

UNIVERSIDAD INCA GARCILASO DE LA VEGA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CIENCIAS ECONÓMICAS



TESIS

**“Calidad de vida laboral y productividad de los trabajadores de la zona Lima Centro,
de la Caja Raíz en el año 2017”**

PRESENTADO POR:

Br. GARCÍA VARGAS MACHUCA, Orestes Ramón

Br. LAVALLE SUSANIBAR, Cesar Augusto

Para optar el TÍTULO Profesional en ADMINISTRACIÓN

LIMA, PERÚ

2018

DEDICATORIA

Ambos autores coincidimos en dedicar la presente tesis a nuestros progenitores quienes, nos inculcaron esta gran tarea de buscar ser profesionales serios y responsables, con el afán de llevar los nuestros conocimientos en bien de nosotros mismos y la sociedad.

AGRADECIMIENTO

A la Universidad inca Garcilaso de la Vega, por albergarnos en sus aulas para lograr nuestra carrera e inculcarnos esfuerzo y conocimientos para ser personas de bien, que contribuyamos al crecimiento de nuestro país.

PRESENTACIÓN

Señores Miembros del Jurado Dictaminador:

En cumplimiento de las formalidades contenidas en el reglamento de Grados y Títulos de la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas de la Universidad Inca Garcilaso de la Vega, nosotros: **ORESTES RAMÓN GARCÍA VARGAS MACHUCA** y **CESAR AUGUSTO LAVALLE SUSANIBAR**, presentamos a vuestra consideración la tesis titulada “**Calidad de vida laboral y productividad de los trabajadores de la zona Lima Centro, de la Caja Raíz en el año 2017**” con el fin de obtener el título profesional de Administrador de Empresas.

Conscientes de la realidad nacional en materia de nuestro tema, consideramos que nuestra tesis será de gran utilidad para estudiantes, futuros profesionales e investigadores en general, como fuente de conocimiento o como antecedente para la formulación de nuevas tesis en esta materia.

Lima, Mayo del 2018

INDICE

CAPITULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	xiv
1.1. SITUACIÓN PROBLEMÁTICA	1
1.2. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	5
1.2.1. Problema General.....	5
1.2.2. Problemas Específicos	5
1.3. JUSTIFICACIÓN	5
1.3.1. Justificación Teórica	5
1.3.2. Justificación Práctica	6
1.4. OBJETIVOS	6
1.4.1. Objetivo General.....	6
1.4.2. Objetivos Específicos.....	6
CAPITULO II: MARCO TEÓRICO	7
2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN.....	7
2.2. BASES TEÓRICAS.....	12
2.2.1. Calidad	12
2.2.1.1. Evolución histórica de la Calidad:	13
2.2.1.2. Los Grandes “Gurús” de la Calidad.....	14
2.2.1.3. Gestión de Calidad Total	15
2.2.1.4. Beneficios de un Sistema de Calidad.....	16
2.2.2. La Calidad de Vida Laboral.....	16
2.2.2.1. Orígenes y Desarrollo de la Calidad de Vida Laboral	20
2.2.2.2. Delimitación de la Calidad de Vida Laboral	21
2.2.2.3. Perspectivas Complementarias de Calidad de Vida Laboral	21
2.2.3. Ambiente de trabajo.....	23
2.2.3.1. Principios a incluirse en entornos laborales saludables:.....	24
2.2.3.2. Proceso de Mejora Continua:.....	25
2.2.3.3. Factores Ambientales en el lugar de trabajo:.....	25

2.2.3.4. Ambiente de Trabajo o Microambiente:.....	27
2.2.3.5. Condiciones del Ambiente de Trabajo	28
2.2.4. Remuneración:	33
2.2.4.1. Tipos de Remuneración:	34
2.2.4.2. Los Premios Extraeconomicos:	35
2.2.4.3. Elemento que suelen integrar la Remuneración	36
2.2.4.4. Remuneración Variable:	37
2.2.4.5. Características Esenciales del Salario:.....	38
2.2.4.6. Remuneración, Sueldo y Salario:	39
2.2.5. Organización.....	42
2.2.5.1. Un Gerente Orienta y Dirige Acciones:.....	44
2.2.5.2. La Organización Transforma:.....	45
2.2.5.3. Habilidades Conceptuales en la Organización:	45
2.2.6. Productividad	46
2.2.6.1. Medidas de la Productividad	48
2.2.6.2. Variables de la Productividad.....	49
2.2.6.3. Las Seis Letras Claves de la Productividad:.....	50
2.2.6.4. Obstáculos o Factores que impiden el Desarrollo de la Productividad.....	51
2.2.6.5. Componentes de la Productividad:	54
2.2.7. Rotación de Personal.....	55
2.2.7.1. Inconvenientes en la Rotación de Personal.....	56
2.2.7.2. Ventajas de la Rotación de Personal:.....	57
2.2.7.3. Costos de la Rotación del Personal:.....	58
2.2.7.4. Índice de Rotación de Personal:	58
2.2.8. Capacitación.....	60
2.2.8.1. Diferencia entre Capacitación y Desarrollo Personal:.....	61
2.2.8.2. Contenido de la Capacitación:	62
2.2.8.3. Pasos de un Proceso de Capacitación:	63
2.2.8.4. Técnicas de Capacitación	64
2.2.9. Eficiencia	66

2.2.9.1. La Eficiencia en las Actividades Empresariales	67
2.2.9.2. Relación entre la Eficiencia y la Eficacia Organizacional.....	67
2.3. GLOSARIO DE TÉRMINOS.....	69
CAPITULO III: HIPÓTESIS Y VARIABLES.....	73
3.1. HIPÓTESIS GENERAL	73
3.2. HIPÓTESIS ESPECÍFICAS	73
3.3. IDENTIFICACIÓN DE VARIABLES	73
3.4. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES	74
3.5. MATRIZ DE CONSISTENCIA	75
CAPITULO IV: METODOLOGÍA	76
4.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN	76
4.2. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN.....	76
4.3. UNIDAD DE ANÁLISIS	76
4.4. POBLACIÓN DE ESTUDIO	76
4.5. TAMAÑO DE LA MUESTRA	76
4.6. SELECCIÓN DE LA MUESTRA	76
4.7. TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS	77
4.8. PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS:	77
CAPITULO V: PRESENTACIÓN DE RESULTADOS.....	78
5.1. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....	78
5.2. Prueba de Hipótesis.....	96
5.3. Discusión de resultados.....	100
CONCLUSIONES	104
RECOMENDACIONES	105
BIBLIOGRAFÍA.....	106
ANEXOS.....	109
MODELO DE LA ENCUESTA	109
ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA	111

INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Tipos de definiciones de Calidad de Vida Laboral.....	19
Tabla 2. Factores que pueden hacer variar la productividad	52
Tabla 3. Número y porcentaje de trabajadores de la empresa CRAC RAÍZ, según su opinión: ¿Considera usted que la empresa fomenta el bienestar de sus trabajadores a través de un ambiente de trabajo agradable? año 2018.....	78
Tabla 4. Número y porcentaje de trabajadores de la empresa CRAC RAÍZ, según su opinión: ¿Las Políticas de la empresa para implementar y mantener una adecuada calidad de vida laboral son útiles para su buen desempeño? año 2018	79
Tabla 5. Número y porcentaje de trabajadores de la empresa CRAC RAÍZ, según su opinión: ¿Cree usted que su ambiente de trabajo tiene las condiciones necesarias de confort para el desarrollo de sus actividades? año 2018.....	80
Tabla 6. Número y porcentaje de trabajadores de la empresa CRAC RAÍZ, según su opinión: ¿Considera usted que la estructura remunerativa de en la empresa, se encuentra acorde con su nivel de producción? año 2018.....	81
Tabla 7. Número y porcentaje de trabajadores de la empresa CRAC RAÍZ, según su opinión: ¿La empresa fomenta la iniciativa de sus trabajadores con reconocimientos y premios? año 2018.....	82
Tabla 8. Número y porcentaje de trabajadores de la empresa CRAC RAÍZ, según su opinión: ¿Considera usted buenos o excelentes los beneficios otorgados por la empresa (bonificaciones, seguro de salud, seguro de vida, entre otros)? año 2018	83
Tabla 9. Número y porcentaje de trabajadores de la empresa CRAC RAÍZ, según su opinión: ¿Considera usted que la organización en la empresa contribuye a mejorar su desempeño y logro de metas? año 2018	84
Tabla 10. Número y porcentaje de trabajadores de la empresa CRAC RAÍZ, según su opinión: ¿Considera usted que las políticas organizacionales y procesos de la empresa son claros y bien definidos? año 2018	85
Tabla 11. Número y porcentaje de trabajadores de la empresa CRAC RAÍZ, según su opinión: ¿Cree usted que el diseño organizacional de la empresa, le facilitan su desempeño y productividad? año 2018	86
Tabla 12. Número y porcentaje de trabajadores de la empresa CRAC RAÍZ, según su opinión: ¿Considera usted que la rotación de personal dificulta el logro de los objetivos trazados por RAÍZ? año 2018.....	87

Tabla 13. Número y porcentaje de trabajadores de la empresa CRAC RAÍZ, según su opinión: ¿Considera usted que el salario influye en el aumento del nivel de rotación del personal en la empresa? año 2018	88
Tabla 14. Número y porcentaje de trabajadores de la empresa CRAC RAÍZ, según su opinión: ¿Considera usted que los beneficios laborales que ofrece la competencia son un factor decisivo en la rotación del personal de la empresa? año 2018.....	89
Tabla 15. Número y porcentaje de trabajadores de la empresa CRAC RAÍZ, según su opinión: ¿Considera usted que la transmisión de conocimientos impartidos en las capacitaciones recibidas de la empresa se efectúan de forma objetiva y clara? año 2018...	90
Tabla 16. Número y porcentaje de trabajadores de la empresa CRAC RAÍZ, según su opinión: ¿Cree usted que los temas tratados en el programa de capacitación de la empresa contribuyen en el desempeño de su trabajo? año 2018	91
Tabla 17. Número y porcentaje de trabajadores de la empresa CRAC RAÍZ, según su opinión: ¿Considera usted que en la empresa se preocupa por incorporar nuevas temáticas en sus capacitaciones con el fin de logran un mejor desempeño de sus trabajadores? año 2018	92
Tabla 18. Número y porcentaje de trabajadores de la empresa CRAC RAÍZ, según su opinión: ¿Considera usted que los recursos entregados por la empresa para el desempeño de su trabajo son suficientes? año 2018	93
Tabla 19. Número y porcentaje de trabajadores de la empresa CRAC RAÍZ, según su opinión: ¿Considera usted que cuenta con el material, apoyo y soporte necesario para que los productos de la empresa sean competitivos? año 2018	94
Tabla 20. Número y porcentaje de trabajadores de la empresa CRAC RAÍZ, según su opinión: ¿Cree usted que la empresa concientiza al personal para el uso responsable y eficiente de los recursos? año 2018	95
Tabla 21. Análisis de hipótesis general	96
Tabla 22. Prueba de Chi Cuadrado de la hipótesis general	96
Tabla 23. Prueba de hipótesis N°1.....	97
Tabla 24. Pruebas de Chi – Cuadrado de la Hipótesis N°1	97
Tabla 25. Prueba de Hipótesis N°2.....	98
Tabla 26. Prueba de Chi Cuadrado de la Hipótesis N°2.....	98
Tabla 27. Prueba de hipótesis N°3.....	99
Tabla 28. Prueba Chi – Cuadrado de la prueba de hipótesis N°3.....	99

INDICE DE FIGURAS

Figura 1. Fuerzas que afectan el ambiente de trabajo o microambiente	27
Figura 2. Modelo de Estructura Remunerativa.....	35
Figura 3. Elementos que componen el Salario.....	37
Figura 4. Productividad definida como relación entre insumos y productos	47
Figura 5. Ratios de productividad	48
Figura 6. La productividad y sus componentes.....	55
Figura 7. Costos vinculados a la rotación de personal.....	58
Figura 8. Índice de rotación de personal	59
Figura 9. Índice de rotación de personal	60
Figura 10. Los tipos de cambios de conducta por medio de la capacitación	63
Figura 11. Matriz de relación Eficiencia y Eficacia	68
Figura 12. Porcentaje de trabajadores de la empresa CRAC RAÍZ, según su opinión ¿Considera usted que la empresa fomenta el bienestar de sus trabajadores a través de un ambiente de trabajo agradable? Año 2018.....	78
Figura 13. Porcentaje de trabajadores de la empresa CRAC RAÍZ, según su opinión: ¿Las	79
Figura 14. Porcentaje de trabajadores de la empresa CRAC RAÍZ, según su opinión: ¿Cree usted que su ambiente de trabajo tiene las condiciones necesarias de confort para el desarrollo de sus actividades? Año 2018	80
Figura 15. Porcentaje de trabajadores de la empresa CRAC RAÍZ, según su opinión: ¿Considera usted que el salario que percibe se encuentra acorde a su nivel de producción? Año 2018.....	81
Figura 16. Porcentaje de trabajadores de la empresa CRAC RAÍZ, según su opinión: ¿La empresa fomenta la iniciativa de sus trabajadores con reconocimientos y premios? Año 2018	82
Figura 17. Porcentaje de trabajadores de la empresa CRAC RAÍZ, según su opinión: ¿Considera usted buenos o excelentes los beneficios otorgados por la empresa (bonificaciones, seguro de salud, seguro de vida, entre otros)? Año 2018.....	83
Figura 18. Porcentaje de trabajadores de la empresa CRAC RAÍZ, según su opinión: ¿Considera usted que la organización en la empresa contribuye a mejorar su desempeño y logro de metas? año 2018.....	84
Figura 19. Porcentaje de trabajadores de la empresa CRAC RAÍZ, según su opinión: ¿Considera usted que las políticas organizacionales y procesos de la empresa son claros y bien definidos? año 2018.....	85
Figura 20. Porcentaje de trabajadores de la empresa CRAC RAÍZ, según su opinión: ¿Cree usted que el diseño organizacional de la empresa, le facilitan su desempeño y productividad? año 2018	86
Figura 21. Porcentaje de trabajadores de la empresa CRAC RAÍZ, según su opinión: ¿Considera usted que la rotación de personal dificulta el logro de los objetivos trazados por la empresa? año 2018.....	87
Figura 22. Porcentaje de trabajadores de la empresa CRAC RAÍZ, según su opinión: ¿Considera usted que el salario influye en el nivel de rotación del personal en la empresa? año 2018.....	88
Figura 23. Porcentaje de trabajadores de la empresa CRAC RAÍZ, según su opinión: ¿Considera usted que los beneficios laborales que ofrece la competencia son un factor decisivo en la rotación del personal de la empresa? año 2018.....	89

Figura 24. Porcentaje de trabajadores de la empresa CRAC RAÍZ, según su opinión: ¿Considera usted que la transmisión de conocimientos impartidos en las capacitaciones recibidas de la empresa se efectúan de forma objetiva y clara? año 2018.....	90
Figura 25. Porcentaje de trabajadores de la empresa CRAC RAÍZ, según su opinión: ¿Considera usted que los temas tratados en el programa de capacitación de la empresa contribuyen en el desempeño de su trabajo? año 2018.....	91
Figura 26. Porcentaje de trabajadores de la empresa CRAC RAÍZ, según su opinión: ¿Considera usted que la empresa se preocupa por incorporar nuevas temáticas en sus capacitaciones con el fin de lograr un mejor desempeño de sus trabajadores? año 2018	92
Figura 27. Porcentaje de trabajadores de la empresa CRAC RAÍZ, según su opinión: ¿Considera usted que los recursos entregados por la empresa para el desempeño de su trabajo son suficientes? año 2018.....	93
Figura 28. Porcentaje de trabajadores de la empresa CRAC RAÍZ, según su opinión: ¿Considera usted que cuenta con el material, apoyo y soporte necesarios para que los productos de la empresa sean competitivos? año 2018.....	94
Figura 29. Porcentaje de trabajadores de la empresa CRAC RAÍZ, según su opinión: ¿Cree usted que la empresa concientiza al personal para el uso responsable y eficiente de los recursos? año 2018	95

RESUMEN

La presente investigación de tipo no experimental, cualitativa de tipo descriptiva-correlacional de corte transversal tiene como objetivo establecer la manera en que la calidad de vida laboral influye en la productividad de los trabajadores de la zona Lima Centro en la Caja Raíz, durante en el año 2017.

La técnica empleada para la recolección de los datos fue la encuesta, el instrumento utilizado para llevarla a cabo fue el cuestionario, aplicando la herramienta de valoración de la escala de Likert con cinco niveles. Su aplicación fue dirigida al 100% de la población, de la zona Lima Centro en la Caja Raíz, la cual está conformada por sesenta y siete personas.

Los resultados mostraron que la aprobación de la hipótesis a través de la correlación entre las variables calidad de vida laboral y productividad es positiva; utilizando la prueba Chi Cuadrado para demostrar que las variables no son independientes. De esta forma, se presentan las conclusiones y recomendaciones, las mismas que refieren al seguimiento de las políticas internas que permita administrar la calidad de vida laboral y su impacto en la productividad; de manera que, la gestión comercial de la zona Lima – Centro de la Caja Raíz, se vea beneficiada con la productividad de los trabajadores de esta zona materia de la investigación.

Palabras claves: Calidad, calidad de vida laboral, productividad, ambiente de trabajo, rotación de personal, eficiencia.

ABSTRAC

This non-experimental, qualitative, cross-sectional, descriptive - correlational type research aims to establish the way in which the quality of working life influences the productivity of workers in the Lima Centro area in the Caja Rural de Ahorro y Credito RAIZ, during the year 2017.

The technique used to collect the data was the survey, the instrument used to carry it out was the questionnaire, applying the Likert scale assessment tool with five levels. Its application was directed to 100% of the population, from the Lima Center area in the Caja Rural de Ahorro y Crédito RAIZ, which is made up of sixty-seven people.

The results showed that the approval of the hypothesis through the correlation between the variables quality of work life and productivity is positive; using the Chi Square test to demonstrate that the variables are not independent. In this way, the conclusions and recommendations are presented, which refer to the monitoring of internal policies that allow managing the quality of working life and its impact on productivity; so that, the commercial management of the zone Lima - Center of the Caja Rural de Ahorro y Crédito RAIZ, is benefited with the productivity of the workers of this area subject of the investigation.

Key words: Quality, quality of working life, productivity, work environment, staff turnover, efficiency.

INTRODUCCIÓN

La Calidad de Vida Laboral actualmente empieza a ser valorada socialmente y se viene adecuando junto a los nuevos conceptos que la globalización ha ido introduciendo en nuestra sociedad y en general en las mismas organizaciones, con lo que se valora aún más al trabajador, su permanencia en las empresas y la mejora en las condiciones de trabajo que venía afectando su desempeño y por ende los propios niveles de productividad, situación que afecta por consecuencia los niveles de venta de las organizaciones.

En los últimos años los empresarios, empleadores y directivos de estas han venido implementando estos conceptos modernos de gestión, liderazgo, habilidades directivas, entre otros; todo ello con la finalidad de lograr mejores resultados en las empresas, es así como se implementan mejores prácticas en la gestión de ventas, en la gestión administrativa y en la gestión del talento, como el valor o activo máspreciado de las empresas.

Hoy en día, todo vende, la imagen, el trato hacia el trabajador, los resultados, la Buena interacción entre directivos y colaboradores, suma tan igual como el Marketing, Las redes Sociales, la Publicidad, etc. en fin, modelos como el premio a la mejor empresa para trabajar “The Great Place to Work”, son un modelo interesante que motiva a trabajadores y satisface por sus resultados a los empresarios, al lograr la satisfacción del trabajador como un lugar óptimo de trabajo, donde este logra, desarrollo personal, profesional, comodidades familiares, crecimiento profesional, imagen laboral, entre tantas cosas que benefician a todos en conjunto.

Todo este escenario, involucre a todos en general, logrando una mejor interacción, esfuerzo común mejor administrado y fundamentalmente, el equilibrio que un trabajo colectivo requiere para lograr sus objetivos. En ese sentido, nuestro trabajo plantea una alternativa aceptable de comportamiento de las empresas hacia sus trabajadores; es decir, la fórmula que contribuye en esa química indispensable “empleador – trabajador”, a una mejor fórmula de vida laboral, productiva, socialmente mejorada en términos de calidad de vida y principalmente, el logro de los objetivos estratégicos empresariales.

Nuestra propuesta, a partir de la situación problemática en términos generales traduce esa debilidad en el gobierno empresarial de un porcentaje elevado de empresarios en condiciones necesarias de trabajo para lograr mejores resultados en términos de productividad, además se plantean antecedentes que refieren que las mejoras de las condiciones laborales mejoran sustancialmente la actitud y aptitud de los trabajadores en la productividad; así mismo se incluyen diversos conceptos e interpretaciones de varios autores respecto de nuestras variables; así como, la metodología aplicada a la presente

investigación, como su contribución al empresariado en general a fin de implementar condiciones de trabajo óptimas para una mejorar la calidad de vida de sus trabajadores y el consecuente resultado en la producción de calidad que involucra a empleador y empleados.

Capítulo I: Planteamiento del Problema

1.1. Situación Problemática

En el Perú dentro de la actividad financiera, operan diversas empresas especializadas en micro finanzas. Este modelo de negocio se caracteriza por introducirse en el mercado de los empresarios emprendedores que buscan generar ingresos para el sustento de sus familias, encontrando diversas alternativas al acudir a estas empresas especializadas. Este tipo de entidades requieren de un alto nivel de eficiencia para lograr sus objetivos de rentabilidad; así como, soportarse en otros objetivos para lograr crecimiento efectivo dado el alto costo que representa su operación.

Con el transcurso de los años, algunas empresas de este rubro han mostrado un importante aprendizaje en el dominio de esta actividad; sin embargo, otras han logrado índices de productividad tan bajos que no lograron recuperarse de este problema, siendo una de las causas más comunes: dificultades en el gobierno corporativo, reducida experiencia en el rubro, dificultades del mercado, manejo no adecuado de sus capacidades organizacionales, descontrol en el costo operativo y una mala administración del gasto corriente.

Esta situación ha comprometido a diversas empresas debido a las limitadas capacidades de sus directivos, careciendo de habilidades imprescindibles como lo son: la experiencia técnica, manejo de recursos, metodología de trabajo inapropiada, altas tasas de interés en el fondeo, etc.; los mismos que han generado una mala administración y distribución de sus recursos, originando desfases en la administración del personal especializado por la carencia de capacidades de dirección y la insatisfacción laboral en el que sus trabajadores se veían afectados por su falta de inversión en una mejor propuesta en las condiciones de trabajo.

En los últimos años se ha venido observando que unidades de negocio que conforman la zona de Lima de la empresa Caja Raíz S.A.A. (CRAC Raíz) habrían reducido su rendimiento en cuanto a productividad, situación que en gran medida habría sido generada por factores de orden interno respecto de las condiciones laborales que se mantiene en las oficinas de esta zona.

No cabe duda que exista otros factores influyentes en el orden externo, como por ejemplo la complejidad del mercado, la competencia con otras instituciones del medio financiero; es decir, una problemática general que se basa en aspectos exógenos o imprevistos que están de la mano con estrategias comerciales de parte

de otras instituciones financieras o de estrategias económico/social de parte del gobierno con impacto en la economía país, que estaría afectando a las diversas actividades económicas.

La CRAC Raíz es una entidad del sistema financiero que opera en varios puntos del país, con ofertas financieras como préstamos para micro y pequeñas empresas, depósitos y otros servicios de intermediación financiera. Su misión se basa en “brindar servicios micro financieros” y su visión de largo plazo, el de “contribuir al progreso de las familias emprendedoras, mediante servicios micro financieros”. Como bien se indica en los párrafos anteriores, CRAC Raíz orienta su esfuerzo a la atención de empresarios de la micro empresa con productos como préstamos para capital de trabajo, consumo, personales y por otro lado, productos del pasivo, tales como depósitos (ahorros, CTS y depósito a plazos), entre otros productos orientados al sector de los emprendedores peruanos.

El desarrollo de sus actividades está focalizado en las zonas emergentes y su foco de atención es el segmento del micro empresario de la micro y pequeña empresa, los mismos que desarrollan sus actividades en las periferias de las ciudades a nivel nacional; es decir, su centro de atención son los distritos de provincia con reducido acceso a productos y servicios financieros.

Es ya conocido que las zonas de la periferia peruana, en gran parte carecen o cuentan con ciertas limitaciones en algunos servicios básicos; ya sean estos públicos o privados, lo que dificulta el acceso en estas zonas también llamadas rurales. En este sentido, los trabajadores de las áreas comerciales desarrollan parte de su actividad en gran medida dentro de las zonas rurales y especialmente para el desarrollo de visitas de campo para la búsqueda de nuevos clientes, seguimiento de la cartera de clientes, gestión de cobranzas dentro de los tramos establecidos para cada cargo, visitas de supervisión y control.

Dada la complejidad del segmento y bajo la premisa del modelo de negocio, las micro - finanzas se caracterizan por el seguimiento y supervisión constante dada su naturaleza; es decir, la atención de negocios que carecen de formalidades empresariales ya que son negocios por lo general familiares que sirven de sustento a la unidad familiar que lo desarrolla, entre ellos: bodegas, puestos de mercado, venta ambulatorias, servicios, producción, etc.

Respecto de los puestos de la línea comercial, cuya actividad genera la rentabilidad de la CRAC Raíz, son los de mayor rotación dado que van tomando experiencia y en la medida que sus niveles de gestión de su cartera individual: evaluación, calidad, mantenimiento y morosidad sean óptimos, su categorización será mayor y consecuentemente, será mejor valorizado en su calificación por su aporte a los

resultados y rentabilidad. En este sentido, tanto el personal administrativo como el operativo, pasan largas horas de su rutina en la oficina para atender sus actividades diarias; mientras el trabajador comercial, alterna sus actividades en oficina y en campo, siendo estas con niveles de complejidad diferentes, al enfrentar condiciones de trabajo distintas: el administrativo y operativo, con actividades de oficina y el comercial con actividades de campo y oficina compartidas en medio tiempo en oficina y medio tiempo en campo.

Los antecedentes sobre la productividad de la zona Lima Centro en el año 2017 de la empresa en estudio, mostraron baja productividad en la colocación de créditos con respecto de lo esperado; con nivel de morosidad por encima del mercado, reducción del número de clientes, saldo de cartera por debajo de años anteriores; información que se encuentra en los informes de gestión de la empresa, lo cual motivo la presente investigación.

El tipo de actividad sugiere enfrentar condiciones variadas, tales como: climatológicas, de infraestructura, sociales, ergonómicas, seguridad, psicosociales, etc. para lo cual se clasifican en factores de exposición o factores de riesgo: físicos, químicos, biológicos, psicosociales, ambientales y dis-ergonómicos. Cada una de estas con niveles de exposición diferentes dada la variedad de riesgos o peligros a los que cada oficina por su ubicación enfrenta y entre ellas podemos mencionar a Chosica que por su ubicación enfrenta variación del clima y sus consecuencias sobre riesgos naturales, con casos de huaycos, fuertes lluvias, deslizamiento de piedras, inundaciones, desborde del río Rímac.

En el caso de las demás oficinas que conforman la zona de Lima Centro, presentan otras complejidades, tales como la inseguridad tanto para las actividades de oficina, como para las actividades de campo. Para el caso de las actividades de oficina el riesgo potencial que enfrentan está relacionado a las actividades delictivas (asalto y robo a mano armada) y los peligros inherentes a las labores de oficina; tales como, caída a nivel, resbalón en piso húmedo, problemas musculoesqueléticos derivados de los hábitos posturales, problemas de visión ante la defectuosidad de la iluminación, cansancio como consecuencia de las dificultades visuales. Para el caso de las actividades de campo (asalto, robo, mordedura de perro, accidentes de tránsito), caída a nivel, insolación, exposición a altas y bajas temperaturas, polvo, agentes biológicos o agentes químicos de ser el caso.

Dentro de las actividades de campo, se pueden mencionar que el perfil del trabajador comercial tiene un tratamiento especial dado que es la posición que genera y mantiene los ingresos del negocio, a quienes se le atribuye la mayor responsabilidad en la generación de rentas para la CRAC Raíz y que son perfectamente cotizables cuando logran experiencia, calidad de cartera, siendo estos

los potencialmente candidatos a recibir propuesta de mejora en otras entidades financieras del rubro y quienes están más expuestos a rotar fácilmente entre las entidades micro financieras del sector.

En CRAC Raíz se viene fomentando un cambio de cultura de seguridad y salud ocupacional, tema que ha logrado relevancia desde la aplicación de la ley N° 29783 y su reglamento el decreto supremo N° 005, que refieren a la implementación de un sistema de gestión de seguridad salud en el trabajo, el mismo que sugiere el establecimiento de una política en la que la alta dirección declare su intención de fomentar una cultura de Seguridad y Salud en el Trabajo. A partir de esta política se emprenden acciones para lograr el establecimiento de mecanismos que permitan controlar los peligros al que los trabajadores pudieran o son potencialmente victimados.

Situaciones como las que se describen en los párrafos anteriores, conllevan a que los trabajadores de la CRAC Raíz muestren un grado de insatisfacción a las condiciones en el ambiente de trabajo y la subsecuente desmotivación dentro de su espacio laboral y el de su entorno.

Dentro del aspecto laboral podemos mencionar que existen otras dificultades para los trabajadores del área comercial y es que las metas o resultados mensuales están compuestos por indicadores relacionados a: nivel de morosidad, clientes nuevos y monto de desembolso de créditos. Por la naturaleza del negocio micro – financiero, las metas están compuestas solo por los puntos mencionados y estos generan una forma de evaluación por resultados; es decir, los trabajadores de estas oficinas tienen una remuneración fija y una remuneración variable, sujeta al cumplimiento de metas de su gestión y donde es posible penalizar una gestión negativa sobre su variable. De hecho la consecución de reducción o baja productividad cuestionan la gestión del trabajador y lo coloca en observación.

Se debe tener en cuenta que por la naturaleza del negocio financiero, con un grado de complejidad mayor por el mercado al que se atiende y que a ello se suma la poca formalidad del segmento, requiere de una metodología distinta a la aplicada por la entidades del sistema financiero tradicional, ante la atención a clientes “informales” cuyo sustento en la generación de ingresos es relativamente informal. Ello conlleva a la aplicación de otros mecanismos de control, rigurosos y exigentes, que mantendrán una cartera sana y de calidad que eviten elevar los índices de morosidad, el incremento de los niveles de provisión que reduce la liquidez de la empresa y el cuestionamiento del regulador Superintendencia de Banca Seguros y AFP (SBS), quienes supervisan el cumplimiento de las regulaciones para evitar el incremento de la morosidad peruana y su consecuente afectación en la categoría de riesgo a nivel país.

1.2. Problema de Investigación

1.2.1. Problema General

¿De qué manera la calidad de vida laboral influye en la productividad de los trabajadores de la zona Lima Centro, de la Caja Raíz en el año 2017?

1.2.2. Problemas Específicos

- a) ¿De qué manera el ambiente de trabajo influye en la productividad de los trabajadores de la zona de Lima Centro, Caja Raíz en el año 2017?
- b) ¿De qué manera la remuneración influye en la productividad de los trabajadores de la zona Lima Centro, de la Caja Raíz en el año 2017?
- c) ¿De qué manera la capacitación influye en la productividad de los trabajadores de la zona Lima Centro, de la Caja Raíz en el año 2017?

1.3. Justificación

1.3.1. Justificación Teórica

Para lograr el compromiso de parte de los trabajadores es necesario contar con condiciones de trabajo óptimas; conforme lo refiere **Lau (2000)**, “la calidad de vida laboral se define como las condiciones y espacios de trabajo adecuados que fomenten y promuevan la satisfacción de los empleados mediante recompensas, seguridad laboral y oportunidades de desarrollo personal”.

Cuando se habla de productividad, es necesario dar una mirada a los recursos con los que se cuenta para lograrla; es así que Werther y Davis (2008), ven la productividad como la relación que existe entre los productos que se producen ya sean bienes o servicios y los que requiere para su funcionamiento: personal, capital, materia prima y energía. La productividad mejora en la medida que la organización encuentra nuevas formas de emplear menos recursos para alcanzar mayores resultados. Optimizando la productividad se pueden reducir costos, conservar recursos escasos y mejorar las utilidades. Así mismo, mejorar los niveles de utilidad permiten que una empresa mejore sus niveles de compensación, prestaciones y condiciones laborales. Los resultados se resumen en una buena calidad laboral para los empleados, quienes a su vez se encontrarán más motivados para lograr nuevos incrementos en su productividad.

1.3.2. Justificación Práctica

La presente investigación contribuirá a poner en práctica las oportunidades de mejora necesarias para el mejor desempeño de los trabajadores de la CRAC Raíz de Lima Centro, generando valor a la empresa con el incremento del bienestar y calidad de vida laboral de sus trabajadores, mejores condiciones en los ambientes de trabajo y como consecuencia de ello, el incremento de la productividad a través de la fidelización y compromiso del trabajador.

Con los resultados de la presente investigación, los beneficiarios serán los propios trabajadores quienes lograrían la armonía necesaria para el trabajo con confort, fomentando además el trabajo individual y colectivo, la reducción de la rotación, mejoras en la eficiencia y una mejor liderazgo organizacional, mejor interacción con sus clientes y el posicionamiento de la CRAC Raíz en su mercado objetivo.

De la misma manera, los intereses de la CRAC Raíz se verán mejorados dado que alcanzará una mejor aceptación del mercado y de sus clientes, considerando que mejora el desempeño de sus trabajadores, la armonía para con el cliente objetivo, mejoras en la calidad del servicio y la consecuente mejora en la calidad de la cartera vigente, conjuntamente con sus resultados y rentabilidad.

1.4. Objetivos

1.4.1. Objetivo General

Determinar de qué manera la calidad de vida laboral influye en la productividad de los trabajadores de la zona Lima Centro, de la Caja Raíz en el año 2017.

1.4.2. Objetivos Específicos

- a) Establecer de qué manera el ambiente de trabajo influye en la productividad de los trabajadores de la zona de Lima Centro de la Caja Raíz en el año 2017.
- b) Establecer de qué manera, la remuneración influye en la productividad de los trabajadores de la zona Lima Centro, de la Caja Raíz en el año 2017.

- c) Establecer de qué manera la capacitación influye en la productividad de los trabajadores de la zona Lima Centro, de la Caja Raíz en el año 2017.

Capítulo II: Marco Teórico

2.1. Antecedentes de la Investigación

2.1.1. Juarez, J. (2014) en su tesis “Relación entre el nivel de satisfacción laboral y el nivel de productividad de los colaboradores de la empresa Chimú Agropecuaria S.A del distrito de Trujillo - 2014”, señala lo siguiente en sus conclusiones:

- a) La relación entre el nivel de satisfacción laboral y el nivel de productividad es directa por cuanto existe un nivel medio de satisfacción laboral, lo cual influye en un nivel medio de productividad; con lo cual queda demostrada la hipótesis. La empresa no otorga incentivos ni capacitación; así como también la empresa no proporciona los recursos necesarios para lograr una mayor productividad.
- b) Existe un nivel medio de satisfacción laboral de los colaboradores de la empresa Chimú Agropecuaria S.A. quienes consideran que no son reconocidos por su desempeño, que el relacionamiento con sus jefes no es el más adecuado; la empresa solo los capacita de manera limitada para realizar su trabajo y existe insatisfacción respecto a sus remuneraciones en relación a las responsabilidades encomendadas.
- c) Existe un nivel medio de productividad, por cuanto no existe una clara orientación a los resultados, el nivel de oportunidad en la entrega de recursos no es la más adecuada, y el entrenamiento del personal es insuficiente.
- d) Las estrategias para mejorar la satisfacción laboral, comprenden incentivos económicos y no económicos, talleres de integración para mejorar el relacionamiento entre los jefes y colaboradores, capacitación para potencializar las habilidades de los colaboradores, comunicación interna de 360°

2.1.2. Gomez, C. (2011) en su tesis “Niveles de Satisfacción Laboral en la Banca”, indica en su resumen lo siguiente:

La rápida transformación en el sector de la banca comercial en la última década ha hecho a esta industria más fuerte, transparente, eficiente y competitiva; dándose un cambio de paradigma en la cultura de trabajo en los empleados del banco. Esta investigación fue elaborada con la finalidad de conocer los niveles de satisfacción laboral en el área comercial de un banco en Perú. Satisfacción laboral es un sentimiento positivo que experimentan los empleados respecto del trabajo que realizan y que determina la conducta que tienen estos, en su puesto de trabajo. El grado de satisfacción laboral es la medida que permite determinar qué tan fuerte es este sentimiento en los trabajadores.

Los estudios señalan que cuando los empleados se sienten satisfechos con el trabajo que realizan se produce un incremento de productividad, lo cual se traduce en un incremento de beneficios económicos para la empresa. Por otro lado, la insatisfacción de los trabajadores puede traer una baja eficiencia en la organización; además, trae conductas en los trabajadores como negligencia, agresión, frustración y retiro de las labores. A pesar de ser una relación largamente estudiada, los investigadores hasta el día de hoy no han encontrado resultados positivos debido al gran número de factores que se encuentran implícitos en esta relación.

Este estudio se centra en el sector de la banca comercial, debido a que posee el mayor número de clientes dentro del sector financiero y la que requiere un mayor número de trabajadores. La información se obtuvo a través del modelo ESL creado por Anaya & Suárez (2004), para la medición de la satisfacción laboral. Se aplicó esta encuesta a 312 trabajadores de la banca comercial, los cuales pertenecen a 38 agencias de un banco líder en el Perú. Posteriormente, para el análisis de la información recolectada se aplicó un análisis de varianza (ANOVA) para determinar si existen diferencias significativas entre las variables demográficas de los encuestados.

En este estudio, se encontró que el puesto laboral tiene influencia en el grado de satisfacción laboral de los empleados. Los gerentes y funcionarios presentan un mayor grado de satisfacción laboral que los trabajadores con empleos de menor jerarquía. Otra variable demográfica que influye en la satisfacción laboral es la edad del empleado. Los

trabajadores de mayor edad presentaron un mayor nivel de satisfacción que los adultos jóvenes. Finalmente se encontró que el sexo del empleado no influye en el grado de satisfacción laboral.

2.1.3. Perez N. (2015) en su tesis “Clima Organizacional y Satisfacción Laboral en los trabajadores del Instituto de investigaciones de la Amazonía, periodo 2013”, plantea las siguientes conclusiones:

- a) Existe un Nivel Medio o moderado de Clima Organizacional de los Trabajadores del Instituto de Investigaciones de la Amazonía Peruana, Periodo 2013.
- b) Existe un Nivel Medio o moderado de Satisfacción Laboral de los Trabajadores del Instituto de Investigaciones de la Amazonía Peruana, Periodo 2013.
- c) En lo que respecta a la dimensión de Involucramiento Laboral, los trabajadores del IIAP, percibe que se involucra en su trabajo con compromiso para superar los obstáculos, con unas relaciones interpersonales favorables y confiando en la mejora de los métodos de trabajo.
- d) En lo que respecta a la dimensión de Supervisión, los trabajadores del IIAP, percibe que la calidad de supervisión por parte de los jefes se encuentra en un nivel adecuado; el cual favorece los resultados esperados conforme los planes estratégicos; confían en sus trabajadores y delegan funciones acorde a las necesidades institucionales.
- e) En cuanto a la dimensión de comunicación, los trabajadores del IIAP, perciben fluidez, rapidez y celeridad en la cadena de valor de los procesos organizacionales. Tienen acceso a la expresión de sus necesidades y a la retroalimentación de sus competencias. Poseen motivación de logros.
- f) En las Condiciones laborales, los trabajadores del IIAP, perciben como a una Institución que practica relaciones laborales favorables en cuanto a infraestructura, ambientes adecuados, seguridad laboral, reconocimiento y remuneraciones acorde a los perfiles de puestos.

- g) En la dimensión Autorrealización, los trabajadores del IIAP, perciben a su Institución como medio laboral que favorece su desarrollo personal y profesional. Sus régimen laborales facilitan flexibilizar sus perfiles de puestos acorde sus necesidades institucionales, su intención es dar valor a las competencias y cubrir mayores expectativas laborales.

2.1.4. Marin M. (2011) en su tesis “Propuesta de un programa de calidad de vida laboral para los trabajadores de PDVSA CVP Puerto Ordaz” señala en su resumen:

La calidad de vida laboral en su aceptación más amplia, tiene que ver con la satisfacción, salud y bienestar del trabajador y también con todo lo relacionado con su entorno laboral. De lo anterior, partió la necesidad de realizar la siguiente investigación, en donde se formuló un programa de Calidad de Vida Laboral para los trabajadores de PDVSA CVP Puerto Ordaz.

La metodología desarrollada se presentó bajo la modalidad de investigación proyectiva con diseño de campo. La población utilizada fue de cincuenta y uno (51) trabajadores cuya muestra fue seleccionada bajo el criterio de muestreo probabilístico y estuvo conformada por treinta y tres (33) trabajadores, a quienes se les aplicó el cuestionario de calidad de vida laboral, el cual estuvo conformado por seis dimensiones, estas son: participación y control, equidad económica, alineación, medio ambiente satisfacción en el trabajo e identidad y autoestima laboral.

De acuerdo a los resultados de la investigación se tiene que: La dimensión Participación y Control se ubicó en reglón deficiente, es decir los trabajadores consideran que no se sienten participe en el proceso de tomas de decisiones; la dimensión Equidad Económica se encuentra en la opción deficiente, es decir perciben que no existe equidad económica en cuanto a los recursos que obtiene la empresa y el entorno económico que reciben; la dimensión Alineación en el Trabajo se ubicó en la opción bueno, es decir los trabajadores encuentran acorde el medio ambiente laboral; la dimensión Satisfacción en el trabajo se situó en el reglón bueno, lo que se deduce que el personal se encuentra satisfecho en el trabajo; y finalmente la dimensión Identidad y Autoestima Laboral en donde se obtuvo una calificación como bueno, es decir los trabajadores consideran que su trabajo está contribuyendo a reforzar su identidad organizacional. En

términos generales se llegó a la conclusión que los trabajadores de PDVSA CVP, Puerto Ordaz poseen una buena Calidad de Vida Laboral.

Este estudio aportó a PDVSA CVP Puerto Ordaz información acerca de las debilidades existentes en la relación con los aspectos más relevantes del entorno de trabajo, lo permitió desarrollar un Programa de CVL que le permitirá a PDVSA CVP orientar sus fuerzas y recursos hacia actividades de mayor importancia para el bienestar del trabajador.

2.1.5. Sánchez D. (2013) en su tesis: “Influencia de la Calidad de Vida Laboral en los Individuos y las Organizaciones”, indica lo siguiente en sus conclusiones:

Habiendo realizado el recorrido histórico desde los años 50 a años más recientes, retomando las perspectivas, los aportes empíricos y las definiciones conceptuales de la CVL, se percibe que es un tema bastante amplio y poco delimitado en lo conceptual y práctico. No obstante, es de gran utilidad contar con esta riqueza teórica, para adaptarlos a los ambientes y culturas organizacionales particulares, pues si bien muchos autores coinciden en las características de qué configura la CVL, estas pueden variar dados los factores culturales, políticos y sociales que permean la organización.

Desde esa concepción, un primer planteamiento se resume en “personalizar” la CVL a cada organización según sus necesidades, prácticas, costumbres y contexto específico en el que se encuentra. En otras palabras, la CVL adquiere relevancia y utilidad en función de la adaptación a las particularidades de la organización.

Alineado a lo anterior, también se considera oportuno teniendo en cuenta las prácticas actuales de recursos humanos y el propósito de competitividad de las organizaciones, compaginar las aproximaciones a la CVL desde el punto de vista de la organización (del trabajo) y desde el punto de vista psicológico (del trabajador) ya que las dos son interdependientes y se correlacionan, pues la organización no funciona sin talentos que la operen e impulsen su crecimiento y competitividad, pero tampoco, las personas podrían obtener los beneficios que esperan de la organización si esta no obtiene los resultados que garanticen su sostenibilidad.

En tercer lugar, haciendo referencia a lo expuesto líneas arriba, la preocupación por la CVL, surge para suplir con mayor certidumbre los objetivos organizacionales y las necesidades personales de quienes la integran; en ese sentido, es lógico que se quieran propiciar los factores que desencadenan y favorecen la CVL y abolir los que la afectan, pues esto se configura –de acuerdo con los autores presentados- en satisfacción laboral, productividad, efectividad organizacional y sentido en la realización cotidiana del trabajo y en los proyectos de crecimiento y mejoramiento continuo de la organización.

Aún queda trabajo por realizar en torno a cómo ayudar a las organizaciones y sus colaboradores a implementar modelos operativos y de gestión, a prácticas, técnicas y procedimientos, que impacten en la CVL, en su productividad, competitividad, sostenibilidad y por consiguiente en la creación de valor compartido en un entorno globalizado cada vez con mayores exigencias. Para ello, las organizaciones deben dar una mirada a las necesidades, sueños, expectativas y capacidades de sus colaboradores, y de acuerdo con éstas, proponer acciones y estrategias que por un lado, aumenten la satisfacción, sentido de pertenencia y realización personal de los empleados y por otro, aumente la productividad, la innovación y calidad en los procesos propios de la organización.

2.2. Bases Teóricas

2.2.1. Calidad

Álvarez (2006), define a la calidad como una característica intrínseca que acompaña al modo de gestionar la elaboración de un producto o a la prestación de un servicio de parte de una organización. Esta característica se fundamenta en una cultura basada en sistemas de gestión que dan pie a la optimización de cualquier tarea a través de controles objetivos de su desarrollo y resultado.

Acuña (2004), señala que se puede definir a la calidad como las propiedades de un servicio que permiten al usuario/cliente calificarlo de acuerdo con el grado de satisfacción que este le genere. Por ello, se puede decir que la calidad es un grado y que va desde un grado cero de muy baja calidad a un

grado uno, de muy alta calidad, en donde los valores intermedios representan la tendencia del servicio a proporcionar alta o baja satisfacción.

2.2.1.1. Evolución histórica de la Calidad:

Cuatrecasas (2012), hace una reseña sobre la evolución histórica de la calidad señalando lo siguiente: los conceptos modernos relacionados con la calidad se pueden establecer entorno a los años veinte, en los EEUU, impulsada por grandes compañías como la Ford Motor Company, American Telephone & Telegraph, Western Electric, etc., que comienza a implantar el criterio de calidad de diversas formas.

En esta etapa Ronald Fisher comienza aplicar el Diseño Estadístico de Experimentos (DEE) en la mejora de la productividad de algunos cultivos. También se desarrolla el Control Estadístico de la Calidad (SPC) en manos del considerado padre de la calidad, Walter A. Shewhart.

El siguiente avance se produjo en la Segunda Guerra Mundial con el desarrollo del Control Estadístico de la Calidad y de otros temas relacionados con la calidad. Durante esta época, Walter E. Deming o Joseph M. Juran participan y desarrollan el programa de gestión de calidad. También es esta época, Armand V. Feigenbaum comienza a desarrollar un nuevo concepto: <<control de la calidad total>>, origen de lo que hoy se denomina Gestión de la Calidad Total (TQM).

Una vez finalizada la guerra, las ideas que se han ido formando se transvasan a Japón, principalmente mediante conferencias y seminarios de los maestros Deming y Juran en este país.

No será hasta los años ochenta, que la calidad experimenta una evolución en la industria americana, pasando a considerarse un elemento estratégico fundamental. Philip B. Crosby introdujo el programa de mejora tratando de concienciar a las organizaciones para que centraran sus esfuerzos en la necesidad de obtener mayor calidad. El objetivo consistía en suprimir gran parte de las inspecciones haciendo bien las cosas desde el principio, es decir, <<a la primera>> (First Time Quality FTQ).

El concepto de calidad evoluciona hasta el concepto de Gestión de Calidad Total, como nueva filosofía que engloba e integra técnicas que se venían practicando (SPC,DEE) con otras herramientas de más reciente incorporación (QDF,AMFE).

2.2.1.2. Los Grandes “Gurús” de la Calidad

Cuatrecasas (2012), hace una breve mención de los gurús de la calidad indicado lo siguiente: la evolución de la calidad ha estado impulsada por grandes personajes (gurús) con importantes desarrollo de sistemas de gestión, herramientas y técnicas.

Destacaremos los que siguen:

Sherwhart: se le considera el padre del Control Estadístico de Procesos (SPC). Empezó a implantar esta técnica en la Bell Telephone Company en el año 1924.

W. Edwards Deming: discípulo de Shewhart, consultor eminente y profundo conocedor de la estadística. Con una serie de conferencias inculca sus ideas a ingeniero y científicos japoneses en 1950. Hasta 1980 no empieza empiezan a tenerse en cuenta sus ideas en su país (EEUU).

Joseph M Juran: contemporáneo de Deming, realiza al igual que el conferencias y seminarios en Japón. Conocido por el fomento de la trilogía de la calidad: planificación, control y mejora de la calidad.

Armand V. Feigenbaum: trabajó en la General Electric de Nueva York, en donde desarrollo en los años 40 el concepto de la calidad total ampliando el concepto de “gestión” de la calidad.

Kaoru Ishikawa: experto y pionero del control de calidad en Japón, es conocido por el desarrollo de los <<círculos de calidad>>. Creador en 1943 del diagrama de Ishikawa (también llamado de <<espinas de pez>> o diagrama de causa-efecto), considerando como una de las siete herramientas básicas de la calidad.

Philip B. Crosby: aplica el concepto de cero defectos en los años sesenta en la ITT. luchador de la prevención de la calidad, la mejora continua, y por los costes de la ausencia de calidad.

2.2.1.3. Gestión de Calidad Total

Tarí (2000), señala lo siguiente respecto a la calidad total: esta evolución supone una ampliación del concepto tradicional de calidad. En la actualidad ya no podemos referirnos sólo de calidad del producto o servicio, sino que la nueva visión ha evolucionado hacia el concepto de la calidad total.

La calidad del producto o servicio se vuelve el objetivo fundamental de la empresa; pero si bien con la visión tradicional se trataba de conseguir a través de una función de inspección en el área de producción, en el enfoque moderno la perspectiva se amplía, teniendo en cuenta que va a ser toda la empresa la que va a permitir alcanzar esta meta, fundamentalmente a través de la prevención. Según esta nueva visión, podrá mejorar la calidad del producto o servicio si mejora la calidad global de la empresa, es decir, si ésta se convierte en una organización de calidad, refiriéndose a una empresa madura en calidad porque ha implantado la dirección de la calidad.

Griful (2002), señala que el concepto actual de gestión de calidad total, abreviadamente TQM (total quality management) procede de la definición de control de la calidad total, abreviadamente TQC (total quality control), definido por primera vez por A. Feigenbaum, como un sistema de sumar esfuerzos en la empresa, para conseguir el máximo rendimiento económico compatible con la satisfacción de los cliente. Analógicamente, las normas industriales japonesas definen la gestión de la calidad total como un sistema de metodologías de producción que económicamente genera bienestar o servicios de calidad, acordes con los requisitos de los consumidores.

En la expresión “gestión de calidad total”, el adjetivo “total” aplica al tipo de gestión, no a la calidad. Esta visión es amplia que la tradicional del control de la calidad, y se ajusta a la aceptación de control como dominio, incluyendo todos los aspectos de la

organización que afectan a la calidad. Antes se hablaba de calidad refiriéndose a los aspectos de producción o diseño de productos, pero, actualmente, el alcance de este término se ha ampliado, considerando la calidad en toda la organización.

2.2.1.4. Beneficios de un Sistema de Calidad

Álvarez (2006), señala que la **implantación de un sistema de calidad** por parte de una empresa tiene una serie de ventajas, como la satisfacción del cliente y de los trabajadores, la optimización de los resultados y reducción de costes, el incremento de la agilidad en los procesos y la eliminación de los defectos.

La **satisfacción de los clientes** conlleva importantes consecuencias tales como el incremento del consumo, la recomendación de los servicios de la empresa a clientes potenciales, la posibilidad de realizar proyectos comunes con beneficios mutuos y, sobre todo, la seguridad empresarial que todo ellos representa.

Por otra parte, la **satisfacción del personal** se transforma en un elevado grado de implicación del mismo, un incremento de su productividad, así como en una mayor calidad del trabajo realizado.

En cuanto a la **optimización de resultados y reducción de costes**, es evidente que cuando se trabaja a gusto, se reducen los errores y los clientes participan en la producción; el trabajo necesario para desarrollar la labor empresarial es cada vez menor y, por lo tanto, los costes asociados se reducen.

Los procesos de una empresa representan su forma de trabajar. A medida que se alcanzan los beneficios anteriormente citados, el trabajo evoluciona **aumentando la agilidad de las fases de fabricación y eliminando los defectos** que se puedan cometer a lo largo del proceso productivo. El trabajo resulta más satisfactorio, siendo cada vez mejor e incrementando la calidad del resultado.

2.2.2. La Calidad de Vida Laboral

Chiavenato (2007), refiere que los subsistemas para tener continuidad de los recursos humanos exigen que las condiciones de trabajo garanticen condiciones de salud y bienestar en los trabajadores.

Granados (2011), relata que se torna difícil definir la calidad de vida laboral, ya que el concepto está ligado con diversos escenarios del ambiente laboral. Asimismo, existe una gran variedad de disciplinas, enfoques teóricos y áreas de estudio desde las cuales se puede abordar este concepto. Esta serie de factores dificultan la definición de la calidad de vida laboral que impide que haya un consenso en cuanto a esta. Conforme lo desarrolla en la tabla N° 1, denominado “un proceso para humanizar el lugar de trabajo expone lo siguiente:

En la Tabla 1, se muestran una variedad de definiciones de la calidad de vida laboral y que en líneas generales puede clasificar el repertorio de definiciones existentes en dos grandes bloques dependiendo de la valoración objetiva o subjetiva.

Para aquellos autores que abordan la calidad de vida laboral desde el punto de vista del trabajador destacan variables como las experiencias individuales en el ambiente de trabajo, las percepciones, el nivel de motivación y el grado de satisfacción de los individuos.

Además refiere que los autores cuyas definiciones toman como foco de análisis la organización, se refieren a la participación, toma de decisiones e implicancia de los trabajadores en la dinámica del sistema, las condiciones laborales y aspectos estructurales y estratégicos de la organización.

En ese sentido refiere que, todo este conjunto más o menos integrado de variables y dimensiones se define como calidad de vida laboral; entre ellas, la motivación hacia el trabajo; vinculación y necesidad de mantener el equilibrio entre la vida laboral y la vida personal; satisfacción laboral; eficacia y productividad organizacionales; condiciones del entorno socioeconómico; bienestar físico, psicológico y social; relaciones interpersonales; participación del trabajador en el funcionamiento de la organización y en la planificación de sus tareas; autonomía y toma de decisiones de los individuos sobre sus respectivos puestos de trabajo; desarrollo integral del trabajador; estrategias de cambio para conseguir la optimización de la organización; métodos de gerencia de los recursos

humanos; condiciones y medio ambiente de trabajo; el trabajador como recurso y no como un costo empresarial / productivo.

Tabla 1. Tipos de definiciones de Calidad de Vida Laboral-

Un proceso para humanizar el lugar de trabajo	
Katzell, Yankelovich, Fein Or nati y Nash (1975)	“...un trabajador disfruta de alta CVL cuando (a) experimenta sentimientos positivos hacia su trabajo y sus perspectivas de futuro,(b) está motivado para permanecer en su puesto de trabajo y realizarlo bien y (c) cuando siente que su vida laboral encaja bien con su vida privada de tal modo que es capaz de percibir que existe un equilibrio entre las dos de acuerdo con sus valores personales”
Suttle (1977)	“grado en que los miembros de la organización satisfacen necesidades personales importantes a través de sus experiencias en la organización”
Nadler y Lawler (1983)	“...forma de pensar sobre las personas, el trabajo y las organizaciones. Sus elementos distintivos tienen que ver con (1) el impacto del trabajo sobre las personas y sobre la eficacia organizacional y (2) la participación en la solución de problemas y toma de decisiones organizacional”
Delamotte y Takezawa (1984)	“conjunto de problemas laborales y sus contramedidas reconocidas como importantes determinantes de la satisfacción del trabajador y la productividad en muchas sociedades durante su periodo de crecimiento económico”
Tur cotte (1986)	“la dinámica de la organización del trabajo que permite mantener o aumentar el bienestar físico y psicológico del hombre con el fin de lograr una mayor congruencia con su espacio de vida total”
Sun (1988)	“...un proceso dinámico y continuo para incrementar la libertad de los empleados en el puesto de trabajo mejorando la eficacia organizacional y el bienestar de los trabajadores a través de intervenciones de cambio organizacional planificadas, que incrementarán la productividad y la satisfacción”
Fernández y Giménez (1988)	“el grado en que la actividad laboral que llevan a cabo las personas está organizada objetiva y subjetivamente, tanto en sus aspectos operativos como relacionales, en orden a contribuir a su más completo desarrollo como ser humano”
Robbins (1989)	“la CVL es el proceso a través del cual una organización responde a las necesidades de sus empleados desarrollando los mecanismos que les permitan participar plenamente en la toma de decisiones de sus vidas laborales”
Munduate (1993)	“la CVL considerada como meta, implica la mejora de la efectividad organizacional mediante la transformación de todo el proceso de gestión de los recursos humanos. Como proceso, la transición desde un sistema de control a un sistema de participación. Como filosofía, considera las personas como un recurso más que como un costo extensivo del proceso de producción”
Heskett et al. (1994)	“la calidad del ambiente de trabajo contribuye a la satisfacción de los empleados, lo que también se conoce como CVL”
De la Poza (1998)	“La CVL haría referencia a un conjunto de estrategias de cambio con objeto de optimizar las organizaciones, los métodos de gerencia y/o los puestos de trabajo, mediante la mejora de las habilidades y aptitudes de los trabajadores, fomentando trabajos más estimulantes y satisfactorios y traspasando poder, responsabilidad y autonomía a los niveles inferiores”
Fernández Ríos (1999)	“Grado de satisfacción personal y profesional existente en el desempeño del puesto de trabajo y en el ambiente laboral, que viene dado por un determinado tipo de dirección y gestión, condiciones de trabajo, compensaciones, atracción e interés por las actividades realizadas y nivel de logro y autodesarrollo individual y en equipo”
Lau (2000)	“la CVL se define como las condiciones y ambientes de trabajo favorables que protegen y promueven la satisfacción de los empleados mediante recompensas, seguridad laboral y oportunidades de desarrollo personal”

Fuente: Texto de Granados

Segurado (2002), además señala que los autores refieren como parte de la introducción, la calidad de vida laboral se defiende como la necesidad de un abordaje más integral, holístico y sistémico de la calidad de vida laboral y se propone desde la Psicología Social un enfoque integrador capaz de superar las visiones simplistas de enfoques teórico metodológicos convencionales.

Walton (1973), comenta que la Calidad de Vida en el Trabajo ha sido utilizada para referir ciertos valores ambientales y humanos, desestimados por las empresas en beneficio de los avances tecnológicos, de la productividad y del crecimiento económico. El autor admite el trabajo, en primer plano, como la manera en que el ser humano se gana la vida y la retribución recibida por la actividad realizada, como un concepto relativo, no algo dado, absoluto y es solo un simple consenso sobre los patrones objetivos y subjetivos para juzgar la adecuación de la compensación.

Gadow (2010), mantiene que: La definición de la calidad de vida en el trabajo es una filosofía, una forma de gestión y un proceso, que mejora con creces la dignidad del trabajador y los resultados de la empresa. La calidad de vida en el trabajo no es solo un producto de los que la empresa ofrece; pero también, como gestionan los trabajadores sus expectativas y que hacen ellas en relación con sus condiciones de trabajo.

2.2.2.1. Orígenes y Desarrollo de la Calidad de Vida Laboral

Segurado (2002), manifiesta que la preocupación por la calidad de la vida en el trabajo cobra un especial interés en la década de los setenta 70 en Estados Unidos de Norteamérica, donde alcanza reconocimiento social e institucional gracias a las actuación del Movimiento de Calidad de Vida Laboral.

La reivindicación de este movimiento parte de la necesidad de humanizar el entorno de trabajo prestando atención al desarrollo humano y a la mejora de su condición de vida, en términos de calidad. A partir de ese momento, el concepto de calidad de vida laboral se hace popular en Estados Unidos y en Europa, donde la trayectoria y los matices que adquiere el movimiento se alejan del planteamiento iniciales ligado al Desarrollo Organizacional (DO), para recibir los influjos del enfoque Socio - Técnico y de la Democracia Industrial (DI). Debido a estas diferencias

ideológicas, el estudio de la calidad de vida laboral en Europa se identifica con la corriente de la humanización del trabajo, mientras que Estados Unidos fiel a sus orígenes, mantiene su denominación inicial como movimiento de Calidad de Vida Laboral (Walton, 1973; Davis y Cherns, 1975; Suttle, 1977; Nadler y Lawler, 1983; Delamotte y Takezawa, 1984; entre otros).

2.2.2.2. Delimitación de la Calidad de Vida Laboral

Segurado (2002), el autor refiere que la calidad de vida laboral es un concepto amplio y heterogéneo debido a la riqueza y pluralidad de temas estrechamente vinculados con el mundo del trabajo; también difuso y ambiguo como consecuencia de las diferentes disciplinas, enfoques teóricos y áreas de estudio desde los que trata de abordarse; y por supuesto controvertido por los matices políticos, ideológicos e intereses particulares subyacentes que condicionan los planteamientos y las intervenciones llevadas a cabo en el ámbito del trabajo en aras de mejorar la calidad de vida del mismo.

2.2.2.3. Perspectivas Complementarias de Calidad de Vida Laboral

Granados (2011), indica que atendiendo la distinta naturaleza de los factores involucrados (objetivos y subjetivos) y a su disposición temporal relativa (antecedentes y consecuentes), puede estudiarse la calidad de vida laboral, desde cuatro perspectivas complementarias, lo que vendría a constituir el objeto formal de la disciplina:

- a) **Factores antecedentes objetivos:** calidad de vida laboral como realidad de la situación laboral del trabajador: conjunto de estructuras y prácticas organizacionales que resultan relevantes para el bienestar laboral del trabajador.
- b) **Factores antecedentes subjetivos:** calidad de vida laboral como adaptación subjetiva a la situación laboral de parte del trabajador: recogería todos aquellos procesos de interpretación y/o actuación que realiza el trabajador sobre

su situación laboral, y que afectan asimismo a su bienestar laboral.

- c) **Factores consecuentes objetivos:** calidad de vida laboral como ajuste persona - puesto de trabajo: alude al grado de ajuste, correspondencia o concordancia que tiene lugar entre el trabajador y el trabajo que tiene que realizar.
- d) **Factores consecuentes subjetivos:** calidad de vida laboral como experiencia subjetiva: se refiere a los distintos elementos componentes y estructura interna del bienestar laboral que experimenta el trabajador en su trabajo.

Segurado (2002), expone que sobre el estudio de la calidad de vida laboral, se ha venido abordando básicamente bajo dos grandes perspectivas teórico-metodológicas: la calidad de vida del entorno de trabajo y la perspectiva de la calidad de vida laboral psicológica. Ambas difieren respecto de los objetivos que persiguen en su propósito por aportar mejoras a la calidad de la vida en el trabajo, en lo referido al entorno de trabajo que constituyen su objeto de estudio, con enfoque de análisis en el que concentran su interés y en el nivel de generalidad de sus análisis de la vida laboral de los trabajadores.

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

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

2.2.3. Ambiente de trabajo

La Organización Mundial de la Salud, (2010), define el ambiente de trabajo de la siguiente manera. Cualquier definición de Entorno de Trabajo Saludable, debe ajustarse a la definición de salud de la Organización Mundial de la Salud (OMS):

“Un estado de completo bienestar físico, mental y social, y no la Simple ausencia de la enfermedad”.

Las definiciones de entorno de trabajo saludable han evolucionado enormemente durante las últimas décadas. Desde un casi exclusivo enfoque sobre el ambiente físico de trabajo (en el esquema tradicional de la salud y seguridad ocupacionales, que consideran los riesgos físicos, químicos, biológicos y ergonómicos), la definición se ha ampliado hasta incluir hábitos de salud (estilos de vida); factores psicosociales (organización del trabajo y cultura de trabajo); y establecer nexos con la comunidad, y todo lo que pueda tener un profundo efecto en la salud del empleado.

La Oficina Regional del Pacífico Oeste de la OMS (2010) define un entorno de trabajo saludable de la siguiente manera:

“Un Entorno de Trabajo Saludable, es un lugar donde todos trabajan unidos para alcanzar un visión conjunta de salud y bienestar para los trabajadores y la comunidad. Esto proporciona a todos los miembros de la fuerza de trabajo, condiciones físicas, psicológicas, sociales y organizacionales que protegen y promueven la salud y la seguridad. Esto permite a los jefe y trabajadores tener cada vez mayor control sobre su propia salud, mejorarla y ser más energéticos, positivos y felices.”

El Instituto Nacional Americano para la Salud y Seguridad Ocupacionales (NIOSH) (2010) tiene una iniciativa para la Vida de Trabajo, que “Tiene la visión de que existan espacios de trabajo libres de peligros previamente reconocidos, con políticas sustentables, programas y prácticas de promoción de la salud; y empleados con franco acceso a programas y servicios efectivos que protejan su salud, seguridad y bienestar”.

Oficina Regional del Pacífico Oeste (WPRO) Al ser una de las regiones con mayor diversidad étnica y económica, con una tercera parte de la población global, la Región de la OMS para el Pacífico Oeste tiene la oportunidad de tener un impacto significativo en la salud global. En 1999 esta región asumió un liderazgo al desarrollar una guía integral para la salud en el Ambiente de trabajo: Lineamientos Regionales para el Desarrollo de Entornos Laborales Saludables.

Esta guía está basada en la definición de ambiente de Trabajo Saludable anotada en la primera página de este capítulo. Aquí se expande la definición para decir que: Un Ambiente de Trabajo Saludable tiende a: Crear un ambiente de trabajo sano, seguro y sustentable. Asegurar que la promoción y la protección a la salud pasen a formar parte integral de las tácticas administrativas. Destacar aquellos estilos de trabajo y de vida que conducen a la salud. Asegurar la participación total de la organización. Extender el impacto positivo hacia el medio ambiente y la comunidad que rodea a la empresa.

2.2.3.1. Principios a incluirse en entornos laborales saludables:

El Instituto Nacional Americano para la Salud y Seguridad Ocupacionales (NIOSH) (2010), propone cinco principios que deben incluirse en los programas empresariales para la mejora en los entornos laborales saludables:

- ✓ Integrador: Debe incorporar intervenciones individuales y organizacionales que creen un Ambiente sano y seguro y un cambio conductual.
- ✓ Participativo y empoderador: Los trabajadores de todos los niveles deben estar incluidos en la determinación de necesidades tanto como en la de las soluciones.

- ✓ Cooperación multisectorial y multidisciplinaria: Para atender las múltiples determinantes de la salud, se debe involucrar a un amplio rango de profesionales y sectores.
- ✓ Justicia social: Todos los miembros del ambiente de trabajo deben ser incluidos en programas sin distinción de rango, genero, grupo étnico o estatus de trabajo.
- ✓ Sustentabilidad: Los cambios deben incorporarse a la cultura de Ambiente de trabajo y las prácticas administrativas, para poder mantenerse a través del tiempo.

2.2.3.2. Proceso de Mejora Continua:

El Instituto Nacional Americano para la Salud y Seguridad Ocupacionales (NIOSH), propone directivas de mejora continua, las mismas que deben seguirse para implementar los programas para garantizar éxito y sustentabilidad. Se hacen sugerencias para las acciones a nivel nacional, provincial y local. Se establece un proceso de ocho pasos a aplicar en el Ambiente de trabajo de la siguiente manera:

- ✓ Asegurar el soporte directivo.
- ✓ Establecer un equipo coordinador.
- ✓ Conducir la asesoría de necesidades.
- ✓ Priorizar necesidades.
- ✓ Desarrollar un Plan de Acción.
- ✓ Implementar el Plan.
- ✓ Evaluar el proceso y los resultados.
- ✓ Revisar y actualizar el programa.

La guía continúa a detalle e incluye el estudio de casos y herramientas a ser utilizadas por las empresas.

2.2.3.3. Factores Ambientales en el lugar de trabajo:

La Organización Internacional del Trabajo - OIT (2001), señala que los factores ambientales en el espacio de Trabajo - Repertorio de Recomendaciones Prácticas de la OIT. Ginebra, Oficina Internacional del Trabajo, 2001, La Vigilancia del ambiente de trabajo debería comprender:

- ✓ La identificación y evaluación de los factores de riesgo o peligros en el ambiente que puedan impactar en la seguridad y la salud de los trabajadores.
- ✓ La evaluación de las condiciones de higiene y salubridad en los espacios de trabajo y factores de la organización o distribución del trabajo que puedan generar situaciones de peligro o riesgos para la seguridad y la salud de los trabajadores.
- ✓ La evaluación de los medios de protección colectiva e individual; Factores ambientales en el lugar de trabajo.
- ✓ La evaluación, cuando sea apropiado, de la exposición de los trabajadores a los agentes peligrosos, mediante métodos de vigilancia válidos y generalmente aceptados.
- ✓ La evaluación de los sistemas de control destinados a eliminar o reducir la exposición.

Dicha vigilancia debería llevarse a cabo en relación con los demás servicios técnicos de la empresa y con la cooperación de los trabajadores comprometidos y de los representantes en la empresa y/o del comité de seguridad e higiene, cuando existan.

De conformidad con la legislación y las prácticas nacionales, los datos resultantes de la vigilancia del ambiente de trabajo deberían consignarse de forma apropiada y mantenerse a disposición de la empresa, del trabajador, de sus representantes y/o del comité de seguridad e higiene, cuando existan.

Tales datos deberían emplearse respetando su condición confidencial, y solamente para orientar o dar asesoramiento acerca de las medidas destinadas a mejorar el ambiente de trabajo, la salud y seguridad de los trabajadores.

La autoridad competente debería tener acceso a los datos y estos sólo deben comunicarse a terceros con el acuerdo previo del empleador y de los trabajadores o de sus representantes en la compañía o del comité de seguridad e higiene.

La vigilancia del ambiente de trabajo debe comprender las visitas del personal especializado en salud y seguridad en el trabajo, que sea necesaria para evaluar los factores del ambiente de trabajo susceptibles de afectar la salud de los trabajadores, las condiciones de salud del lugar de trabajo y las condiciones de trabajo.

2.2.3.4. Ambiente de Trabajo o Microambiente:

Chiavenato (2007), refiere al ambiente de trabajo como al ambiente más cercano y más inmediato a la empresa. Por lo tanto, es el ambiente específico de cada organización.

Cada empresa tiene su propio ambiente de trabajo, del cual obtiene sus ingresos y en el que coloca sus salidas o resultados. De manera que en el ambiente de trabajo estén las entradas y las salidas del sistema; es decir, los proveedores de recursos (materiales, financieros, técnicos, humanos y de servicios), por un lado y los clientes o consumidores por el otro. Sin embargo, la organización no es señora absoluta de todo lo que está a su alrededor.

En su ambiente de trabajo están sus competidores (que le disputan tanto las entradas como las salidas) y las entidades reguladoras (como sindicatos, instituciones fiscalizadoras, entidades reguladoras, etc.) que exigen condiciones, restricciones y limitaciones a la actividad organizacional.



Figura 1. Fuerzas que afectan el ambiente de trabajo o microambiente

Fuente: Administración de Recursos Humanos - Chiavenato (2007)

En el ambiente de trabajo es donde la empresa crea su nicho de operaciones y establece su dominio. El dominio define las relaciones de poder y de dependencia con respecto a los factores de riesgo ambientales, que se definieron. En ese sentido, el ambiente de trabajo ofrece recursos, medios y oportunidades. Sin embargo, también impone a las organizaciones demandas,

condiciones, coacciones, restricciones, desafíos, contingencias y amenazas. Es un arma de doble filo.

La organización que tiene éxito es la que logra coordinar el trabajo de individuos y equipos que ejecutan tareas, de tal forma que le permita al sistema total operar dentro de las restricciones, responder a las necesidades y lograr beneficios de las oportunidades que surgen en el ambiente:

- ✓ La primera característica del ambiente es la complejidad.
- ✓ La segunda es el cambio constante.
- ✓ De ambas se deriva la tercera característica que es la incertidumbre que tiene la organización respecto a lo que ocurre en el ambiente.

Con el desarrollo y evolución de la tecnología, la información y la globalización de los mercados; el mundo se convirtió en una enorme aldea global. La competencia se convirtió de regional en nacional, luego en internacional y actualmente en mundial. Los fenómenos que ocurren en cualquier parte del mundo influyen en todas las demás partes con una rapidez increíble. Si antes la competencia se encontraba en la esquina, ahora se encuentra en diversos países del mundo que ni siquiera conocemos. Si antes el mercado era local o municipal, ahora es un mercado global y mundial, sin fronteras ni banderas. Trabajar en un ambiente limitado y reservado es fácil. Lo difícil es tratar de “atrapar una gallina” en un terreno abierto. Lo mismo ocurre con la información respecto del ambiente. Las organizaciones no están preparadas para procesar información con el fin de hacer mapas, percibir e interpretar sus ambientes y conocerlos adecuadamente para guiarse en sus decisiones y acciones.

2.2.3.5. Condiciones del Ambiente de Trabajo

Chiavenato (2007), refiere que se deben reducir las condiciones de insalubridad y de riesgos. La higiene laboral se orienta tanto hacia las personas (servicios médicos y servicios adicionales), como a las condiciones del ambiente de trabajo; tales como la iluminación, el ruido y las condiciones atmosféricas (temperatura, humedad, ventilación, etcétera).

La seguridad ocupacional gira sobre la prevención de accidentes, robos e incendios. En la prevención de accidentes, la Comisión Interna de Prevención de Accidentes (CIPA) complementa al departamento encargado de la seguridad. El coeficiente de frecuencia (CF) y el coeficiente de gravedad (CG) sirven para evaluar los accidentes y ambos permiten medir la situación con la de otras empresas.

(...) Existen tres grupos de condiciones que influyen considerablemente en el trabajo de las personas:

- ✓ Condiciones ambientales en el trabajo: como iluminación, temperatura, ruido y otros.
- ✓ Condición de tiempo: como la permanencia en la jornada laboral, horas extra, periodos de descanso, etcétera.
- ✓ Condiciones sociales: como organización informal, relaciones interpersonales, estatus, entre otros.

La higiene laboral se ocupa del primer grupo; es decir, de las condiciones en el ambiente de trabajo, aun cuando no se desentiende totalmente de los otros dos grupos.

Al hablar de las condiciones ambientales del trabajo se refiere a las condiciones físicas que rodean al trabajador como usuario de un puesto en la organización; es decir, al ambiente físico que rodea al empleado mientras desempeña un puesto. Los tres puntos más importantes de las condiciones ambientales del trabajo son: iluminación, ruido y condiciones atmosféricas.

Refiere además que la seguridad e higiene laboral son actividades relacionadas que repercuten directamente en la continuidad de la producción y en la moral de los empleados.

La seguridad laboral es el conjunto de medidas técnicas, educativas, de toma de conciencia, médicas y psicológicas, empleadas para prevenir accidentes; sea con la eliminación de las condiciones inseguras del ambiente, con la instrucción o convencimiento de las personas para que apliquen prácticas preventivas, lo cual es indispensable para un desempeño satisfactorio en el trabajo. Cada vez son más las compañías que crean sus propios servicios de seguridad.

Según sea el esquema de la empresa, los servicios de seguridad tienen el objeto de establecer normas y procedimientos, con la aplicación de tantos recursos como sea posible para prevenir accidentes y controlar los resultados obtenidos. Muchos servicios de seguridad no obtienen resultados o hasta fracasan por no apoyarse en las directivas básicas y comprendidas por la alta dirección de la empresa o porque diversos aspectos no se desarrollaron debidamente.

El programa de seguridad se debe establecer a partir del principio de que es posible prevenir accidentes siempre y cuando se apliquen políticas de seguridad óptimas y que éstas apliquen a través de un trabajo conjunto en equipo. En términos estrictos, la seguridad es una responsabilidad de línea y una función de staff con el compromiso de la dirección de la empresa. En otras palabras, cada jefe es responsable de los asuntos de seguridad de su área, a pesar que la empresa tenga un departamento de seguridad, esta sirve para asesorar a los jefes sobre este asunto.

Finalmente resume, que las condiciones físicas del trabajo no son lo único que importa, sino que se necesita algo más. Las condiciones sociales y psicológicas también forman parte del ambiente laboral. Investigaciones recientes demuestran que, para alcanzar la calidad y la productividad, las organizaciones deben contar con personas motivadas que se involucren en los trabajos que realizan y recompensadas adecuadamente por su contribución. Así, la competitividad de la organización pasa, obligatoriamente, por la calidad de vida en el trabajo.

Para atender al cliente externo, no se debe olvidar al cliente interno. Para conseguir satisfacer al cliente externo, las compañías primero deben satisfacer a sus colaboradores responsables del producto o servicio. La administración de la calidad total en una compañía depende fundamentalmente de la optimización del potencial humano; lo cual está condicionado de qué tan bien se sienten las personas trabajando dentro de la compañía.

Granados (2011), refiere respecto de las dimensiones de la calidad de vida laboral y entre ellas, las condiciones objetivas y las subjetivas:

a. Condiciones Objetivas

Medioambiente físico

- ✓ La fatiga física, relacionada a riesgos posturales, cargas excesivas, etc.
- ✓ Los accidentes laborales constituyen una amplia fuente de insatisfacción laboral.
- ✓ Falta de espacio físico en el lugar de trabajo o la inadecuación al este, así como el deficiente mobiliario, iluminación, etc.

Medioambiente tecnológico

La frustración que genera al trabajador el no contar con los equipos e instrumentos necesarios para realizar el trabajo de manera adecuada constituye una dimensión del medio ambiente tecnológico que afecta de manera negativa a la calidad de vida laboral.

Medioambiente contractual

- ✓ El salario es uno de los aspectos más valorados en el trabajo, aunque su efecto motivador se debe a diversos factores.
- ✓ La estabilidad en el puesto de trabajo es un factor importante en la CVL, ya que está demostrada su relación directa con la satisfacción laboral y el compromiso organizacional.

Medioambiente productivo

- ✓ Los horarios de trabajo prolongados o los turnos rotativos se convierten en un factor importante en la vida del trabajador, las personas que trabajan largos horarios o turnos rotativos pasan por dificultades para mantener sus relaciones sociales y familiares normales.

- ✓ La sobrecarga laboral ya sea cuantitativa (exceso de actividades a realizar en un determinado periodo de tiempo, o un exceso de horas de trabajo) o cualitativa (excesiva demanda en relación a las competencias, conocimientos y habilidades del trabajador o un gran nivel de responsabilidad en la toma de decisiones) constituye un agente generador de estrés e insatisfacción laboral (Fernandez & Co.,2000).
- ✓ Tanto las oportunidades internas de promoción y ascenso como las oportunidades de capacitación o formación se convierten en un factor motivacional para los trabajadores, el cual promueve la calidad de vida laboral debido a que permite un desarrollo personal, mayor autonomía en el trabajo y la posibilidad de realizar actividades más interesantes y significativas.

b. Condiciones subjetivas:

- ✓ Esfera privada y mundo laboral: Los problemas dentro de la esfera laboral tales como enfermedad de los miembros de la familia, problemas como el afectivo, necesidad de atención a los hijos se convierten en una dimensión que repercute en la calidad de vida laboral.
- ✓ Individuo y actividad profesional: Esta dimensión guarda relación con el uso y desarrollo de conocimientos, destrezas y habilidades; de manera que, logra alcanzar las metas profesionales, lo cual se convierte en un factor motivador ya que produce sentimientos de logro y de satisfacción con el trabajo (Peiro, 1996).
- ✓ Organización y función directiva: Las interrelaciones entre los miembros de los equipos de trabajo constituyen una tarea primordial para la salud personal y empresarial (Casas). La confianza, comunicación espontánea y el apoyo mutuo: se convierten en un factor importante en la calidad de vida laboral y juegan un papel importantísimo en el éxito del grupo como tal (Rodríguez, 1997).
- ✓ Beneficios: El desarrollo de programas de mejoramiento de la calidad de vida laboral tienen muchos beneficios tanto a la compañía como al colaborador y entre los

principales podemos encontrar que muchos estudios demuestran una positiva relación entre las prácticas de innovación en los puestos de trabajo y el éxito de la compañía.

2.2.4. Remuneración:

Chiavenato (2007), señala que la remuneración se refiere a la distinción que el individuo recibe como cambio al realizar las actividades o funciones de la compañía. Se trata, de una relación de intercambio entre las personas y la compañía. Cada empleado negocia su trabajo para obtener una retribución económica y extra económica. La remuneración económica puede ser directa o indirecta.

Urquijo (2008), refiere que la remuneración es el total de pagos que recibe un colaborador por la prestación de sus servicios. Y por ello, algunos autores, en especial los juristas, reconocen a la remuneración como una contraprestación. Así señala dos tipos de remuneración: la remuneración total o global y las remuneraciones parciales. La remuneración total no es sino la suma de todas las remuneraciones parciales que recibe o se asigna al colaborador.

Dessler (2011), señala que la remuneración de los colaboradores se refiere a las formas de pago o retribución orientadas a los colaboradores y que se derivan de sus actividades con la empresa. Tiene dos componentes principales: pagos en efectivo (como sueldos, salarios, incentivos, comisiones y bonos) y prestaciones (como seguros, días de vacaciones y prima vacacional).

Juárez (2014), refiere que el término compensar tiene, entre otros significados, “dar alguna cosa o dar un beneficio en reconocimiento del daño, perjuicio o disgusto que se ha causado”. Esto significa que, en sentido estricto, la compensación es aquello que la compañía entrega a sus trabajadores para resarcirles del daño o perjuicio que les ocasiona su trabajo. Evidentemente, en la mayor parte de las compañías actuales no ocurre una situación de este tipo. Por tanto, sería conveniente utilizar, en vez del término compensación, alguno de los siguientes: retribución, remuneración o recompensa. No obstante, ya que en nuestro medio es el más utilizado, en el libro adoptamos el término compensación, o paga, para la retribución, remuneración o recompensa que la compañía otorga a sus colaboradores por su trabajo.

2.2.4.1. Tipos de Remuneración:

Chiavenato (2007), señala que la remuneración puede ser directa o indirecta:

a. La remuneración económica directa, es la paga que cada colaborador recibe en forma de salario, bonos, premios y comisiones. El salario se constituye en el elemento más importante. El término salario se entiende como la retribución monetaria o la paga que el empleador entrega al colaborador en función del puesto que desempeña y de los servicios que presta durante un determinado periodo de tiempo.

El salario puede ser directo o indirecto. El salario directo es la compensación económica de dinero que se recibe como contraprestación por el servicio brindado en el puesto de trabajo desempeñado. En el caso de los empleados por horas, el salario es equivalente al número de horas que hayan laborado, de hecho, durante el mes (con la exclusión del descanso semanal remunerado). En el caso de los empleados por mes corresponde al salario mensual que perciben.

b. La remuneración económica indirecta, es el salario indirecto que se formaliza en las cláusulas del contrato colectivo de trabajo y del plan de prestaciones y servicios sociales que se entrega a la organización.

El salario indirecto refiere a: vacaciones, gratificaciones, bonos, extras (peligrosidad, insalubridad, turno nocturno, años de servicio, etc.), participación de utilidades, horas extra, así como todo dinero que se genera por los servicios y las prestaciones sociales que ofrece la organización (como subsidios para alimentación y transporte, seguro de vida grupal, etc.). La suma del salario directo y el indirecto constituye la remuneración. Luego entonces, ésta abarca todos los componentes del salario directo, así como todos los derivados del salario indirecto. En otras palabras, la remuneración representa todo lo que recibe el trabajador, directa o indirectamente, como consecuencia del trabajo

desempeñado en una organización. Así, la remuneración se paga en género y el salario en especie.

Urquijo (2008), señala dos tipos de remuneración: la remuneración total o global y las remuneraciones parciales. La remuneración total no es sino la suma de todas las remuneraciones parciales que recibe o se asigna a un colaborador.

$$R_t = R_1 + R_2 + R_3 + R_4 + \dots + R_n$$

Siendo :

R_1 = Salario Básico (o Salario Base)

R_2 = Bono Nocturno

R_3 = Prima de Producción

R_4 = Bono de Transporte

... Etc.

R_n = Bonificación de Fin de Año.

$$R_t = R_1 + R_2 + R_3 + R_4 + \dots + R_n = \sum R$$

Figura 2. Modelo de Estructura Remunerativa

Fuente: La Remuneración del Trabajo – Urquijo (2008)

En las últimas décadas, se ha venido percibiendo una notable tendencia a la ampliación del salario base con una serie de salarios adicionales, que elevan el importe de la remuneración total del colaborador en forma muy sencilla. Y se han llevado a cabo interesantes estudios para determinar los importes diferenciales entre los salarios base y remuneración total.

2.2.4.2. Los Premios Extraeconómicos:

Chiavenato (2007), señala que los premios extraeconómicos, como el orgullo, la autoestima, el reconocimiento, la seguridad en el empleo, también impactan profundamente la satisfacción que se deriva del sistema de remuneración (...).

Luego entonces, damos el nombre de remuneración al sistema de incentivos y premios que la organización establece para incentivar y recompensar a las personas que trabajan en ella. Por tanto, la remuneración entraña todas las formas posibles de pago

al colaborador. La remuneración es, probablemente, la razón principal e importante que explica el por qué las personas buscan empleo. Es una necesidad vital, cuya importancia radica en el punto de vista de cada persona.

El autor señala que en un mundo en cambio dinámico y constante, con la globalización de la economía y con la profunda influencia de las tecnologías, los programas de remuneraciones no podrían quedar aislados.

Ellos también resaltan por las profundas transformaciones. Las organizaciones no pueden incrementar indefinidamente los salarios en determinados porcentajes cada año para acompañar los incrementos en el costo de vida, sin obtener un incremento correspondiente en el desempeño y en la productividad.

Por tal motivo, muchas organizaciones optan por sistemas remunerativos orientados hacia el desempeño y abandonan los métodos tradicionales de una remuneración fija. Los nuevos sistemas incluyen planes de remuneración flexible o variables, que se basa en alcanzar las metas o los objetivos establecidos de forma consensuada, y la remuneración por equipos.

2.2.4.3. Elemento que suelen integrar la Remuneración

Urquijo (2008), establece que la remuneración total o global se conforma, hoy día de una variedad de remuneraciones parciales, de varios tipos y especies. Sin embargo no resulta fácil establecer una visión completa de las formas de remuneración parcial, que constituyen el contenido de la remuneración total. Tentativamente ofrecemos el esquema, elaborado por el prof. José María Villegas, que agrupa las formas de remuneración directa o indirecta más usuales.

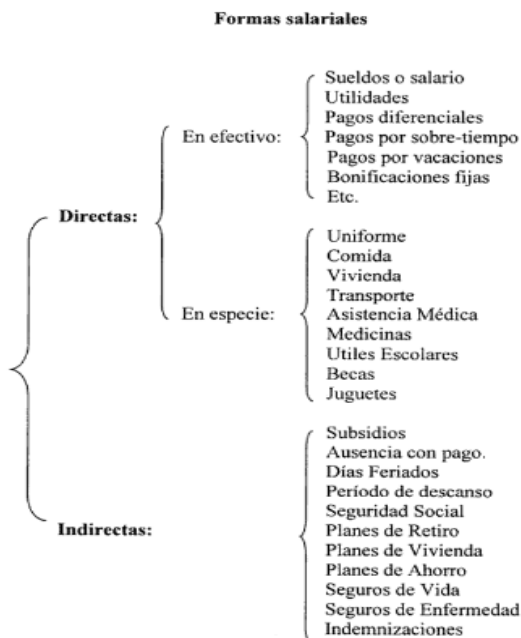


Figura 3. Elementos que componen el Salario

Fuente: La Remuneración del Trabajo – Urquijo (2008)

2.2.4.4. Remuneración Variable:

Chiavenato (2007), señala que la remuneración fija privilegia la homogeneización y la estandarización de los salarios, deja la posibilidad de lograr el equilibrio interno y externo de la remuneración y logra el control centralizado de los salarios por medio de un departamento encargado de administrar los salarios. Adicionalmente, esta remuneración ofrece una base lógica para la distribución salarial y se concentra en la actividad cotidiana y en la rutina de las personas en función del tiempo que trabajan (mes u hora) para la compañía. Estas ventajas fueron muy buenas en el pasado, pero no garantizan el futuro.

Dado que la remuneración tradicional es fija y permanente no motiva a las personas para alcanzar un mejor desempeño, sobre todo cuando los salarios de la compañía son iguales y el desempeño es desigual. Las organizaciones han hecho esfuerzos por aumentar la productividad y la eficiencia. Sin embargo, cuando los trabajadores aumentan su productividad, surge una duda. ¿Quién se beneficia más con lo anterior, sólo la empresa o la empresa y al colaborador en conjunto? La productividad de las personas sólo aumenta y se mantiene, cuando ellas también están

interesadas en producir más. Y la remuneración variable está detrás del incremento de la productividad de las personas.

La remuneración variable es la parte de la remuneración total que se abona periódicamente a favor del colaborador. En general, es para algunos trabajadores o ejecutivos; pero esta depende de los resultados que logre la empresa en un periodo de tiempo por el trabajo de equipo o el trabajo aislado de cada colaborador.

Las denominaciones varían según la empresa: por desempeño, remuneración variable, por resultados, sueldo flexible. El modelo del programa también varía, pero el objetivo es el mismo: convertir al trabajador en un socio en los negocios de la empresa.

2.2.4.5. Características Esenciales del Salario:

Urquijo (2008), cita a Pernaut definiendo al salario de la siguiente manera: “salario es la remuneración cierta, anticipada a la producción, periódicamente recibida, establecida sobre una base contractual como debida por el trabajo de pendiente”.

Una vez expuesto el concepto, el autor cita a Pernaut quien identifica y analiza brevemente las condiciones esenciales que se consolidan en el contenido del mismo; por lo que el salario es visto como:

Una contraprestación merecida. Se trata de una compensación por el servicio prestado (...).

Una remuneración cierta (segura). (...) Pase lo que pase, vaya bien o mal la empresa, mientras que el obrero son sea licenciado (cesado), cobrará su sueldo. (...).

Una remuneración anticipada. El salario se entrega como una remuneración anticipada a la producción de los bienes y servicios del trabajador y, más frecuentemente, se anticipa a la comercialización y venta del producto realizado. (...).

Una remuneración periódica. El salario se recibe diariamente, y entonces se le llama jornal, o semanalmente (por ello, se los conocía como semaneros); o también, en periodos mayores: cada

quince días, cada mes o anualmente (en cuyo caso se habla de sueldos). (...).

Una remuneración preestablecida. El salario o sueldo recibido está previamente acordado, a conformidad de las partes, y tiene el carácter de obligatoriedad por ser parte de un contrato.

Sobre base contractual. La condición del asalariado es de carácter contractual. (...).

Por un trabajo dependiente. A cambio de otras ventajas, arriba mencionadas, que implica para el trabajador el contrato salarial, éste consiste en trabajar a las órdenes de otro. (...).

2.2.4.6. Remuneración, Sueldo y Salario:

Juárez (2014), menciona la vinculación entre remuneración, sueldo y salario; pero observa que los conceptos de sueldo y salario son muy parecidos; excepto que la definición de sueldo se utiliza cuando se refiere a desempeño de un puesto de trabajo o de un servicio profesional; mientras la definición de salario, se aplica cuando se trata de trabajadores manuales. No obstante, en nuestro medio es común que se refiera a sueldos cuando uno se habla de la remuneración de los trabajadores no sindicalizados; mientras, de salarios cuando se refiere a empleados afiliados al sindicato, los mismos que por lo general desarrollan trabajos manuales. Otra diferencia es cuando se refiere a trabajadores que no pertenecen al sindicato, se menciona al sueldo mensual, aunque se pague de forma quincenal o cuando se habla de empleados que pertenecen al sindicato se habla de salario diario; aunque se pague semanalmente. Además, en los cargos que se habla de sueldos por lo general como veremos más adelante, cada cargo tiene asociado un rango de sueldo, dentro del cual se administra a un cargo o según los atributos personales, su desempeño o las competencias laborales progresivas que demuestra en su puesto de trabajo.

En su defecto, los cargos que se tratan de salarios generalmente de trabajadores pertenecientes al sindicato cada cargo tiene asociado un salario fijo que se designa a los ocupantes del puesto y que se supone, remunera el desempeño satisfactorio del puesto. (...)

El autor menciona algunos conceptos de remuneración, según el Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española:

Sueldo: Remuneración asignada a un colaborador por el desempeño de una actividad o servicio profesional.

Salario: Es la cantidad de dinero con que se retribuye a los colaboradores manuales.

El concepto de **sueldo** es usado para especificar la cantidad mensual que los empleados reciben sobre la base de un mes de trabajo, por lo general es la parte más significativa de los pagos en efectivo y periódicos que el empleado recibe; por lo que es fundamental que el empleador tenga elementos técnicos para establecer el nivel de sueldos de sus trabajadores; entre otros motivos; ya que este será el que le permite atraer, conservar y motivar con eficacia al trabajador que sugiere el negocio de la empresa.

Cabe destacar que en teoría, con el sueldo se está reconociendo el desempeño que los trabajadores y que ya han demostrado; es decir, el desempeño de un periodo pasado.

En la definición **incentivo** se utiliza para asignar cualquier importe dinerario contingente; es decir, sujeto a que el colaborador cumpla ciertas condiciones predefinidas. Por ejemplo: los bonos que se asignan al alcanzar el nivel de productividad, los incentivos que por lo regular se proporcionan a los vendedores por cumplimiento de sus metas de ventas, o los bonos que algunos gerentes perciben al cumplir objetivos de desempeño previamente negociadas.

A diferencia de los sueldos, que remuneran el desempeño alcanzado en un periodo pasado, el empleador puede utilizar los incentivos para estimular el interés del trabajador para conseguir mejores resultados y modelar ciertas condiciones distintivas o conductas que el empresario considere deseables; por ejemplo, un cierto estilo gerencial o determinados hábitos de trabajo.

El concepto de **prestaciones** se utiliza para referir a los pagos en efectivo (aguinaldo, prima vacacional, fondo de ahorro, vales de

despensa, etc.), como un adicional al sueldo que percibe el trabajador; así como, los servicios o beneficios que se le proporcionan en especies, como por ejemplo: los servicios de seguridad social, los seguros médicos, seguros de vida. De esta manera y desde el concepto de la administración de la compensación, normalmente se habla de prestaciones en efectivo y prestaciones en especie o beneficios.

Desde perspectiva legal, puede referirse a prestaciones de ley u obligatorias como por ejemplo la prima vacacional, aguinaldo y reparto de utilidades a que obliga la ley en México y las prestaciones de empresa o discrecionales, como vacaciones adicionales a las de ley, seguros médicos y seguros de vida o aguinaldo adicional al que establece la ley.

A diferencia de los sueldos y los incentivos que recompensan el desempeño individual, los beneficios son más eficaces para motivar la identificación de los trabajadores con el empleador y el sentido de Capítulo 1 Administración de la compensación: un esquema de referencia o pertenencia a la organización, características que tienen un efecto considerable en el desempeño general de la empresa. En fin, el término paquete de compensación designa el conjunto total de sueldo, incentivos, cuando existen y prestaciones tanto en especie como en beneficios y servicios, que se disponen como compensación a los trabajadores de la empresa.

En lo que refiere a lo que recibe el trabajador, cuando se refiere a compensación, por lo general no se reflejan las cuotas de la seguridad social, ni las contribuciones fiscales que la empresa paga por tener contratado a su colaborador. Por este motivo, desde la óptica de la administración de la compensación es normal referirse a las diferentes estructuras o nivel de integración del paquete de compensación.

Es así que por ejemplo, se refiere a la estructura de compensación base para hacer referencia al sueldo nominal anual; de la estructura de compensación asegurada, para asignar la compensación base más todos los pagos garantizados que el trabajador recibe durante el año; ejemplo, prima vacacional, aguinaldo y fondo de ahorro, entre otros pagos asegurados que podría percibir el trabajador a lo largo del año. Así mismo, se

habla de estructura de compensación total en efectivo para asignar la compensación garantizada en efectivo, más todas las cantidades contingentes que el trabajador percibe por concepto de bonos por desempeño, incentivos sujetos a resultados o reparto de utilidades, que también están sujetos a que el empleador genere utilidades en el año, etc.

2.2.5. Organización

Velásquez (2007), en la revista de la Escuela de Administración de Negocios – Bogotá – Colombia, LA ORGANIZACIÓN, EL SISTEMA Y SU DINÁMICA: UNA VERSIÓN DESDE NIKLAS LUHMANN, menciona que la concepción actual de organización empresarial se redefine desde los cambios que se generan en el nuevo siglo; las organizaciones que se basan en conocimiento, tecnologías de la información y en los mercados globales para operar en clusters del conocimiento.

Las organizaciones son un sistema orgánico vinculados a un medio con grandes dificultades, con quienes se intercambia mucha energía, materia información y dinero; es decir, que la organización es un sistema socio-técnico totalmente abierto y el cual posee relaciones de entrada (insumos), salida (productos) y el feedback o ciclos de retorno para modificar el propio sistema, en estructura, operación, función o propósito, permitiendo su continuidad en el tiempo; así como, procesos internos de readaptación, construcción y auto reparación, que le permiten interrelacionarse adecuadamente con su entorno.

Daft (2011), indica que la definición de organizaciones utilizada en su libro, es la siguiente:

- ✓ Las organizaciones son, entidades sociales que están dirigidas a las metas,
- ✓ Las organizaciones están diseñadas como sistemas de actividades estructuradas y coordinadas en forma deliberada,
- ✓ Las organizaciones están vinculadas al entorno.

El elemento fundamental y clave en una organización no es una construcción, tampoco el conjunto de políticas y procedimientos; las organizaciones se constituyen por personas y sus relaciones entre ellas.

La organización existe cuando las personas interactúan entre sí para realizar funciones esenciales de coordinación y despegue, que ayudan a alcanzar las metas. Las últimas tendencias en la administración identifican la importancia del recurso humano, con la mayor parte de enfoques nuevos, diseñados para facultar a los empleados con magníficas oportunidades de aprender y contribuir, mientras trabajan juntos por lograr metas comunes. Los administradores organizan y coordinan en forma deliberada los recursos de la empresa; de modo que sea posible cumplir con el propósito de la organización. Sin embargo, aun cuando el trabajo puede estar estructurado en departamentos separados o conjunto de actividades, en la actualidad, la mayoría de las organizaciones busca mayor coordinación horizontal de las actividades laborales. Frecuentemente, mediante el uso de equipos de trabajo multidisciplinarios para trabajo conjunto en los proyectos.

Los límites entre departamentos, así como entre organizaciones, son cada día más flexibles y difusos, conforme las compañías enfrentan una necesidad de responder con mayor agilidad los cambios en el entorno. Una organización no puede existir sin interactuar con clientes, proveedores, competidores y otros elementos del entorno. Hoy en día, muchas empresas incluso cooperan con sus competidores, compartiendo información y tecnología para beneficio común.

Madrigal (2009), refiere que las organizaciones, empresas e instituciones son el contexto en las que sus directivos se desenvuelven y por el cual tienen éxito, logrando sus metas, en la conformación de su misión y visión, en beneficio de la sociedad en la que se desarrollan.

El directivo del siglo XXI afronta retos que le sugieren estar a la vanguardia de los adelantos de la tecnología, la globalización y las nuevas ideologías; por lo cual debe contar con habilidades que le permitan vencer estos retos que plantea el entorno en el que se desempeña, ya sea éste empresarial, político, económico o social, tanto en la administración pública y privada como en su propia vida profesional y personal.

Las habilidades que los directivos de hoy debe fortalecer en primera instancia son la comunicación, saber tomar decisiones y

estar consciente del riesgo que cada una de ellas enfrenta; tener creatividad para innovar, improvisar y planear; ser un líder en cada uno de los proyectos o programas que emprenda; saber administrar el tiempo y el de su equipo de trabajo, trabajar en equipo y ser asertivo en sus comunicaciones y acciones.

2.2.5.1. Un Gerente Orienta y Dirige Acciones:

Velásquez (2007), refiere que las personas según sus capacidades, motivaciones y entendimiento ejecutan instrucciones; las mismas que se convierten en rutinas y procesos. Estas modalidades de actuación se incorporan como modelos mentales, que en alguna etapa se convierten en modelos compartidos y quizás en cultura; este ciclo crea reglas y una forma particular de concretar procesos con los propios mecanismos internos; en este sentido, se trata de una estructuración de un sistema social inactivo; es decir, una muestra de la acción que posibilita la emergencia de micro-mundos, la cognición individual y organizacional.

Este sistema social gestiona conocimiento, para luego compartirlo con otras organizaciones e instituciones. La organización es antitética al caos. Cuando un observador es capaz de hacer una diferencia, quiere decir que su modelo mental permite comprender el nivel de dificultad asociada al evento o a la configuración que pretende estudiar, reconoce en ello cierto orden, la lógica y estructura.

Sobre el concepto de organizaciones sociales, luego del orden tienen un propósito importante; ya que los individuos se agrupan por muy diversas razones, desde la familia, la iglesia, el ejército o las corporaciones. La organización es un sistema de roles e interrelaciones con el fin de alcanzar mediante procesos coordinados en una estructura que propicia la convergencia de atributos necesarios para actuar en un entorno.

El concepto de organización refiere a establecer y agrupar actividades y los recursos necesarios que interactúan entre sí, mediante una coordinación horizontal y vertical para el cumplimiento de los objetivos establecidos en la estructura de la empresa. Para Morin "la organización es la disposición de

interrelaciones entre componentes o individuos que produce una unidad compleja, dotado de cualidades desconocidas en el nivel de los componentes o individuos; así mismo, asegura solidaridad y solidez a estas uniones y la posibilidad de continuidad a pesar de las perturbaciones aleatorias.

2.2.5.2. La Organización Transforma:

Velásquez (2007), señala que dicho de otra forma, la organización es un conjunto de interrelaciones entre elementos constitutivos; es decir que los roles o puestos, que conforman una red cerrada y que poseen una identidad propia. Las organizaciones son formaciones sociales únicas en el tiempo y el espacio, desarrolladas por la sociedad como una forma de articulación para la resolución de problemas concretos y que obran bajo propósitos definidos.

En síntesis, la organización es una unidad con cierta complejidad y social, con elementos que la componen y que le dan identidad, constituida por un entorno, comprendida y estudiada como fenómeno económico que emerge y como sistema abierto con clausura. Así es como se desprende su identidad, dinámica y posibilidad de cambio.

2.2.5.3. Habilidades Conceptuales en la Organización:

Madrigal (2009), refiere a las habilidades en la conformación de la organización como un todo. Esta incluye la habilidad y destreza de coordinar e interpretar las iniciativas o ideas; los conceptos y las prácticas. En resumen, el análisis, la predicción, y la planificación; así como tomar en cuenta, el contexto general (tanto interno, como externo) de la empresa o la institución. Las habilidades son con las que se cuenta para entender la complejidad de la organización en conjunto y entender dónde converge su influencia personal dentro de la misma. Para ello el directivo debe conocer seis aspectos:

- ✓ Organizaciones.
- ✓ Administración.
- ✓ Planeación estratégica.

- ✓ Ciencias del comportamiento (como psicología, sociología y antropología, entre otras) y su impacto en las organizaciones.
- ✓ Aspectos culturales y regionales del medio.
- ✓ Globalización y ambiente.

2.2.6. Productividad

Javier (1991), define la productividad de manera general, como la facultad de producir; pero específicamente la define, como un concepto en sentido restringido que se le ha vinculado a expresiones matemáticas producto/ insumos y a su operacionalización cuantitativa y por esta vía, se ve mal interpretada y disminuida en su importancia.

Las definiciones de productividad más completas y que igualmente compartimos son las siguientes:

- ✓ Facultad de producir, calidad de lo que se ve productivo
- ✓ Aprovechamiento productivo de la naturaleza para reproducir y mejorar la raza humana.

En este sentido, la productividad valora la capacidad del sistema para ella borrar los productos que podrían adecuarse al uso y que además, del grado en que aprovechan los recursos utilizados; es decir el valor agregado, con lo cual se presentan dos vertientes para su incremento:

- ✓ Producir lo que el mercado (clientes) valora.
- ✓ Hacerlo con el menor consumo de recursos.

Conforme se observa, la noción de Productividad podría definirse como la inclusión de Calidad; sin embargo, dejando de lado fanatismos estériles se diría, que ambas nociones convergen cuando son debidamente tratadas. La calidad como expresión de factores que van más allá del producto en sí mismo (incluyendo el servicio y los procesos que lo hacían posible) y productividad como resumen de las dos vertientes arriba mencionadas.

Werther (2008), refiere que la productividad es la relación existente entre los productos generados por la organización a nivel de bienes o servicios y los que requiere para su operación: personal, capital, materia prima y energía.

El incremento de la productividad se da en la medida que la organización encuentra nuevas formas de utilizar menos recursos, para alcanzar mejores resultados. por medio de la optimización de la productividad los administradores logran reducir costos, conservar recursos escasos y

mejorar las utilidades; pero además, mejoras en los niveles de rentabilidad que permiten que una organización mejore sus niveles de compensación, prestaciones y condiciones laborales. Este resultado logra ser una mejor calidad del entorno laboral para los empleados, quienes a la vez lograrán motivación para lograr el incremento en su productividad.

Las actividades para la administración de los recursos humanos, contribuyen al mejoramiento de la productividad por medio de la identificación de las mejores prácticas para alcanzar los objetivos de la organización y de manera indirecta mediante el perfeccionamiento de la calidad de vida laboral de los trabajadores. De esta manera, los directivos de las empresas eventualmente deben lograr y mantener un exclusivo equilibrio entre los niveles de satisfacción de los trabajadores y los resultados financieros de la empresa. El nivel de calidad de vida laboral no garantiza el éxito económico; mejor aún, es necesario lograr avances en la calidad de la existencia laboral y en el nivel de mejoras financieras; de manera que, sean compatibles con las estrategias de la empresa u organización, que sean éticas y socialmente responsables.

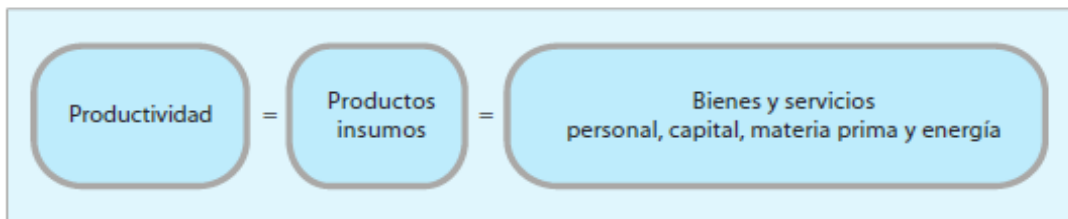


Figura 4. Productividad definida como relación entre insumos y productos
Fuente: Administración de Recursos Humanos – El Capital Humano de las Empresas
 Werther/ Keith (2008)

Gutiérrez (2010), refiere que la productividad tiene que ver con los resultados que se obtienen en el proceso o sistema; en ese sentido, incrementar la productividad es lograr mejores resultados considerando los recursos empleados para generarlos. En general, la productividad se mide por el cociente formado por los resultados y los recursos empleados. Los resultados logrados pueden medirse como unidades producidas, en piezas vendidas o en utilidades; mientras que los recursos empleados, pueden cuantificarse por número de trabajadores, tiempo total empleado, horas máquina, etc.

Dicho de otra forma, la medición de la productividad resulta de valorar óptima y eficientemente los recursos empleados para producir o generar mejores resultados.

Alessio (2002) “Es el planeamiento específico (producto, proceso, planta y trabajo) busca conseguir una adecuada gestión de la productividad, concepto ya definido, que hoy es el indicador de mayor importancia en la administración moderna, al ser la base de la competitividad”

2.2.6.1. Medidas de la Productividad

Fernández (2010), señala que las medidas se expresan como un indicador de la producción (output) respecto a (dividido entre) uno (productividad parcial) o todos (productividad total) los factores (inputs) consumidos durante el proceso de transformación.

Productividad parcial relaciona el volumen de productos fabricados (u otros indicar de rendimiento) con lo consumido de un único factor de producción durante un periodo de tiempo. El factor más empleado es el trabajo. Como fase inicial, tomamos el número de horas trabajadas por el colaborador o el número de trabajadores. El trabajo es el más complejo y más fácil de medir de todos los factores de producción que se ven involucrados. Por ejemplo, las ventas/ empleados se refiere a los ingresos por ventas que registran en su contabilidad en un periodo específico y al número de empleados que figura en planilla de la empresa durante este periodo.

(...) La productividad total es una relación de outputs e inputs, que utiliza a la unidad monetaria como un factor que homogeniza.

$$\text{Ratio de Productividad} = \frac{\text{Producción Total (Output)}}{\text{Recursos o Factores Utilizados (Inputs)}}$$

Figura 5. Ratios de productividad

Fuente: Administración de empresas –Un enfoque interdisciplinario –
Fernández (2010)

Al obtener mayor producción con los mismos inputs, el nivel de productividad mejora. Del mismo modo, si se usa menor número

de inputs para la misma producción, la productividad también mejora. Por otro lado, mejora la productividad al tener una producción total cualitativa superior, a partir de la misma cantidad de inputs.

2.2.6.2. Variables de la Productividad

Heizer (2009), en su libro Principios de la administración de operaciones, señala lo siguiente: El incremento de la productividad depende de tres variables:

- ✓ **Mano de obra (trabajo).** Las mejoras en la contribución de la mano de obra, en productividad es resultado de una fuerza de trabajo más saludable, educada y motivada. Algunos incrementos pueden atribuirse a semanas laborales más cortas. Cerca del diez por ciento de la mejora anualizada en productividad es el resultado en la calidad del trabajo. Tres variables clave en la mejora de la productividad laboral son: 1. Educación básica apropiada a la fuerza de trabajo, para que sea efectiva. 2. Una buena alimentación de la fuerza de trabajo. 3. El costo social que hace posible el trabajo, como condiciones en transporte y salubridad.
- ✓ **Capital.** Los seres humanos son animales que utilizan herramientas; y la inversión de capital, proporciona dichas herramientas.
- ✓ **Administración.** La administración es un factor de la producción y un recurso económico. La administración debe asegurar que la mano de obra y el capital se usen de manera eficiente para incrementar la productividad. La administración se responsabiliza de más de la mitad del crecimiento anual en la productividad. Este incremento debe incluir mejoras ejecutadas mediante la aplicación de tecnología y la utilización del conocimiento.

Emplear el conocimiento y la tecnología es crítico en las sociedades postindustriales; en consecuencia, se les reconoce como sociedades del conocimiento y se definen como aquellas que en gran parte de su fuerza laboral, ha pasado del trabajo

manual a tareas técnicas y de procesamiento de información que requieren formación y conocimientos.

El uso más eficiente del capital contribuye a la productividad; por lo que el administrador, como catalizador de la productividad, tiene a su cargo la responsabilidad de seleccionar las mejores inversiones de capital; así como, el mejorar la productividad de las inversiones.

2.2.6.3. Las Seis Letras Claves de la Productividad:

Javier (1991), refiere que en un nivel práctico las empresas japonesas han encontrado el manejo paralelo e integral de lo que denominan las seis letras claves (P.Q.D.C.S.M.); cuyas iniciales en el idioma inglés representa a: PRODUCTIVITY, QUALITY. DELIVERY, COST. SECURITY y MORAL.

En este sentido, el autor refiere que a nivel específico y operacional en la empresa serán de interés desde el punto de vista de calidad y productividad los siguientes aspectos:

- ✓ **Cantidad de productos y/o servicios entregados o prestados:** La producción necesaria para que se atiendan los requerimientos cuantitativos del mercado (cliente) y los niveles óptimos de operación.
- ✓ **Calidad del producto (sentido restringido):** Es decir las especificaciones técnicas que aseguran la adecuación al uso, tanto en términos de calidad de diseño y calidad de concordancia o conformidad.
- ✓ **Oportunidad en la entrega:** incluyendo tanto el periodo con que debe anticipar el cliente su pedido como la concordancia con el momento comprometido.
- ✓ **Costos en los productos o servicios:** Es decir; el gasto en recursos (materiales financieros humanos etc.) que realizamos para elaborar los productos o servicios. Este costo tiene dos factores el precio a que compramos o pagamos los insumos y la capacidad que tenemos para aprovecharlos.
- ✓ **Seguridad del sistema:** Como expresión del grado en que se garantiza la especialmente del recurso humano.
- ✓ **Moral:** Como elemento clave y que además determina los anteriores aspectos de la calidad y productividad del sistema; debemos velar por el mejoramiento permanente de la motivación y actitud de la gente hacia el servicio y el trabajo.

2.2.6.4. Obstáculos o Factores que impiden el Desarrollo de la Productividad

Werther (2008) refiere que el mayor obstáculo que evita desarrollar una línea de trabajo productiva e integrada es que los trabajadores muestren mayor tendencia a retirarse de la empresa durante los primeros meses de trabajo, que durante cualquier otra fase de su carrera profesional. En cierta forma, el fenómeno puede ser positivo, ya que entre las personas que se retiran después de dos o tres meses se podrían encontrar algunas que advierten que no encajan bien en la empresa u organización; las mismas que se pueden observar a continuación:

Disminución de la disonancia cognoscitiva

(...) Se denomina disonancia cognoscitiva a la diferencia entre lo que la persona espera encontrar y la realidad que enfrenta. Si el grado de disonancia cognoscitiva se incrementa, una persona puede emprender diversas acciones, incluso la de retirarse de una empresa.

Una causa para la disonancia cognoscitiva puede encontrarse en el puesto de trabajo mismo. Es probable que el trabajador nuevo no acepte las políticas laborales de la empresa o que no acepte a sus compañeros de trabajo, que no acepte la supervisión que recibe, o varios aspectos más. Cuando un nuevo trabajador se presenta a trabajar tanto la empresa como el nuevo trabajador pueden detectar las posibles áreas de conflicto.

Tasa de rotación de nuevos empleados

El gran costo de la rotación de personal es muy alto, considerando que no sólo comprende los gastos de reclutamiento y selección; sino también, los que originan la apertura de registros, el establecimiento de una cuenta nueva en la planilla, la capacitación, inducción o entrenamiento, la inscripción del empleado a distintas instituciones de seguridad social y fiscales, y en algunos casos el suministro de equipos especiales, como equipo de cómputo, uniformes o herramientas calibradas para especificaciones individuales. Cuando el departamento de capital humano contribuye con los objetivos personales, la satisfacción individual y colectiva logra aumentar, lo que favorece a la

empresa; entre otros aspectos, porque reduce la rotación de personal.

Contribución efectiva al desempeño de la organización

Los costos de rotación pueden representar la diferencia entre arrojar pérdidas o ganancias en un periodo de un año de trabajo. Cada vez con mayor frecuencia, las empresas van tomando conciencia de la gran importancia que las inversiones en capital humano toman en el siglo XXI.

Los departamentos de recursos humanos pueden lograr contribuir a la reducción de la tasa de rotación colaborando activamente en conseguir que los trabajadores logren sus objetivos. Tanto el trabajador como la empresa se benefician cuando eso se logra. Un método muy frecuente para reducir la tasa de rotación de personal son los programas de inducción entre los recién contratados, que sirve para familiarizarlos con sus funciones, la organización, las políticas vigentes, los otros trabajadores, etc.

Cruelles (2012), refiere que la productividad de la empresa incide en una muchos factores, unos fuera de su control; mientras otros se controlan por ella, siendo estos con los que la empresa debe actuar para mejorar su rentabilidad en un periodo de tiempo. En la siguiente tabla se listan algunos de los factores que podrían variar la productividad, segmentados en aquellos que son controlados por la empresa y aquellos que no.

Tabla 2. *Factores que pueden hacer variar la productividad*

Factores que la empresa no controla	Factores que la empresa controla
Demanda	Terrenos y edificios
Cargas sociales	Materiales almacenados
Tipo de interés	Inversión en tecnología y maquinaria
Disponibilidad de materias primas	Mano de obra contratada
Disponibilidad de equipos	-
Disponibilidad de la mano de obra cualificada	-
Normas legales y políticas	-

Fuente: Productividad e incentivos “cómo hacer que los tiempos de fabricación se cumplan – Primera edición **Cruelles** (2012)

Anaya (2007), señala cuales son los factores que afectan a la productividad:

La Curva de Aprendizaje

Toda implementación se somete a un incremento rápido de su productividad – ley del 80%, debido al fenómeno denominado curva de aprendizaje; el mismo, que no es otro que una consecuencia de la adaptación del trabajador o persona a una nueva actividad. Este fenómeno se ha experimentado de alguna forma en nuestras vidas. Por Ejemplo, si queremos aprender un idioma o conducir por primera vez un auto, en corto tiempo habremos logrado una cuota de rendimiento, que posteriormente nos costará un gran esfuerzo y tiempo superarlas.

Una empresa, por ende a la hora de establecer objetivos de productividad, debe identificar el rendimiento habitual de sus procesos y crecimientos iniciales como consecuencia de la referida curva de aprendizaje.

Diseño del Producto

La mejora continua en el diseño de productos, la homogeneidad de sus componentes, simplificarlos y estandarizarlos en los flujos de fabricación; así como su identificación, peso, embalaje y empaquetado, son factores definitivos a la hora de lograr una mayor productividad; tanto en los procesos de fabricación, como en los procesos de almacenamiento y manipulación de productos.

Mejora de los métodos de trabajo

Este es un proceso continuo que se logra mediante la racionalización, simplificación y mejora de diferentes procesos operativos; así como, su propio lay-out.

Mejoras tecnológicas

En esta área se incluyen las mejoras de informatización, comunicación y proceso de datos; así como la mecanización y automatización de los procesos, con los mecanismos necesarios

para manutención y robótica en su caso; siempre y cuando estén económicamente sustentados.

Las mejoras en la productividad no son por lo tanto un trabajo que solo lo realizan los especialistas; sino que por el contrario debe formar parte de las tareas diarias de una empresa, donde el personal está directa o indirectamente, comprometido en esta tarea que constituye un proceso constante y no un programa de realización en etapas concretas.

La mejora en la productividad necesita del uso óptimo de los recursos empleados, tanto de mano de obra como de equipos, instalaciones, materiales y medios financieros.

2.2.6.5. Componentes de la Productividad:

Gutiérrez (2010), refiere que es usual ver la productividad a través de dos componentes:

Eficiencia es la relación entre el resultado logrado y los recursos empleados en determinada actividad.

Eficacia es el nivel en que se realizan las tareas o actividades planificadas y se logran los resultados planeados.

Buscar eficiencia es tratar de optimizar los recursos y evitar que existan desperdicio de recursos; mientras que la eficacia implica emplear los recursos para el logro de los objetivos planteados (hacer lo planeado).

Si es posible ser eficiente y sin generar desperdicio; pero al no ser eficaz, los objetivos planeados no se alcanzan. Así mismo, por efectividad se podría entender que los objetivos planteados son trascendentes y éstos se deben conseguir.

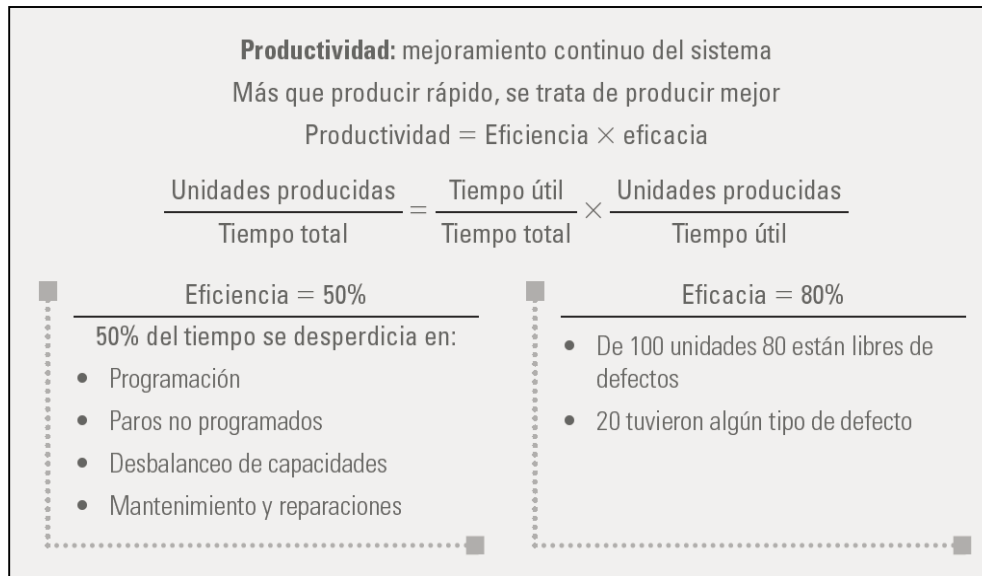


Figura 6. La productividad y sus componentes

Fuente: Calidad total y Productividad – **Gutiérrez** (2010)

En la figura N° 6 se muestran los componentes de la productividad y se ejemplifica la definición de eficiencia y eficacia, midiendo los recursos utilizados a través del tiempo y los resultados mediante la cantidad de productos generados en óptimas condiciones.

2.2.7. Rotación de Personal

Reyes (2005), define a la rotación de personal como el volumen o número de trabajadores que salen y vuelven a entrar; en relación con el volumen de trabajadores de la empresa, sector, nivel jerárquico, departamento o puesto.

Sobre la definición anterior se resume que no se debe considerar como parte de la rotación, al número de trabajadores que salen; pero que no son sustituidos por otros, puesto que este caso puede responder a un reajuste o contracción de la empresa. Así mismo, si determinado número de trabajadores entra a formar parte de la empresa, mas no a substituir a otros que existían antes, tampoco debería contar esto para la rotación si este no se refiere más bien al crecimiento de la organización o empresa.

Chiavenato (2009), define a la rotación de personal (o turnover) como: el resultado de la salida de algunos empleados y la entrada de otros para substituirlos en el trabajo. Las organizaciones sufren un proceso continuo y dinámico de entropía negativa para mantener su integridad y sobrevivir.

Esto significa que siempre pierden energía y recursos y que se deben alimentar de más energía y recursos para garantizar su equilibrio. La rotación se refiere al flujo de entradas y salidas de personas en una organización, las entradas que compensan las salidas de las personas de las organizaciones. A cada separación casi siempre corresponde la contratación de un sustituto como reemplazo. Esto significa que el flujo de salidas (separaciones, despidos y jubilaciones) se debe compensar con un flujo equivalente de entradas (contrataciones) de personas. La separación se presenta cuando una persona deja de ser miembro de una organización.

Newstrom (2011), define a la rotación de personal como la proporción de empleados que deja la organización durante un periodo dado (usualmente un año). Mientras más satisfechos estén los empleados, es menos probable que inicien un proceso en que piensen o anuncien su propósito de abandonar el trabajo, por lo cual existen mayores posibilidades de que se queden más tiempo con su empleador. De manera similar, los empleados que tienen una satisfacción más baja suelen tener tasas de rotación más altas. Tal vez les falte satisfacción personal, reciban poco reconocimiento por su labor, experimenten conflictos repetidos con un jefe o compañero o se hayan estancado en su carrera. Como resultado, están más propensos a buscar nuevos aires en alguna otra parte y dejar su empleo actual, en tanto que los más satisfechos permanecen en ellos.

2.2.7.1. Inconvenientes en la Rotación de Personal

Reyes (2005), señala lo siguiente:

- a. **El costo que representa:** Por trámites de selección adiestramiento de los nuevos trabajadores, su escasa eficiencia, etc., Pigors y Myers señalan como elementos de costo lo siguiente:
 - ✓ Costo del departamento de empleo – tiempo y facilidades- usadas para entrevistar al solicitante, preparar los registros necesarios, hacer los exámenes médicos, etc.
 - ✓ Costos de entrenamiento – tiempo del supervisor, del entrenador, o de otro empleado que explique el trabajo al nuevo trabajador.
 - ✓ Pago al entrenado, superior a lo que produce, especialmente si está a base de destajo y existe un

mínimo garantizado que, desde luego, no devenga al principio de sus actividades.

- ✓ Roturas, desperdicios e inutilización de materiales al principio del periodo de aprendizaje o entrenamiento.
 - ✓ Costos posibles por concepto de accidentes al propio trabajador o a los demás, en tanto adquiere la habilidad necesaria.
 - ✓ Costo del tiempo extra del trabajo, necesario para mantener la producción a su nivel, hasta que el nuevo trabajador pueda rendir su producción normal.
 - ✓ Pérdida de producción en el intervalo comprendido entre la separación del empleador anterior, y la fecha en que aquél que le reemplaza, se halla enteramente preparado:
 - ✓ Pérdida máxima, cuando el grupo se encuentra privado del reemplazo.
 - ✓ Pérdida en eficiencia de grupo, en tanto los trabajadores regulares se ajustan al nuevo miembro.
 - ✓ Gastos de equipo productivo, que no se utiliza completamente mientras dura el periodo de entrenamiento.
- b. Falta de integración y coordinación. (...)
 - c. La imagen de la empresa. (...)
 - d. Posibilidad de divulgación de sistemas, fórmulas, etc. (...)

Pero, por encima de todas las razones anteriores, consideramos debe tomarse en cuenta que la rotación excesiva de personal es efecto (y por lo tanto suele ser indicio) de alguna situación indeseable para los trabajadores; la más frecuente: salarios o sueldos inadecuados. Pero puede ser también trato inadecuado al personal por algunos jefes; nulas posibilidades de progreso; distancia y transportes inconvenientes, etc. Por eso, el medir la rotación puede indicar cosas muy interesantes.

2.2.7.2. Ventajas de la Rotación de Personal:

Reyes (2005), señala que la rotación tiene en cambio, entre sus principales ventajas, las siguientes:

- ✓ La empresa siempre cuenta con personal más joven, lo cual, sobre todo tratándose del que está en contacto con el público – principalmente cuando se trata de personal femenino, puede ser una razón importante para aceptar una rotación mayor que la normal.
- ✓ El personal nuevo devengará salarios menores que el personal que tiene gran antigüedad.
- ✓ Por otra parte, se tendrá personal cuyos derechos de antigüedad serán menores para los casos de retiro.
- ✓ Debe considerarse que, a pesar de estas ventajas, las desventajas de la alta rotación suelen ser mayores.

Lo importante no es tener alta ni baja rotación, sino que ésta no puede evaluarse, mientras no se determine cuál debe ser la rotación normal y conveniente. Y esto no debe hacerse, de ordinario, sólo para el conjunto de la empresa, sino además para cualquier nivel, sector, departamento o puesto, como lo hemos señalado en la definición.

2.2.7.3. Costos de la Rotación del Personal:

Chiavenato (2009), el autor presenta un cuadro con los costos vinculados a la rotación de personal:

Costos del reclutamiento	Costos de la selección	Costos de la formación	Costos de la separación
<ul style="list-style-type: none"> • Proceso de reclutamiento del empleado • Propaganda • Visitas a escuelas • Atención a los candidatos • Tiempo de los reclutadores • Estudios de mercado • Cuestionarios y costo de procesamiento 	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevistas de selección • Aplicación y calificación de pruebas de conocimiento • Aplicación y calificación de test • Tiempo de los seleccionadores • Verificación de referencias • Exámenes médicos y de laboratorio 	<ul style="list-style-type: none"> • Programas de integración • Inducción • Costos directos de la formación • Tiempo de los instructores • Baja productividad durante la formación 	<ul style="list-style-type: none"> • Pago de salarios y liquidación de derechos del trabajo (vacaciones proporcionales, aguinaldo, etc.) • Pago de prestaciones • Entrevista de separación • Costos del <i>outplacement</i> • Puesto vacante hasta encontrar sustituto

Figura 7. Costos vinculados a la rotación de personal

Fuente: Gestión del talento humano – **Chiavenato (2009)**

2.2.7.4. Índice de Rotación de Personal:

Castillo (2006), señala que el índice de rotación está determinado por el número de trabajadores que se vincula y salen en relación con la cantidad total promedio de personal de la organización, en un cierto periodo de tiempo. El índice de rotación de personal se expresa en términos porcentuales mediante la siguiente fórmula matemática:

$$IRP = \frac{\frac{A + D}{2} \times 100}{\frac{F1 + F2}{2}}$$

Figura 8. *Índice de rotación de personal*

Fuente: Administración de personal – Un enfoque hacia la calidad - **Castillo (2006)**

Donde:

A: Números de personas contratadas durante el periodo considerado.

D: Personas desvinculadas durante el mismo periodo.

F1: Número de trabajadores al comienzo del periodo considerado.

F2: Números de trabajadores al final del periodo.

Para efecto del cálculo del índice de rotación es conveniente diferenciar entre el número de trabajadores desvinculados por voluntad de la empresa, de aquellos que renuncian a permanecer en la misma. No es lo mismo la salida de una persona competente que la compañía quisiera retener, que la expulsión de un individuo desleal o incapaz. Se tendrá de esta manera dos índices de rotación: uno que tiene que ver con las desvinculaciones voluntarias y el otro que representa la rotación global, pues incluye también a las desvinculaciones producidas por necesidad o conveniencia de la institución.

La empresa tendrá entonces un indicador de la magnitud de los retiros voluntarios, para investigar sus causas y tomar los correctivos necesarios. Mediante la entrevista de salida se puede identificar algunas de las razones por las cuales las personas deciden abandonar el empleo.

Chiavenato (2009), señala que el índice de rotación mide la proporción de éstas en relación con el tamaño de la fuerza de trabajo. La fórmula más utilizada es el número de personas que se separan durante un periodo determinado (un mes o un año) en relación con el número promedio existente de empleados. Sin embargo, esta fórmula funciona en relación con las salidas, pero no considera las entradas de personal a la organización.

$$\begin{array}{l} \text{Índice} \\ \text{de} \\ \text{rotación} \end{array} = \frac{\text{Núm. de empleados separados}}{\text{Promedio efectivo de la organización}}$$

Figura 9. *Índice de rotación de personal*
Fuente: Gestión del talento humano – Chiavenato (2009)

La rotación no es una causa, sino el efecto de algunas variables externas e internas. Entre las variables externas están la situación de la oferta y la demanda del mercado de RH, la coyuntura económica, las oportunidades de empleo en el mercado de trabajo, etc. Algunas de las variables internas son la política salarial y de prestaciones que la organización ofrece, el estilo administrativo, las oportunidades de crecimiento interno, el diseño de los puestos, las relaciones humanas, las condiciones físicas y psicológicas del trabajo. La estructura y la cultura organizacional son las responsables de buena parte de estas variables internas.

2.2.8. Capacitación

Mondy (2005), señala que la capacitación son “actividades diseñadas para impartir a los empleados los conocimientos y habilidades necesarios para sus empleos actuales”. Sin embargo, adiciona un elemento, el *desarrollo*, al que define como el “aprendizaje que va más allá del trabajo diario y posee un enfoque de largo plazo”. Asimismo señala que “la *capacitación y desarrollo (CyD)* es el centro de su esfuerzo continuo diseñado para mejorar la capacidad de los empleados y el desempeño organizacional.

Chiavenato (2007), define a la capacitación como: el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio

del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos. La capacitación entraña la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, así como desarrollo de habilidades y competencias.

Werther (2008), define a la capacitación como: la actividad sistemática y programada que busca preparar al trabajador para que desempeñe sus funciones asignadas.

2.2.8.1. Diferencia entre Capacitación y Desarrollo Personal:

Chiavenato (2009), señala la diferencia entre desarrollo personal y la capacitación indicando lo siguiente: existe una diferencia entre la capacitación y el desarrollo de las personas. Aun cuando sus métodos para afectar el aprendizaje sean similares, su perspectiva de tiempo es diferente. La capacitación se orienta al presente, se enfoca en el puesto actual y pretende mejorar las habilidades y las competencias relacionadas con el desempeño inmediato del trabajo. El desarrollo de las personas, en general, se enfoca en los puestos que ocuparán en el futuro en la organización y en las nuevas habilidades y competencias que requerirán ahí. Los dos, la capacitación y el desarrollo son procesos de aprendizaje. Aprendizaje es un cambio en el comportamiento de la persona en razón de que incorpora nuevos hábitos, actitudes, conocimientos, competencias y destrezas. La persona, por medio de la capacitación —y del desarrollo— asimila información, aprende habilidades, desarrolla actitudes y comportamientos diferentes y elabora conceptos abstractos.

Werther (2008), señala que aunque la capacitación (el desarrollo de habilidades técnicas, operativas y administrativas para todos los niveles del personal) auxilia a los miembros de la organización a desempeñar su trabajo actual, sus beneficios pueden prolongarse durante toda su vida laboral y pueden ayudar en el desarrollo de la persona para cumplir futuras responsabilidades. Muchos programas que se inician sólo para capacitar a un empleado concluyen ayudándolo en su desarrollo e incrementando su potencial como empleado de intermedio, o incluso de nivel ejecutivo. Aunque en ocasiones la diferencia entre capacitación y desarrollo profesional es tenue, se entiende

por desarrollo los programas dirigidos en especial a niveles de mandos medios y superiores, a corto, mediano y largo plazos. El desarrollo consiste en educar a los ejecutivos de acuerdo con la visión y los objetivos de la organización, incluye programas con una formación integral.

2.2.8.2. Contenido de la Capacitación:

Chiavenato (2007), además, hace mención que la capacitación el contenido de la capacitación puede incluir cuatro formas de cambio de la conducta, a saber:

- a) Transmisión de información:** el contenido es el elemento esencial de muchos programas de capacitación, es decir, la información que se imparte entre los educandos en forma de un conjunto de conocimientos. Normalmente, la información es general, preferentemente sobre el trabajo, como información respecto a la empresa, sus productos y servicios, su organización y políticas, las reglas y los reglamentos, etc. También puede involucrar la transmisión de nuevos conocimientos.
- b) Desarrollo de habilidades:** sobre todo, las habilidades, las destrezas y los conocimientos que están directamente relacionados con el desempeño del puesto presente o de posibles funciones futuras. Se trata de una capacitación orientada directamente hacia las tareas y las operaciones que serán realizadas.
- c) Desarrollo o modificación de actitudes:** se busca generalmente la modificación de actitudes negativas de los trabajadores para convertirlas en otras más favorables, como aumentar la motivación o desarrollar la sensibilidad del personal de gerencia y de supervisión en cuanto a los sentimientos y las reacciones de las personas. Puede involucrar la adquisición de nuevos hábitos y actitudes, sobre todo en relación con los clientes o usuarios (como en el caso de la capacitación de vendedores, cajeros, etc.) o técnicas de ventas.

d) Desarrollo de conceptos: la capacitación puede estar dirigida a elevar la capacidad de abstracción y la concepción de ideas y filosofías, sea para facilitar la aplicación de conceptos en la práctica de la administración, sea para elevar el nivel de generalización para desarrollar gerentes que puedan pensar en términos globales y amplios.

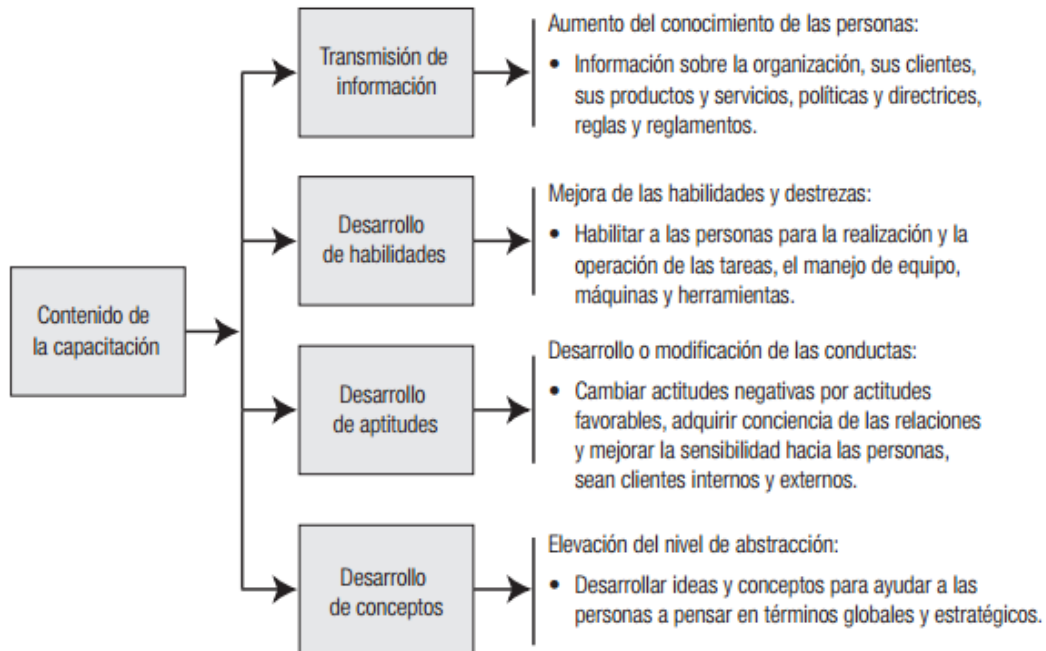


Figura 10. Los tipos de cambios de conducta por medio de la capacitación
Fuente: Administración de Recursos Humanos - Chiavenato (2007)

2.2.8.3. Pasos de un Proceso de Capacitación:

Dessler (2011), señala que el proceso de la capacitación tiene 5 pasos:

a) Diagnóstico de Necesidades

- ✓ Identificar habilidades específicas necesarias para mejorar el desempeño y la productividad.
- ✓ Asegurar que el programa será adecuado para niveles de educación, experiencia y habilidades específicos de los aprendices.
- ✓ Establecer los objetivos de la capacitación.

b) Diseño Didáctico

- ✓ Compilar objetivos, métodos, medios audiovisuales, descripción y secuencia de contenido, ejemplos, ejercicios y actividades de la capacitación. Organizarlos en un plan de estudios.
- ✓ Asegurarse de que todos los materiales, como las guías de los instructores y los manuales de los aprendices, se complementen entre sí, estén escritos con claridad y se fusionen en un programa de capacitación unificado que tenga sentido en términos de los objetivos de aprendizaje establecidos.
- ✓ El proceso generalmente da como resultado un manual de capacitación, el cual suele contener la descripción del puesto de trabajo del aprendiz, un bosquejo del programa de capacitación y una descripción escrita de lo que se espera que aquél aprenda, así como (posiblemente) muchos autoexámenes breves.

c) Validación

Presentar y validar la capacitación frente a una audiencia representativa. Las revisiones finales se basan en los resultados piloto para garantizar la efectividad del programa.

d) Implementación

Cuando sea factible, usar un taller de “capacitar al instructor” que se enfoque en la presentación del conocimiento y las habilidades, además del contenido de la capacitación. Luego se implementa el programa de capacitación.

e) Evaluación

Valorar las reacciones, el aprendizaje, el comportamiento y/o los resultados de los aprendices.

2.2.8.4. Técnicas de Capacitación

Chiavenato (2009) menciona que existen varias técnicas de capacitación:

a. Lecturas. La técnica más utilizada para transmitir información en programas de capacitación es la lectura. La

lectura es un medio de comunicación que implica una situación de mano única, en la cual un instructor presenta verbalmente información a un grupo de oyentes.

El instructor presenta la información en esa situación de capacitación, mientras que el personal en capacitación participa escuchando y no hablando. Una ventaja de la lectura es que el instructor expone a las personas en capacitación una cantidad máxima de información dentro de un periodo determinado. No obstante, la lectura tiene algunas desventajas. Como es un medio de mano única, el personal en capacitación adopta una posición pasiva.

Existe poca o ninguna posibilidad de esclarecer dudas o significados o de comprobar si las personas comprendieron el material de lectura. Existe poca o ninguna posibilidad para la práctica, el refuerzo, la realimentación o el conocimiento de los resultados. Lo ideal sería hacer que el material sea más significativo o intrínsecamente motivador para las personas en capacitación. Esas limitaciones provocan que la lectura tenga poco valor para promover cambios de actitud o de comportamiento.

b. Instrucción programada. Es una técnica útil para transmitir información en programas de capacitación. El aprendizaje programado aplica sin la presencia ni la intervención de un instructor humano. Se presentan pequeñas partes de información, que requieren las correspondientes respuestas, al personal en capacitación. Éstos pueden determinar sus respuestas, sabiendo si han comprendido la información obtenida. Los tipos de respuestas solicitados a los capacitados varían conforme a la situación, pero generalmente son de opción múltiple, verdadero o falso, etc. Tal como el método de lectura, el aprendizaje programado tiene ventajas y desventajas. Algunas de las ventajas son: la posibilidad de que sea computarizado y de que los capacitados absorban el conocimiento en sus propias casas, saber de inmediato si están en lo correcto o no y participar activamente en el proceso. La principal desventaja es que no presenta respuestas al capacitado.

- c. **Capacitación en clase.** Es el entrenamiento fuera del local del trabajo, en un aula. Los educandos son reunidos en un local y cuentan con la ayuda de un instructor, profesor o gerente que transmite el contenido del programa de capacitación. Se trata de una situación de laboratorio y está aislada del local de trabajo. Es el tipo de capacitación más utilizado. Las organizaciones suelen divulgar las horas dedicadas per cápita para evaluar el tiempo que el educando pasa en clase.
- d. **Capacitación por computadora (Computer based training, CBT).** Con ayuda de la tecnología de la información (TI), se puede hacer por medio de CD o DVD y con la ayuda de multimedia (gráficos, animación, películas, audio y video).
- e. **E-learning.** Se refiere al uso de las tecnologías de internet para entregar una amplia variedad de soluciones que aumentan el desempeño y el conocimiento de las personas. También se conoce como web-based training (WBT) o capacitación en línea.

2.2.9. Eficiencia

Lusthaus (2002), describe que la eficiencia en cada organización tiene cierto nivel para suministrar bienes y servicios y debe funcionar dentro de esas limitaciones de recursos. Cuando los resultados de una organización se miden en relación con sus recursos, la unidad de medida es eficiencia. Más específicamente, definimos la eficiencia como la proporción que refleja una comparación entre los resultados logrados y los costos sufragados para el cumplimiento de metas.

Hay dos aspectos de la eficiencia. El primero está compuesto por las unidades de producción o servicios que se relacionan con el propósito organizacional; el segundo es cuánto cuesta dichos bienes y servicios.

El autor cita a Tavenas (1992) quien indica que “la eficiencia se mide como la relación de productos e insumos. Esto implica que para lograr la eficiencia una organización debe velar por la obtención del máximo de productos con los recursos que dedica a un programa, una operación o un departamento. A la inversa, se logra eficiencia cuando se utiliza el nivel mínimo de recursos para producir la cantidad de productos establecidos

como meta o para lograr los objetivos de un programa, una operación o un departamento”.

2.2.9.1. La Eficiencia en las Actividades Empresariales

Ramírez (2010), señala que hay 3 tipos de eficiencia empresarial:

- a. Eficiencia técnica:** se refiere a la idoneidad de los métodos que se emplean en el proceso así como también en la adecuación de las instalaciones, máquinas y equipos que se utilizan todo lo que debe conducir a un producto bien elaborado o a un servicios de óptima calidad.
- b. Eficiencia administrativa:** se refiere a las técnicas aplicadas en el proceso administrativo. Al alto grado de racionalidad en la planeación, organización, dirección y control del trabajo.
- c. Eficiencia personal:** es la resultante de una combinación de los conocimientos, habilidades, aptitudes y destrezas personales de los individuos y de su vocación y entusiasmo como ejecutar el trabajo. Es el arte de administrar.

2.2.9.2. Relación entre la Eficiencia y la Eficacia Organizacional.

Huertas (2008), describe que: la eficacia es la obtención de los resultados marcados como objetivos, y puede ser expresado en una cantidad, en la calidad percibida o en ambos. La eficiencia se logra cuando el objetivo perseguido se obtiene con el mínimo de inputs. Consideramos, por ejemplo, el producto “número de hamburguesa preparadas”, podemos incrementar la eficiencia del empleado eliminando de su jornada laboral las pausas y los descansos para almorzar, con lo que conseguiremos aumentar, en la misma jornada de 8 horas, el número de hamburguesas preparadas. Sin embargo, también es posible que aumente el número de errores en la preparación de las hamburguesas debido a la fatiga del empleado, con lo que habremos conseguido un sistema de producción eficiente de productos ineficaces.

Por lo tanto, para asegurar, que la medición de la productividad incluya también los conceptos de calidad y atención al cliente. Se propone que la productividad sea una relación entre la eficacia alcanzada en la satisfacción de los clientes y la eficiencia conseguida controlando los costes de producción. Donde la eficacia es hacer lo correcto, y la eficiencia es hacer las cosas de manera correcta.

Fernández (2010) señala que la eficiencia mide hasta qué punto aprovecha una organización sus recursos para alcanzar un determinado objetivo, es decir, hasta qué punto ha logrado eliminar el despilfarro. Una organización es eficiente cuando sus gerentes reducen al mínimo la cantidad de factores productivos (mano de obra, materia prima, componentes, etc.) necesaria para fabricar un producto concreto o proporcionar un determinado servicio. (...) Confiar exclusivamente en el criterio de eficiencia probablemente desanimaría la inversión necesaria para innovar y crear riqueza a largo plazo. La eficacia mide la pertinencia de los objetivos y el grado en que la organización logra alcanzarlos. Las organizaciones son eficaces cuando los gerentes formulan objetivos apropiados, que luego consigue.

Así pues, las empresas no solo tienen que ser eficientes y “hacer las cosas correctamente”, sino que también tiene que ser eficaces y “hacer las cosas correctas”. (...) Si combinamos la eficiencia con la eficacia en sus dos extremos (poca y mucha), obtenemos cuatro combinaciones.

		EFICIENCIA	
		Baja	Alta
EFICACIA	Alta	<i>Baja eficiencia</i> <i>Alta eficacia</i>	<i>Alta eficiencia</i> <i>Alta eficacia</i>
	Baja	<i>Baja eficiencia</i> <i>Baja eficacia</i>	<i>Alta eficiencia</i> <i>Baja eficacia</i>

Figura 11. *Matriz de relación Eficiencia y Eficacia*

Fuente: Administración de Empresas. Un enfoque interdisciplinar –
Férrandez 2010

- **Baja eficiencia y baja eficacia.** El gerente formula objetivos incorrectos y utiliza mal los recursos. Como resultado, obtiene un producto muy caro que los consumidores no desean.
- **Alta eficiencia y baja eficacia.** El gerente formula objetivos inapropiados, aunque utiliza adecuadamente los recursos. Como resultado, la organización logra un producto relativamente barato que los consumidores no demandan.
- **Baja eficiencia y alta eficacia.** El gerente formula los objetivos correctos, aunque utiliza mal los recursos. Como resultado, se obtiene un producto que los consumidores deseen, pero demasiado caro, por lo que solo lo compran si no tiene otra alternativa.
- **Alta eficiencia y alta eficacia.** El gerente formula los objetivos correctos y utiliza adecuadamente los recursos para alcanzarlos. Como resultado, se obtiene un producto que los consumidores desean y con el precio apropiado. Cuando esto ocurre, la empresa habrá alcanzado una venta competitiva.

2.3. Glosario de términos

1. **Ambiente de trabajo:** Condiciones ambientales que impactan en el bienestar físico y mental de los colaboradores.
2. **Bienestar del trabajador.-** Sentimiento que valora un trabajador de parte de la empresa que lo contrató al recibir motivación, respeto y la oportunidad para realizarse y crecer profesional y personalmente.
3. **Calidad.-** Nivel o valoración para determinado elemento, calificando sus características y/o cualidades.
4. **Calidad de Vida.-** Conjunto de factores como ambientales, recursos a utilizar; así como, el confort requerido por las personas para cubrir sus necesidades a su satisfacción.
5. **Calidad de vida laboral.-** Condiciones a nivel de ambiente físico, recursos acordes a su puesto de trabajo, compensación y confort, necesarios para el desempeño óptimo de un trabajador en su espacio de trabajo.
6. **Calidad de vida en el trabajo.-** Condiciones dentro del establecimiento laboral o ambiente de trabajo, que involucran la conducta y comportamiento del entorno, tanto administrativo como operacional que influyen en la estabilidad del trabajador.

7. **Capacitación:** Conjunto de actividades que buscan transmitir conocimientos a los trabajadores, a través de técnicas orientadas a su actividad, habilidad y aptitud, para la ejecución de sus actividades, roles y funciones.
8. **CIPA:** Comisión Interna para la Prevención de Accidentes.
9. **Comunicación:** Proceso por el cual se transmite y/o recibe información, a través de un canal y que por su clasificación o importancia podría ser transmitida de formas diferentes.
10. **Condiciones de trabajo:** Aspecto del trabajo que influye en el bienestar físico y/o mental del trabajador, que además está vinculado al entorno laboral, recursos, ambiente, espacio físico y la compensación al trabajador.
11. **Eficacia:** Capacidad de realizar o conseguir los objetivos propuestos en cada área de trabajo y/o sus procesos.
12. **Eficiencia:** Capacidad para realizar o cumplir adecuadamente los objetivos propuestos o planificados en cada área de trabajo o proceso.
13. **Entorno:** elementos o fuerzas externas a un área u organización, que pueden involucrarse o influenciar en su rendimiento o resultados.
14. **Entrevista de selección de personal:** Evaluación de un candidato de acuerdo a un perfil pre definido, con el propósito de vincularlo a un puesto de trabajo disponible en una organización.
15. **Emprendedor:** Persona con capacidad para encontrar una oportunidad comercial o negocio, para la generación de ganancias que contribuyan a su desarrollo personal y familiar.
16. **Experiencia:** Conjunto de capacidades o habilidades que se logran a través de vivencias directas en un espacio de tiempo.
17. **Formulación de Objetivos:** Proceso que define los lineamientos y orientación para lograr sus expectativas o metas propuestas.
18. **Gobierno Corporativo:** Principios o políticas internas de la alta dirección que normalizan y regulan su intervención como plana directiva u órgano de gobierno, en la dirección estratégica de una organización.
19. **Habilidades:** Capacidades personales o competencias en el desarrollo de una actividad o tarea.
20. **Incentivo:** Iniciativa aplicada por las empresas que buscan motivar el logro de resultados o productividad, a través de estímulos tangibles o intangibles a los trabajadores.
21. **Índice de rotación:** Resultados recurrentes que arrojan la diferencia entre los trabajadores contratados y la pérdida de estos, que se expresan con porcentualmente como medición y seguimiento del ritmo que este registre.
22. **Inducción del personal:** Proceso cuyo objetivo es el de orientar y transmitir a los trabajadores recientemente incorporados la directrices y políticas para la ejecución de sus funciones al inicio de su vinculación laboral.

23. **Micro Finanzas:** Servicios financieros prestados por empresas especializadas, dirigidos a personas o empresarios de la pequeña, mediana o micro empresa cuyo perfil no está contemplado en la banca tradicional.
24. **Motivación:** Estado psicológico que se logra como incentivo a determinado trabajador para lograr incrementar esfuerzo para el logro de mejores resultados.
25. **Organización:** Grupo social integrado por personas naturales, que se distribuyen funciones, roles y actividades, estructurando sistemáticamente procesos que les permita producir bienes o servicios, que satisfacen necesidades del mercado.
26. **Planificación:** Proceso metódico que se estructura de manera previa a la ejecución de un procesos o proyecto, cuyos objetivos se establecen en función de las expectativas o metas pre definidas por personas o empresas.
27. **Personal calificado:** Personas que muestran las habilidades y competencias necesarias para desarrollar determinada función o tarea dentro de una organización o proyecto.
28. **Productividad.-** Resultado alcanzado por un trabajador en un periodo de tiempo respecto de la gestión de su cartera de clientes o sus funciones, encargados por la empresa.
29. **Remuneración:** Retribución o compensación que percibe un colaborador, por su esfuerzo en la producción de bienes o servicios dentro de una empresa.
30. **Rentabilidad:** Efecto económico que resulta de las ganancias entre la inversión y costos de producción, versus el precio de venta del producto terminado.
31. **Resultados:** Efecto que resulta de una operación o proceso, que genera un valor positivo o negativo, respecto de los bienes o servicios generados en una determinada actividad.
32. **Rotación de Personal:** Proceso mediante el cual más de un trabajador realiza determinada posición laboral dentro de una organización, en un periodo de tiempo. Este proceso mientras más frecuencia muestra, puede generar barreras de productividad a las empresas.
33. **Ruido:** Sonido o conjunto de sonidos que distraen la atención de los trabajadores y que pudieran interrumpir o bloquear el desempeño y productividad de uno o más trabajadores.
34. **Saturación del mercado:** Escenario en cual los potenciales usuarios de productos en un mercado objetivo, limitaron su acceso a nuevas adquisiciones lo que hace imposible insertarlos al consumo de nuevos productos.
35. **Salario:** Retribución percibida por una persona, en compensación al desarrollo de una tarea, actividad o trabajo, en mérito de su esfuerzo en un periodo de tiempo.

36. **Satisfacción del cliente:** Resultado percibido por una o más personas sobre un bien o servicio recibido, en términos de calidad o logro de sus expectativas como consumidor.
37. **Satisfacción laboral.-** Grado de conformidad que logra un trabajador como consecuencia de percibir mejores condiciones laborales; que incluye, el aspecto remunerativo y ambiente de trabajo.
38. **Seguridad Laboral.-** Percepción de bienestar, confort y condiciones óptimas de un trabajador dentro del espacio de trabajo, en el que se garantiza el desarrollo de sus actividades y su integridad física.
39. **Servicios Financieros:** Servicios proporcionados por la industria financiera, que abarca una amplia gama de productos y servicios, que garantizan la seguridad de los fondos encargados o el desarrollo de quienes optan por un financiamiento controlado.
40. **Sueldo:** Suma fija recibida por los trabajadores en compensación a un esfuerzo en un periodo de tiempo, este puede estar constituido por otros beneficios que favorecen al trabajador.
41. **Tecnología:** Conjunto de técnicas que facilitan o agilizan el desarrollo de procesos o tareas dentro de una actividad, optimizando tiempos, calidad y reconocimiento de un producto en el mercado.
42. **Vida laboral.-** Periodo de tiempo en el que un trabajador o colaborador desarrolla sus actividades dentro de una empresa, el cual es retribuido con las políticas remunerativas o de bienestar de su empleador.
43. **Vida personal:** Desarrollo del plan personal de vida de cada persona, que desarrollan los objetivos previstos por esta para alcanzar sus metas y expectativas de vida.

Capítulo III: Hipótesis y Variables.

3.1. Hipótesis General

La Calidad de Vida Laboral influye positivamente en la productividad de los trabajadores de la zona Lima Centro, de la Caja Raíz en el año 2017.

3.2. Hipótesis Específicas.

3.2.1. El ambiente de trabajo influye positivamente en la productividad de los trabajadores de la zona Lima Centro, de la Caja Raíz en el año 2017.

3.2.2. La remuneración influye positivamente en la productividad de los trabajadores de la zona de Lima Centro, de la Caja Raíz en el año 2017.

3.2.3. La capacitación influye positivamente en la productividad de los trabajadores de la zona de Lima Centro, de la Caja Raíz en el año 2017.

3.3. Identificación de variables

3.3.1. Variable Independiente: Calidad de vida laboral

La empresa considera en sus bases de la gestión del talento humano, la calidad de vida laboral como un factor importante para el desarrollo organizacional. En este sentido la empresa ha establecido mejoras en las políticas remunerativas, con una estructura objetiva en la remuneración variable; así como, programas de incentivos.

A partir de esta propuesta se desarrollan programas para fortalecer la calidad de vida de sus trabajadores, a través de la mejora en las condiciones de trabajo, espacios adecuados, iluminación, temperatura, ruido y ergonomía, sin dejar de lado cambios en la estructura organizacional que motivaron el liderazgo y compromiso.

3.3.2. Variable dependiente: Productividad

La empresa ha establecido políticas de bienestar para sus trabajadores; con el fin, de motivar sus índices de productividad individual y colectivo, para estimular el logro de las metas propuestas.

Así mismo, la empresa ha establecido un seguimiento constante a los índices de productividad; así como, a los programas de fomento a la productividad individual y colectiva a través de beneficios laborales, capacitaciones técnicas y profesionales, vinculados a brindar un equilibrio, entre la vida familiar y el colaborador en su espacio de trabajo; logrando reducir la rotación y el ausentismo laboral en cifras de hasta un 25%, con lo que se logró una mayor eficiencia.

3.4. Operacionalización de variables.

Variables	Indicadores
1. <u>Variable Independiente:</u> “Calidad de vida laboral”	1. Ambiente de trabajo 2. Remuneración 3. Organización
2. <u>Variable dependiente:</u> “Productividad”	1. Rotación del personal 2. Capacitación 3. Eficiencia

3.5. Matriz de Consistencia

Problemas	Objetivos	Hipótesis	Variables	Indicadores
<p>Problema General</p> <p>¿De qué manera la calidad de vida laboral influye en la productividad de los trabajadores de la zona Lima Centro, de la Caja Raíz en el año 2017?</p>	<p>Objetivo General</p> <p>Determinar de qué manera la calidad de vida laboral influye en la productividad de los trabajadores de la zona de Lima Centro, de la Caja Raíz en el año 2017.</p>	<p>Hipótesis General</p> <p>La Calidad de Vida Laboral influye positivamente en la productividad de los trabajadores de la zona de Lima Centro, de la Caja Raíz en el año 2017.</p>	<p>Variable Independiente (VI):</p> <p>Calidad de Vida Laboral</p>	<p>- Ambiente de trabajo</p> <p>- Remuneración</p> <p>- Organización</p>
<p>Problemas Específicos:</p> <p>1. ¿De qué manera el ambiente de trabajo influye en la productividad de los trabajadores de la zona de Lima Centro, de la Caja Raíz en el año 2017?</p> <p>2. ¿De qué manera la remuneración influye en la productividad de los trabajadores de la zona de Lima Centro, de la Caja Raíz en el año 2017?</p> <p>3. ¿De qué manera la organización influye en la productividad de los trabajadores de la zona de Lima Centro, de la Caja Raíz en el año 2017?</p>	<p>Objetivos Específicos:</p> <p>1. Establecer de qué manera el ambiente de trabajo influye en la productividad de los trabajadores de la zona de Lima Centro, de la Caja Raíz en el año 2017.</p> <p>2. Establecer de qué manera la remuneración influye en la productividad de los trabajadores de la zona de Lima Centro, de la Caja Raíz en el año 2017.</p> <p>3. Establecer de qué manera la organización influye en la productividad de los trabajadores de la zona de Lima Centro, de la Caja Raíz en el año 2017.</p>	<p>Hipótesis Específicas:</p> <p>1. El ambiente de trabajo influye positivamente en la productividad de los trabajadores de la zona de Lima Centro, de la Caja Raíz en el año 2017.</p> <p>2. La remuneración influye positivamente en la productividad de los trabajadores de la zona de Lima Centro, de la Caja Raíz en el año 2017.</p> <p>3. La organización influye positivamente en la productividad de los trabajadores de la zona de Lima Centro, de la Caja Raíz en el año 2017.</p>	<p>Variable Dependiente (VD):</p> <p>Productividad</p>	<p>- Rotación del personal</p> <p>- Capacitación</p> <p>- Eficiencia</p>

Capítulo IV: Metodología

4.1. Tipo de Investigación

El presente trabajo de investigación está enmarcado en el tipo de investigación cualitativo y nivel descriptivo correlacional.

4.2. Diseño de Investigación.

El estudio responde a un diseño no experimental de corte transversal dado que esta investigación, se ha realizado sin la manipulación de variables y sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural, para luego analizarlos; esto implica la recolección de datos en un momento determinado y en un tiempo único.

4.3. Unidad de Análisis

La unidad de análisis es la empresa Caja Raíz S.A.A., donde veremos la Calidad de Vida Laboral y Productividad, de la zona de Lima Centro, de la Caja Raíz en el año 2017.

4.4. Población de Estudio

El número de trabajadores de la de la zona de Lima Centro en el año 2017, es de 67 Trabajadores.

4.5. Tamaño de la muestra

Se ha considerado el 100% de trabajadores de la zona Lima Norte de la CRAC Raíz, un total de sesenta y siete trabajadores registrados en la planilla.

4.6. Selección de la muestra

100%de trabajadores de la zona Lima Norte, de la CRAC Raíz, con un total de sesenta y siete trabajadores.

4.7. Técnicas de Recolección de Datos

Para obtener la información pertinente respecto a las variables arriba indicadas se aplicaran las siguientes técnicas:

a. La técnica del análisis documental:

Utilizando, como instrumentos de recolección de datos: fichas textuales y de resumen; teniendo como fuentes informes y otros documentos de la empresa respecto a las variables dependientes.

Basado en la encuesta realizada por Juarez, J. (2014) en su tesis Relación entre el nivel de satisfacción laboral y el nivel de productividad de los colaboradores de la empresa Chimú Agropecuaria S.A del distrito de Trujillo – 2014.

b. La técnica de la encuesta:

Utilizando como instrumento un cuestionario; recurriendo como informantes a los trabajadores de la zona Lima Centro de CRAC Raíz; dentro del cual se aplicó dicha encuesta para obtener los datos de la variable: La Calidad de Vida Laboral y La Productividad en la CRAC Raíz.

La aplicación de la encuesta se realizó a cada trabajador (uno a uno) en una misma fecha y en las diferentes oficinas. Ubicadas en los distritos de Lurigancho, Huaycan, San Juan de Lurigancho, Ate Vitarte y Santa Anita.

4.8. Procesamiento y Análisis de Datos:

El procedimiento empleado en el análisis de los datos, se realizó utilizando la técnica de Likert desde una encuesta denominada “calidad de vida laboral y productividad” con una valoración cualitativa de uno a cinco; la misma, que cuenta con dieciocho preguntas y las cuales fueron resueltas por 67 trabajadores de 06 Oficinas de la zona Lima Centro de la CRAC Raíz.

Capítulo V: Presentación de Resultados.

5.1. Análisis e Interpretación de Resultados.

De la aplicación del cuestionario como instrumento de recolección de datos, a continuación se presentan los resultados siguientes:

Tabla 3. Número y porcentaje de trabajadores de la empresa CRAC RAÍZ, según su opinión: ¿Considera usted que la empresa fomenta el bienestar de sus trabajadores a través de un ambiente de trabajo agradable? año 2018

	Trabajadores	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	1	1,5	1,5	1,5
En desacuerdo	12	17,9	17,9	19,4
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	30	44,8	44,8	64,2
De acuerdo	18	26,9	26,9	91,0
Totalmente de acuerdo	6	9,0	9,0	100,0
Total	67	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

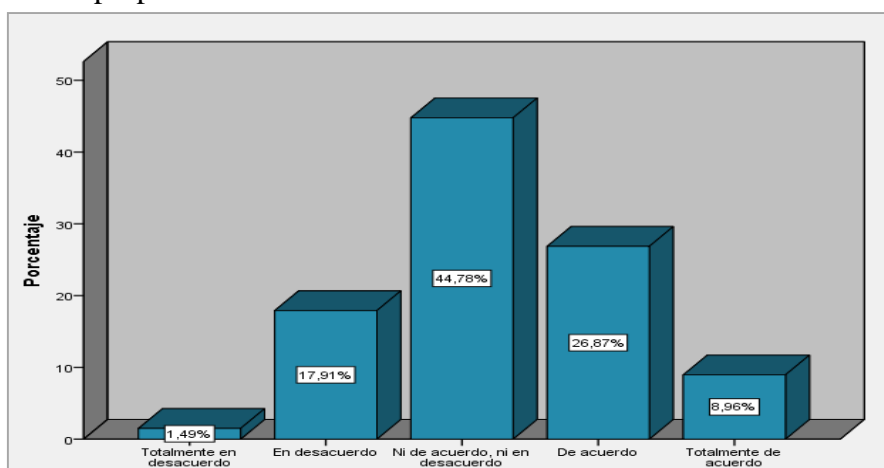


Figura 12. Porcentaje de trabajadores de la empresa CRAC RAÍZ, según su opinión ¿Considera usted que la empresa fomenta el bienestar de sus trabajadores a través de un ambiente de trabajo agradable? Año 2018

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a los resultados de la encuesta, se pudo establecer que el 1.49% de los trabajadores eligió la alternativa “Totalmente en desacuerdo”, mientras que el 17.91% consideró la alternativa “En desacuerdo”, el 44.78%, la mayoría de los encuestados, eligió la alternativa “Ni de acuerdo, ni en desacuerdo”, el 26.87% señaló la alternativa “De acuerdo” y finalmente, el 8.96% consideró la alternativa “Totalmente de acuerdo”.

Tabla 4. Número y porcentaje de trabajadores de la empresa CRAC RAÍZ, según su opinión: ¿Las Políticas de la empresa para implementar y mantener una adecuada calidad de vida laboral son útiles para su buen desempeño? año 2018

	Trabajadores	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	2	3,0	3,0	3,0
En desacuerdo	17	25,4	25,4	28,4
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	24	35,8	35,8	64,2
De acuerdo	19	28,4	28,4	92,5
Totalmente de acuerdo	5	7,5	7,5	100,0
Total	67	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia.

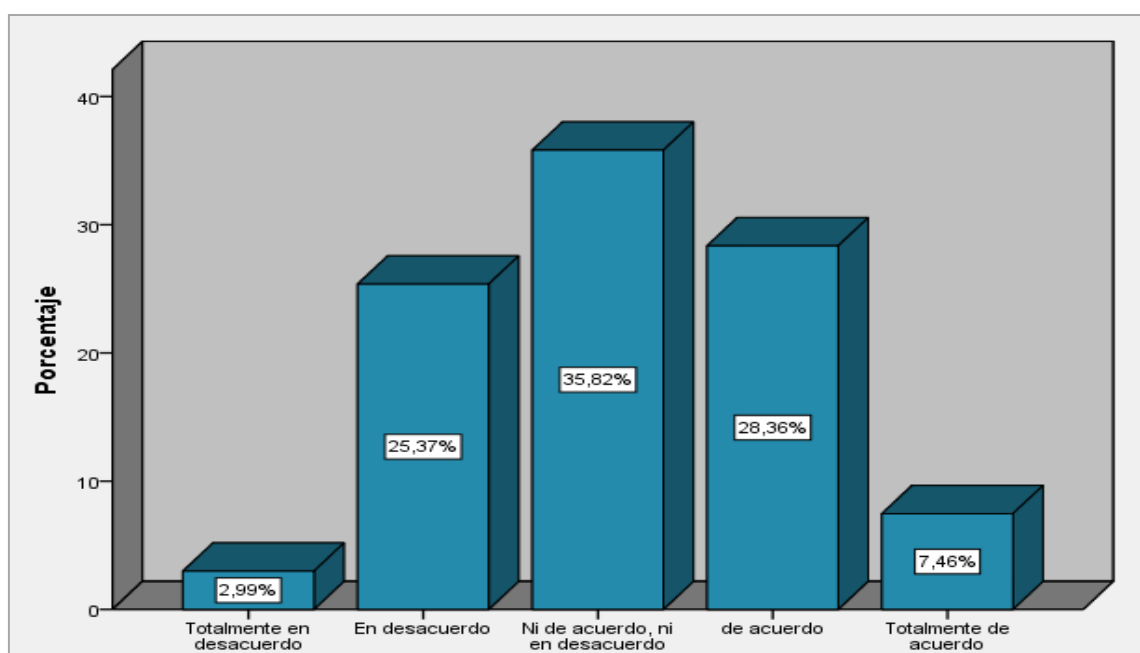


Figura 13. Porcentaje de trabajadores de la empresa CRAC RAÍZ, según su opinión: ¿Las Políticas de la empresa para implementar y mantener una adecuada calidad de vida laboral son útiles para su buen desempeño? año 2018

Fuente: Elaboración propia.

Según los resultados de la encuesta, se pudo establecer que el 2.99% de los trabajadores eligió la alternativa “Totalmente en desacuerdo”, el 25.37% eligió la alternativa “En desacuerdo”, mientras que el 35.82% de los encuestados consideró la alternativa “Ni de acuerdo, ni en desacuerdo”, el 28.36% señaló la alternativa “De acuerdo” y por último, el 7.46% de los trabajadores consideró la alternativa “Totalmente de acuerdo”.

Tabla 5. Número y porcentaje de trabajadores de la empresa CRAC RAÍZ, según su opinión: ¿Cree usted que su ambiente de trabajo tiene las condiciones necesarias de confort para el desarrollo de sus actividades? año 2018

	Trabajadores	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	5	7,5	7,5	7,5
En desacuerdo	15	22,4	22,4	29,9
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	23	34,3	34,3	64,2
De acuerdo	18	26,9	26,9	91,0
Totalmente de acuerdo	6	9,0	9,0	100,0
Total	67	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia.

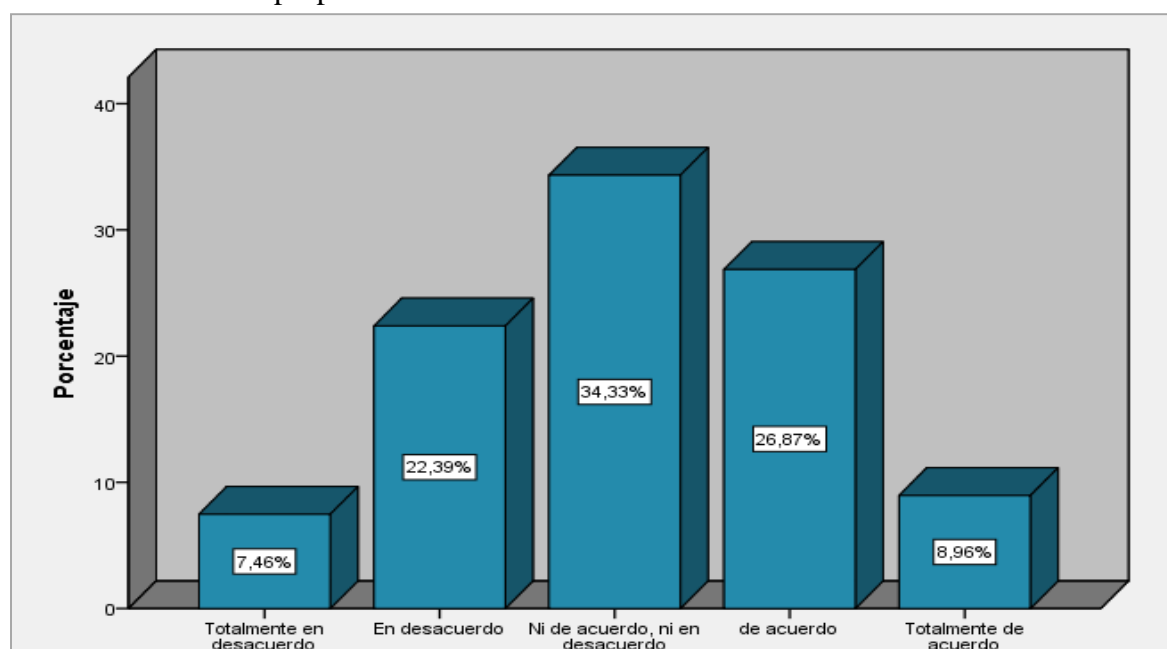


Figura 14. Porcentaje de trabajadores de la empresa CRAC RAÍZ, según su opinión: ¿Cree usted que su ambiente de trabajo tiene las condiciones necesarias de confort para el desarrollo de sus actividades? Año 2018

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo a los resultados de la encuesta, se pudo establecer que el 7.46% de los trabajadores eligió la alternativa “Totalmente en desacuerdo”, entretanto, el 22.39% eligió la alternativa “En desacuerdo”, la mayoría de los encuestado con un 34.33% consideró la alternativa “Ni de acuerdo, ni en desacuerdo”, el 26.87% señaló la alternativa “De acuerdo” y finalmente, el 8.96% señaló la alternativa “Totalmente de acuerdo”.

Tabla 6. Número y porcentaje de trabajadores de la empresa CRAC RAÍZ, según su opinión: ¿Considera usted que la estructura remunerativa de en la empresa, se encuentra acorde con su nivel de producción? año 2018

	Trabajadores	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	11	16,4	16,4	16,4
En desacuerdo	32	47,8	47,8	64,2
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	14	20,9	20,9	85,1
De acuerdo	10	14,9	14,9	100,0
Total	67	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

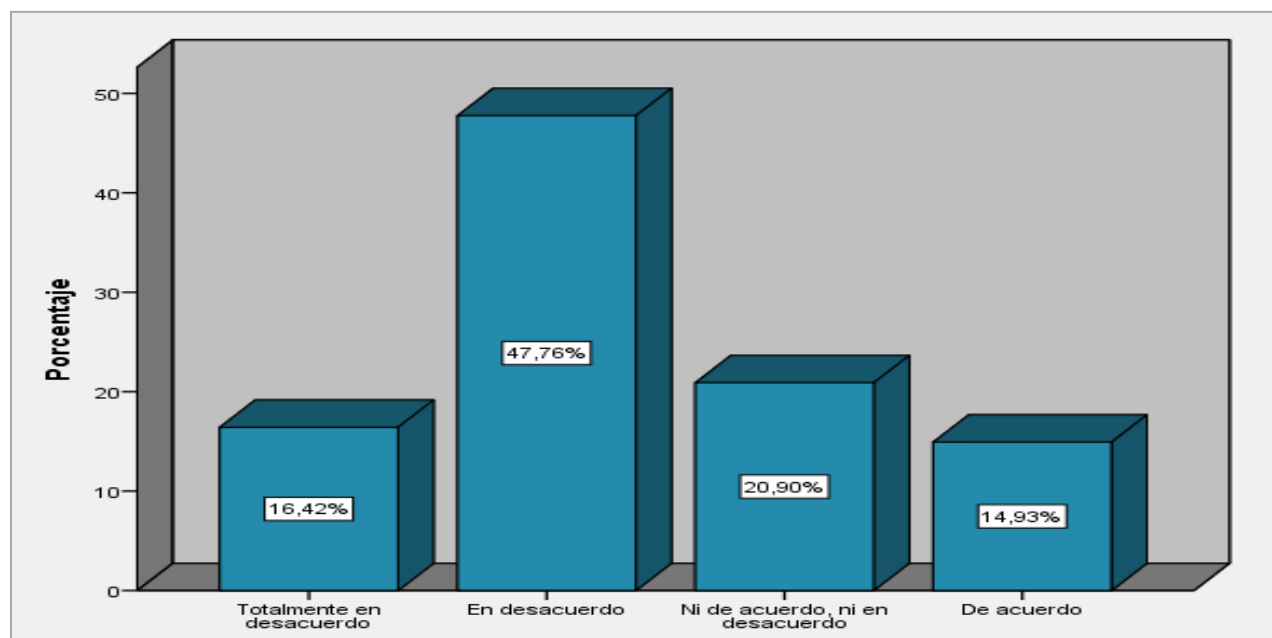


Figura 15. Porcentaje de trabajadores de la empresa CRAC RAÍZ, según su opinión: ¿Considera usted que el salario que percibe se encuentra acorde a su nivel de producción? Año 2018

Fuente: Elaboración propia

Según los resultados de la encuesta, se pudo establecer que el 16.42% de los trabajadores eligió la alternativa “Totalmente en desacuerdo”, mientras que la mayoría, con un 47.76%, eligió la alternativa “En desacuerdo”, 20.90%, consideró la alternativa “Ni de acuerdo, ni en desacuerdo” y por último, el 14.93% consideró la alternativa “De acuerdo”.

Tabla 7. Número y porcentaje de trabajadores de la empresa CRAC RAÍZ, según su opinión: ¿La empresa fomenta la iniciativa de sus trabajadores con reconocimientos y premios? año 2018

	Trabajadores	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	10	14,9	14,9	14,9
En desacuerdo	27	40,3	40,3	55,2
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	18	26,9	26,9	82,1
De acuerdo	10	14,9	14,9	97,0
Totalmente de acuerdo	2	3,0	3,0	100,0
Total	67	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia.

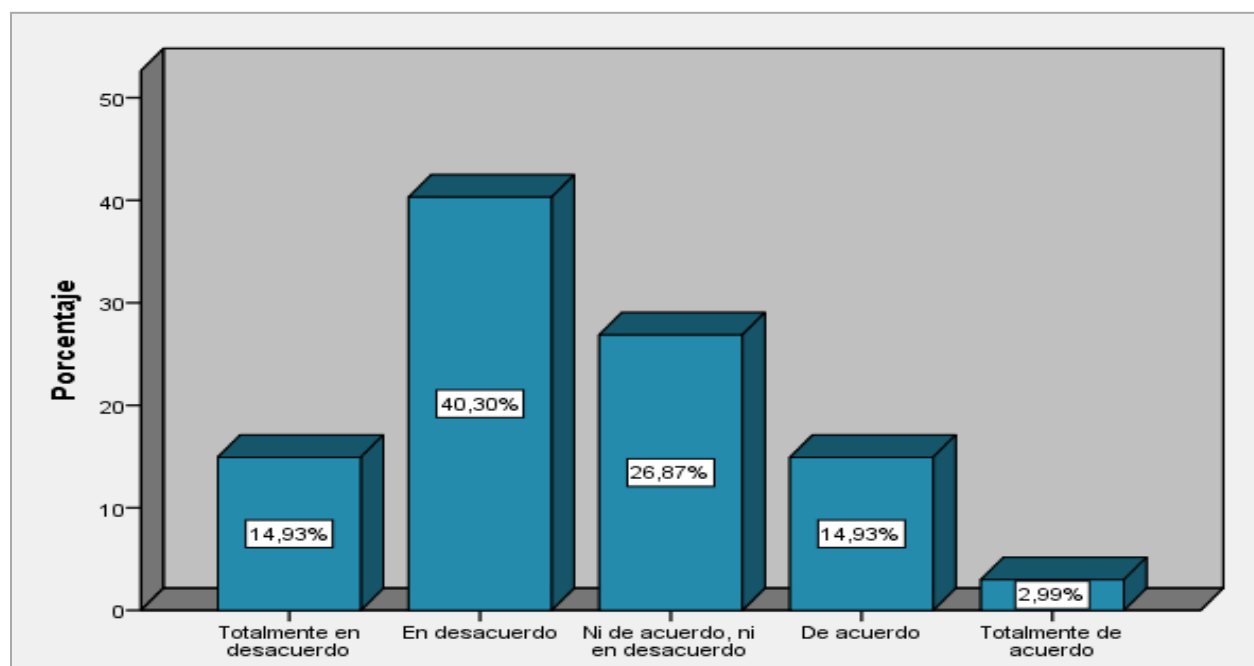


Figura 16. Porcentaje de trabajadores de la empresa CRAC RAÍZ, según su opinión: ¿La empresa fomenta la iniciativa de sus trabajadores con reconocimientos y premios? Año 2018
Fuente: elaboración propia.

De acuerdo a los resultados de la encuesta, se pudo establecer que el 14.93% de los trabajadores eligió la alternativa “Totalmente en desacuerdo”, entretanto, el 40.30% eligió la alternativa “En desacuerdo”, el 26.87% consideró la alternativa “Ni de acuerdo, ni en desacuerdo”, el 14.93% señaló la alternativa “De acuerdo” y finalmente, el 2.99% consideró la alternativa “Totalmente de acuerdo”.

Tabla 8. Número y porcentaje de trabajadores de la empresa CRAC RAÍZ, según su opinión: ¿Considera usted buenos o excelentes los beneficios otorgados por la empresa (bonificaciones, seguro de salud, seguro de vida, entre otros)? año 2018

	Trabajadores	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	15	22,4	22,4	22,4
En desacuerdo	32	47,8	47,8	70,1
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	15	22,4	22,4	92,5
De acuerdo	5	7,5	7,5	100,0
Total	67	100,0	100,0	

Fuente: elaboración propia

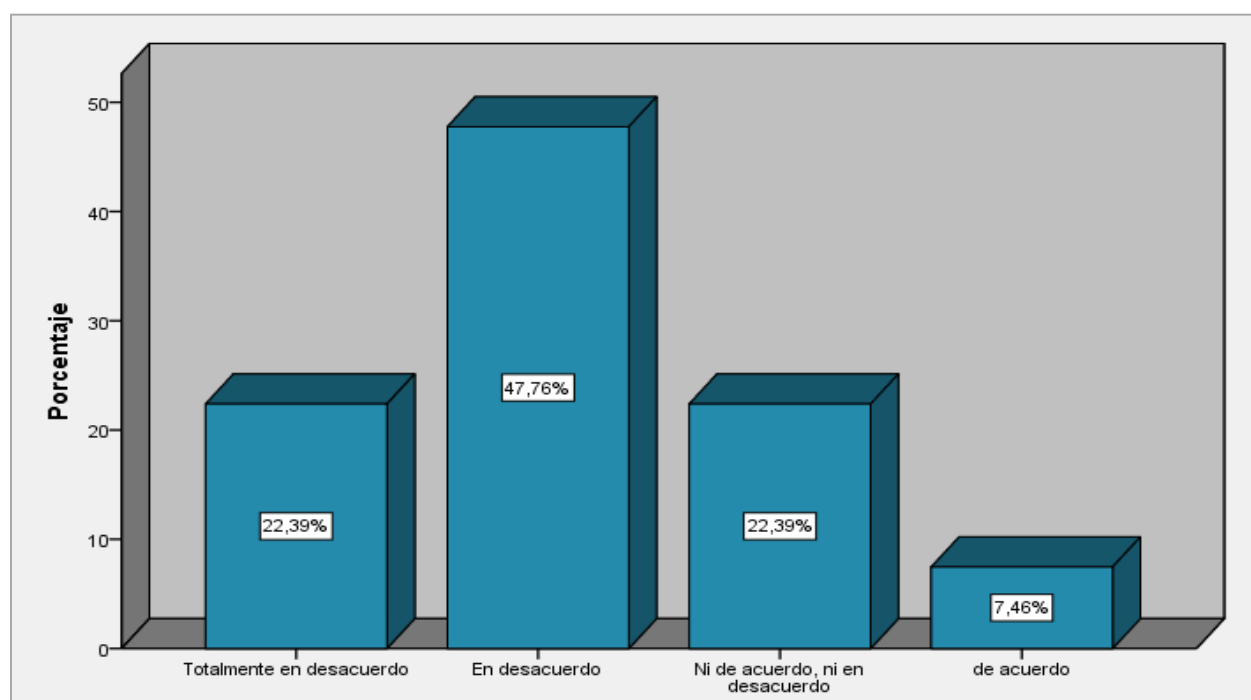


Figura 17. Porcentaje de trabajadores de la empresa CRAC RAÍZ, según su opinión: ¿Considera usted buenos o excelentes los beneficios otorgados por la empresa (bonificaciones, seguro de salud, seguro de vida, entre otros)? Año 2018

Fuente: elaboración propia.

Según los resultados proporcionados en la encuesta, se pudo establecer que el 22.39% de los trabajadores consideró la alternativa “Totalmente en desacuerdo”, la mayor parte de ellos, el 47.76%, eligió la alternativa “En desacuerdo”, el 22.39% consideró la alternativa “Ni de acuerdo, ni en desacuerdo” y finalmente, el 7.46% señaló la alternativa “De acuerdo”.

Tabla 9. Número y porcentaje de trabajadores de la empresa CRAC RAÍZ, según su opinión: ¿Considera usted que la organización en la empresa contribuye a mejorar su desempeño y logro de metas? año 2018

	Trabajadores	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	9	13,4	13,4	13,4
En desacuerdo	14	20,9	20,9	34,3
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	23	34,3	34,3	68,7
De acuerdo	17	25,4	25,4	94,0
Totalmente de acuerdo	4	6,0	6,0	100,0
Total	67	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración Propia

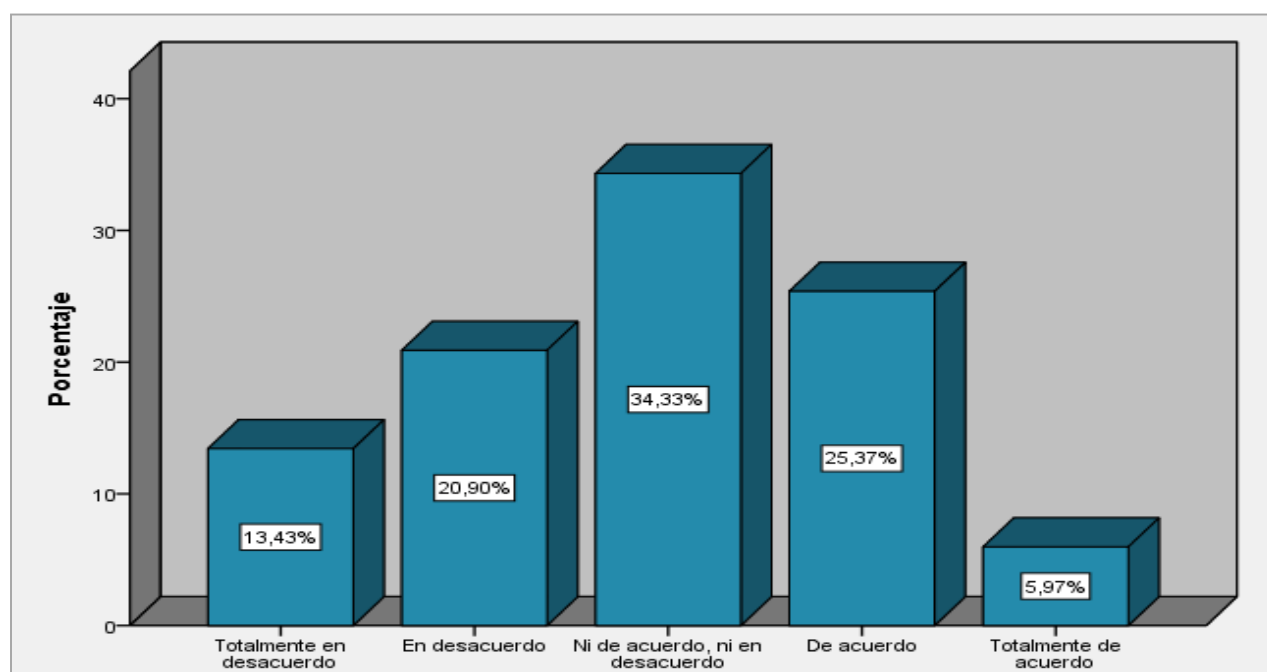


Figura 18. Porcentaje de trabajadores de la empresa CRAC RAÍZ, según su opinión: ¿Considera usted que la organización en la empresa contribuye a mejorar su desempeño y logro de metas? año 2018

Fuente: Elaboración Propia

De acuerdo a los resultados de la encuesta, se pudo establecer que el 13.43% de los encuestados eligió la alternativa “Totalmente en desacuerdo”, el 20.90% consideró la alternativa “En desacuerdo”, mientras que la mayoría, con un 34.33%, consideró la alternativa “Ni de acuerdo, ni en desacuerdo”, el 25.37% de los trabajadores señaló la alternativa “De acuerdo” y por último, el 2.99% señaló la alternativa “Totalmente de acuerdo”.

Tabla 10. Número y porcentaje de trabajadores de la empresa CRAC RAÍZ, según su opinión: ¿Considera usted que las políticas organizacionales y procesos de la empresa son claros y bien definidos? año 2018

	Trabajadores	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	6	9,0	9,0	9,0
En desacuerdo	15	22,4	22,4	31,3
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	26	38,8	38,8	70,1
De acuerdo	19	28,4	28,4	98,5
Totalmente de acuerdo	1	1,5	1,5	100,0
Total	67	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración Propia

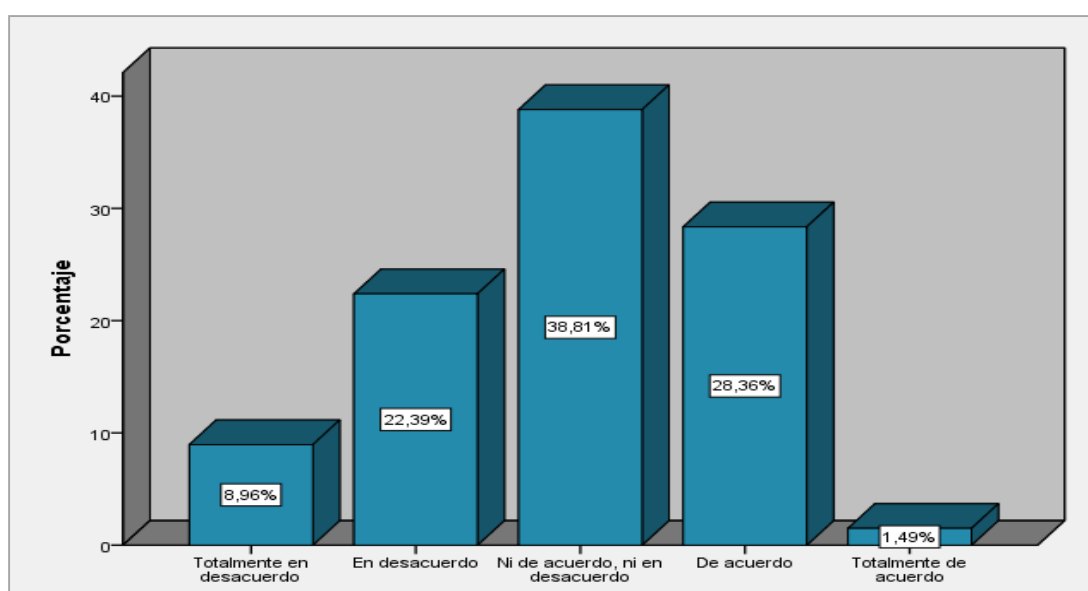


Figura 19. Porcentaje de trabajadores de la empresa CRAC RAÍZ, según su opinión: ¿Considera usted que las políticas organizacionales y procesos de la empresa son claros y bien definidos? año 2018

Fuente: Elaboración Propia

De acuerdo a los resultados de la encuesta, se pudo establecer que el 8.96% de los encuestados eligió la alternativa “Totalmente en desacuerdo”, el 22.39% eligió la alternativa “En desacuerdo”, entretanto, la mayoría de los trabajadores, con un 38.81%, consideró la alternativa “Ni de acuerdo, ni en desacuerdo”, el 28.36% consideró la alternativa “De acuerdo” y finalmente, el 1.49% señaló la alternativa “Totalmente de acuerdo”.

Tabla 11. Número y porcentaje de trabajadores de la empresa CRAC RAÍZ, según su opinión: ¿Cree usted que el diseño organizacional de la empresa, le facilitan su desempeño y productividad? año 2018

	Trabajadores	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	2	3,0	3,0	3,0
En desacuerdo	11	16,4	16,4	19,4
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	25	37,3	37,3	56,7
De acuerdo	22	32,8	32,8	89,6
Totalmente de acuerdo	7	10,4	10,4	100,0
Total	67	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración Propia

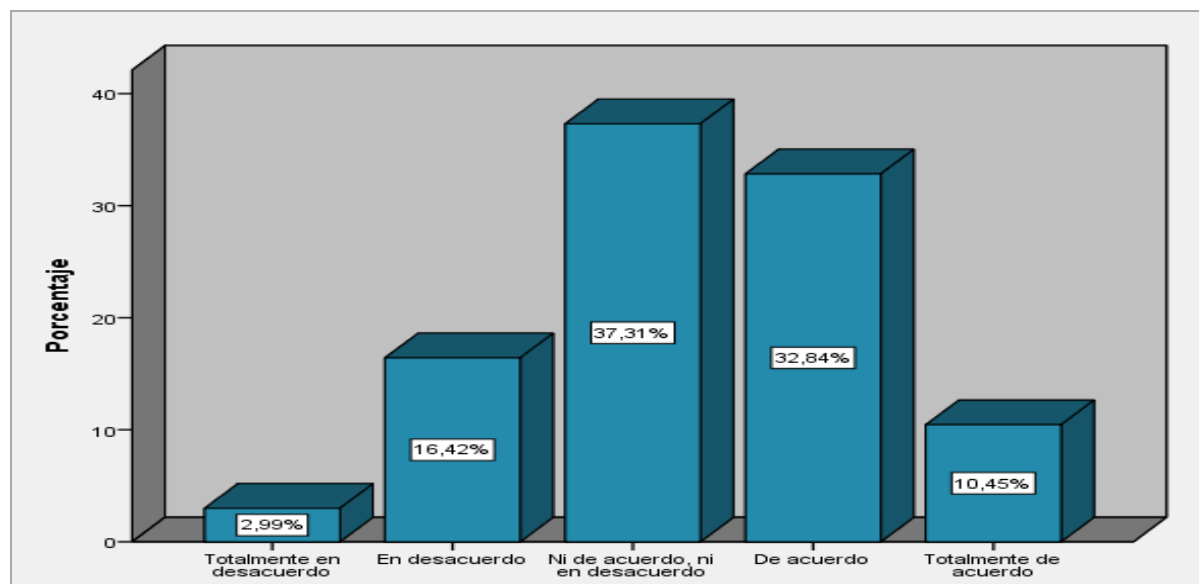


Figura 20. Porcentaje de trabajadores de la empresa CRAC RAÍZ, según su opinión: ¿Cree usted que el diseño organizacional de la empresa, le facilitan su desempeño y productividad? año 2018

Fuente: Elaboración Propia

Según los resultados de la encuesta, se pudo establecer que el 2.99% de los trabajadores eligió la alternativa “Totalmente en desacuerdo”, el 16.42% consideró la alternativa “En desacuerdo”, mientras que la mayoría, con un 37.31%, consideró la alternativa “Ni de acuerdo, ni en desacuerdo”, el 32.84% de los encuestados señaló la alternativa “De acuerdo” y por último, el 10.45% señaló la alternativa “Totalmente de acuerdo”.

Tabla 12. Número y porcentaje de trabajadores de la empresa CRAC RAÍZ, según su opinión: ¿Considera usted que la rotación de personal dificulta el logro de los objetivos trazados por RAÍZ? año 2018

	Trabajadores	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	3	4,5	4,5	4,5
En desacuerdo	26	38,8	38,8	43,3
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	18	26,9	26,9	70,1
De acuerdo	15	22,4	22,4	92,5
Totalmente de acuerdo	5	7,5	7,5	100,0
Total	67	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración Propia

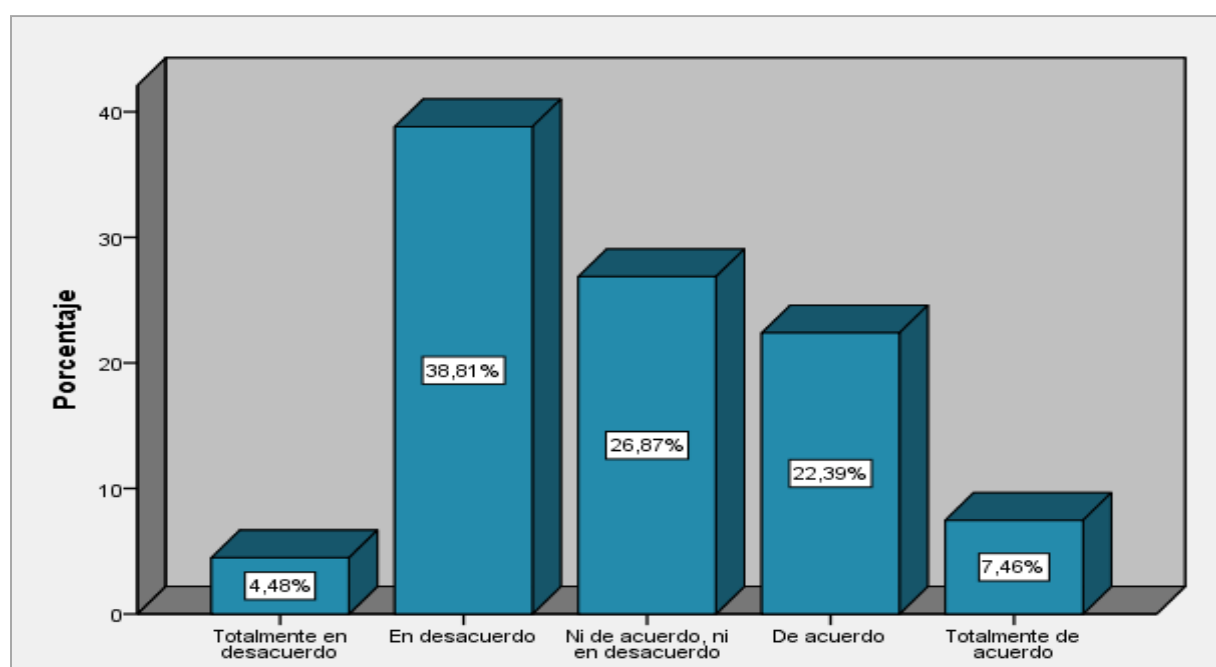


Figura 21. Porcentaje de trabajadores de la empresa CRAC RAÍZ, según su opinión: ¿Considera usted que la rotación de personal dificulta el logro de los objetivos trazados por la empresa? año 2018

Fuente: Elaboración Propia

De acuerdo a los resultados de la encuesta, se pudo establecer que el 4.48% de los encuestados eligió la alternativa “Totalmente en desacuerdo”, mientras que la mayoría, con un 38.81%, eligió la alternativa “En desacuerdo”, entretanto, el 26.87% consideró la alternativa “Ni de acuerdo, ni en desacuerdo”, el 22.39% consideró la alternativa “De acuerdo” y finalmente, el 7.46% señaló la alternativa “Totalmente de acuerdo”.

Tabla 13. Número y porcentaje de trabajadores de la empresa CRAC RAÍZ, según su opinión: ¿Considera usted que el salario influye en el aumento del nivel de rotación del personal en la empresa? año 2018

	Trabajadores	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	2	3,0	3,0	3,0
En desacuerdo	18	26,9	26,9	29,9
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	12	17,9	17,9	47,8
De acuerdo	27	40,3	40,3	88,1
Totalmente de acuerdo	8	11,9	11,9	100,0
Total	67	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración Propia

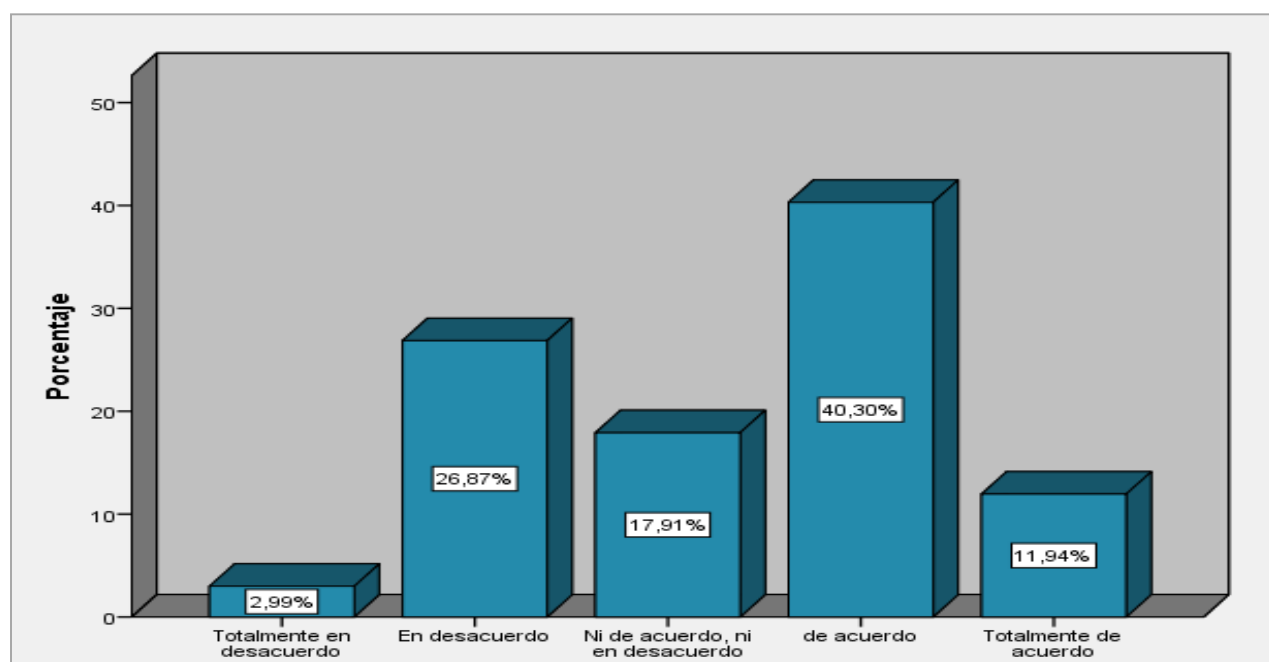


Figura 22. Porcentaje de trabajadores de la empresa CRAC RAÍZ, según su opinión: ¿Considera usted que el salario influye en el nivel de rotación del personal en la empresa? año 2018

Fuente: Elaboración Propia

De acuerdo a los resultados de la encuesta, se pudo establecer que el 2.99% de los trabajadores eligió la alternativa “Totalmente en desacuerdo”, mientras que un 26.87%, eligió la alternativa “En desacuerdo”, entretanto, el 17.91% consideró la alternativa “Ni de acuerdo, ni en desacuerdo”, el 40.30% consideró la alternativa “De acuerdo” y finalmente, el 11.94% señaló la alternativa “Totalmente de acuerdo”.

Tabla 14. Número y porcentaje de trabajadores de la empresa CRAC RAÍZ, según su opinión: ¿Considera usted que los beneficios laborales que ofrece la competencia son un factor decisivo en la rotación del personal de la empresa? año 2018

	Trabajadores	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	3	4,5	4,5	4,5
En desacuerdo	12	17,9	17,9	22,4
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	35	52,2	52,2	74,6
De acuerdo	12	17,9	17,9	92,5
Totalmente de acuerdo	5	7,5	7,5	100,0
Total	67	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración Propia

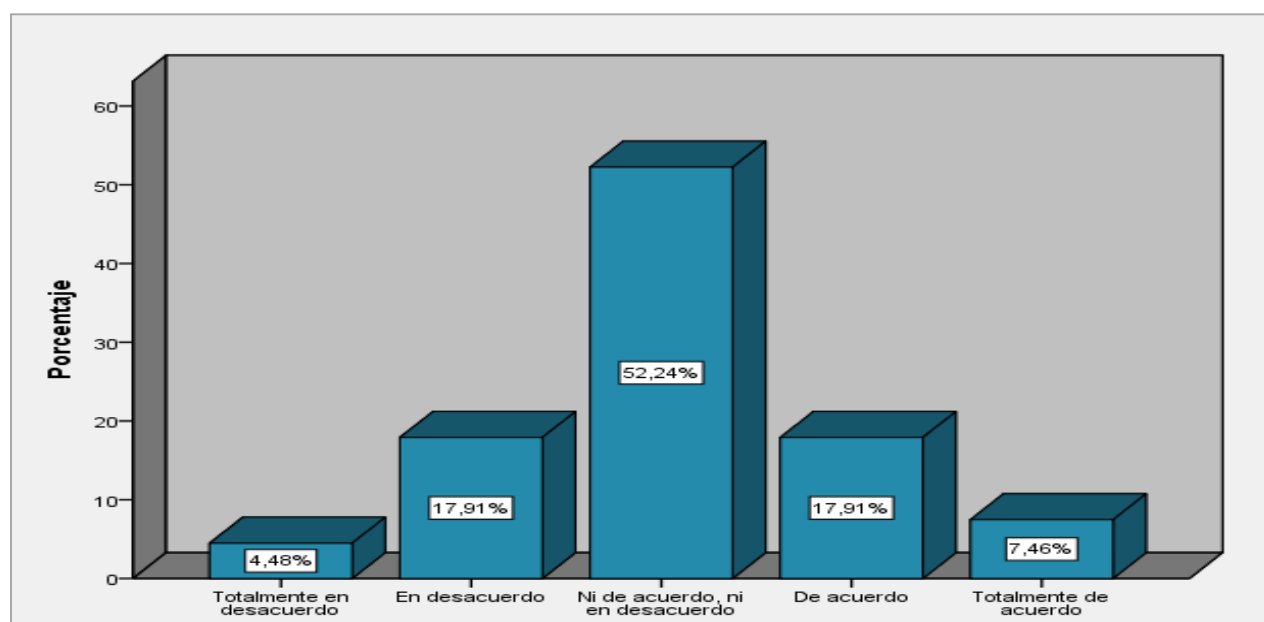


Figura 23. Porcentaje de trabajadores de la empresa CRAC RAÍZ, según su opinión: ¿Considera usted que los beneficios laborales que ofrece la competencia son un factor decisivo en la rotación del personal de la empresa? año 2018

Fuente: Elaboración Propia

Según los resultados de la encuesta, se pudo establecer que el 4.48% de los encuestados eligió la alternativa “Totalmente en desacuerdo”, entretanto, un 17.91%, eligió la alternativa “En desacuerdo”, mientras que la mayoría, con el 52.24%, consideró la alternativa “Ni de acuerdo, ni en desacuerdo”, el 17.91% señaló la alternativa “De acuerdo” y finalmente, el 7.46% consideró la alternativa “Totalmente de acuerdo”.

Tabla 15. Número y porcentaje de trabajadores de la empresa CRAC RAÍZ, según su opinión: ¿Considera usted que la transmisión de conocimientos impartidos en las capacitaciones recibidas de la empresa se efectúan de forma objetiva y clara? año 2018

	Trabajadores	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	3	4,5	4,5	4,5
En desacuerdo	12	17,9	17,9	22,4
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	27	40,3	40,3	62,7
De acuerdo	20	29,9	29,9	92,5
Totalmente de acuerdo	5	7,5	7,5	100,0
Total	67	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración Propia

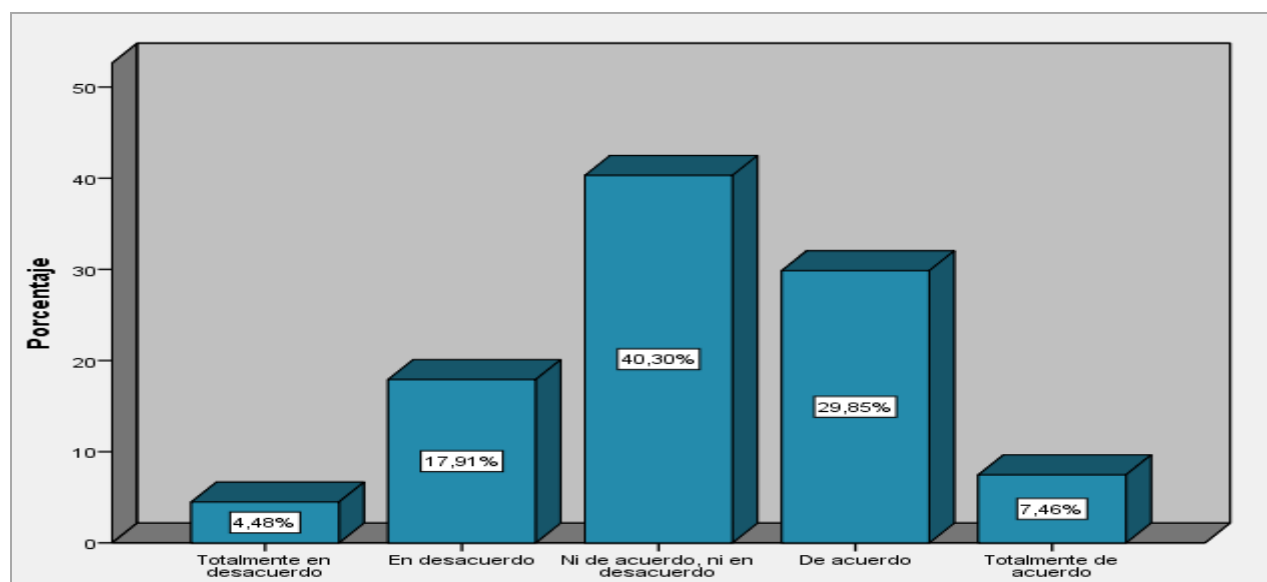


Figura 24. Porcentaje de trabajadores de la empresa CRAC RAÍZ, según su opinión: ¿Considera usted que la transmisión de conocimientos impartidos en las capacitaciones recibidas de la empresa se efectúan de forma objetiva y clara? año 2018

Fuente: Elaboración Propia

De acuerdo a los resultados de la encuesta, se pudo establecer que el 4.48% de los encuestados eligió la alternativa “Totalmente en desacuerdo”, mientras que un 17.91%, eligió la alternativa “En desacuerdo”, la mayoría, con el 40.30%, consideró la alternativa “Ni de acuerdo, ni en desacuerdo”, el 29.85% señaló la alternativa “De acuerdo” y finalmente, el 7.46% consideró la alternativa “Totalmente de acuerdo”.

Tabla 16. Número y porcentaje de trabajadores de la empresa CRAC RAÍZ, según su opinión: ¿Cree usted que los temas tratados en el programa de capacitación de la empresa contribuyen en el desempeño de su trabajo? año 2018

	Trabajadores	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	2	3,0	3,0	3,0
En desacuerdo	12	17,9	17,9	20,9
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	22	32,8	32,8	53,7
De acuerdo	27	40,3	40,3	94,0
Totalmente de acuerdo	4	6,0	6,0	100,0
Total	67	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración Propia

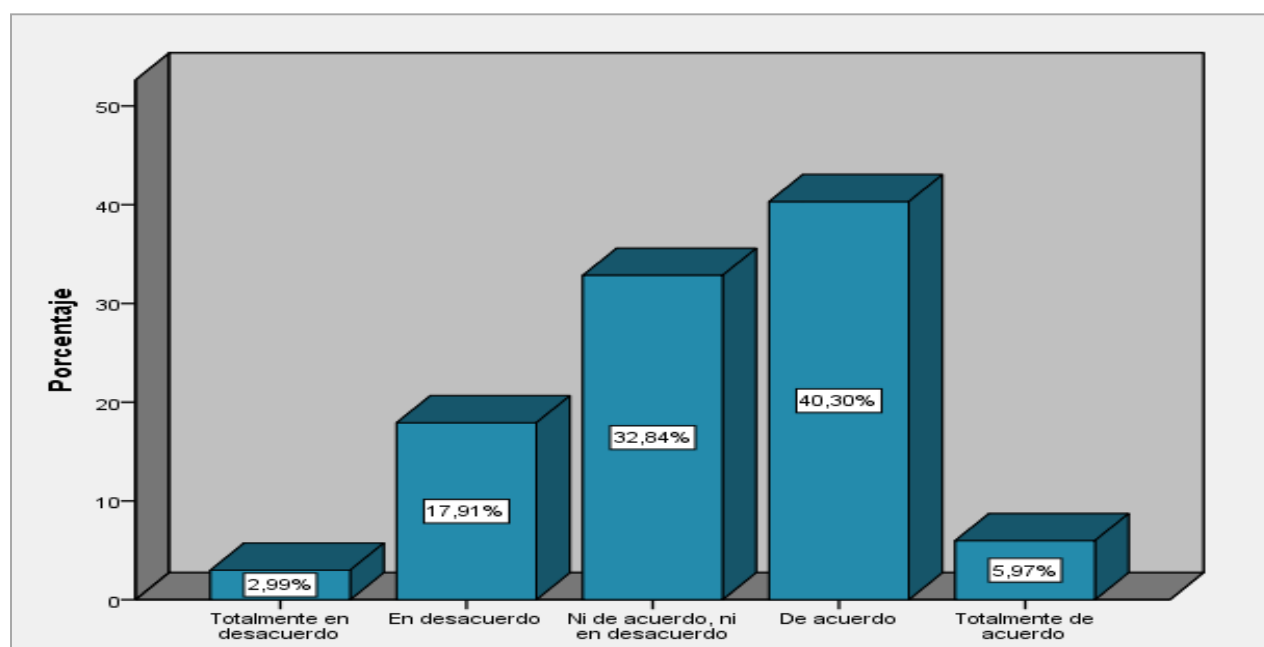


Figura 25. Porcentaje de trabajadores de la empresa CRAC RAÍZ, según su opinión: ¿Considera usted que los temas tratados en el programa de capacitación de la empresa contribuyen en el desempeño de su trabajo? año 2018

Fuente: Elaboración Propia

Según los resultados de la encuesta, se pudo establecer que el 2.99% de los encuestados eligió la alternativa “Totalmente en desacuerdo”, mientras que un 17.91%, eligió la alternativa “En desacuerdo”, el 32.84%, consideró la alternativa “Ni de acuerdo, ni en desacuerdo”, el 40.30% señaló la alternativa “De acuerdo” y finalmente, el 5.97% consideró la alternativa “Totalmente de acuerdo”.

Tabla 17. Número y porcentaje de trabajadores de la empresa CRAC RAÍZ, según su opinión: ¿Considera usted que en la empresa se preocupa por incorporar nuevas temáticas en sus capacitaciones con el fin de lograr un mejor desempeño de sus trabajadores? año 2018

	Trabajadores	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	6	9,0	9,0	9,0
En desacuerdo	16	23,9	23,9	32,8
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	24	35,8	35,8	68,7
De acuerdo	13	19,4	19,4	88,1
Totalmente de acuerdo	8	11,9	11,9	100,0
Total	67	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración Propia

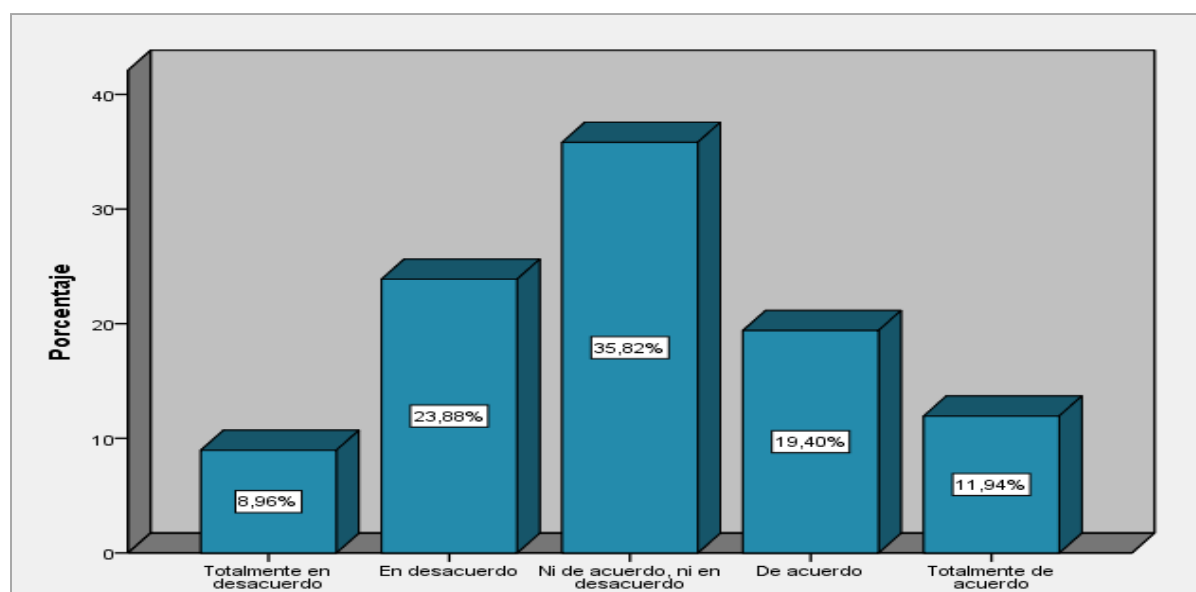


Figura 26. Porcentaje de trabajadores de la empresa CRAC RAÍZ, según su opinión: ¿Considera usted que la empresa se preocupa por incorporar nuevas temáticas en sus capacitaciones con el fin de lograr un mejor desempeño de sus trabajadores? año 2018

Fuente: Elaboración Propia

De acuerdo a los resultados de la encuesta, se pudo establecer que el 8.96% de los encuestados eligió la alternativa “Totalmente en desacuerdo”, mientras que un 23.88%, eligió la alternativa “En desacuerdo”, la mayoría, con el 35.82%, consideró la alternativa “Ni de acuerdo, ni en desacuerdo”, el 19.40% señaló la alternativa “De acuerdo” y finalmente, el 11.94% consideró la alternativa “Totalmente de acuerdo”.

Tabla 18. Número y porcentaje de trabajadores de la empresa CRAC RAÍZ, según su opinión: ¿Considera usted que los recursos entregados por la empresa para el desempeño de su trabajo son suficientes? año 2018

	Trabajadores	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	6	9,0	9,0	9,0
En desacuerdo	15	22,4	22,4	31,3
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	21	31,3	31,3	62,7
De acuerdo	21	31,3	31,3	94,0
Totalmente de acuerdo	4	6,0	6,0	100,0
Total	67	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración Propia

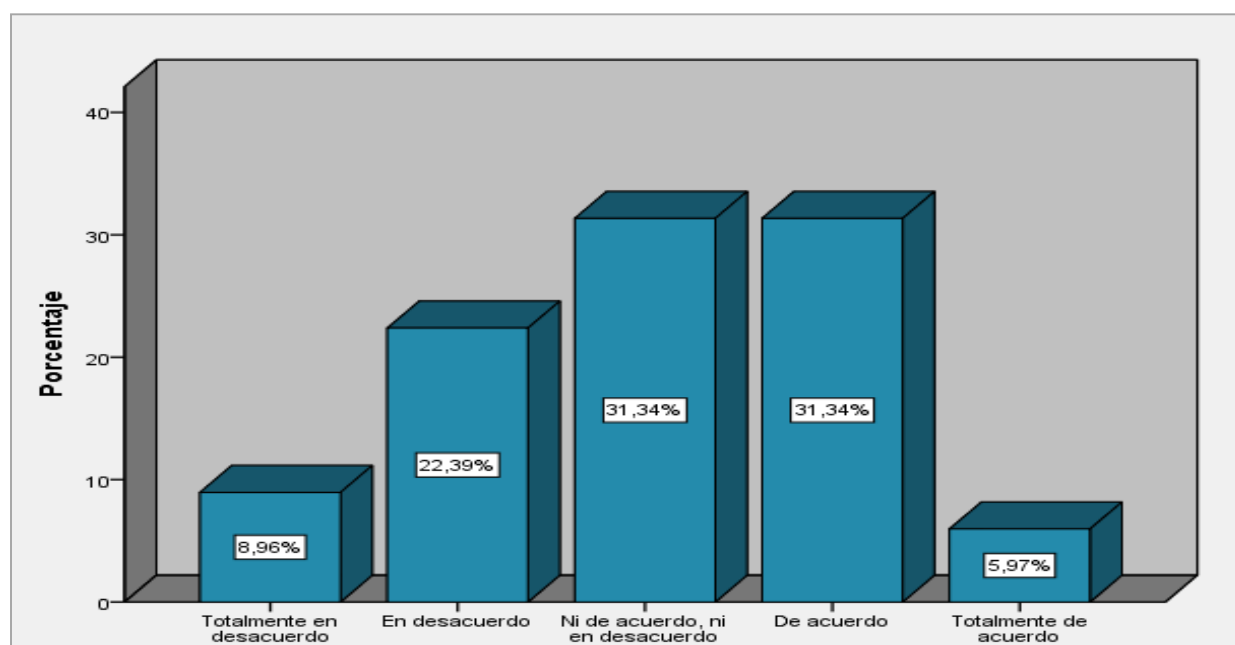


Figura 27. Porcentaje de trabajadores de la empresa CRAC RAÍZ, según su opinión: ¿Considera usted que los recursos entregados por la empresa para el desempeño de su trabajo son suficientes? año 2018

Fuente: Elaboración Propia

Según los resultados de la encuesta, se pudo establecer que el 8.96% de los encuestados eligió la alternativa “Totalmente en desacuerdo”, mientras que un 22.39%, eligió la alternativa “En desacuerdo”, el 31.34%, consideró la alternativa “Ni de acuerdo, ni en desacuerdo”, al igual que el resultado anterior la alternativa “De acuerdo” obtuvo un 31.34% y finalmente, el 5.97% consideró la alternativa “Totalmente de acuerdo”.

Tabla 19. Número y porcentaje de trabajadores de la empresa CRAC RAÍZ, según su opinión: ¿Considera usted que cuenta con el material, apoyo y soporte necesario para que los productos de la empresa sean competitivos? año 2018

	Trabajadores	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	7	10,4	10,4	10,4
En desacuerdo	18	26,9	26,9	37,3
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	25	37,3	37,3	74,6
De acuerdo	16	23,9	23,9	98,5
Totalmente de acuerdo	1	1,5	1,5	100,0
Total	67	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración Propia

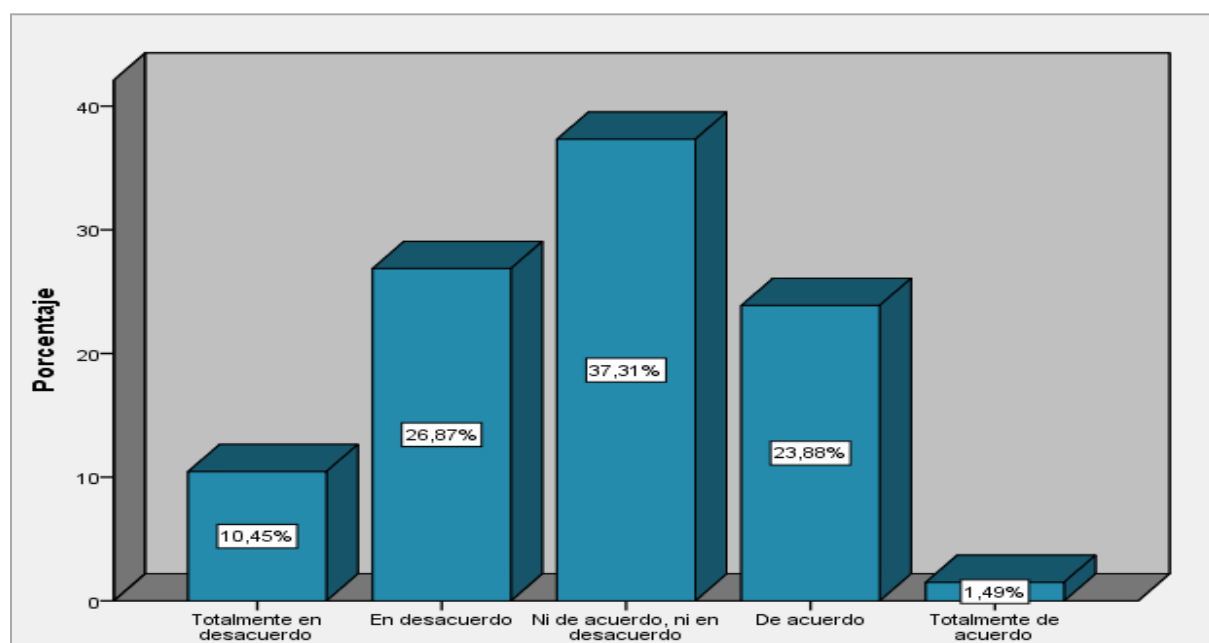


Figura 28. Porcentaje de trabajadores de la empresa CRAC RAÍZ, según su opinión: ¿Considera usted que cuenta con el material, apoyo y soporte necesarios para que los productos de la empresa sean competitivos? año 2018

Fuente: Elaboración Propia

De acuerdo a los resultados de la encuesta, se pudo establecer que el 10.45% de los encuestados eligió la alternativa “Totalmente en desacuerdo”, mientras que un 26.87%, eligió la alternativa “En desacuerdo”, la mayoría, con el 37.31%, consideró la alternativa “Ni de acuerdo, ni en desacuerdo”, el 23.88% señaló la alternativa “De acuerdo” y finalmente, el 1.49% consideró la alternativa “Totalmente de acuerdo”.

Tabla 20. Número y porcentaje de trabajadores de la empresa CRAC RAÍZ, según su opinión: ¿Cree usted que la empresa concientiza al personal para el uso responsable y eficiente de los recursos? año 2018

	Trabajadores	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	5	7,5	7,5	7,5
En desacuerdo	18	26,9	26,9	34,3
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	14	20,9	20,9	55,2
De acuerdo	23	34,3	34,3	89,6
Totalmente de acuerdo	7	10,4	10,4	100,0
Total	67	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración Propia

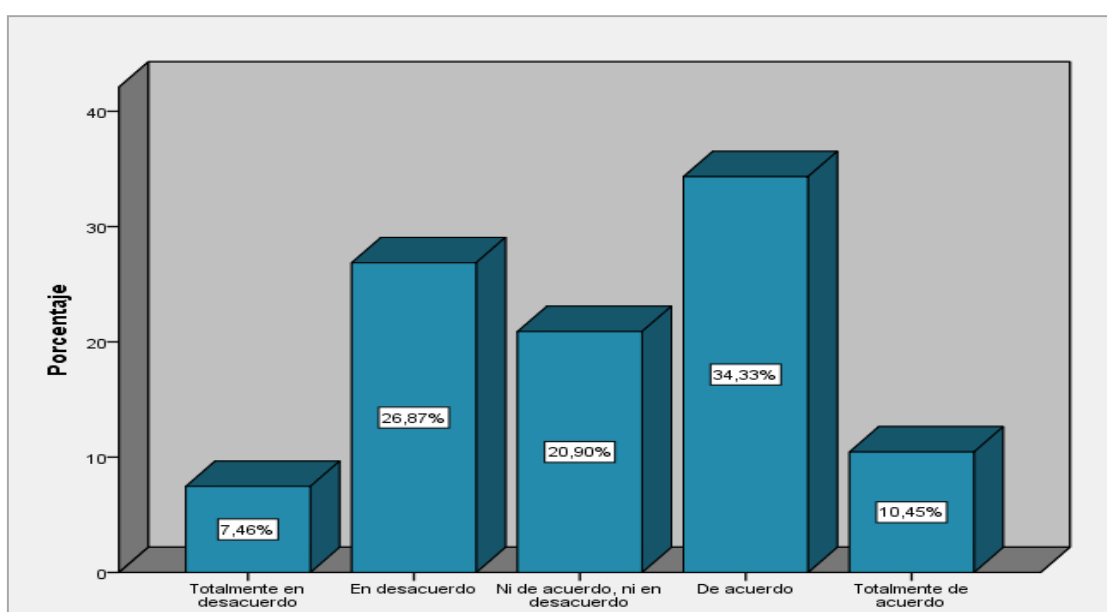


Figura 29. Porcentaje de trabajadores de la empresa CRAC RAÍZ, según su opinión: ¿Cree usted que la empresa concientiza al personal para el uso responsable y eficiente de los recursos? año 2018

Fuente: Elaboración Propia

De acuerdo a los resultados de la encuesta, se pudo establecer que el 7.46% de los encuestados eligió la alternativa “Totalmente en desacuerdo”, mientras que un 26.87%, eligió la alternativa “En desacuerdo”, el 20.90%, consideró la alternativa “Ni de acuerdo, ni en desacuerdo”, mientras que el 34.33% señaló la alternativa “De acuerdo” y por último, el 10.45% consideró la alternativa “Totalmente de acuerdo”.

5.2. Prueba de Hipótesis

Para nuestra investigación utilizaremos la prueba Chi cuadrado con un nivel de significancia del 5%. La prueba Chi cuadrado trata de demostrar si la variable Calidad de Vida Laboral con la variable Productividad, son independientes o no. Si se consigue rechazar la hipótesis nula (H0), aceptaremos la hipótesis de investigación (H1), que quiere decir que las variables son dependientes, es decir estaremos probando la investigación de que existe una correlación entre ambas variables.

Las tablas que a continuación presentamos, se obtuvieron del Software SPS 22:

Tabla 21. Análisis de hipótesis general

TABLA CRUZADA CALIDAD DE VIDA LABORAL*PRODUCTIVIDAD					
	PRODUCTIVIDAD				TOTAL
	EN DESACUERDO	NI DE ACUERDO, NI EN DESACUERDO	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO	
EN DESACUERDO	1	5	0	0	6
NI DE ACUERDO, NI EN DESACUERDO	0	18	10	0	28
DE ACUERDO	0	3	20	2	25
TOTALMENTE DE ACUERDO	0	0	4	4	8
TOTAL	1	26	34	6	67

Fuente: Elaboración Propia

H0: La calidad de vida laboral y la productividad son independientes.

H1: La calidad de vida laboral y la productividad no son independientes.

Tabla 22. Prueba de Chi Cuadrado de la hipótesis general

PRUEBAS DE CHI-CUADRADO			
	VALOR	DF	SIGNIFICACIÓN ASINTÓTICA (BILATERAL)
CHI-CUADRADO DE PEARSON	52,279 ^a	9	,000
RAZÓN DE VEROSIMILITUD	47,968	9	,000
ASOCIACIÓN LINEAL POR LINEAL	33,333	1	,000
N DE CASOS VÁLIDOS	67		

a. 12 casillas (75,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,09.

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 23. Prueba de hipótesis N°1

TABLA CRUZADA AMBIENTE DE TRABAJO*EFICIENCIA							
RECuento							
		EFICIENCIA					TOTAL
		TOTALMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	NI DE ACUERDO, NI EN DESACUERDO	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO	
AMBIENTE DE TRABAJO	EN DESACUERDO	1	3	5	2	0	11
	NI DE ACUERDO, NI EN DESACUERDO	2	5	8	6	0	21
	DE ACUERDO	1	1	8	17	1	28
	TOTALMENTE DE ACUERDO	0	0	1	2	4	7
	TOTAL	4	9	22	27	5	67

Fuente: Elaboración Propia

- H0:** El ambiente de trabajo y la eficiencia son independientes.
H1: El ambiente de trabajo y la eficiencia no son independientes.

Tabla 24. Pruebas de Chi – Cuadrado de la Hipótesis N°1

PRUEBAS DE CHI-CUADRADO			
	VALOR	DF	SIGNIFICACIÓN ASINTÓTICA (BILATERAL)
CHI-CUADRADO DE PEARSON	40,424 ^a	12	,000
RAZÓN DE VEROSIMILITUD	30,804	12	,002
ASOCIACIÓN LINEAL POR LINEAL	16,796	1	,000
N DE CASOS VÁLIDOS	67		

a. 16 casillas (80,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,42.

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 25. Prueba de Hipótesis N°2

TABLA CRUZADA REMUNERACIÓN*ROTACIÓN DE PERSONAL							
RECuento							
		ROTACIÓN DE PERSONAL					TOTAL
		TOTALMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	NI DE ACUERDO, NI EN DESACUERDO	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO	
REMUNERACIÓN	TOTALMENTE EN DESACUERDO	0	1	3	2	0	6
	EN DESACUERDO	0	3	12	10	0	25
	NI DE ACUERDO, NI EN DESACUERDO	1	1	12	9	1	24
	DE ACUERDO	0	1	3	4	2	10
	TOTALMENTE DE ACUERDO	0	0	0	0	2	2
	TOTAL	1	6	30	25	5	67

Fuente: Elaboración Propia

H0: La remuneración y la rotación de personal son independientes.

H1: La remuneración y la rotación de personal no son independientes.

Tabla 26. Prueba de Chi Cuadrado de la Hipótesis N°2

PRUEBAS DE CHI-CUADRADO			
	VALOR	DF	SIGNIFICACIÓN ASINTÓTICA (BILATERAL)
CHI-CUADRADO DE PEARSON	33,437 ^a	16	,006
RAZÓN DE VEROSIMILITUD	21,062	16	,176
ASOCIACIÓN LINEAL POR LINEAL	5,901	1	,015
N DE CASOS VÁLIDOS	67		

a. 21 casillas (84,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,03.

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 27. Prueba de hipótesis N°3

TABLA CRUZADA ORGANIZACIÓN*CAPACITACIÓN						
RECUENTO	CAPACITACIÓN				TOTAL	
	EN DESACUERDO	NI DE ACUERDO, NI EN DESACUERDO	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO		
ORGANIZACIÓN	TOTALMENTE EN DESACUERDO	1	2	0	0	3
	EN DESACUERDO	3	3	0	0	6
	NI DE ACUERDO, NI EN DESACUERDO	3	12	14	0	29
	DE ACUERDO	0	5	16	1	22
	TOTALMENTE DE ACUERDO	0	1	2	4	7
TOTAL	7	23	32	5	67	

Fuente: Elaboración Propia

H0: La organización y la capacitación son independientes.

H1: La organización y la capacitación no son independientes.

Tabla 28. Prueba Chi – Cuadrado de la prueba de hipótesis N°3

PRUEBAS DE CHI-CUADRADO			
	VALOR	DF	SIGNIFICACIÓN ASINTÓTICA (BILATERAL)
CHI-CUADRADO DE PEARSON	50,911 ^a	12	,000
RAZÓN DE VEROSIMILITUD	42,166	12	,000
ASOCIACIÓN LINEAL POR LINEAL	25,322	1	,000
N DE CASOS VÁLIDOS	67		

a. 16 casillas (80,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,22.

Fuente: Elaboración Propia

5.3. Discusión de Resultados

En la tabla N°3 el 44.8% opina que no está de acuerdo ni en desacuerdo que la empresa fomenta el bienestar a sus trabajadores a través de un ambiente de trabajo agradable; se entiende que los trabajadores perciben una mejora en el ambiente de trabajo debido a que 2 de 6 oficinas, que representan el 33%, han sido remodeladas en los últimos meses.

En la tabla N°4 el 35.8% opina que no está ni de acuerdo ni en desacuerdo sobre la política de la empresa para implementar y mantener una adecuada calidad de vida laboral para un buen desempeño; se entiende que los trabajadores no perciben las políticas para una adecuada calidad de vida laboral.

En la tabla N°5 el 34.3% manifiesta que no están ni de acuerdo ni en desacuerdo sobre el confort del ambiente de trabajo para el desarrollo de sus actividades; se entiende que si hay confort en el ambiente de trabajo ya que al sumarle la opinión *de acuerdo* llega a 61.2%.

En la tabla N°6 el 47.8% se encuentra en desacuerdo sobre la estructura remunerativa de la empresa que no se encuentra acorde con el nivel de producción; se percibe un descontento en la remuneración variable que no va de acuerdo con el nivel de productividad. La empresa considera que el incremento de la meta está acorde con el nivel del mercado ante la manifestación negativa de los trabajadores por el incremento de la meta y su impacto en la remuneración variable.

En la tabla N°7 el 40.3% está en desacuerdo que la empresa fomenta reconocimientos y premios; debido a que la empresa ha reajustado su presupuesto afectando los programas de bienestar a sus trabajadores que en otras épocas si habían.

En la tabla N°8 el 47.8% está en desacuerdo sobre los beneficios otorgados por la empresa, que consideran que no son buenos o excelentes respecto de las bonificaciones, seguros de vida, seguros de salud; se entiende que los trabajadores no se encuentran contentos con los programas de incentivos, seguros, utilidades, tal como se han podido percibir otros años.

En la tabla N°9 el 34.3% no está de acuerdo ni en desacuerdo, sobre la contribución de la empresa a través de su organización para mejorar el desempeño y logro de metas; se puede apreciar, que existe una política inestable o no bien comunicada a los trabajadores respecto de la estructura de sus incentivos y bienestar.

En la tabla N°10 el 38.8% no se encuentra de acuerdo ni en desacuerdo, sobre las políticas y procesos de la empresa sean claros y bien definidos; considerando la opinión de los que se encuentran “de acuerdo” y “ni de acuerdo, ni en desacuerdo” suman el 67.2%, que consideran que la empresa manifiesta sus políticas con claridad y bien definidas.

En la tabla N°11 el 70.1% está de acuerdo que el diseño organizacional de la empresa facilitan su desempeño y productividad; lo que hace interpretar que los trabajadores perciben que las estructura organizacional, soportan sus actividades facilitando su desempeño y productividad.

En la tabla N°12 el 38.8% se encuentra en desacuerdo sobre la dificultad del logro de los objetivos cuando se presenta rotación de personal; se muestra que los trabajadores entienden que la rotación del personal no dificulta el logro de los objetivos, sin tomar en cuenta que la asunción de un puesto comercial deteriora el mantenimiento de una cartera de créditos, afectando el índice de morosidad de la unidad comercial.

En la tabla N°13 el 40.3% se encuentra de acuerdo que el salario influye en el aumento del nivel de rotación del personal de la empresa; se demuestra que algunos trabajadores consideran que existen otras oportunidades laborales y a mejor salario en el mercado, mientras quienes ingresan de reemplazo ven una oportunidad en CRAC RAÍZ.

En la tabla N°14 el 52.2% no está de acuerdo ni en desacuerdo que los beneficios laborales de la competencia sea un factor en la rotación de personal; lo que significa que para los trabajadores, los beneficios laborales de la competencia no son un factor decisivo para migrar demostrando una posición neutral. En tal sentido se observa que algunos trabajadores considera que si existen motivos para migrar a la competencia y otro grupo similar que no.

En la tabla N°15 el 40.3% considera ni de acuerdo ni en desacuerdo que las capacitaciones recibidas por la empresa, sean objetivas y claras. El 70.2% está de acuerdo que las capacitaciones sean objetivas y claras; lo que representa que las capacitaciones se ejecutan de forma efectiva y clara.

En la tabla N°16 el 40.3% está de acuerdo que los temas de las capacitaciones contribuyen al desempeño de su trabajo; lo que representa que la empresa planifica de manera estructurada en los aspectos que aportan a la realización de su trabajo, tales como: ventas, riesgos y otros vinculados al desarrollo de sus actividades.

En la tabla N°17 el 35.8% están ni de acuerdo ni en desacuerdo de introducir nuevos temas en las capacitaciones, con una tendencia al desacuerdo que se podría interpretar

que no existen nuevos temas para las capacitaciones para un mejor desempeño de los trabajadores.

En la tabla N°18 el 62.6% de los trabajadores están de acuerdo que los recursos entregados por la empresa contribuyen con el desempeño de su trabajo; lo que representa que los recursos como celulares, uniformes, movilidad, materiales de trabajo, los ayuda a la ejecución de sus actividades diarias.

En la tabla N°19 el 37.3% no están de acuerdo ni en desacuerdo que el material apoyo y soporte necesarios para que los productos de la empresa sean competitivos; esto refleja que existe poca percepción de los trabajadores en que el material, apoyo y soporte son necesarios para que los productos sean competitivos. Esta neutralidad se explica en que un número de trabajadores no procesa directamente los productos que pudieran afectar su índice de productividad.

En la tabla N°20 el 34.3% está de acuerdo que la empresa concientiza al personal para el uso responsable y eficiente de los recursos; esto demuestra que los trabajadores perciben que el plan de capacitación, los programas, campañas y otras modalidades de concientización son efectivos.

En la tabla N°21 el 29.85% opinan que está de acuerdo que la mejora de la calidad de vida laboral influye en la productividad, este porcentaje es el mayor de la tabla de contingencia, que ratifica los objetivos de nuestra investigación número obtenido del instrumento que hemos aplicado.

En la tabla N°22 la probabilidad de significación es menor al 5%, lo cual significa que la hipótesis nula es rechazada y se acepta la hipótesis de investigación; lo cual quiere decir, que existe una relación entre las variables “Calidad de vida laboral” y “Productividad”.

En la tabla N°23 el 25.37% está de acuerdo que la variable ambiente de trabajo tiene relación con la variable eficiencia y es el mayor valor de la tabla cruzada, ratificando nuestra hipótesis específica N°1.

En la tabla N°24 la probabilidad de significancia es menor que el 5%, que significa que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis de investigación; quiere decir que existe una relación entre el ambiente de trabajo y la productividad.

En la tabla N°25 el 17.9% que es el porcentaje mayor de la tabla cruzada que opina ni de acuerdo ni en desacuerdo que exista una relación entre la variable remuneración y rotación de personal; encontrándose en una posición neutral.

En la tabla N°26 la probabilidad 0.006 es menor al 5%, cae en la zona de rechazo de la hipótesis nula, acepta la hipótesis de investigación que indica que hay una relación entre la variable ambiente de trabajo y eficiencia.

En la tabla N°27 el 23.8% opina que está de acuerdo que hay una relación entre las variables organización y capacitación, ratifica la hipótesis específica N°3.

En la tabla N°28 La probabilidad 0.000 de significancia es menor al 5%, indica que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis de investigación que relaciona las variables organización y capacitación.

Conclusiones

De acuerdo a los resultados obtenidos en la presente investigación sobre la relación existente entre la Calidad de Vida Laboral y la Productividad de los trabajadores de la zona de Lima Centro, de la Caja Raíz en el año 2017, se concluye lo siguiente:

1. La Calidad de Vida Laboral influye positivamente en la productividad de los trabajadores de la zona de Lima Centro, de la Caja Raíz en el año 2017, con una Chi cuadrado 52,279 teniendo $p = 0,00$ menor al nivel de significancia del 5%.
2. El ambiente de trabajo influye positivamente en la productividad de los trabajadores de la zona de Lima Centro, de la Caja Raíz en el año 2017, con una Chi cuadrado 40,424 teniendo $p = 0,00$ menor al nivel de significancia del 5%.
3. La Remuneración influye positivamente en la productividad de los trabajadores de la zona de Lima Centro, de la Caja Raíz en el año 2017, con una Chi cuadrado 33,437 teniendo $p = 0,06$ menor al nivel de significancia del 5%.
4. La organización influye positivamente en la productividad de los trabajadores de la zona de Lima Centro, de la Caja Raíz en el año 2017, con una Chi cuadrado 50,911 teniendo $p = 0,00$ menor al nivel de significancia del 5%.

Recomendaciones

Tomando en consideración las conclusiones antes señaladas, proponemos las siguientes recomendaciones:

1. La empresa debe fomentar una mejor calidad de vida laboral en sus trabajadores, con el fin de motivar su compromiso permanente para con ella; así como, buscar que recuperen los programas de reconocimiento que contribuyan a fidelizar su compromiso laboral con la consecuente búsqueda de las mejoras en la productividad.

Así mismo, se deben implementar programas de mejora remunerativa a través de un sueldo variable que incentive el esfuerzo y calidad de cartera; por su lado, se deben optimizar los espacios de trabajo con condiciones de temperatura, iluminación y ergonómicas para el desarrollo de las actividades diarias de los trabajadores de oficina. En el caso de los trabajadores de campo, es necesario dar tratamiento a los peligros a los que se exponen en sus zonas de trabajo.

2. La empresa debe mantener un estándar en las condiciones en el ambiente de trabajo que generen confort en sus trabajadores y mantener un seguimiento constante a los recursos que le asigna a sus trabajadores; de manera que se mantengan la identidad y compromiso con la empresa y este genere mayor motivación para optimizar sus actividades del día a día para el logro de sus objetivos; siguiendo la línea de sus políticas de bienestar y calidad de vida laboral reconocida por la dirección de la empresa.
3. La empresa debe mantener una política estable en la remuneración variable, con una definición clara y sostenible; de manera que esta garantice confianza en el trabajador y genere una conducta estable y consecuente hacia el servicio al cliente, en búsqueda de fidelizarlo, así como mantener la su continuidad y compromiso permanente, del trabajador y su cliente. La aplicación de estudios psicosociales en las empresas revelan los factores de riesgo que influyen en la actividad laboral, como el nivel de stress, la doble presencia, el liderazgo, nivel de satisfacción y motivación.
4. La empresa debe fomentar programas de bienestar, orientados al mantenimiento del ambiente de trabajo óptimo; así como, el tratamiento objetivo a los estudios de Clima Laboral, que atiendan las brechas organizacionales de cara a sus trabajadores de manera que genere conciencia en la conservación y aseguramiento de las condiciones de trabajo.

Bibliografía

- 1) **ACUÑA ACUÑA, Jorge (2004)** “Mejoramiento de la Calidad. Un enfoque a los Servicios.”
- 2) **ALVAREZ IBARROLA, José María / ÁLVAREZ GALLEGO, Ignacio / BULLÓN CARO, Javier (2006)** “Introducción a la Calidad. Aproximación a los Sistemas de Gestión y Herramientas de Calidad.”
- 3) **ANAYA TEJERO, Julio Juan (2007)** “Logística integral: la gestión operativa de la empresa. 3ª Edición.”
- 4) **CASTILLO APONTE, José (2006)** “Administración de personal. Un enfoque hacia la calidad. 2ª Edición”.
- 5) **CHIAVENATO, Idalberto (2007)** “Administración de Recursos Humanos - ambiente de trabajo o microambiente.”
- 6) **CHIAVENATO, Idalberto (2007)** “Administración de recursos Humanos - El Capital Humano de las Organizaciones.”
- 7) **CHIAVENATO, Idalberto (2009)** “Gestión del Talento Humano. 3ª Edición.”
- 8) **CRUELLES RUIZ, José Agustí (2012)** “Productividad e incentivos: Cómo hacer que los tiempos de fabricación se cumplan. 1ª Edición.”
- 9) **CUATRECASAS ARBÓS, Lluís (2012)** “Gestión de la Calidad Total.”
- 10) **DAFT, Richard L. (2011)**, “Teoría y diseño organizacional”.
- 11) **DESSLER, Gary / VARELA, Ricardo (2011)** “Administración de recursos Humanos. Enfoque Latinoamericano 5ª Edición.”
- 12) **El Instituto Nacional Americano para la Salud y Seguridad Ocupacionales (NIOSH) (2010)**, Entornos Laborales Saludables: Fundamentos y Modelo de la OMS Contextualización, Prácticas y Literatura de Apoyo.
- 13) **FERNANDEZ SANCHEZ, Esteban (2010)** “Administración de empresas. Un enfoque interdisciplinar. 1ª Edición.”
- 14) **GADOW, F. (2011)**. Dilemas: La gestión del talento humano en tiempos de cambio. (1ª ed.). Argentina, Buenos Aires.
- 15) **GÓMEZ LIMAYMANTA, César Aurelio / INCIO PASACHE, Oscar William / O'DONNELL VELÁSQUEZ, Gonzalo (2011)** Tesis: “Niveles de Satisfacción Laboral en la Banca.”
- 16) **GRANADOS, Isabel (2011)**, Revista del “Instituto de Investigaciones Psicológicas de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos publica “Calidad de Vida Laboral (CVL)”: Historia, Dimensiones y Beneficios en la (Vol. 14 N° 2) (2011).”
- 17) **GRIFUL PONSATI, Eulalia / CANELA CAMPOS, Miguel Ángel (2002)** “Gestión de la Calidad.”

- 18) **GUTIÉRREZ PULIDO, Humberto (2010)** “Calidad Total y Productividad. 3ª Edición.”
- 19) **HEIZER, Jay / RENDER, Barry (2009)** “Principios de la administración de operaciones.”
- 20) **HUERTAS GARCÍA, Rubén / DOMÍNGUEZ GALCERÁN, Rosa (2008)** “Decisiones Estratégicas para la Dirección de Operaciones en Empresas de Servicios y Turísticas.”
- 21) **JAVIER RODRIGUEZ, Francisco / GÓMEZ BRAVO, Luis (1991)** “Indicadores de Calidad y Productividad en la empresa.”
- 22) **JUÁREZ HERNÁNDEZ, Othón (2014)** “Administración de la compensación, sueldos, salarios, incentivos y prestaciones.”
- 23) **JUÁREZ MORALES, Junior Alexander / ALVA ZAPATA, José (2014)** Tesis: “Relación entre el nivel de satisfacción laboral y el nivel de productividad de los colaboradores de la empresa Chimú Agropecuaria S.A del distrito de Trujillo – 2014.”
- 24) **La Organización Internacional del Trabajo - OIT (2001)** “Factores Ambientales en el Lugar de Trabajo - Repertorio de Recomendaciones Prácticas de la OIT. Ginebra, Oficina Internacional del Trabajo.”
- 25) **La Organización Mundial de la Salud, (2010)** “Publicación Entornos Laborales Saludables: Fundamentos y Modelo de la OMS Contextualización, Prácticas y Literatura de Apoyo.”
- 26) **LUSTHAUS, Charles / ADRIEN, Marie-Helene / ANDERSON, Gary / CARDEN, Fred / PLINIO MONTALVÁN, George (2002)** “Evaluación organizacional: marco para mejorar el desempeño.”
- 27) **MADRIGAL TORRES, BERTHA E. (2009)** “Habilidades directivas – segunda edición”.
- 28) **MARÍN LANZ, Mayerling Dayana (2011)** Tesis: “Propuesta de un programa de calidad de vida laboral para los trabajadores de PDVSA CVP Puerto Ordaz.”
- 29) **MONDY, R. Wayne / NOE, Robert M. (2005)** “Administración de Recursos Humanos.”
- 30) **NEWSTROM, John W. (2011)** “Comportamiento humano en el trabajo. 13ª Edición.”
- 31) **PÉREZ TENAZOA, Néstor Oswaldo / RIVERA CARDOZO, Pedro Lito (2013)** Tesis: “Clima Organizacional y Satisfacción Laboral en los trabajadores del Instituto de investigaciones de la Amazonía, periodo 2013.”
- 32) **RAMÍREZ CARDONA, Carlos (2010)** “Fundamento de Administración. 3ª Edición.”
- 33) **REYES PONCE, Agustín (2007)** “Administración de personal. Relaciones Humanas.”
- 34) **SÁNCHEZ, Dayana Lorena (2013)** Tesis: “Influencia de la Calidad de Vida Laboral en los Individuos y las Organizaciones.”
- 35) **SEGURADO TORRES, Almudena / AGULLÓ TOMÁS, Esteban (2002)** “Calidad de vida laboral: hacia un enfoque integrador desde la Psicología Social.”

- 36) **TARÍ GUILLÓ, Juan José (2000)** “Calidad total: fuente de ventaja competitiva.”
- 37) **URQUIJO, José / BONILLA, Josué (2008)**, “La Remuneración del Trabajo. Manual para la gestión de sueldos y salarios.”
- 38) **VELÁSQUEZ CONTRERAS, Andrés (2007)** “LA ORGANIZACIÓN, EL SISTEMA Y SU DINÁMICA: UNA VERSIÓN DESDE NIKLAS LUHMANN” Revista Escuela de Administración de Negocios, Universidad EAN Bogotá, Colombia
- 39) **WALTON, R. (1973)** “Quality of working life: what is it?” en Sloan Management Review.
- 40) **WERTHER, William / DAVIS, Keith (2008)** “Administración de recursos humanos - El capital humano de las empresas. 6ª Edición.”

Anexo N° 1
Modelo de la Encuesta

Encuesta: "Calidad de vida laboral y productividad"

La siguiente encuesta tiene como propósito establecer el nivel de relación entre la Calidad de Vida Laboral y la Productividad, para lo cual se realizarán algunas preguntas a continuación

RANGO	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de Acuerdo, Ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
ESCALA	1	2	3	4	5

N°	PREGUNTAS	ESCALA VALORATIVA				
		1	2	3	4	5
1	¿Considera usted que la empresa fomenta el bienestar de sus trabajadores a través de un ambiente de trabajo agradable?					
2	¿Las Políticas de la empresa para implementar y mantener una adecuada calidad de vida laboral son útiles para su buen desempeño?					
3	¿Cree usted que su ambiente de trabajo tiene las condiciones necesarias de confort para el desarrollo de sus actividades?					
4	¿Considera usted que el salario que percibe se encuentra acorde a su nivel de producción?					
5	¿La empresa fomenta la iniciativa de sus trabajadores con reconocimientos y premios?					
6	¿Considera usted buenos o excelentes los beneficios otorgados por la empresa (bonificaciones, seguro de salud, seguro de vida, entre otros)?					
7	¿Considera usted que la organización en la empresa contribuye a mejorar su desempeño y logro de metas?					
8	¿Considera usted que las políticas organizacionales y procesos de la empresa son claros y bien definidos?					
9	¿Cree usted que el diseño organizacional de la empresa, le facilitan su desempeño y productividad?					
10	¿Considera usted que la rotación de personal dificulta el logro de los objetivos trazados por la empresa?					
11	¿Considera usted que el salario influye en el nivel de rotación del personal en la empresa?					
12	¿Considera usted que los beneficios laborales que ofrece la competencia son un factor decisivo en la rotación del personal de la empresa?					
13	¿Considera usted que la transmisión de conocimientos impartidos en las capacitaciones recibidas de la empresa se efectúan de forma objetiva y clara?					
14	¿Considera usted que los temas tratados en el programa de capacitación de la empresa contribuyen en el desempeño de su trabajo?					
15	¿Considera usted que la empresa se preocupa por incorporar nuevas temáticas en sus capacitaciones con el fin de lograr un mejor desempeño de sus trabajadores?					
16	¿Considera usted que los recursos entregados por la empresa para el desempeño de su trabajo son suficientes?					

17	¿Considera usted que cuenta con el material, apoyo y soporte necesarios para que los productos de la empresa sean competitivos?					
18	¿Cree usted que la empresa concientiza al personal para el uso responsable y eficiente de los recursos?					

Anexo N° 2 Organigrama General de la Empresa

CAJA RURAL DE AHORROS Y CREDITOS RAIZ
ORGANIGRAMA GENERAL

