores lleva a cabo la empresa debido a que se observa un gran desconocimiento y poca accesibilidad de los mismos a estos beneficios.

Con respecto a la inclusión de nuevas actividades en beneficio de los empleados por parte de la empresa, sus directivos dicen mostrarse anuentes siempre y cuando estas actividades o incentivos no representen una erogación adicional. Un amplio sector de los trabajadores por su parte, opina que nuevas actividades podrían ser cofinanciadas entre la empresa y el sindicato (Objetivo No. 6).

Se requiere de la creación de una unidad o sección dentro de la Oficina de Personal que se ocupe exclusivamente de la organización y desarrollo de estas actividades con el propósito de asegurar una mayor efectividad y eficiencia en las mismas.

Tal como se mencionó en la formulación del diseño, esta investigación tiene como limitante el que sus resultados no pueden ser extrapolados a otras poblaciones o escenarios similares.

En relación con las hipótesis de investigación, aún cuando se pudo determinar la existencia de actividades en beneficio de los trabajadores, las mismas se caracterizan por una limitada cobertura y variedad. Por lo que se descarta la primera hipótesis. En relación con las dos últimas hipótesis, sí ha resultado factible proponer a la empresa un modelo de administración para el desarrollo de estas actividades, dirigido a ampliar tanto la efectividad y eficacia

de las mismas. Por igual están sentadas las bases para una discusión dirigida a lograr el necesario consenso entre la empresa y el sindicato para la inclusión de nuevas actividades en el listado de actividades dirigidas a beneficiar e incentivar a los trabajadores en general.

RECOMENDACIONES

Para la Empresa:

Crear dentro de la Oficina de Recursos Humanos de la empresa una unidad administrativa que se dedique a programar, ejecutar y evaluar en forma exclusiva actividades en beneficio de los trabajadores.

El responsable de esta unidad administrativa deberá encargarse de coordinar con el Sindicato todo lo relacionado con la prestación de estos beneficios para los empleados.

Privilegiar en el otorgamiento de estos beneficios a los trabajadores que más lo necesiten en función de evaluaciones que se hagan de sus situaciones socioeconómicas.

Revisar los procedimientos administrativos establecidos para el otorgamiento de estos beneficios con el propósito de hacerlos más accesibles y expeditos a los trabajadores.

Divulgar por diversos medios las actividades que en beneficio de los trabajadores lleva a cabo la empresa con el fin de que las mismas sean conocidas por todos. Esta divulgación deberá incluir

la forma de acceder a estos servicios.

Se recomienda a la empresa el asociar los beneficios otorgados con rendimiento sobresaliente en el desempeño laboral de los empleados, con conductas favorables para el éxito organizacional y con prácticas que representen la generación de ahorros o la reducción de costos en las operaciones de la empresa.

Incorporar nuevas actividades en beneficio de los trabajadores que tengan por base estímulos no económicos o incentivos no materiales. Estas nuevas actividades pueden ser, entre otras:

- Incentivos por asistencia y puntualidad perfecta.
- Premio por conducta laboral segura (prevención de accidentes).
- Premio por aporte de sugerencias que representen ahorro para la empresa.
- Premio por evaluación de desempeño excelente.
- Tarifas corporativas con descuento por compras en centros comerciales diversos.
- Obsequio a los empleados por acontecimientos significativos en la vida de los mismos (matrimonio,

cumpleaños, nacimiento del primogénito, etc.).

- Organización de convivios, excursiones y paseos para los trabajadores y sus familiares.

Para los trabajadores y su Sindicato:

Se les recomienda considerar la propuesta de la empresa en el sentido de incorporar otras actividades en beneficio de los trabajadores siempre y cuando las mismas no representen erogaciones económicas.

Divulgar de mejor forma entre su membresía las actividades en beneficio de los trabajadores que han sido concertadas con la empresa a través de la convención colectiva.

Cofinanciar junto a la empresa otras actividades en beneficio de los trabajadores que puedan ser añadidas a las ya existentes.

Vincular rendimiento y conductas productivas excepcionales de los trabajadores con el otorgamiento de incentivos o con el desarrollo de actividades de la empresa en beneficio de los mismos.

Para otros trabajadores:

Desarrollar nuevas investigaciones sobre el tema, ampliando tanto la validez interna del diseño de investigación a objeto de poder derivar conclusiones y recomendaciones que admitan una mayor generalización y extrapolación de los resultados.

Relacionar, a través de investigaciones, el otorgamiento de incentivos y beneficios con la satisfacción laboral y el rendimiento de los trabajadores con el fin de disponer de argumentos y estrategias que permitan ampliar tanto el número como la variedad y cobertura de estos beneficios.

BIBLIOGRAFIA

- Blanchard Ken y Michael O'Connor.** Administración por Valores. Colombia, Editorial Norma. 1997. 150 páginas.
- Blanchard Ken y otros.** Empowerment: Tres claves para lograr que el proceso de facultar a los empleados funciones en su empresa. Colombia, Editorial Norma. 1997. 124 páginas.
- Briceño E. Amílcar.** Guía para Establecer y Administrar Programas de Relaciones Laborales, Bienestar Social y Centros de Orientación Infantil y Familiar. Panamá, 1987. 241 páginas.
- Chruden, Herbert y Arthur Sherman.** Administración de Personal. México, Editorial Continental, S. A. 1982. Página 569.
- Chuldz, D.P.** Psicología Industrial. México, Editorial Interamericana, S.A. 1985. Página 268.
- Clerc J. M. (OIT).** Introducción a las Condiciones y el Medio Ambiente de Trabajo. Ginebra, OIT, 1991. 346 páginas.
- Davis, Keith y John Newstro.** Comportamiento Humano en el Trabajo, Comportamiento Organizacional. México, McGraw-Hill. 1991. 291 páginas.
- Davis, Keith.** El Comportamiento Humano en el Trabajo. México, McGraw-Hill. 1983. Página 341.
- Dessler Gary.** Administración de Personal. México, Prentice-Hall Hispanoamericana S.A. 1996. 715 páginas.
- Deutsch, Arnold R.** La Revolución de los Recursos Humanos. México, Publigraphics, S.A. 1982. 211 páginas.
- Gómez Ceja, Guillermo.** Planeación y Organización de Empresas. México, Editorial McGraw-Hill. 1995. 432 páginas.
- Guvenc G., Alexander.** Planeación estratégica aplicada a los Recursos Humanos. Colombia, Editorial Norma. 1985. 345 páginas.
- Harbison, Frederich H.** Recursos Humanos como Riqueza de las Naciones. Buenos Aires, Editorial El Ateneo. 1977. 115 páginas.

- Horovitz Jacques y otros.** La Satisfacción total del cliente. México: Serie McGraw-Hill de Management. 1993. 342 páginas.
- Howell, Willim.** Psicología Industrial y Organizacional, sus elementos esenciales. México, Editorial El Manual Moderno, S.A. 1979. 90 páginas.
- Hughes W.W.** Psicología de las Relaciones Humanas en la Industria. México, Editorial Pardós. 1973. Página 21.
- Jarillo, José Carlos.** Dirección Estratégica. México: McGraw-Hill. 1992. 204 páginas.
- J.M. Juan y F.M. Gryna.** Análisis y Planeación de la Calidad. México, McGraw-Hill. 1995. 633 páginas.
- Kolb, DAvid, Irving Rubin y Jeme McIntyre.** Psicología de las Organizaciones. México, Editorial Prentice Hall. 1985. 161 páginas.
- Mee John F.** Personnel Handbook. Nueva York. The Ronald Press Company. 1958. Página 1077.
- Mendoza Núñez y Alejandro Manuel Alvarez Herrera.** Cursos de Relaciones Humanas: Manual del Instructor. México, Editorial El Manual Moderno, S.A. de C.V. 1994. 96 páginas.
- Mendoza Núñez Alejandro y Manuel Alvarez Herrera.** Cursos de Relaciones Humanas: Guía del Supervisor. México, Editorial El Manual Moderno S.A., de C.V. 1994. 58 páginas.
- Morris Daniel, Joel Blandón.** Reingeniería: Como aplicarla con éxito en los Negocios. México, McGraw-Hill. 1994. 297 páginas.
- Nelson Bob.** 1001 Formas de Motivar a los Empeados. Colombia, Editorial Norma. 1997. 210 páginas.
- Pigors, Paul y Charles A. Myers.** Personnel Administration, a point of view and method. Nueva York, McGraw-Hill. 1995. Página 546.

- Russel L., Ackoff.** Rediseñando el Futuro. México, Editorial Limusa. 1990. 332 páginas.
- Scheid Jean-Claude.** Los Grandes Autores en Administración. Argentina, Editorial El Ateneo. 1º983. 213 páginas.
- Schein, Edgar.** Psicología de la Organización. España, Prentice Hall Internacional. 1978. Página 86.
- Siegel Lawrence e Irvin Lane.** Psicología de las Organizaciones Industriales. México, Editorial Continental, S.A. 1990. 449 páginas.
- Strauss, Geroge I. Soyles y Jorge Cárdenas.** Personal, Problemas Humanos de la Administración. México, Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. 1980. Página 9.
- Smith, C.S. y H. Wakeley.** Psicología de la Conducta Industrial. México, McGraw-Hill. 1982. Página 259.
- Sverdlik Mario y J. Clifton Williams y otros.** Administración y Organización. U.S.A. Harper Collins Publishers. 1991. 594 páginas.
- Thomas J. Peters y Robert H. Waterman Jr.** En busca de la Excelencia. Experiencias de las empresas mejor gerenciadas de los Estados Unidos. Colombia, Editorial Norma. 1995. 340 páginas.
- Thomsett Mitchael C.** Las Reuniones de Trabajo. Colombia, Editorial Norma. 1991. 195 páginas.

ANEXOS

ANEXO NO. 1

**ENCUESTA DE OPINION SOBRE ACTIVIDADES
DE LA EMPRESA EN BENEFICIO DE LOS EMPLEADOS**

**ENCUESTA DE OPINION SOBRE ACTIVIDADES DE LA EMPRESA
EN BENEFICIO DE LOS EMPLEADOS**

INSTRUCCIONES GENERALES:

La presente encuesta tiene como propósito identificar las actividades que lleva a cabo la empresa en beneficio de los empleados, así como también determinar la efectividad y eficiencia de la misma en el diseño y ejecución de estas actividades.

Mucho le agradeceremos se sirva dar respuesta a todas las preguntas que sobre el particular le formulamos, con la seguridad de que su identidad y opiniones se mantendrán en reserva.

Cualquier interrogante sobre el formulario o sobre la investigación puede ser formulada a la persona responsable de la misma: Lic. Amílcar Briceño.

DATOS DEL ENTREVISTADO:

1. Sexo: Masculino _____ Femenino _____

2. Años de trabajar para la empresa _____

3. Tipo de empleado:

_____ Directivo

Administrativo

_____ De Planta

4. Es usted, afiliado a la organización sindical.

SI _____ NO _____

5. Es usted miembro de la Directiva del Sindicato de Empleados

SI _____ NO _____

DATOS DE ACTIVIDADES EN BENEFICIO DE LOS TRABAJADORES

6. Lleva a cabo la Empresa actividades en beneficio de sus empleados.

SI _____ NO _____

7. Menciones las actividades que usted conoce son organizadas por la
Empresa en beneficio de sus empleados.

7.1. _____

7.2. _____

7.3. _____

7.4. _____

7.5. _____

7.6. _____

7.7. _____

7.8. _____

7.9. _____

7.10. _____

8. En términos generales, cómo calificaría usted la cobertura de estas actividades.

Excelente cobertura (todos los trabajadores se benefician) _____

Buena cobertura (más del 80% de los trabajadores se benefician con estas actividades) _____

Regular cobertura (más del 50% sólo se beneficia) _____

Pésima cobertura (menos del 50% se beneficia) _____

9. Cómo calificaría usted la forma en que son organizadas estas actividades

Excelente (se llevan a cabo sin errores o problemas) _____

Buena organización (en un 80% las mismas no presentan problemas ni errores en su desarrollo) _____

Regular Organización (más del 50% de las acciones se llevan a cabo con problemas y errores) _____

Pésima organización (menos del 50% de las actividades se organizan sin problemas o errores) _____

10. En la empresa la responsabilidad por el desarrollo de estas actividades recae en:

Persona: _____

Oficina: _____

Departamento: _____

11. El desempeño de esta persona, oficina o departamento en el desarrollo de

las actividades antes mencionadas puede ser evaluada como:

_____ Poco eficaz _____ Eficaz

_____ Regular eficacia _____ Excelente

12. Que sugerencias puede usted hacer para mejorar la ejecución de estas actividades por parte de la empresa.

12.1. _____

12.2. _____

12.3. _____

12.4. _____

12.5. _____

12.6. _____

12.7. _____

12.8. _____

12.9. _____

12.10. _____

13. Del listado adjunto marque con un gancho () las actividades que en la actualidad la empresa no lleva a cabo y que pudieran ser desarrolladas en beneficio de los empleados.

_____ 13.1. Premios en especie o efectivo por asistencia y puntualidad.

_____ 13.2. Elección al mejor empleado (mensual, trimestral, anual).

- _____ 13.3 Premio por prevención de accidentes en el manejo de equipo rodante o equipo de producción.
- _____ 13.4. Premio en especie o efectivo por aporte de sugerencias que representen ahorro a la empresa.
- _____ 13.5. Premio en especie o efectivo en reconocimiento a la antigüedad del empleado en la empresa.
- _____ 13.6. Premio en especie o efectivo por evaluación de desempeño excelente.
- _____ 13.7. Obsequios o regalos por acontecimientos importantes (nacimiento del primogénito, matrimonio, etc.).
- _____ 13.8. Apoyo a eventos deportivos por parte de la empresa a los empleados.
- _____ 13.9. Reuniones almuerzos de Directivos con empleados de planta.
- _____ 13.10. Compra por parte de la empresa de uniformes a los empleados.
- _____ 13.11. Obsequios de boletos para participar en actividades socio-culturales recreativas.
- _____ 13.12. Subsidio de la empresa a eventos de capacitación (seminarios, charlas, etc.).
- _____ 13.13. Celebración de cumpleaños de los empleados.
- _____ 13.14. Becas para empleados y sus hijos.
- _____ 13.15. Pago de póliza colectiva de accidentes, enfermedad y vida por parte de la empresa a los empleados.
- _____ 13.16. Ayuda económica en caso de defunción del empleado a sus familiares.
- _____ 13.17. Obsequio de bolsas de comestibles a los empleados.

- 13.18. Organización de convivios, excursiones y paseos para los empleados y sus hijos.
- 13.19. Préstamo para el pago de matrícula escolar por parte de la empresa a los empleados.
- 13.20. Apoyo económico de la empresa para la consecución de lentes.
- 13.21. Apoyo económico en caso de siniestros.
- 13.22. Apoyo económico para gastos médicos.
- 13.23. Obsequios de certificados de regalos como incentivos o motivación a los empleados por parte de la empresa.
- 13.24. Tarifas corporativas que incluyan descuentos a los empleados para compras de productos y servicios en locales comerciales diversos.

ANEXO NO. 2

**PROPUESTA DE ACTIVIDADES EN BENEFICIO DE LOS
TRABAJADORES A SER REALIZADAS POR UNA EMPRESA
INDUSTRIAL PANAMEÑA**

**PROPUESTA DE ACTIVIDADES EN BENEFICIO DE LOS TRABAJADORES
A REALIZAR POR UNA EMPRESA INDUSTRIAL PANAMEÑA**

- I. Nombre de la Unidad Ejecutora: Unidad de Bienestar del Empleado
- II. Depende: Administración de Recursos Humanos
- III. Justificación o Necesidad de las actividades en beneficio de los trabajadores a realizar por una empresa industrial panameña:

Junto al ejercicio del trabajo productivo, el hombre necesita de un complemento compensador que lo motive a continuar su labor. El trabajo y el incentivo constituyen realidades que se influyen recíprocamente.

La falta absoluta de motivaciones o incentivos laborales provocan dificultades que se manifiestan en el comportamiento y bajo rendimiento de los trabajadores.

Toda empresa consciente de la responsabilidad que tiene, debe sentir también la necesidad de estimular y de reconocer la labor de todo el engranaje humano que, en forma administrativa y técnica, hace posible la eficacia y eficiencia de los servicios y productos que desarrolla e incrementa su productividad.

Esperamos que este programa satisfaga inquietudes y necesidades de los trabajadores, a través de los méritos y recompensas que le serán ofrecidas en

beneficio del desarrollo y engrandecimiento de la empresa.

El mismo consiste en políticas de motivación dirigidas a lograr cambios favorables de actitud laboral y de personalidad de los empleados a través del reconocimiento profesional, esto debe ser considerado dentro de un cambio administrativo y deberá afectar positivamente a toda la población de la organización, como consecuencia de que los incentivos, intangibles son importantes y en muchas ocasiones hacen una labor más motivadora en los empleados que los beneficios económicos.

Para la administración y desarrollo de estas actividades de beneficios a los trabajadores, la empresa objeto de estudio deberá crear u organizar la unidad administrativa de Bienestar del Empleado regentada por profesionales de Trabajo Social, quienes de acuerdo con los lineamientos de la Gerencia General, coordinarán con los Directivos de las distintas unidades administrativas y el sindicato de la empresa para cumplir con los objetivos de este programa de beneficios a los trabajadores, fortaleciendo la organización y las condiciones sociales y emocionales de los empleados de la empresa industrial panameña en estudio, lo que sin duda también será de beneficio propio para la empresa y su productividad.

IV. OBJETIVO GENERAL DE LA ACTIVIDAD

Lograr que el trabajador perciba que la labor que realiza dentro de la empresa es parte de una actividad coordinada, que hace posible el logro de los fines que persigue la empresa y que esta labor le es reconocida y valorada por todos.

V. OBJETIVOS ESPECIFICOS EN LA ACTIVIDAD

- Motivar a los trabajadores de la Empresa a la realización de una mejor labor en el cumplimiento de sus funciones.
- Reconocer e incentivar al trabajador cuya dedicación y esmero en su labor sea sobresaliente.
- Contribuir a que el trabajador sienta satisfacción y orgullo por el trabajo que desempeña.
- Divulgar el programa de reconocimiento e incentivos, motivación y beneficio a todos los empleados de la Empresa.

VI. METAS DE LA ACTIVIDAD

Lograr actitudes favorables en los trabajadores de la Empresa hacia la excelencia en el desempeño y la productividad.

VII. COBERTURA

Este programa se realizará a nivel de la Empresa y cubrirá a trabajadores, Supervisores, Jefes de Secciones, de Departamentos y Directivos.

VIII. METODOLOGIA

- Aplicación del método integral de Trabajo Social.
- Entrevista individuales
- Cuestionarios.
- Realizar reuniones con los Supervisores, Jefes de Secciones, de Departamentos y Directivos.
- Establecer criterios para el reconocimiento e incentivos a los trabajadores.
- Análisis de evaluación de situaciones.
- Coordinar con los diferentes Directivos a nivel de la Empresa.
 - Dinámica de grupo.
- Divulgación del Programa de Beneficios a nivel de todas las Unidades Administrativas que conforman la Empresa Industrial Panameña.

IX. ALGUNAS ACTIVIDADES DE INTERVENCION PROFESIONAL QUE REALIZARIA LA UNIDAD DE BIENESTAR DEL EMPLEADO, PARA BENEFICIO DE LOS TRABAJADORES

A. Actividades de Intervención Profesional:

1. De Trabajo Social para el desarrollo del trabajador y su familia, grupos formales e informales a lo interno de la Empresa Industrial Panameña y la comunidad.
2. De atención y orientación a pre-jubilados y jubilados.
3. De presupuesto y economía familiar, para el beneficio del trabajador.
4. De apoyo económico a través de becas y consecución de las mismas para beneficio de los hijos de los trabajadores
5. De acciones socio-culturales, deportivas y recreativas para esparcimiento de los empleados.
6. De orientación, consejería y reforzamiento de conducta como apoyo a los trabajadores de la empresa.
7. De verificación de los sistemas internos de comunicación y evaluar los mecanismos de comunicación formal e informal en la empresa.
8. De reconocimiento. Incentivos y motivación a empleados (identificar y establecer criterios para entrega de premios por

sugerencias, desempeño laboral, años de servicio, prevención de accidentes de trabajo, puntualidad, asistencia y otros).

9. De acciones de compenetración y familiarización de los trabajadores con la empresa.
10. De apoyo económico a empleados en caso de siniestros e imprevistos.
11. De educación para el desarrollo del empleado (a nivel social, cultural, profesional, técnico, humanístico etc.).
12. De atención, orientación y asesoría a empleados en situaciones de disfunción laboral, familiar, etc.
13. Otros.

B. Acciones de trámites para la consecución de beneficios a los trabajadores.

1. En caso de defunción del trabajador o de sus familiares inmediatos.
2. Póliza colectiva de seguro de vida y accidentes personales.
3. Préstamos para el pago de matrícula por estudios.
4. Préstamos a bajo interés para los empleados.
5. Adelanto de pago de una semana por urgente necesidad económica.

6. Apoyo en caso de siniestro e imprevistos.
7. De apoyo a empleados que no hayan culminado su educación primaria (actividad a coordinar con el Ministerio de Educación).
8. Otros servicios sociales.

C. Beneficios adicionales que ofrecen algunas empresas a sus trabajadores.

1. Tiempo libre que asume y paga la empresa.

Días de asueto.

Cumpleaños.

Muerte de familiar.

Vacaciones proporcionales.

Permisos cobrados para almuerzo, descansos, etc.

Donaciones.

Fiestas especiales (Víspera de Navidad y Año Nuevo (medio día).

Fin de semana largo - Semana Santa, días patrios.

Actividades gremiales.

Otras.

2. Seguros.

Salud.

Vida.

Accidentes.

Hospitalización.

Otros.

3. Jubilación.

Plan de cesantía especial.

Ahorros por jubilación.

Seguros para deudos e incapacidad no contemplada.

Pensiones médicas privadas.

Otros.

4. Otras Actividades.

Comidas.

Descuento por utilización de los bienes y/o servicios de la empresa.

Inscripciones en clubes sociales, deportivos, infantiles, recreacionales, parques, museos, etc.

Subsidio por la compra de vehículos o propiedades personales del trabajador.

Cobertura de gasolina.

Pago parcial de utilidades de la empresa.

Subsidio escolar, útiles escolares, libros, textos especiales, escolares etc.

Transporte gratuito.

Otros.

CH. Otros beneficios tangibles e intangibles, disponibles para los empleados.

1. Premios en efectivo por asistencia y puntualidad.
2. Elección al mejor empleado mensual, trimestral y anual.
3. Prevención de accidentes en el manejo de equipo rodante.
4. Premio en especie o efectivo por aporte de sugerencias que representen ahorro a la empresa.
5. Reconocimiento por antigüedad en la institución.
6. Bonificación o aguinaldo a los empleados.
7. Premio en efectivo o especie por evaluación del desempeño sobresaliente.
8. Obsequio o regalo por acontecimientos importantes (nacimiento del primogénito, matrimonio, etc.).
9. Apoyo a eventos deportivos por parte de la empresa a los empleados.

10. Compra de uniformes para empleados.
11. Reuniones-almuerzo (Directores-Trabajadores).
12. Obsequio de boletos para participar en actividades culturales, recreativas, educativas, seminarios, charlas, etc.
13. Celebración de cumpleaños de los trabajadores en la unidad administrativa correspondiente.
14. Programas de becas para los trabajadores e hijos.
15. Tarifas corporativas que incluyan descuentos a los trabajadores por compra de productos y servicios en locales comerciales diversos de la comunidad.
16. Pago parcial o total por parte de la empresa de póliza colectiva de accidentes, enfermedad y vida.
17. Ayuda económica en caso de defunción de los trabajadores o familiares.
18. Obsequio de bolsas de comestibles a los trabajadores.
19. Convivio, excursiones, paseos para los trabajadores y su familia.
20. Préstamo para el pago de matrícula universitaria de los trabajadores.
21. Apoyo económico para confección de lentes.
22. Apoyo económico en caso de siniestros.
23. Apoyo económico para gastos médicos.

24. Certificado de regalos.
25. Que la empresa le facilite al trabajador transporte cuando esté hospitalizado y tenga salida para llevarlo a casa.
26. Cuando el trabajador se encuentre incapacitado que la empresa le conceda el salario por 100% y cuando el seguro social le pague el subsidio este le reintegre a la empresa.
27. Que la empresa le ofrezca al trabajador que gana bajo salario cupos gratuitos o preferencias en los COIF de acuerdo a las necesidades.
28. Carta de agradecimiento o felicitaciones.
29. Elogio en público (Reconocimiento).
30. Un día libre.
31. Una placa de reconocimiento.
32. Premios.
33. Dinero en efectivo.
34. Reuniones que aumente el autoestima y la moral de los trabajadores por triunfo o trabajos terminados.
35. Que la autoridad dominadora felicite personalmente a los trabajadores que hayan hecho un buen trabajo.
36. Que la Gerencia General haga público reconocimiento del buen desempeño de los trabajadores.

37. Preguntar a los trabajadores en qué forma usted, podría demostrarle su aprecio.
38. Certificados.
39. Placas (Mención Honorífica mensual con el nombre en la placa).
40. Que la Gerencia de la Empresa llame por teléfono al trabajador por motivo de trabajos sobresaliente, cumpleaños, etc. y luego lo visite en su área de trabajo a manera de estímulo.
41. Recompensa al trabajador más colaborador y amable.
42. Exhiba en el vestíbulo de la empresa fotografía de los trabajadores sobresalientes.
43. Disponer de lugar para exhibir memorándum, afiches, fotografía o grupo sobresaliente.
44. Medio día de cada mes a celebrar el día de la recompensa y el reconocimiento.
45. Llevar en tablero el número de trabajadores capacitado por mes.
46. Organizar bibliotecas de consultas.
47. Recompensa a la labor callada (premiar específicamente aquellas actividades que por lo general, pasan inadvertidas).
48. Mantener costumbre de invitar a cenar a trabajadores subalternos.
49. Notas a la familia donde se agradece su comprensión y apoyo al trabajador.

50. Cuando invite a almorzar un trabajador permítale que invite a dos compañeros.
51. Obsequiar prendedor de solapa.
52. Entrada para espectáculos.
53. Flores.
54. Oportunidad a representar a la empresa.
55. Pago de cena, comida o celebración con el cónyuge.
56. Certificado de regalo.
57. Dinero en efectivo.
58. Dedíquele una hora a todo trabajador nuevo que ingrese a su organización.
59. Obsequio de camisetas, dulces, etc.
60. Tarjeta de presentación debajo del nombre colocar premio obtenido (ejemplo, mejor empleado del mes, trimestre, del año, etc.).
61. Que la autoridad máxima visite área de trabajo.
62. Un día al mes línea directa con la Gerencia de la Empresa.
63. Hacer reuniones entre directores y trabajadores para responder preguntas.
64. A través de anuncios del periódico elogiar al empleado.
65. Establecer hora del café que coincida con la participación de la

Gerencia.

66. Dar a conocer en publicaciones internas, detalles de pormenores de sus vidas y aficiones extra laborales de los empleados en general.
67. Procedimiento (TEG) Tratamiento equitativo garantizado, invitar a los trabajadores a presentar quejas cuando considere que no han sido tratados con justicia.
68. Conceder una hora al mes para que los empleados discutan sus problemas y limitaciones con la participación del jefe correspondiente.
69. Recompensar tiempo libre (una tarde o mañana dependiente del interés del trabajador participante) (por calidad, seguridad, desempeño en equipo o según lo que considere importante).
70. Conceda un descanso extra.
71. Dé al trabajador un fin de semana de 3 días de merecerlo para motivarlo.
72. Dé al empleado dos (2) horas de almuerzo durante una semana.
73. Conceda un día libre.
74. Días excepcionales. Permita faltar al trabajo los viernes por la tarde, en verano sin perder remuneración, como motivación, previo control.

75. Obsequiar artículos con el logotipo de la empresa como camiseta, gorra, vaso, tasa, etc.

X. Recursos.

- Económicos. Se requiere aproximadamente la suma de B/. (por presupuestar) anuales para solventar económicamente este programa.
- Humanos. Todos los involucrados.
- Apoyo y suministro de materiales: todo el que se requiera, según la actividad a realizarse.

XI. Evaluación y Control.

Actividad permanente, tanto en la planificación, como en la ejecución de las acciones y al finalizar las misma.

XII. Procedimientos.

- Coordinar el programa con Directores, Jefes de Departamentos, de Secciones y Supervisores de la Empresa.
- Establecer criterios de reconocimiento e incentivos.
- Divulgación del programa.
- Coordinación con las distintas áreas de trabajo.

- Ejecución de los procedimientos elaborados en el programa.

XIII. Coordinación.

A lo interno de la empresa con todas las unidades administrativas correspondientes.

XIV. Responsables de ejecutar la actividad.

- Bajo supervisión del Jefe de la unidad de Bienestar del Empleado, los analistas de la unidad y demás personal involucrado.
- A nivel externo con todas aquellas que corresponda.
- A lo interno de la Empresa con todas las unidades correspondientes.

XV. Cronograma de Actividades.

Se refiere a las acciones previas que anteceden a la actividad (fechas calendarios) antes y hasta su ejecución total.

XVI. Observaciones.

Son todas aquellas anotaciones que se hacen en un momento determinado que apoyan el desarrollo y ejecución de las actividades.

XVII. Anexos.

Es toda información que se adjunta y que guarda relación o sirve de referencia con el tema.

XVIII. Bibliografía.

Es la anotación de toda ficha bibliográfica utilizada en la planificación y profundización de la actividad a ejecutar.