

Universidad Empresarial Siglo 21

Lic. en Recursos Humanos

Trabajo Final de Graduación



Lic. PROGRAMA DE BENEFICIOS
EN SALUD

DENSO Manufacturing Argentina S.A.

Alumno: Pablo Sebastián Barrera Rola
Legajo: RHU-151

Índice

Agradecimientos.	Pág. 2
Resumen	Pág. 3
Summary	Pág. 4
Introducción.	Pág. 5
Objetivos	Pág. 7
Metodología	Pág. 8
Marco Teórico	
El Rol del área de Recursos Humanos	Pág. 10
La motivación en el mundo laboral	Pág. 16
Beneficios Sociales y Remuneración	Pág. 25
La salud en el entorno laboral	Pág. 39
El estrés laboral	Pág. 55
Estrategias de afrontamiento ante al estrés	Pág. 59
Contexto Organizacional	
Presentación de DENSO Argentina	Pág. 62
Los Recursos Humanos en DENSO Argentina	Pág. 66
Análisis de Datos	
Aspectos de salud	Pág. 74
Actitud Frente a la Enfermedad.	Pág. 80
Estrategias de Afrontamiento ante el Estrés	Pág. 82
Temas de Interés sobre Salud	Pág. 84
Análisis del Clima y Satisfacción laboral	Pág. 93
Elección de Beneficios	Pág. 141
FODA de RR HH	Pág. 146
Conclusiones Finales	Pág. 147
Propuesta de Acción	
Programa de Salud para DENSO S.A.	Pág. 150
Bibliografía	Pág. 169

Agradecimientos.

A las autoridades de la Universidad Empresarial Siglo 21 y a los Docentes que me acompañaron en el proceso de elaboración de este proyecto como a lo largo de la carrera brindándome no sólo conocimientos, sino también transmitiendo valores y experiencias, que me permitieron ser un profesional de Recursos Humanos.

Particularmente quisiera agradecer al personal de la Consultora EXEA, Lic. Carolina Rodríguez y Lic. Alelí Ortiz, y a DENSO Manufacturin Argentina S.A., Lic. Pedemonte, que me abrieron las puertas de su empresa.

Finalmente agradecer a mis familiares, particularmente a mis Padres, quienes me han apoyado incondicionalmente en este camino de vida que he elegido.

Resumen

El presente trabajo plantea un programa de beneficios que apunta en primer lugar a mejorar la calidad de vida laboral de los empleados y en segundo lugar a brindar una herramienta a la empresa que le permita no sólo la posibilidad de mejorar el rendimiento laboral, sino también mejorar las posibilidades de retención y atracción de personal. Todo esto basado en un plan innovador de beneficios no remunerativos.

Por otro lado, este proyecto fue planeado, para ser no solamente usado por cualquier empresa de características similares, sino también que tuviera un gran impacto a nivel de motivación de los empleados sin generar un gran costo económico para la empresa.

El proyecto fue realizado para hacer frente al requerimiento de la empresa DENSO MANUFACTURING ARGENTINA S.A. de generar la concientización del cuidado de la salud de los trabajadores de la empresa.

Palabras Claves: Beneficios No Remunerativos. Salud Laboral. Calidad de Vida Laboral.

Summary

The present work considers a program of benefits that aims in the first place at improving employees' labor life quality, and secondly, at offering the company tools that allow not only the possibility of improving the labor performance, but also improving staff retention and attraction. All these based on an innovating plan of benefits.

On the other hand, this project was planned to be easily used by any kind of company having similar characteristics, as well as having a great impact on employees' motivation, without generating several economic costs for the company. The project was made to face DENSO MANUFACTURING ARGENTINA S.A requirement of generating awareness on health care of company workers.

Key words: Benefits. Labor health. Quality of Labor Life.

Introducción

El tema de la salud dentro de las empresas ha ganado relevancia en el último tiempo, y tanto empleados como directivos, sin olvidar las gerencias de Recursos Humanos como foco principal de información y desarrollo del personal, se han empezado a cuestionar la posibilidad de mejorar la calidad de vida laboral.

En el presente trabajo planteamos un programa de beneficios orientado a atender estas preocupaciones dentro del marco organizacional de DENSO Manufacturing Argentina S.A.

El desarrollo de programas de beneficios no tradicionales relacionado a las problemáticas de salud laboral, se está transformando en un mecanismo que genera distinción de la empresa dentro de su sector industrial, aumentando la posibilidad de retener y atraer personal. En el caso particular de DENSO hemos planteado, como especialistas en Recursos Humanos, la posibilidad de aumentar su atractivo como empleador a través del desarrollo de este tipo de programas.

Creemos que la calidad de vida laboral es un valor que se debe desarrollar en todas las empresas y que debe ser una de las preocupaciones centrales relacionadas al desarrollo y cuidado de su capital humano.

Por otro lado la experiencia ha mostrado que este tipo de programas redonda en grandes beneficios para las organizaciones. Entre estos se destacan:

- ✓ Mejorar la calidad de vida de los trabajadores.
- ✓ Cuidado de la salud de los mismos

- ✓ Reducción del ausentismo.
- ✓ Aumento en la satisfacción de los trabajadores.
- ✓ Reducción de las tasas de rotación.
- ✓ Ventajas para el reclutamiento de personal.

El presente trabajo contiene, en primer lugar un marco teórico que es la base conceptual desde la cual pretendemos desarrollar el programa de beneficios. Esto se fundamenta con la presentación de la empresa, la cual nos permite contextualizar nuestro trabajo y posteriormente con el diagnóstico organizacional, en donde se muestran el análisis de los datos, base en la cual se asentó nuestro programa de beneficios de salud.

Objetivos

Objetivo General

- ✓ Desarrollar un programa de beneficios para DENSO Manufacturing Argentina S.A. orientado a atender la salud y la calidad de vida de sus empleados.

Objetivos Específicos.

- ✓ Analizar el contexto organizacional donde se pretende desarrollar el programa.
- ✓ Realizar un diagnóstico sobre aspectos de salud dentro de la empresa.
- ✓ Estudiar el estado de la salud laboral de los empleados de DENSO Manufacturing Argentina S.A. en función de generar un programa de beneficios.
- ✓ Diseñar una evaluación del programa propuesto para determinar el cumplimiento de los objetivos como el éxito del programa.

Metodología

Para poder alcanzar los objetivos planteados en este trabajo, fue necesario llevar a cabo diferentes actividades que tuvieron como resultado la obtención de la información necesaria para analizar el contexto general, un diagnóstico y sentar las bases para una futura propuesta.

La caracterización de la empresa, se realizó mediante la utilización de dos tipos de fuentes de datos: fuentes documentales, que contienen toda aquella información de la empresa tales como organigrama, historia, folletos, etc. y por otro lado se utilizaron fuente primarias de información, a través de entrevistas a directivos y cuestionarios al personal de la empresa.

Para la recolección de datos se encuestó al 80% del personal mensualizado de DENSO S.A. De los encuestados, el 69% eran mujeres y el 31% restantes hombres. La edad promedio es de 29 años, con un mínimo de 23 años y un máximo de 45. El personal en cuestión pertenecía a las áreas de Recursos Humanos, Administración, Logística, Calidad e Ingeniería.

Entre los instrumentos que se utilizaron para el relevamiento de datos encontramos una encuesta de salud física, una encuesta de actitud ante la enfermedad, un cuestionario sobre estrategias de afrontamiento ante el estrés, un cuestionario de intereses sobre temas de salud y una encuesta sobre interés en beneficios no remunerativos y, finalmente, una encuesta de clima y satisfacción laboral.

Para una mayor claridad en la explicación respecto al análisis de los datos creemos importante esquematizar como han sido recabados los mismos.

En relación al tema de la salud hemos elaborado cuatro encuestas que nos brindan un panorama sobre este aspecto:

La primera es la encuesta de salud, la cual nos brinda información general sobre la población estudiada, como sexo, edad, altura, ocupación, etc. Luego nos aporta información sobre ciertas enfermedades como diabetes, hipertensión, melanoma, cáncer y otras. Sondea también respecto a ciertos hábitos nocivos para la salud como el tabaquismo, conducta al volante, alcoholismo y otros beneficiosos como el ejercicio físico y la dieta saludable.

La segunda encuesta es la de actitud frente a la enfermedad, que estudia la actitud personal de los empleados frente a aspectos relacionados a la salud. Esto nos permite ver dos tendencias en relación a los comportamientos ante la enfermedad, una preactiva, o tendencia a la prevención y otra reactiva, o tendiente a la inacción hasta una vez producida la enfermedad.

En tercer lugar se encuentra el cuestionario de actitud frente al estrés, el cual releva la postura que asume el sujeto ante una situación problema.

Por último se presenta una encuesta de temas de interés sobre salud, que muestra cuales son los puntos en relación a la salud que interesan a los trabajadores.

A los fines de este trabajo también es importante conocer el estado del clima y la satisfacción laboral en la empresa. Para ello se utilizó una encuesta que abarca las siguientes variables: Puesto, condiciones del puesto, relaciones interpersonales, autonomía, comunicación, incentivos, carrera, claridad organizacional, beneficios de salud y reconocimiento,

Por último, además de la salud, el clima y la satisfacción, se llevó a cabo un relevamiento respecto a los beneficios no tradicionales que son de interés para el personal encuestado, lo que nos permite saber cuales son los beneficios que son valorados por el personal.

MARCO TEORICO

El Rol del área de Recursos Humanos

Desde el enfoque que se le quiere dar a este trabajo creemos necesario enmarcarlo dentro del contexto de los Recursos Humanos en la empresa. Para esto es necesario hacer una breve referencia sobre el papel que cumple el departamento de Recursos Humanos dentro de las organizaciones y como este puede ayudar a la mejora de la calidad de vida laboral de los empleados, al cumplimiento de los objetivos empresariales y al desarrollo integral de la organización.

Coincidimos con Warther y Davis (1995. Pág. 3) cuando plantean que *“Un departamento de Recursos Humanos tiene como objetivo ayudar a las personas y a las organizaciones a alcanzar sus objetivos”*, desde esta base es que parte el presente trabajo y el proyecto de aplicación.

Desde mediados del siglo pasado, aproximadamente, los recursos humanos empezaron a cobrar importancia. Se han realizado estudios e investigaciones innumerables sobre las problemáticas de las personas en el trabajo, entre ellos se destacan los estudios realizados por Mayo, Weber, Maslow, Herzberg, McGregor, por sólo mencionar algunos.

Es así como Milkovich y Boudreau, plantean que: *“Aún cuando los activos financieros, del equipamiento y de planta son también recursos necesarios para la organización, los empleados –los Recursos Humanos– tienen una importancia sumamente considerable. Los Recursos Humanos proporcionan la chispa creativa en cualquier organización. La gente se encarga de diseñar y producir los bienes y servicios; de controlar la calidad; de distribuir los productos; de asignar los recursos financieros y de establecer los objetivos y estrategias para la organización. Sin gente eficiente es imposible que una organización logre sus objetivos. El trabajo del director de Recursos Humanos*

es influir en esta relación entre una organización y sus empleados” (Milkovich y Boudreau 1994. Pág. 2).

La conceptualización del departamento y de las actividades concernientes a Recursos Humanos, han evolucionado y han cambiado de acuerdo a los tiempos y a las preocupaciones que planteaba la sociedad donde se desarrollaban las empresas.

En un principio, los que estaban encargados de las problemáticas de personal eran los supervisores directos; pero esto conllevaba diversos conflictos relacionados a favoritismos, abusos, etc. Cuando esto se volvió intolerable comenzaron a surgir áreas independientes dentro de la organización destinadas a la administración del personal. A partir de estos comienzos, el área de Recursos Humanos ha ido cobrando cada vez mayor importancia, hasta convertirse en lo que actualmente conocemos: un departamento que no sólo se encarga de los aspectos administrativos del personal, sino también de su desarrollo y bienestar, siempre orientados a eficiencia y al cumplimiento de los objetivos empresariales.

Todo esto evolucionó a la par de los cambios ocurridos en la concepción de las personas y de sus roles dentro de la empresa. De meros recursos reemplazables según Taylor, hemos llegado a conceptualizarlos como personas que se constituyen en los recursos más importantes, y hasta podríamos decir indispensables, que poseen las empresas y sin los cuales no podían desarrollarse.

En medio de esta evolución las problemáticas que se plantaron en relación al personal han sido muchas y variadas, tales como la motivación, la satisfacción laboral y la capacitación y desarrollo. Es así como hoy se destacan entre las principales actividades que desarrolla un departamento de RR HH:

- La planeación de Recursos Humanos

Implica la recopilación y el uso de la información de Recursos Humanos para disponer del personal adecuado en el momento y la ubicación precisa. Invirtiendo en aquellas actividades que permitan el logro de objetivos individuales.

- El diseño y descripción de los puestos

Para contar con el personal idóneo el departamento de Recursos Humano estudia los puestos existentes en la organización y las necesidades a futuro. Esto lo hace a través de tres elementos. En primer lugar el *análisis de puestos* permite obtener, evaluar y organizar la información de un puesto. Estos datos se vuelcan para su más clara lectura en una *descripción de puestos*. Muchas veces es necesario definir las funciones y los requerimientos para un puesto, a esto se lo conoce como *diseño de puestos*.

- Reclutamiento y selección del personal

Es el proceso mediante el cual la organización se nutre del personal que necesita para cumplir con sus funciones. En el caso de la provisión externa, el proceso comienza por el *reclutamiento*, que consiste en la atracción de candidatos para el puesto. Una vez completado este punto comienza la *selección* de personal para elegir entre los candidatos al que será el ocupante del puesto.

- Orientación ubicación del personal

Cuando un empleado ingresa a la organización comienza un proceso de orientación para convertirse en un miembro productivo de la misma. Este proceso implica, por un lado la adaptación al puesto y por el otro, la adaptación a la organización.

- Capacitación y desarrollo

La formación es el proceso a través del cual se modifican los comportamientos y los conocimientos de los empleados para mejorar la relación entre sus características y los requisitos del puesto. A diferencia de la capacitación que se orienta al puesto que ocupa el trabajador en ese momento, el desarrollo hace referencia la formación para futuros puestos.

- Evaluación del desempeño

Es el proceso para medir el rendimiento global de un empleado. La información que esta evaluación aporta es esencial para brindar retroalimentación a los trabajadores respecto al cumplimiento de sus funciones y para que los superiores puedan tomar decisiones o acciones correctivas si el desempeño se desvía de lo esperado.

- Remuneración y servicios al personal

La remuneración implica la retribución que percibe el empleado a cambio de su trabajo. Incluye las retribuciones financieras, así como los servicios y beneficios que percibe el trabajador. Esta es una de las actividades principales de RR HH ya que el primer motivo por el que una persona trabaja es el salario que recibe a cambio.

- Desvinculación

El proceso de desvinculación hace referencia al final de la relación laboral. Esta puede deberse a un despido, renuncia, jubilación o muerte del empleado. Las empresas suelen dejar esta importante función a cargo del departamento de Recursos Humanos, ya sea para comunicar, asesorar o acompañar al trabajador y su familia en este duro momento.

Teniendo en cuenta la importancia que ha tomado el área de Recursos Humanos en las organizaciones actuales, sus decisiones afectan cada vez a

más personas. Ya no son solo los empleados y directivos los que tienen interés en estas decisiones, los consumidores se pueden ver afectados en la forma que son atendidos y la calidad de los productos. Todos conocemos los inconvenientes que ocasionan los paros en los servicios, en el caso de la industria automotriz, a la que pertenece DENSO, durante el año 2005 vimos como los paros en las autopartistas ponían en resigo el aprovisionamiento de las terminales.

Otras personas que tienen intereses en las decisiones de RR HH son los accionistas, quienes esperan mayores ganancias a partir del acierto en estas decisiones. En relación a esto, el director de Recursos Humanos tiene una gran desventaja, todos los programas que implican inversiones en recursos humanos no disponen de datos sobre las ganancias que pueden producir, pero si los costos que implican. Esto muchas veces, pone en riesgo ciertas decisiones sobre inversiones que podrían ser importante para el desarrollo de los recursos humanos de una organización y para los resultados que se obtengan, pero que al no presentar una visión sobre las ganancias se termina frustrando.

Los sindicatos, como representantes de los trabajadores, también pueden verse afectados por las decisiones del área, en especial en lo referente a aspectos salariales. Las autopartistas como DENSO, durante el 2005 se vieron afectadas por el paro del gremio S.M.A.T.A., en pos de un aumento en las remuneraciones.

Por último toda la comunidad puede encontrarse afectada por ciertas decisiones, por ejemplo, despidos masivos. Lo cual no sólo afecta a las a la persona despedida, sino también tiene implicancias en el personal que permanece en la empresa cuya moral desciende por temor a “ser el próximo despedido” y a la comunidad que ve incrementado el desempleo. Tampoco podemos descontar tampoco la posibilidad de que se generen movimiento

sociales circulares, como en el caso de despidos masivos que conllevan nuevos paros para la reincorporación de estas personas, etc.

El área de Recursos Humanos, como se puede ver, ha comenzado a tener la importancia suficiente como para ser considerada indispensable en las empresas que están en crecimiento o que alcanzan cierto tamaño. acompañando todo esto, no sólo por un aumento en sus funciones administrativas, sino también por un crecimiento en todas las actividades referentes al mejoramiento de la calidad de vida laboral y a la preocupación por la mejora de los recursos humanos.

La motivación en el mundo laboral

Como mencionamos anteriormente uno de los conceptos que mayor impacto ha tenido en la gestión de los Recursos Humanos es el de “motivación”. El programa de beneficios que aquí se plantea para la empresa DENSO busca, entre otras cosas, servir a los fines de la motivación de su personal.

Teniendo en cuenta todo lo anterior, en este apartado trataremos el tema de la motivación, pero no de cualquier tipo, sino de la motivación en el trabajo. Es por ello que consideramos importante hacer previamente mención al concepto de trabajo.

El trabajo puede ser definido como una “*actividad compleja, compuesta por muchas otras actividades que encierran actos sociales, legales, psicológicos, políticos y económicos*” (Jóse Ignacio Velaz Rivas. 1999. Pag 7).

Por otro lado, la Psicología del Trabajo, lo considera en relación al sujeto en tres dimensiones:

- El trabajo como actividad: que son los aspectos conductuales del hecho de trabajar.
- El trabajo como situación o contexto: o sea, los aspectos físico-ambientales de un trabajo.
- El trabajo como significado: es decir, los aspectos subjetivos del trabajo.

En relación al primer aspecto Rafael Alvira (Citado por Velaz Rivas pag. 8) nos aclara en que sentido una actividad puede ser considerada trabajo, ya que, si bien, todo trabajo implica una actividad, no toda actividad implica trabajo. Uno de los principales elementos que lo distingue de cualquier otra

actividad es la finalidad: Por un lado Alvira plantea al trabajo como una actividad que apunta hacia un fin, y por el otro, dice que este fin es externo al sujeto. Partiendo de estas definiciones podemos identificar cuatro características generales del trabajo:

- El trabajo siempre está orientado a un resultado fuera de la persona.
- Todo trabajo esta al servicio de una finalidad u objetivo externo, siempre apunta hacia algo que esta más allá: implica distancia
- El trabajo, para cubrir la distancia y realizar el resultado, exige esfuerzo, renuncia y, en algunos casos sufrimiento (moral o físico).
- Por último, el trabajo comporta duración y perseverancia en el esfuerzo. La distancia que mencionábamos se mide más en tiempo que en espacio.

Ya expuesto el concepto de trabajo, podemos definir motivación, pero como hemos dicho, no cualquier tipo de motivación, sino la "*Motivación para Trabajar*".

El trabajador motivado a realizar sus tareas, cotidianamente toma decisiones en relación a su trabajo que son implícitas, estas decisiones son la de pertenecer a la empresa y la decisión de producir.

Siguiendo el planteamiento de James March y Hebert Simon (citado por Velaz Rivas Pág.11), ambas decisiones se modifican de acuerdo a la motivación del sujeto. Cuando un trabajador se encuentra ante una situación de insatisfacción, puede responder de tres maneras:

En primer lugar el trabajador decide quedarse en la empresa, amoldándose a la situación, lo que implicaría una motivación de pertenencia

alta. Una segunda forma de respuesta es quedarse, pero buscando un equilibrio entre su satisfacción y el esfuerzo que le es exigido, lo que implicaría una motivación a pertenecer alta y una motivación a producir baja. Finalmente el trabajador decide abandonar la empresa, en este caso tanto la motivación a producir como a pertenecer son bajas.

A partir de estas tres situaciones se originan tres estadios por los que pasa el trabajador ante una situación de insatisfacción. Durante el primer estadio el trabajador se quedará en la empresa esperando que la situación cambie y mejore. Si la situación de insatisfacción no cambia, el trabajador pasará al segundo estadio donde disminuirá el nivel de producción esperando generar una equidad entre sus sentimientos de insatisfacción, lo que él aporta a la empresa, lo que esta le pide que haga, y lo que le da a cambio por su esfuerzo. Si la situación no cambia, y la insatisfacción continúa y/o aumenta a pesar de la baja del rendimiento, se sucede el tercer estadio, donde el trabajador decidirá retirarse de la empresa y buscar un nuevo empleo que le ofrezca una mejor situación.

La motivación laboral, aquella que tiene un rol protagónico en las decisiones que toma todo empleado en relación a una empresa y su trabajo, puede ser caracterizada por cuatros aspectos según José Velaz Rivas (1999 Pág. 24) estos son:

1. Activación: principio energético necesario para emprender la actividad.
2. Persistencia: debe existir una cierta energía constante para mantener el desarrollo del esfuerzo.
3. Direccionalidad: la motivación siempre supone un “para”, o sea, una orientación concreta, y carecería de sentido hablar de motivación sin esto último.

4. Contenido: el contenido de la motivación está estrechamente vinculado a la direccionalidad, dado que se identifica con la meta o resultado pretendido.

Antes de exponer aquellas teorías que consideramos mas relevantes a los fines del presente trabajo es necesario definir motivación laboral y la diferencia entre motivo y motivación, conceptos que ayudaran a la comprensión del desarrollo posterior de esta tesis.

La motivación laboral puede ser definida como “[...] *aquella energía interna que impulsa a los hombres a trabajar*” (Velaz Rivas 1999. Pag 11). Si bien esta definición parece simple, el mismo autor plantea que es necesario analizarla de forma fragmentada para poder entender la significación de la motivación en el contexto laboral.

- **Energía**: significa fuerza, la dimensión activadora de la conducta.
- **Interna**: la energía impulsora se encuentra primordialmente en el interior del sujeto que actúa y sólo de manera secundaria en el entorno.
- **Que impulsa**: debe entenderse la motivación como la energía sustentadora, susceptible de reforzarse, debilitarse e incluso cesar.
- **A trabajar**: la finalidad de la fuerza motivacional que en este caso interesa analizar

Es por esto que podemos decir que la motivación se refiere principalmente al aspecto compulsivo y energético, mientras que el **motivo** hace referencia a la dirección, a la necesidad objeto de la motivación. Es el motivo aquella necesidad o deseo que atrae a la persona y activa el impulso.

La motivación es un concepto que en sí mismo ha generado muchas controversias y la realización de muchos estudios. Consideramos necesario para una mejor comprensión de nuestro trabajo, hacer mención de las teorías más relevantes que pueden servir a los fines de nuestro proyecto.

Así, la primera teoría que mencionaremos es la planteada por Abraham Maslow, quien propone una pirámide, jerárquicamente organizada, de necesidades (fisiológicas, de seguridad, de pertenencia, de estima y de autorrealización). El principio básico en que se sustenta esta teoría es que al individuo se le presentan las necesidades en un orden jerárquico. A medida que se va saciando la necesidad inferiores, toma relevancia la inmediatamente superior, ascendiendo así a lo largo de la pirámide.

En la base de la pirámide se encuentran las necesidades **fisiológicas**, de alimentación, vestido, descanso y todas las relacionadas con el mantenimiento corporal. Una vez saciadas estas aparecen las necesidades de **seguridad**, que se refieren a la protección del peligro, de las incertidumbres del futuro. Saciadas las necesidades de seguridad toman relevancia las de **pertenencia**, que representan los anhelos de sentirse parte de un grupo. Luego surgen las necesidades de **estima**, que suponen dar y recibir afecto. Por último en la cima de la pirámide se encuentran ubicadas las necesidades de **autorealización**, o sea sacar el máximo provecho de nuestros talentos y habilidades.

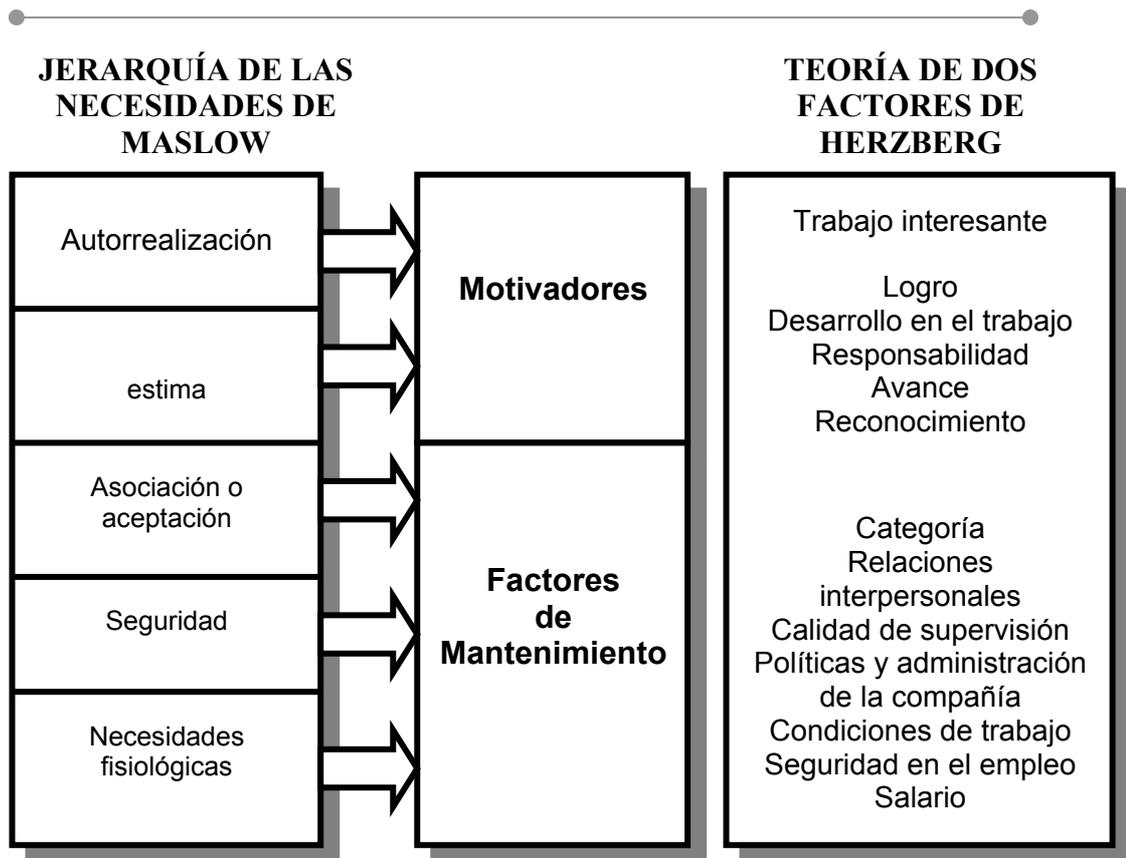


(H. Koontz y H. Weihrich. 1998. 506)

En nuestra opinión una organización bien constituida será aquella que favorezca el logro de la autorrealización de sus miembros. Es a esto, según nuestro punto de vista, a lo que debe aspirar DENSO para transformarse en una organización integral.

El enfoque de las necesidades de Maslow fue considerablemente modificado por Frederick Herzberg y sus colaboradores. Estos se propusieron formular en su investigación una teoría de dos factores de la motivación. En un grupo de necesidades se encontrarían cosas tales como políticas y administración de la compañía, supervisión, condiciones de trabajo, relaciones interpersonales, salario, categoría, seguridad en el empleo y vida personal. Herzberg y sus colaboradores determinaron que estos elementos eran exclusivamente insatisfactores, no motivadores. En otras palabras, su existencia en alta cantidad y calidad en un entorno de trabajo no provoca insatisfacción. Su existencia no es motivadora en el sentido de producir satisfacción; su inexistencia, en cambio, resultaría en insatisfacción. Herzberg denominó a éstos **factores higiénicos** (o de mantenimiento).

Herzberg incluyó en el segundo grupo ciertos satisfactores (y por lo tanto motivadores), relacionados todos ellos con el contenido del trabajo. Entre ellos se encuentran, el logro, el reconocimiento, el trabajo interesante, el avance y el crecimiento laboral. Su existencia produce sensaciones de **satisfacción** o no-satisfacción (no-insatisfacción). Como se indica en la figura, los satisfactores e insatisfactores identificados por Herzberg se asemejan a los factores propuestos por Maslow.



((H. Koontz y H. Wehrich. 1998. Pag. 508)

El primer grupo de factores (los insatisfactores) no motivarán a las personas en una organización; no obstante, deben estar presentes, pues de lo contrario surgirá insatisfacción. Herzberg determinó que los factores del segundo grupo, o factores del contenido del trabajo, son los verdaderos motivadores, ya que pueden producir sensaciones de satisfacción. En caso de concederle validez a esta teoría de la motivación, es evidente que los administradores deben brindar considerable atención al mejoramiento del contenido del trabajo.

Pero tampoco la investigación de Herzberg se ha visto exenta de cuestionamientos. Algunos investigadores han objetado sus métodos, los que, en su opinión, tendían a prejuzgar los resultados. Se piensa, por ejemplo, que

la conocida tendencia de la gente a atribuir buenos resultados a sus esfuerzos y a culpar a los demás de resultados deficientes indujo prejuicios en los hallazgos de Herzberg. Otros investigadores han llegado por métodos distintos a conclusiones que no apoyan su teoría.

Otro sistema, que muchos consideran es más adecuado para explicar la forma en que se motiva a las personas, es la teoría de expectativas. Uno de los líderes en el desarrollo y explicación de esta teoría es el psicólogo Víctor H. Vroom. Afirmó que las personas estarán motivadas a hacer cosas para alcanzar una meta si creen en el valor de esa meta y si pueden darse cuenta de que lo que harán contribuirá a lograrla.

En mayor detalle, la teoría de Vroom señala que la motivación de las personas para hacer algo estará determinada por el valor o valencia que asignen al resultado de su esfuerzo (ya sea positivo o negativo), multiplicado por la confianza que tienen de que sus esfuerzos contribuirán materialmente a la consecución de la meta.

En otras palabras, Vroom precisa que la motivación es un producto del valor anticipado que un individuo asigna a una meta y las posibilidades que ve de alcanzarla. Utilizando sus palabras, la teoría de Vroom podría expresarse así:

Fuerza = valor x expectativa

En donde fuerza es la fortaleza de la motivación de una persona, **valor** es la fortaleza de la preferencia de un individuo por un resultado y **expectativa** es la probabilidad de que una acción particular produzca un resultado deseado. Cuando una persona es indiferente a la consecución de una meta, se presenta un valor de cero y existe un valor negativo cuando preferiría no alcanzar la meta.

Por supuesto, el resultado de cualquiera de estos casos sería una falta de motivación. En el mismo sentido, una persona no tendría motivación para alcanzar una meta si la expectativa fuera cero o negativa. La fuerza ejercida para hacer algo dependerá *tanto* del valor como de la expectativa.

Además, un motivo para realizar una acción podría estar determinado por un deseo para lograr algo más. Por ejemplo, un individuo podría estar dispuesto a trabajar mucho para obtener un producto a cambio de un valor en forma de pago. O un gerente podría estar dispuesto a trabajar mucho para cumplir las metas de una compañía en mercadotecnia o producción a cambio de un valor en forma de promoción o pago. A esto lo llama **instrumentalidad** y consiste en la relación entre los resultados y las consecuencias que de ellos se siguen para el sujeto.

Des esta forma se completa la ecuación:

$$\text{Fuerza} = \text{valor} \times \text{expectativa} \times \text{instrumentalidad.}$$

Uno de los grandes atractivos de la teoría de Vroom es que reconoce la importancia de diversas necesidades y motivaciones individuales. Por lo tanto evita algunas de las características simplistas de los sistemas de Maslow y Herzberg. Además, la teoría de Vroom es completamente consistente con el sistema de administración por objetivos.

Beneficios Sociales y Remuneración

En su libro *Personas desempeño y pago* Flannery, Hofrichter y Platten (1995. Pág. 213) explican que la mayoría de la gente entiende la remuneración como las compensaciones monetarias directas: el dinero que reciben por el trabajo que hacen, su salario básico y bonificaciones.

Pero en las organizaciones la totalidad de las remuneraciones pagadas al personal implican mucho más que eso, lo que se suele olvidar son los elementos no monetarios de la ecuación, que implican un factor crítico, tales como los beneficios y emolumentos.

Como su contraparte en efectivo los paquetes de beneficios proporcionan grandes ventajas para al organización:

- ✓ Contribuir a motivar el rendimiento.
- ✓ Propiciar el cambio de conducta.
- ✓ Reforzar los valores y metas empresariales.
- ✓ Reflejar y fortalecer la cultura cambiante de la organización.
- ✓ Respaldar al diversidad en el ámbito laboral
- ✓ Eliminar barreras al rendimiento y al productividad.

También, a medida que cambian los valores personales y profesionales, los beneficios proporcionan una importante alternativa y complemento a los programas salariales tradicionales. Un ejemplo marcado por Flannery, Hofrichter y Platten (1995. Pág. 338), es el de los empleados jóvenes con hijos que pueden sentirse más motivados por un programa de guarderías infantiles u opciones de horario flexible, que por un pequeño aumento de sueldo.

Para aprovechar al máximo el valor de las estrategias de compensaciones no monetarias se deberían compatibilizar con las metas y estrategias empresariales y con las culturas laborales de la organización.

Warther y Davis (1995. Pág. 338) llaman a estos elementos de la remuneración compensación indirecta y al respecto dicen que la existencia de prestaciones y servicios al personal corresponde con objetivos de carácter social, organizativo y de los empleados junto a su desarrollo personal:

Objetivos sociales: los países americanos enfrentan una gran cantidad de desafíos sociales. Ninguna organización del área puede huir a ese contexto, debido a ello deben buscar soluciones para su personal. Los gobiernos suelen aceptar de buen grado, por ejemplo, las iniciativas para el cuidado de la salud de los empleados por parte de las organizaciones; de esta forma los organismos oficiales pueden concentrarse en los grupos económicamente desprotegidos. Es por ello que DENSO hace un especial hincapié en el cuidado de su personal, invirtiendo en aspectos esenciales como capacitación y salud. Es dentro de este marco que el presente trabajo se inserta, para plantear respuestas a la problemáticas de salud de su personal.

Objetivos de la organización: Una de las primeras ventajas que obtiene una empresa con un paquete atractivo de beneficios es la posibilidad de atraer, contratar y retener al personal que le interesa. La existencia de estos paquetes también actúa directamente sobre la tasa de rotación. Se pueden señalar como objetivos importantes de la organización que se cumplen mediante las compensaciones indirectas, los siguientes aspectos:

- ✓ Reducción de la tasa de rotación.
- ✓ Desaliento de los movimientos tendientes al conflicto.
- ✓ Ventajas para el reclutamiento del personal.

- ✓ Satisfacción de los objetivos de los empleados.

Los beneficios que brinda DENSO funcionan como un importante elemento para la atracción y retención de personal. Esto funciona como un paliativo a una de sus grandes debilidades: la dificultad de crecimiento dentro de la organización, lo que obstaculiza la retención de personal.

Objetivos del personal: Los empleados suelen procurar la obtención de prestaciones y servicios proporcionados por la empresa por varias razones, entre las que se encuentran los costos menores de diferentes servicios y su disponibilidad. Este es el caso de DENSO, quien presta ciertos beneficios tales como descuentos en farmacias, convenios con clubes y capacitación.

La importancia de estos paquetes de beneficios se puede ver más claramente en una serie de estadísticas brindadas por Gibson, Ivanicevich y Donnelly (1996. Pág. 272). En Estados Unidos, las organizaciones destinan aproximadamente de un 30% a un 40% de sus presupuestos de gastos totales a la compensación en beneficios complementarios.

Un 74% de los trabajadores de Estados Unidos manifiestan que los beneficios a los empleados desempeñan un papel decisivo en la elección de trabajo. Tratándose de un solo beneficio (aparte del dinero), el 64% prefieren que les proporcionen atención médica (Según un estudio del Gallup–Conference Board).

Así, los beneficios pasar de ser una porción no tenida en cuenta dentro del salario, a ser una parte primordial de los servicios que podía brindar la organización a su personal.

Flannery, Hofrichter y Platten (1995 Pág 214) explican como han evolucionado los beneficios del personal a lo largo del tiempo en los estados unidos. Estas prestaciones comenzaron a tomar popularidad en los años posteriores a la segunda guerra mundial. Inicialmente no se los consideraba

parte de la remuneración, representando solo un pequeño porcentaje de los gastos de la organización. Se hablaba de ellos como beneficios suplementarios o marginales.

En palabras de Milkovich y Baudreau (1994. Pág 515) *“Aun cuando el primer plan de participación en los beneficios en Estados Unidos se registró en una fábrica de vidrios de Pennsylvania en 1794, el gran empuje que recibió el aumento de beneficios ocurrió durante la Segunda Guerra Mundial. Las necesidades del tiempo de guerra crearon serias insuficiencias de trabajadores. Puesto que los aumentos de sueldo se encontraban bajo el control del gobierno federal, los empresarios y sindicatos buscaron nuevas formas para atraer y retener a los empleados. Los directores ofrecían incentivos que no estaban controlados por el gobierno. Si éste no permitía que los directores ofrecieran mayores sueldos, entonces los directores ofrecerían pagar los gastos médicos, proporcionar seguros de vida y subsidiar seguros de vida.”*

En las últimas dos décadas la importancia de los beneficios comenzó a cambiar, debido en gran medida a los costes radicalmente creciente de las prestaciones médicas y los cambios masivos en los planes de jubilación. Esto llevó a que en 1994, en Estados Unidos (según investigaciones del Hay Group), los beneficios constituyeran un 25% de los costes totales de las planillas de sueldos y en algunas industrias llegarán a representar hasta el 40% de los costes de remuneración. Luego tomaron mayor notoriedad cuando, el creciente costo de estos se comenzó a compartir con los empleados.

A partir del énfasis que están teniendo hoy las remuneraciones variables y como muchos de los beneficios están directamente relacionados con los niveles de sueldo básico, modificar cualquier parte de la combinación puede reducir estos beneficios. Por esto es importante que los beneficios sean considerados en el contexto de la remuneración total, teniendo en cuenta tanto la parte variable como la fija.

Los beneficios responden a ciertos objetivos, y obviamente se han generado estrategias para su aplicación, llegando a convertirse en una preocupación primordial para las organizaciones, principalmente, para el departamento de Recursos Humanos. Según Milkovich y Baudreau (1994 Pág. 517), los objetivos y las estrategias de la organización determinan las decisiones que toman los directores acerca de beneficios. Por ejemplo, un empresario bien establecido en una industria estable o en crecimiento puede ofrecer un paquete de beneficios relativamente generoso. Sin embargo una compañía pequeña sin mucha antigüedad en el mercado, puede encontrar que los beneficios están ligados a un costo fijo elevado. Siguiendo con el planteo de estos autores, los beneficios se diseñan con el fin de cumplir cuatro objetivos:

1. Competitividad externa.
2. Eficacia de costos.
3. Que los beneficios estén adaptados a las necesidades y preferencias.
4. Cumplir con los reglamentos legales.

Los beneficios, como con todas las formas de compensación, deben ser congruentes con los objetivos y las estrategias de la organización. Por ello la configuración del paquete de beneficios debe diseñarse de tal manera que sea congruente con la estrategia del sistema de compensación general y que ayude a alcanzar los objetivos de la organización, sin que impliquen un costo que pueda conllevar la anulación, quita o disminución de los beneficios, lo que podría perjudicar tanto a la organización como a sus empleados.

Las decisiones que se toman en torno a los beneficios son muchas y están centradas en una trama compleja de factores. Acordamos con Milkovich J. Baudreau (1994. Pág. 520), cuando destacan las cinco decisiones típicas a

que se enfrentan los directores en el diseño y la dirección de los planes de beneficios.

1. **Competitividad.**

¿De que manera se comparan nuestros beneficios con los de nuestros competidores?

“El impacto de las presiones de la competitividad en las decisiones acerca de beneficios tiene formas conflictivas. Por una parte, deben controlarse los costos laborales a fin de valorar los productos y servicios de manera competitiva. (...) Por otro lado, la competencia en los mercados laborales para atraer y retener a los empleados productivos crea la presión para igualar los beneficios que ofrecen otros empresarios.

Al igual que con la compensación en efectivo, un empresario adopta una política para posicionar su compensación total, incluidos los beneficios, en el mercado.” (Milkovich J. Baudreau. 1994 Pág. 520)

Desde hace unos años, en Argentina, la industria automotriz ha comenzado a recuperar el espacio perdido durante la década del `90, volviendo a ser una de las industrias más importantes. En Córdoba este rubro es amplio, y muchas de las autopartistas, como DENSO, son de origen extranjero.

Podemos suponer, por los datos recabados en la empresa durante las entrevistas, que esta empresa en particular, DENSO, es influenciada por la cultura de la casa matriz, ubicada en Japón. Esto puede ser la causa de la importancia que se le da a ciertas acciones dentro de la empresa, tales como brindar beneficios especiales.

2. **Cumplimiento**

¿Cuáles son los requerimientos legales, y cómo podemos satisfacerlos?

“Los beneficios pueden constituir una de las áreas con mayor reglamentación de la dirección de recursos humanos. Hay tres categorías de reglamentación vigentes en Estados Unidos: de derechos civiles, fiduciarios y beneficios obligatorios”. (Milkovich J. Baudreau. 1994 Pág. 521)

Esto también se refleja en Argentina, donde la legislación limita o, según el caso, apoya determinados tipos de beneficios. En primer lugar se encuentran los derechos civiles, los cuales no pueden ser dejados de lado de ninguna forma, en especial en lo que se refiere a la no discriminación por sexo, raza o religión. En cuanto a cuestiones impositivas y económicas encontramos beneficios libres de impuestos o costos laborales, como por ejemplo los tickets decreto 815/2001 que son libres de retenciones o la capacitación que es deducible de impuestos. Por último dentro de nuestro marco nacional encontramos beneficios obligatorios como los de jubilación y obra social.

3. **Cobertura y formas**

¿Qué tipos de beneficios debemos ofrecer? ¿Qué empleado debe ser elegible para cada tipo?

“Además de los beneficios requeridos por ley, las empresas proporcionan cuatro tipos de beneficios a los empleados:

El seguro comprado por el empresario: Son comunes tres formas principales de seguro, de salud, de accidente e incapacidad y de vida.

El tiempo pagado fuera de del trabajo: La mayoría de las empresas compensan a los empleados con días de de descanso, ratos para tomar café y con tiempo que de hecho no están trabajando: vacaciones días festivos o ausencia por enfermedad.

Los servicios del empleado: Todos los demás beneficios que proporcionan las empresas, como cafeterías, saunas y gimnasios, estacionamiento gratuito, transporte, enfermería, descuentos en productos de la compañía, accesoria financiera y guarderías.

Programas sociales y recreativos: *Los estudios sobre las preferencias de los empleados indican que los servicios recreativos son los que tienen menos preferencia de todos los servicios y beneficios ofrecidos. Sin embargo, la insistencia por controlar los costos del cuidado de la salud han aumentado el interés del empresario en los estilos de vida saludables y en varios programas de bienestar” (Milkovich J. Baudreau. 1994 Pag. 529).*

En general todos estos beneficios están presentes en nuestro mercado laboral. Si bien no podemos transponer comparativamente la calidad y cantidad de esos servicios en Argentina desde Estados Unidos, sí es necesario recalcar que gran cantidad de empresas en la actualidad brindan este tipo de beneficios.

Muchas empresas están comenzando a comprender la importancia de la aplicación de programas de este tipo, y los servicios que brindan son cada vez más amplios. En el caso de DENSO, encontramos una preocupación activa por la mejora de la calidad de vida laboral de sus empleados y por la búsqueda de mejores beneficios, que no sólo beneficien a estos últimos, sino también que permitan destacar a la empresa dentro de su ámbito competitivo.

4. **Comunicaciones**

¿Como se informa mejor a los empleados sobre sus beneficios? ¿De qué manera se notifica a la dirección acerca de las necesidades de los empleados?

“No comprender los componentes y el valor de los beneficios es la causa principal de la insatisfacción que tienen los empleados respecto a los

beneficios. De esta manera, quizás cierta formación en comunicación efectiva deba ser un requisito para los administradores de beneficios.” (Milkovich J. Baudreau. 1994. Pág. 534)

Cuando una empresa no brinda la información necesaria a un empleado sobre los beneficios que puede utilizar o que ésta le ofrece, estos planes no cumplen con su objetivo, el motivar y satisfacer las necesidades de las personas. Lo cual influye directamente en el éxito o fracaso del plan, y en la desmotivación o insatisfacción de los miembros de la empresa.

5. Elección

¿Qué grado de elección o flexibilidad puede incluirse? ¿Cómo pueden tratar de acomodar los intereses y las preocupaciones de los empleados?

“La composición de la fuerza laboral (su edad, sexo, si tienen una esposa que trabaje, la cantidad de personas que dependen de ellos, el nivel de ingresos al momento de la jubilación) incide en el tipo de beneficios que se ofrecen y si los empleados se sentirán satisfechos con ellos.” (Milkovich J. Baudreau. 1994. Pág. 534)

Es necesario poder no sólo brindar beneficios a los empleados, sino también que estos estén acorde a lo que ellos necesitan. Cuando se realizan los programas de beneficios es importante generar previamente una cantidad de datos sobre la población que se va a aplicar.

También se podrían generar planes diferenciales de acuerdo a los puestos jerárquicos, por ejemplo, que permitan satisfacer necesidades diferenciales. Si recordamos las teorías de la motivación, como La Jerarquía de las Necesidades planteada por Maslow, podemos saber que no todos los sujetos se motivan bajo los mismos incentivos, por que no tienen las mismas necesidades, esto mismo sucede con los beneficios.

La falta de estos estudios puede acarrear el fracaso de los planes, generando, como hemos dicho anteriormente, desmotivación o insatisfacción en los empleados y una pérdida económica y de tiempo a la empresa y los empleados encargados del proyecto.

Como toda decisión en una empresa, las referidas a los beneficios tienen consecuencias directas que son necesarias considerar y evaluar. De acuerdo a los autores Milkovich J. Baudreau (1994) los beneficios se evalúan de acuerdo a sus objetivos, de todos ellos hay tres en particular que merecen especial atención:

- ✓ *La efectividad* en cuanto a costos que tienen las decisiones sobre los beneficios.
- ✓ *Su impacto* en el comportamiento de trabajo de los empleados.
- ✓ *La justicia y equidad* con la que son considerados por los empleados.

Efectos en los costos

“Como los costos del cuidado de la salud han experimentado el mayor crecimiento, con un aumento casi tres veces más rápido que los incrementos de precios globales en la economía, han recibido la mayor atención. Entre las tácticas para controlar los costos están cambiar los modelos de consumo de los empleados, modificar los métodos de financiación y coordinar y administrar los beneficios con más eficiencia” (Milkovich J. Baudreau. 1994 Pág. 538).

Es por esto que en el desarrollo de los planes de beneficios deben intervenir no sólo el área de Recursos Humanos sino también todas aquellas que sean necesarias para una aplicación exitosa. Otros departamentos que

pueden participar son el Contable, el de Relaciones Públicas (venta y comunicación interna de los planes. Cliente interno), Administración, etc.

Efectos en el comportamiento del empleado.

Ausentismo: muchas investigaciones han mostrado pruebas de que invertir en pensiones y seguros de salud disminuye la rotación y el ausentismo.

Desempeño: Algunos beneficios pueden tener un efecto indirecto en el desempeño. Esto se apoya en el hecho de que no es probable que los empleados con problemas, preocupaciones o enfermedades tengan un desempeño muy satisfactorio, lo que ocasionaría disminución de la productividad como efecto de estas circunstancias. Los beneficios diseñados y destinados a mantener la estabilidad del personal en relación a su salud y seguridad financiera, ayudarán a evitar y resolver este tipo problemas.

Efectos en la equidad.

“Un objetivo importante de las decisiones acerca de los beneficios es que afecten de manera positiva las actitudes de los empleados sobre la equidad y suficiencia de los beneficios. Las investigaciones muestran que el nivel general de beneficios se relaciona positivamente con la satisfacción de los empleados con sus beneficios. También hay cierto apoyo para la propuesta de que aumentar la comunicación y las opciones elevan la satisfacción de los empleados.” (Milkovich J. Baudreau. 1994. Pág. 231)

Es necesario que los empleados que reciban los beneficios puedan considerarlos como equitativos, ya que de manera contraria la motivación y/o satisfacción se vería directamente afectada. Para esto es imprescindible un sistema de comunicación eficiente y una integración activa de los empellados a estos planes.

Hasta aquí hemos hablado de la importancia de los beneficios y de las decisiones que hay que tomar, como así también de las consecuencias que puede tener un plan de beneficios en una empresa.

La cantidad de beneficios que puede prestar una empresa a sus empleados es muy variada y es necesario poder limitar estas opciones de acuerdo a las características de la empresa y sus empleados. Es por esto que creemos necesario mencionar las siete preguntas que proponen Flannery, T; Hofrichter, D; Platten. (1995 Pág. 231) para poder clarificar la elección de beneficios más convenientes para cada caso. Estas son:

1. *¿Cuáles son los mensajes que al organización está tratando de transmitir?*

El mensaje puede ser paternalista, de seguridad a largo plazo. Puede ser de asociación, responsabilidad compartida. Puede ser de un mensaje de flexibilidad: si usted rinde bien, nosotros haremos el esfuerzo de satisfacer sus necesidades de beneficios.

2. *¿Cuánta variabilidad y flexibilidad necesita admitir en su programa la organización?*

Las organizaciones con fuerza laboral diversificadas y una variada cultura laboral necesita de programas flexibles que ofrezca una amplia gama de opciones. En cambio a las organizaciones con culturas y una fuerza laboral homogénea les convendrán programas menos complejos y muchas menos opciones.

3. *¿Qué es lo que la organización está en condiciones o dispuesta a gastar?*

A medida que los costes en beneficios aumentan es más difícil su implementación. Para enfrentar eficazmente el problema del coste, las organizaciones deben estar en asociación con sus empleados. Para poder ejemplificar este ítem podemos mencionar los convenios que se hacen con ciertas cadenas farmacéuticas donde la empresa sólo amortigua un porcentaje del consumo del empleado y no la totalidad.

4. *¿Cómo puede la compañía hacer sus programas mas eficientes desde el punto de vista impositivo?*

Determinar cómo reducir el impacto de los impuestos sobre los beneficios es decisivo en el proceso de planeamiento.

5. *¿Cuáles son las limitaciones administrativas de la organización?*

Las organizaciones deben equilibrar la complejidad de sus programas de beneficios con su capacidad para administrarlos eficazmente.

Muchas veces los programas de beneficios pueden fracasar o terminan siendo menos productivos que las expectativas planteadas inicialmente, esto se puede dar por la falta de personal capacitado para administrarlo como así también por que las empresas se embarcan en programas mucho más amplios de lo que ellas pueden abarcar.

6. *¿De que manera la organización va a relacionar los beneficios con los otros elementos de la remuneración, incluyendo el salario básico y el pago variable?*

Las organizaciones obtienen mejores resultados adoptando una filosofía de remuneración total que equilibre toda la gama de estrategias

salariales. Esto hace referencia principalmente a beneficios dinerarios no remunerativos. Ciertas organizaciones aumentan los salarios a través de beneficios tales como premios al presentismo o la producción. Es importante tener en cuenta que después de cierto tiempo estos premios suelen dejar de ser vistos como tales y se los entiende como derechos adquiridos.

7. ¿De que manera la organización va a comunicar el plan?

Se debe explicar como operan los beneficios, por que han sido concebidos de esa manera y cómo se relacionan con la visión y misión más amplias de la organización.

Por último destacan que *“Para crear programas eficaces de beneficios, de las organizaciones deben buscar más allá de las alternativas habituales. Deben evitar los “encasillamientos” y adoptar propuestas creativas a la medida de las necesidades de su personal y de las culturas en las cuales viven y trabajan.”* (Flannery, T; Hofrichter, D; Platten año 1995 Pág. 16) Las organizaciones deberían examinar la cultura, identificar como son y luego diseñar programas de beneficios acorde con ellas. Adoptando este criterio humanista muchas veces el problema del coste se resuelve solo.

La salud en el entorno laboral

Los conceptos de salud y enfermedad se han ido transformando a través del tiempo, adaptándose a los cambios que se sucedieron en relación a la medicina, la tecnología, la sociedad, etc. Es por esto que no es fácil señalar un concepto unánime sobre estas temáticas.

Consideramos que, dado que este trabajo aborda el tema de salud como foco principal dentro de la empresa, es necesario hacer una breve referencia sobre la evolución de los conceptos de Salud y Enfermedad.

Estamos de acuerdo con Joseba Kelemendi (1992. Pág. 36) cuando plantea que *“existen distintas formas de enfocar la salud. La primera aproximación es contraponer salud a enfermedad, entendiendo la primera como ‘normalidad’ y la segunda como ‘anormalidad’. Como se puede ver, son simples cambios de rótulos que carecen de significación objetiva. Por otra parte, debe entenderse a las dos como partes de un conjunto”*.

El mismo autor destaca la existencia de un concepto subjetivo, el cual responde intrínsecamente al estándar cultural de la persona o población bajo estudio. Un ejemplo señalado por este autor, y que subsiste en la actualidad en culturas primitivas, es el concepto de “dolor”, el cual puede ser tomado como sinónimo de enfermedad, así sin dolor hay salud; por lo tanto todas las anomalías congénitas o adquiridas, tanto déficit anatómicos como fisiológicos, son consideradas naturales y por ende salud.

Desde un punto de vista y aproximación simplista, se puede afirmar, sobre una base fisiológica que la salud es el “silencio orgánico”. Es decir, mientras toda la economía anatómico–funcional está trabajando no se tiene conciencia ni se percibe nada de ello: eso sería la salud. Partiendo de esto también podemos pensar que un estado de salud es un “estado del organismo en equilibrio con el medio”; es decir, hay un ajuste o adaptación del primero al

segundo. Por el contrario, una desviación mayor o menor, sería una pérdida de salud y por ende un diverso grado de presencia de la enfermedad.

Debemos tener en cuenta que en la actualidad los conceptos de salud–enfermedad se los considera en un “gradiente biológico” donde las etapas son continuas, o sea, como una situación dinámica, siendo el paso de una de las etapas a otra, a veces sutil, irreversible y que incluso puede ser ignorado. Nunca se pasa de sano a enfermo por razones de azar.

Como decíamos al inicio, no se ha encontrado una definición de salud que sea reconocida de forma unánime, por lo cual se convierte en indispensable contraponer diferentes definiciones, que no son opuestas en sí mismas, pero que consideran diferentes variables. Las definiciones que se presentan a continuación fueron expuestas por especialistas y organismos autorizados como la OMS (Organización Mundial de la Salud).

La Organización Mundial de la Salud plantea que la salud es “*Un completo estado de bienestar físico, mental y social y no la simple ausencia de enfermedad*”. En esta definición se considera al hombre como un ente bio–psico–social, integro y que el bienestar no sólo depende de un aspecto en particular (como puede ser el físico) sino de un equilibrio entre sus diferentes componentes.

Esta definición se complementa con la planteada por Kerr White, quien dice que la salud es la “*Capacidad de adaptación del individuo frente a desviaciones de origen interno (biológicos y psíquicos) y externo (social)*” (Joseba Kelemendi. 1992. Pág. 37).

Lambert plantea una definición más cercana a las expuestas, diciendo que salud es el “*Equilibrio entre el hombre y el ambiente físico, emocional y social, compatible con un estado de completa actividad*”. En este caso, agrega el concepto de actividad, que puede ser comparado con el de “adaptación”

planteado por Kerr White, donde se considera al sujeto como alguien que participa en una interacción dinámica con el medio en el que se mueve y se desarrolla, y no sólo como un ente que reacciona de forma pasiva ante los estímulos externos.

Como se puede observar, las diferentes definiciones apuntan a la vivencia del hombre y su capacidad de adaptación al medio en que actúa. Por lo cual podemos considerar al concepto de salud como un concepto cultural.

Pero la salud no sólo es un concepto, sino es un derecho adquirido por todo sujeto que vive en sociedad. Sobre este tema se ha escrito mucho y las opiniones son variadas. Al encontrar tantos puntos de vista diferentes, consideramos que los más relevantes para mencionar en un trabajo como este son los referidos a las Declaraciones Internacionales. Así mismo intentaremos realizar una síntesis sobre estos puntos fundamentales:

Durante la **Declaración Americana de los Derechos y deberes**. IX Conferencia Internacional Americana- Bogotá (Mayo 1948). Se estipuló que:

Art. 1º. *“Toda persona tiene derecho a que su salud sea preservada por medidas sanitarias y sociales relativas a la alimentación, el vestido, la vivienda y la asistencia médica correspondientes al nivel que permitan los recursos públicos y de la comunidad.”*

Así mismo, en la **Declaración Universal de los Derechos Humanos**. Asamblea General de las Naciones Unidas- Washington (Diciembre de 1948), se determinó que:

Art. 25 inc. 1º. *“Toda persona tiene derecho a un nivel de vida adecuado que le asegure (...) la salud y el bienestar, y en especial la alimentación, el vestido, la vivienda, la asistencia médica y los servicios sociales necesarios (...) seguros en caso de desempleo, enfermedad, invalidez, viudez, vejez u otros casos de pérdida de sus medios de subsistencia.”*

También, durante el **Preámbulo de la Organización Mundial de la Salud**. Lake Success, EE. UU. Se dijo que:

“... el del mas alto nivel posible de salud es uno de los derechos fundamentales de todo ser humano sin distinción de raza, religión, ideología política o condición social o económica.”

Todos estos conceptos de salud nos son útiles para poder empezar a introducirnos en el ámbito del trabajo. En referencia a este tema, Robert Rosen y Lisa Berger (1993. Pág. 279), plantean que durante mucho tiempo los directivos de las empresas no veían las enfermedades como un tema de su incumbencia. Eran consideradas como hechos aislados separados del trabajo; algo que el empleado contraía y lo mantenía alejado de sus funciones. El papel de la compañía se limitaba al pago de las prestaciones médicas y los jefes tenían poco control sobre la salud de su empleados.

Estos principios dejaron de ser validos cuando los costes de salud comenzaron a crecer vertiginosamente. Según el Washington Business Group on Health (1993. Pág. 279) *“En 1990, los costes por salud aumentaron tan rápidamente que si no se hubieran controlado, habrían eliminado en diez años todas las ganancias de las compañías más importantes de los Estados Unidos.”*

Es por esto que comienzan los estudios en los que se relaciona la enfermedad como consecuencia del trabajo, y es cuando las empresas deben reducir los costes de tratamiento de las enfermedades concentrándose en la prevención, en otras palabras, pasar de una medicina prescriptiva a una preventiva. Es sobre este punto en el que se enfoca el proyecto planteado, como un programa de prevención de la salud, como así también para incentivar una actitud proactiva hacia su cuidado.

Según Vaquero Puerta y Seña Callejo (1996. Pág. 26) el trabajo y la salud mantienen relaciones paradójicas. *“Por un lado, el trabajo viene a solucionar unas carencias humanas, que de no cubrirse originarían pérdida de salud o al menos de bienestar. A nivel colectivo, como especie, el hombre ha de trabajar por mantener la vida en unas condiciones aceptables. A nivel individual cada ser humano ha de contribuir a la tarea común. Sin embargo, trabajando se puede perder la salud. A su vez, la pérdida de salud conlleva pérdida de la capacidad de trabajar. Es más, dejar de trabajar (reposo, descanso) puede ser una medida terapéutica para recobrar la salud.”*

Siguiendo a los mismos autores, en relación a la patología que aparece por causa del trabajo se puede ver que muchas veces no es pura, en el sentido de que se deba directa y exclusivamente a factores laborales. Muchas veces estos factores se correlacionan con otras condiciones de vida que inciden negativamente en la salud. Un ejemplo de esto es el sedentarismo, el cual ha crecido a la par de la industrialización.

Es por ello que en el presente proyecto se proponen actividades físicas para contrarrestar los efectos nocivos del sedentarismo, que se relaciona muchas veces a puestos administrativos o de escritorio como los ocupados por el personal relevado en este estudio.

Retomando la paradoja planteada anteriormente, estos autores señalan que *“el trabajo, concretamente el industrial, incide sobre la salud no solo de forma negativa. El desarrollo tecnológico ofrece soluciones para controlar los riesgos emanados de ese mismo medio o de otro origen. Son necesarias tanto la eliminación de factores no convenientes como la creación de tecnología mejorada de la salud. Las soluciones son cada vez más difíciles y exigen mayor esfuerzo, hasta el punto de cuestionarse si las consecuencias más indeseables del avance tecnológico son irreversibles.”* (Pág. 27)

Entonces, de esto podemos decir que por un lado el sujeto está sometido a factores que pueden afectar su salud dentro del ámbito laboral, pero no podemos hacer puramente responsable al trabajo como causa única, sino que hay que considerar la incidencia de otros riesgos asociados al modo de vida que lleva la persona. También hay que reconocer que, actualmente, la evolución y el crecimiento que ha tenido la ciencia y la tecnología permiten el mantenimiento de una calidad de vida mucho mejor que en otros tiempos. Sin embargo no podemos ignorar el creciente número de enfermedades “profesionales” que están íntimamente relacionadas al trabajo, tales como el Burnout o Estrés laboral, enfermedades psiquiátricas, cardiovasculares tales como hipertensión, etc.

En relación a todo lo antedicho, el trabajo puede generar factores nocivos para la salud derivados de los siguientes factores que han sido señalados por Vaquero Puerta y Peña Callejo (1996.) como:

1. *La actividad que desarrolla el organismo del trabajador, por ejemplo sobreesfuerzo o sobrecarga física.*
2. *La presencia en el medio ambiente laboral de un agente específico, originado por el proceso productivo o medio en el que se desarrolla. En cuanto a la perturbación del medio ambiente, distinguimos un componente material (orgánico o inorgánico) y un componente psicosocial y/u organizativo.*

La incidencia de estos factores puede ser:

- ✓ **Mecánica:** por simple interacción entre el trabajador y los elementos del medio laboral, como máquinas, herramientas, instalaciones, superficies, etc.
- ✓ **Física:** por variaciones energéticas (ruido, vibraciones, iluminación, radiaciones, temperatura y humedad, etc.)

- ✓ **Química:** por la presencia de contaminantes, que llegan al agua, a los alimentos y, sobre todo, al aire, a través del cual van a afectar a la salud del trabajador expuesto.
- ✓ **Biológica:** por la existencia de fauna o flora que suele ser microscópica.

Los mismos autores plantean el riesgo profesional como *“el conjunto de fenómenos que afectan a la salud de los trabajadores, a modo de deterioro de la misma, y que están relacionados, directa o indirectamente, con el trabajo. Esto no es lo mismo que la penosidad en el trabajo, que viene dada por la dificultad o desgano que puede conllevar, lo que no quiere decir que, en alguna medida, también implique un riesgo. Los agentes y modificaciones ya citados actúan como factores de riesgo.”*

El riesgo profesional se puede expresar como:

1. **Patología específica:** cuando existe una clara relación de causa a efecto entre las condiciones de trabajo y el daño corporal sobre el organismo del trabajador. La constituyen los accidentes de trabajo y las enfermedades profesionales.
2. **Patología inespecífica:** cuando influyen otros factores extralaborales, incluidas las condiciones biológicas previas del organismo del trabajador. Se trata de enfermedades influidas (no completamente determinadas) por el trabajo, así como síndromes de insatisfacción, fatiga y envejecimiento prematuro.

Por otro lado no sólo debemos considerar los factores de riesgo laborales, sino también que ciertos sujetos tiene conductas que los convierten en personas más propensas a contraer enfermedades.

Rosen y Berger (1983) marcan que más del 60% de todas las enfermedades son causadas por el modo de vida (a partir de los riesgos que nos imponemos nosotros mismos), de acuerdo con un informe de los Centros Nacionales para el Control de las Enfermedades (NCDC) de los Estados Unidos. Los factores de riesgo con mayor incidencia son: el tabaquismo, alcoholismo, exceso de drogas (tanto legales como ilegales), la mala alimentación, la falta de ejercicio físico, el incorrecto uso del cinturón de seguridad y el estrés excesivo.

“Los empleados de alto riesgo le cuestan más a la compañía que los de bajo riesgo porque son menos productivos, faltan más al trabajo, piden mas y mayores prestaciones médicas y pasan más tiempo en el hospital. (...) Por ejemplo la firma Control Data Corporation comprobó que los empleados enfermos le costaban 500 dólares más por año en ausentismo y costes de atención médica que los empleados sanos.” (Rosen, R.; Berger. 1983. Pág. 287)

En relación a esto Hasselbein, Goldsmith y Beckhard (1998. Pág. 463) marcan que *“otras fuerzas importantes que afectan el sistema de salud son el estilo de vida y las pautas de conducta. Muchas personas adoptan un mejor estilo de vida con dietas más sanas, más ejercicio y el uso de terapias no tradicionales de reducción del estrés tales como el yoga y la meditación; sin embargo, aparecen señales muy inquietantes de un aumento de conductas no conducentes a la buena salud. A pesar de las pruebas abrumadoras que vinculan el tabaco con el cáncer, las enfermedades cardíacas y muchos otros males, las estadísticas demuestran que la cuarta parte de la población adulta de Estados Unidos sigue fumando y que números crecientes de jóvenes adoptan el hábito”*.

Por lo general los estilos de vida que pueden llegar a implicar algún tipo de riesgo para la salud son bien conocidos, sin embargo mucha gente no les

presta atención. Rosen y Berger (1983) listan algunos de los factores de mayor riesgos y su influencia sobre las organizaciones.

El primero de ellos es **Fumar**. El hecho de fumar perjudica a la salud más que cualquier otro hábito, ya que debilita el sistema inmunológico y está asociado a serias enfermedades, como el cáncer y diversas afecciones pulmonares. Según el Departamento de Salud de los Estados Unidos, en ese país, cerca del 29% de los trabajadores fuma. El costo de fumar de por vida es de 46.334 dólares en atención médica, incapacidad precoz y muerte para el promedio de individuos de 45 años de edad que consumen dos atados de cigarrillos diarios.

Por otro lado, el ausentismo entre los fumadores es un 50% mayor que entre los no fumadores, además de registrar el doble de accidentes de trabajo. Otro inconveniente es que los no fumadores reciben los efectos nocivos del humo de cigarrillo contenido en el aire.

El segundo punto que señalan los autores antes citados, es la **dieta alimentaria**. Según la U.S. Office of Prevention and Health Promotion, los hábitos de alimentación de los empleados pueden tener un efecto nocivo sobre sus tareas y por ende sobre los resultados finales de la empresa. Los hábitos alimentarios deficientes se asocian al exceso de grasas, sal y azúcar y muy pocos vegetales y frutas que tienen propiedades preventivas. Este tipo de alimentación está asociado a cinco de las principales causas de muerte: descompensación cardíaca, cáncer, ataques de apoplejía, arteriosclerosis y diabetes.

Por otro lado, los empleados excedidos de peso registran un 30% más de internaciones hospitalarias y un 48% más de atención médica que las personas con peso normal.

Rosen y Berger (1983. Pág. 332) muestran como el área de Recursos Humanos puede promover una alimentación saludable en el lugar de trabajo teniendo en cuenta las siguientes sugerencias:

- ✓ Asegurarse de que el menú de la cafetería incluya ensaladas, frutas y verduras.
- ✓ Solicite información sobre los ingredientes de las comidas que se sirven en la cafetería incluyendo cantidad de grasas, calorías, sal y colesterol.
- ✓ Pida que, además de café común, se sirvan bebidas descafeinadas.
- ✓ En caso de que se sirvan desayunos, que se incluyan frutas, panecillos y roscas.
- ✓ Ofrezca la posibilidad de efectuar consultas para bajar de peso.

Buenos ejemplos de cómo algunas compañías promueven la alimentación sana son: La compañía Mattel Co. Que distribuye tarjetas de información en su cafetería, en las cuales se especifican las calorías, la sal y el contenido de grasas de las comidas a fin de ayudar a los empleados a reducir algunos valores en sus dietas.

Boeing Corporation instituyó un programa de nutrición para promover los alimentos que recomiendan los cardiólogos y la asociación de lucha contra el cáncer.

Rosen y Berger (1983. Pág. 289) plantean otro punto que hay que tener en cuenta, que son los **ejercicios físicos**. En las organizaciones, pocas personas (aproximadamente el 10%) realizan los 20 minutos de ejercicio tres veces por semanas (como mínimo) que recomienda la Inspección General de Sanidad de los Estados Unidos.

“El ejercicio físico da energías, ayuda a mantener el control del peso y defiende de enfermedades. Las personas que mantienen un buen estado físico son más saludables, más felices y más aptas para el trabajo y las jornadas más difíciles” (Rosen y Berger. 1983)

Un estudio realizado por la agencia espacial NASA muestra que aquellos trabajadores que hacían gimnasia regularmente, trabajaban toda la jornada, mientras que los que no lo hacían perdían energía y productividad en las últimas dos horas de la jornada.

Según la National Council of Compensation Insurance el rendimiento mental después del ejercicio es superior en la gente que está en buen estado físico. Los trabajadores físicamente entrenados cometen 60% menos de errores en las tareas que implican concentración y memoria.

Como expresan Warther y Davis (1995. Pág. 346) *“Son muchas las organizaciones que han impulsado las prácticas deportivas de su personal durante las horas libres, sufragando los costos de uniformes, balones, alquiler o mantenimiento de las canchas, entrenadores, árbitros, trofeos, transporte, etcétera”*. Dentro de las virtudes de la práctica deportiva este autor destaca: su efecto benéfico en la salud de los empleados, identificación con la empresa, aliento a las prácticas sanas, entre otras.

Otro factor que mencionan los autores, son los **problemas de columna**. Según los especialistas cerca del 30% de los empleados padecen de problemas de columna vertebral. En el mundo laboral esta es la segunda dolencia en importancia después de las afecciones cardíacas, además es la principal causa de ausentismo. El promedio de mano de obra perdida por afecciones de este tipo es de 26 jornadas por año. La clave para prevenir este problema es mantener el buen estado físico del personal.

Es necesario considerar el abuso de **drogas y alcoholismo** en esta enumeración. Este es quizás el problema más amenazante dentro de las empresas, afectando al 15% de la fuerza laboral. El alcohol es el factor que más contribuye en las 10 causas de muerte e incapacidad física más frecuentes. Deja secuelas en el cerebro, el sistema digestivo, el hígado, los músculos (incluso el corazón), en los sistemas endocrinos, circulatorio y respiratorio.

“Los efectos negativos del abuso de drogas y alcohol tienen un coste estimado en Estados Unidos de 116.000 millones de dólares anuales. El absentismo, la baja productividad y los accidentes relacionados con el alcohol son parte del costo de la empresa.” Gibson,; Ivanicevich,; Donnelly,. 1996. Pág. 320).

El alcoholismo no va siempre acompañado de un deterioro del rendimiento laboral durante las primeras etapas de la enfermedad. Sin embargo, a medida que ésta progresa, los aspectos cuantitativos y cualitativos se resienten.

Por todo esto, la detección temprana de la enfermedad es de suma importancia. Los jefes deben estar atentos a los signos del alcoholismo:

1. Patrones de absentismo excesivos: lunes, viernes, días posteriores a las fiestas y fines de semana.
2. Ausencias frecuentes e inexcusadas.
3. Salidas tardías y prematuras.
4. Cambio en los hábitos de trabajo.
5. Juicio pobre y decisiones erróneas.
6. Aumento de los accidentes relacionados con la tarea.
7. Apariencia personal descuidada.
8. Marcado incremento del nerviosismo u de los temblores ocasionales.

9. Marcado incremento de los gastos medicoquirúrgicos u hospitalarios.

En los Estados Unidos uno de cada cuatro trabajadores entre los veinte y cuarenta años declaraba haber consumido drogas ilegales. El abuso de medicamentos bajo receta también tiene efectos negativos, siendo la causal de un 60% de las internaciones de urgencia por sobredosis y un 70% de las muertes provocadas por drogas.

A veces la víctima no es el empleado si no un pariente del mismo. Un empleado que convive con un alcohólico o drogadicto también sufre y esto impacta en su rendimiento.

La **salud mental y el estrés** son dos factores que han cobrado importancia, sobre todo, en la última década. Los problemas personales y familiares inciden sobre la salud. Según el Instituto Nacional de Salud Mental de los Estados Unidos, del 17 al 23% de la población general padece de algún desorden psicológico, como depresión o ansiedad permanente. En una encuesta del New York Business Group on Health, 200 jefes de división informaron que el 13% de sus empleados habían experimentado depresión en el año. De esos el 36% presentaba dificultades para concentrarse, el 35% tenía problemas para dormir, el 27% sentía disminuidas sus energías y el 18% había perdido interés en el trabajo.

El exceso de estrés es a menudo la llama que enciende la hoguera, es lo que induce a fumar, beber, consumir drogas y comer en exceso. Además debilita el sistema inmunológico bajando la resistencia a las enfermedades. *“De acuerdo con una encuesta de Gallup, uno entre cuatro trabajadores sufren de problemas de estrés. Las tasas de ausentismo entre esos empleados son tres veces mayores que las de sus compañeros. Business Week estima que el costo del estrés y las enfermedades mentales para la empresa es de 150*

millones de dólares anuales, en seguros de salud, juicios por incapacidad, pérdida de la productividad y otros gastos". (Rosen y Berger. 1983. Pág. 44).

Para apalea todo esto, factores de riesgo y enfermedades laborales, distintas organizaciones han elaborado programas relacionados al cuidado de la salud de su personal. Como señalan Hasselbein, Goldsmith y Beckhard (1998. Pág. 448) *"Al permitir que las organizaciones den mas a los trabajadores en materia de promoción, condiciones de trabajo flexibles y alentadoras, reconocimiento y participación en el diseño del trabajo, los directivos han obtenido de ellos mayor productividad, práctica laboral no restrictivas e incluso lealtad a la empresa."*

La compañía **Bonne Bell**, comenzó su programa de bienestar en el trabajo con la construcción de canchas de tenis, voleibol, una pista y vestuarios. También se construyeron salas de gimnasia en sus centros de oficinas ubicados en Ohio (Estados Unidos).

Con el objetivo de conseguir la adhesión de su personal al programa se establecieron beneficios como el acceso gratuito a los servicios, 30 minutos extras del horario de comida para aquellos que quisieran hacer ejercicios y la posibilidad de adquirir indumentaria a precios reducidos. Otros incentivos fueron el pago de cheques a los empleados que hicieran ejercicios cuatro veces por semana entre enero y junio. La empresa pagaba también 250 dólares a los empleados que dejarán de fumar, durante seis meses estableciendo multas para aquellos que reincidieran. En relación a la perdida de peso se pagaban 5 dólares por cada medio kilo perdido hasta un máximo de 25 kilos, engordar dentro de los seis meses posteriores también acarrea multas.

La compañía **AT&T** estableció, en 1983, el programa Concepto Total de Vida (CTV). Cerca de 2.400 personas formaron parte de este primer programa. Luego de un seguimiento de dicho programa la empresa comprobó que

importantes mejoras en la salud y la moral de los trabajadores, por ejemplo: los participantes redujeron el nivel medio de colesterol en un 10%. Un 78% de los trabajadores que deseaban rebajar la presión sanguínea lograron hacerlo en un 10%. De los que hicieron los cursos para dejar de fumar, un 80% consiguió hacerlo, de los cuales un 50% seguía sin fumar al año siguiente.

Por otro lado **Horneywell** comienza determinando los niveles de colesterol, presión sanguínea y grasas de forma gratuita. Además, la compañía ofrece (a un bajo costo) cursos para el tratamiento de estrés, programas antitabaquismo, para la forma física y la nutrición. También se realizan ferias anuales para la forma física, donde se ofrecen desde técnicas para el adelgazamiento hasta clases de cocina. En freepoert Illinois, mantiene 40 programas de tratamiento de empleados con problemas de alcoholismo o de drogadicción. Los resultados estimados por la empresa muestra que mientras que a nivel nacional las mayores compañías habían aumentados sus costes sanitarios en un 14%, Horneywell solo lo había hecho en un 4%. Además estudios de opinión realizados entre los empleados mostraban una importante subida en los índices de moral tras haber participado en las actividades de promoción de la salud.

Las empresas de nuestro país no se encuentran exentas de esta realidad, y ya son varias las compañías que siguen la premisa *mens sana in corpore sano* y buscan, así, que sus empleados se mantengan motivados. Este es el caso de **Orígenes** y la multinacional **Danone**., las cuales recurrieron al Vilas Club, un complejo deportivo que asesora y organiza programas de bienestar en varias compañías. En el caso de Danone existe una política global de salud enfocada a un servicio integral que combinara actividad física, controles médicos y dieta sana para su personal.

Otra organización que sigue esta línea es la tabacalera **Nobleza Piccardo** la cual en plena crisis modernizo el gimnasio en su planta de San Martín, equipándolo con nueva tecnología. Es allí donde hoy su personal

recibe dos veces por semana clases de aeróbic, al mediodía y después del horario laboral. Para cada sector se establece una rutina específica de acuerdo con su tarea, en el caso del personal administrativo se hace hincapié en la postura, en cambio para el personal de planta se da prioridad a la cintura y la espalda. La amplia propuesta de bienestar de la compañía incluye también otras actividades recreativas como salidas de pesca y campeonatos deportivos internos.

Otro punto que intentan enfrentar estos programas de salud es el estrés, es así como cada vez mas empresas ofrecen clases de yoga a su personal, como comenta Adriana Fedell, secretaria general del centro Indra Devi, cada vez más compañías solicitan profesores de este instituto para llevar adelante actividades para sus empleados los cuales se suelen sentir contracturados o estresados, y buscan relajarse para después volver a trabajar con la energía renovada

En conclusión, como hemos visto a lo largo de este marco teórico, el tema de la salud es una preocupación actual en las organizaciones, y nuestra realidad nacional no está exenta de esto. Es por ello que consideramos que el presente trabajo tiene antecedentes lo suficientemente importante, tanto nacionales como internacionales, como para poder pensar que será viable tanto su aplicación como su éxito.

El estrés laboral

Los primeros planteos sobre estrés tienen la raíz entre la primera y segunda guerra mundial en Estados Unidos. Se podría afirmar que estas guerras tuvieron una importancia fundamental en el surgimiento del estrés en situaciones traumáticas, o como lo denominaron en ese momento, *trastorno de estrés postraumático*.

Poco a poco el estrés dejó de ser privativo de los soldados y se extendió a todo tipo de situaciones traumáticas y actualmente, se volvió un mal que afecta a las personas en todos los ámbitos donde estas se encuentran en contacto con otras personas: trabajo, hogar, escuelas, etc. Donde básicamente se está en contacto con la problemática de las personas y donde hay una presión por parte del medio hacia la persona.

El estrés fue un foco de atención importante para los investigadores de todos los ámbitos y se han planteado diferentes teorías sobre su etiología, origen y sobre las dimensiones que lo componen.

Hans Selye (1980) y Lazarus (1980) fueron los principales investigadores que promovieron la consideración del estrés como multidimensional.

Selye (1980), un distinguido fisiólogo, sugiere en 1974 dos tipos de estrés:

- Distres (Dolor Angustia): este tipo de estrés, es considerado por el autor, como destructivo y perjudicial para la salud.
- Eustres: el eustres es de tipo cognitivo, hay un predominio de emociones ligadas a la preocupación empática por los demás, siendo compatible y protector de la salud y vida del individuo.

Por otro lado, Lazarus (1980) diferencia tres tipos de estrés:

- Daño–Pérdida: está vinculado a una pérdida o perjuicio que ha sucedido en el pasado.
- Amenaza: tiene que ver con una pérdida que no se ha producido, pero que se puede producir en un futuro cercano.
- Desafío: está relacionado con la posibilidad de superar los obstáculos o dificultades que se interpongan para alcanzar una meta con entusiasmo y confianza en sí mismo.

Más adelante, en 1984, el mismo autor enfoca desde otra dimensión el estrés, planteado que tanto el estrés como la emoción son conceptos interdependientes. Las emociones incluyen un mínimo de 15 variaciones diferentes que apilan la riqueza de lo que puede decirse sobre la adaptación y los esfuerzos llevados a cabo por la persona para lograrla. Mientras que el estrés puede decir poco sobre la lucha emocional de la persona para lograr una buena adaptación al entorno.

Selye plantea el “Síndrome General de Adaptación” (S.G.A.) también bautizado por él como “stress” y señala una relación de shock y contrashock o estímulo y respuesta. Según este autor, el stress señala que a la reacción de alarma mediante la cual responde un organismo a un estímulo de estrés (shock) le sigue una respuesta denominada contrashock, o lo que sería lo mismo una reacción de adaptación o con esta finalidad. Este conjunto de respuestas fue considerado Síndrome General de Adaptación.

Acorde a esta teoría, es la definición que plantea la Real academia Española de estrés, definiéndolo como:

“Situación de un individuo o de alguno de sus órganos o aparatos, que por exigir de ellos un rendimiento

muy superior al normal, los pone en riesgo próximo de enfermar”.

Esta definición puede ser analizada según la teoría de Selye. Situación que exige del individuo (Shock) un rendimiento superior (respuesta) que pone (al sujeto) en riesgo de enfermar (contrashock).

Pero no todos los autores coinciden con esta definición, por lo menos no plenamente. Así, Miller (1953) (citado por Lazarus y Folkman, 1984) en el campo de la psicología y la sociología, define estrés como *“Cualquier situación vigorosa, externa o inusual que, representando una amenazas, cause algún cambio significativo en la conducta”* [...].

Lazarus y Folkman (1984) también citan a otros autores tales como Basowitz, Grinker, Persky y Korchin (1955), que denominan estrés a *“los estímulos con mayor probabilidad de producir trastornos”*.

Esto autores citados, como lo señalan Lazarus y Folkman (1984) se mantienen dentro del paradigma “estimulo–respuesta”, manteniendo un pensamiento limitado y circular. Así, *“un estímulo es estresante cuando produce una respuesta de estrés, y una respuesta es de estrés, cuando está producida por una demanda, daño, amenaza etc.”*. (Leibovich de Figueroa, Schmidt, Marro. 2000).

Lazarus y Launier (1978), Holroyd (1979) y Coiné y Lazarus (1980) (citados en Lazarus y Folkman, 1984), definen estrés como *“una relación particular entre el individuo y el entorno que es evaluado por este como amenazante o desbordante de sus recursos y que pone en peligro su bienestar”*.

Meichenbaum (1987) plantea dos aspectos críticos que debieran ser tomados en cuenta en la definición de estrés:

1. El estrés depende tanto de las demandas del entorno como de las características de la persona. Por lo que una circunstancia considerada estresante está determinada por factores personales y situaciones a la vez.
2. La relación persona–entorno esta mediada cognitivamente.

Este autor coincide con Lazarus (1984) según el cual *“los individuos no son víctimas del estrés, sino que su manera de evaluar los acontecimientos estresantes y sus propios recursos para el afrontamiento determinan la naturaleza del estrés”*.

Entonces, desde esta perspectiva, ya no es el factor en sí mismo estresor, sino la valoración que hace el sujeto de este factor.

Minchembaun (1987), dice que la psicología cognitiva define al estrés como un proceso en el que intervienen distintas variables en la percepción de un estímulo estresante, concebido, este último, como transaccional entre el sujeto y el ambiente.

Concluyendo, el estrés es el resultado del desajuste entre individuo y el ambiente, entre las habilidades y capacidades disponibles por la persona y las exigencias y demandas personales y externas, y también entre las necesidades de los individuos y recursos del ambiente disponibles para satisfacerlas, así como también de la percepción del sujeto de la situación y de la valoración que este hace sobre la misma.

Estrategias de Afrontamiento ante el Estrés

La postura que asume un sujeto ante una situación problema es considerada como una “Estrategia de Afrontamiento ante el Estrés”.

Las estrategias de afrontamiento están compuestas por cuatro categorías generales, las cuales están divididas en dos sub-categorías cada una. A pesar de ser medidas y clasificadas por separado, las sub-categorías generalmente presentan un equilibrio en el uso de cada una, donde el sujeto tiene la posibilidad de utilizar una u otra de acuerdo a los requerimientos del entorno.

En caso de que el sujeto utilizará en diferentes situaciones la misma estrategia y no tuviera capacidad de adaptabilidad, la rigidización de sus parámetros podría conllevar niveles altos de estrés y podría considerarse patológico.

La clasificación de las Estrategias de Afrontamiento ante el Estrés son:

1. Afrontamiento Centrado en el Problema: Este tipo de afrontamiento se caracteriza por una actitud tendiente a la acción, con la finalidad de solucionar el problema directamente. Las sub-categorías de esta tipología son:
 - ◆ *Resolución de Conflictos*: en este caso el sujeto acciona buscando resolver conflictos directamente, buscando adaptar el medio en el que está inserto en pos de sí mismo o su personalidad.
 - ◆ *Reestructuración Cognitiva*: este tipo de respuesta está relacionada a la capacidad que posee el sujeto de adaptar su personalidad o su forma de pensar a su entorno (considerando la manera establecida de

resolución de problema) y a las dificultades que este presenta.

2. Afrontamiento Centrado en las Emociones: Contrariamente a la estrategia anterior, el afrontamiento centrado en las emociones recurre a la posibilidad o capacidad que tiene el sujeto de expresar sus emociones. Esto está relacionado a que la no expresión de las emociones puede producir bloqueos psicológicos y/o intelectuales. Las sub-categorías de esta tipología son:

- ◆ *Apoyo Social*: En este caso el sujeto intenta buscar un apoyo emocional que provenga del entorno para solucionar conjuntamente los problemas.
- ◆ *Expresión de la Emoción*: en este caso el sujeto busca expresar sus emociones con la finalidad de liberar la presión emocional que puede surgir de la confrontación de un conflicto.

3. Afrontamiento No Dirigido a la Emoción: en este caso nos encontramos con sujetos que evitan el contacto social, ya que este les puede llevar a la demostración de emociones que afecten su rendimiento. Las sub-categorías correspondientes a este tipo de afrontamiento son:

- ◆ *Autocrítica*: En este caso el sujeto se encuentra ante una postura de autoexigencia permanente, donde nunca cumple con sus propias expectativas. Esto puede generar conflictos personales y sociales importantes si

el sujeto es muy rígido en relación a este tipo de afrontamiento. Como se puede ver, es la postura opuesta a la Expresión de la Emoción.

- ◆ *Retirada Social*: este afrontamiento está contrapuesto a la búsqueda de apoyo social mencionada anteriormente. O sea, el sujeto busca aislarse de su entorno con la finalidad de poder “elaborar” sus propias emociones o conflictos con respeto al entorno o a si mismo.

4. Afrontamiento No Dirigido al Problema: en este caso el afrontamiento busca la evicción del problema o situación conflictiva. El sujeto no puede enfrentar lo que el conflicto le provoca emocionalmente. Las sub-categorías de esta tipología son:

- ◆ *Evitación del Problema*: en este caso el sujeto busca evitar el problema para, conjuntamente, evitar las emociones que este le produce. Esta estrategia está contrapuesta completamente a la de Resolución de Conflictos.
- ◆ *Pensamiento Ansioso*: Por último, el pensamiento ansioso provoca en el sujeto una confusión intelectual que le impide reconocer el entorno y por ende, está imposibilitado para reconocer claramente y resolver los conflictos.

CONTEXTO ORGANIZACIONAL

Presentación de DENSO Argentina

El presente trabajo se centra en relevar y proponer acciones adecuadas para satisfacer las necesidades de DENSO MANUFACTURING ARGENTINA S. A., una empresa localizada en la ciudad de Córdoba dedicada a la producción y provisión de sistemas de climatización para automotores y sus componentes.

Historia

En 1980 DENSO Corporation, de origen japonés, decide formar una joint venture con su par italiano Magneti Marelli (a través de su División de Climatización) para proveer de sistemas de climatización y calefacción a las terminales automotrices más importantes de Europa. A partir de 1996 comienza su operación conjunta en Argentina instalando una planta fabril con denominación MAGNETI MARELLI DENSO en la provincia de Córdoba, para atender la producción de los vehículos FIAT “PALIO” y TOYOTA “HILUX”.

En el año 2002, se produce un nuevo cambio en la sociedad: Denso Corporation, adquiere la totalidad del paquete de acciones de Magneti Marelli Climatizzazione, formando así una nueva razón social: DENSO MANUFACTURING ARGENTINA S. A., la cual se mantiene hasta la actualidad.

Entre los logros obtenidos se destacan:

1. La las certificaciones de las normas ISO 9002 en 1997; ISO 16949 en 2001 e ISO 14001 en 2001.

2. Los premios de Oro al Mejor proveedor en calidad de producto, otorgado por TOYOTA ARGENTINA S. A. En 1998 y Premio de plata al Mejor Proveedor, en costos y entregas, otorgado por TOYOTA ARGENTINA S.A.
3. La modalidad de entrega en calidad asegurada para FIAT Marea y Palio a partir de junio de 1999.

Misión de la empresa

“Maximización de beneficios para satisfacer las necesidades de la industria automotriz, teniendo presencia en el MERCOSUR; basándonos en el mejoramiento continuo de nuestros servicios, calidad, costos y contemplando en todo momento la preservación del medio ambiente, siempre a través de la flexibilidad de nuestra organización, de la inventiva y creatividad de nuestra gente, brindando una rápida respuesta a los requerimientos del mercado, aprovechando la experiencia y la sinergia que exigen los continuos desafíos que representan el crecimiento y la búsqueda constantes de nuevos mercados.”

Visión de la empresa

“Ser una empresa pujante de crecimiento sostenido, integrada plenamente a la comunidad de la que forma parte, siendo fiel intérprete y respetando las normas de preservación y cuidado del medio ambiente y su gente.”

Deberes del trabajador

La empresa tiene publicados los siguientes principios básicos del trabajador:

- ✓ *“Gestionar con responsabilidad y lealtad las actividades laborales, contribuyendo a la mejora continua y a lograr una eficacia de las tareas, teniendo en cuenta la calidad del producto y nuestro compromiso no el medio ambiente”.*
- ✓ *“Cultivar la armonía y la confianza, esforzándose siempre en mantener el orden y un buen ambiente de trabajo.”*

Calidad

DENSO MANUFACTURING ARGENTINA S. A. trabaja bajo un sistema de gestión de la calidad conforme con las especificaciones y requisitos de las Normas ISO 9001 versión 2000.

Estas normas establecen como puntos fundamentales:

- ✓ Compromiso de la dirección para con el sistema de gestión de la calidad.
- ✓ Gestión de los recursos necesarios para el desarrollo del sistema
- ✓ Seguimiento del sistema
- ✓ Mejora continua
- ✓ Capacitación del personal.

Medio ambiente

DENSO MANUFACTURING ARGENTINA S. A. esta certificada con la Norma ISO 14001, lo que representa un compromiso con el cuidado del medio ambiente.

Dentro de su POLITICA AMBIENTAL la empresa se compromete a establecer, mantener y mejorar continuamente un sistema de gestión ambiental y a ejecutar acciones para prevenir la contaminación y preservar el medio ambiente.

Productos

DENSO es una empresa dedicada a la manufacturación y provisión de:

- ✓ Sistema de aire acondicionado para automotores
- ✓ Condensador del aire acondicionado
- ✓ Radiadores de calor para automóviles
- ✓ Calefactores y ventiladores para automóviles.

Clientes

Entre los principales clientes de la empresa se destacan:

- ✓ Toyota Argentina
 - ✓ Fiat Auto Argentina
 - ✓ Fiat Automoveis S.A. (Brasil)
-

- ✓ Peugeot Citroen Argentina
- ✓ Denso do Brasil
- ✓ Denso Sistemas Térmicos (Brasil)

Todos estos clientes exigen a sus proveedores certificación de calidad y tanto TOYOTA como FIAT exigen ISO 14000 (normas para la gestión ambiental.)

Proveedores

En cuanto a los proveedores, el 60 % son intercompany (miembros de DENSO CORP.) principalmente: DENSO termal sistemas de Italia, Denso Japón y Denso Michigan. También cuentan con proveedores de Brasil y Argentina los cuales se encargan, principalmente, del aprovisionamiento del aluminio y materia plástica. Por otro lado, a todos los proveedores se les exige certificación de calidad y normas de gestión ambientales según sea necesario.

Los Recursos Humanos en DENSO Argentina

El área de recursos humanos de la empresa DENSO está integrada por tres personas: un gerente y dos analistas. Ellos son los encargados de todas las tareas del sector, solo algunas actividades son terciarizadas.

Selección

Los procesos de selección son llevados a cabo por el departamento de Recursos Humanos de la empresa. Solo en algunos casos, cuando se trata de posiciones críticas, esta función se terciariza a empresas especializadas. Un

ejemplo de ello es el puesto de jefe de producción, el cual es muy codiciado en el mercado y difícil de hallar

En el caso de otros puestos, y si la estructura lo permite, se intenta cubrir las vacantes con personal de la organización a través de promociones internas.

Planes de carrera

La empresa cuenta con planes de carrera a nivel internacional. Para ello se identifican a las personas de alto potencial, sobre las cuales se trabaja y se proyecta la carrera. Cada uno de los gerentes y directores tiene su propio plan, el cual se desarrolla hasta los cuarenta años, programándose los posibles destinos a nivel mundial, dependiendo de la disponibilidad para traslados con la que cuente la persona.

Los candidatos son identificados en función de su performance, competencias, evaluación del supervisor y del gerente de Recursos Humano. En base a ello se realiza una valoración y se definen quienes son los altos potenciales. Posteriormente se verifica cuáles son las competencias que deben ser desarrolladas, se implementan actividades de formación y se proyecta a esa persona para planes de corto, mediano y largo plazo.

Capacitación

DENSO cuenta con un sistema de capacitación interna, que permite utilizar los recursos propios como fuente de formación y a sus propios empleados como formadores o capacitadores. Por otro lado, ante determinadas necesidades, se traslada al trabajador para capacitarse a otras sedes de la empresa como Italia y Japón. A sí mismo, esto no limita la posibilidad de

contratar capacitadores externos a la empresa si las circunstancias así lo requieren.

Manuales de puestos

Dado la necesidad de satisfacer los requerimientos de las normas de calidad, la organización cuenta con manuales de procesos y de organización, en los cuales figuran los perfiles de las distintas posiciones

Por otro lado, tiene planeado comenzar a trabajar por competencias, por requerimiento de un nuevo proyecto formulado desde la casa matriz. Con lo cual se verán en la necesidad de generar nuevos manuales por competencia, y dejar de lado las descripciones que hasta el momento están vigentes.

Beneficios sociales

La estructura de beneficios se encuentra dividida entre personal mensualizado y jornalizado:

Personal mensualizado:

- ✓ Obra social pre paga
- ✓ Vales alimentarios 10% sueldo bruto mensual
- ✓ Comedor, el empleado paga un peso por comida de un total de 5,50.
- ✓ Uniformes

- ✓ Asignación de vehículo y combustible para nivel gerencial.
- ✓ Seguro de vida optativo

Personal jornalizado:

- ✓ Comedor
- ✓ Vales alimentarios
- ✓ Uniformes

DENSO también posee convenios con distintas organizaciones como el club FIAT y la cadena de farmacias Farmacenter, con la finalidad de obtener servicios para sus trabajadores. El área de recursos humanos busca siempre la mayor cantidad de beneficios posibles para el personal con el menor impacto para su estructura de costos.

Evaluación de desempeño

La organización no cuenta con un sistema de evaluación de desempeño. Pero solo parte del personal mensualizado (gerentes, supervisores y algunas posiciones claves dentro de la organización) participa de un programa de definición de objetivos, en función de los cuales se entrega un premio una vez por año.

Para evaluar la producción en planta del personal jornalizado, se tienen en cuenta una cantidad de indicadores como la pérdida de mano de obra, el rendimiento de las máquinas, el escrap producido y los defectos de calidad., indicadores básicos para evaluar la performance del área industrial.

Higiene y Seguridad

La empresa cuenta con un servicio de Seguridad Industrial que tiene por objeto lograr un *ambiente laboral de máximo bienestar y seguridad*.

El Servicio de Seguridad Industrial asignara un grupo de empleados que actúa como brigadistas anti-incendios, recibiendo una capacitación especial a tal fin.

Este Servicio tiene como objetivo:

- ✓ Proteger y asegurar la integridad psicofísica del trabajador
- ✓ Proteger los bienes de la empresa
- ✓ Prevenir accidentes de trabajo
- ✓ Individualizar y eliminar situaciones de riesgo
- ✓ Capacitar permanentemente al personal sobre procedimientos de seguridad
- ✓ Realizar inspecciones de seguridad, aplicando acciones correctivas en caso de existir condiciones inseguras de trabajo.

Accidentes laborales

La empresa le entrega a su personal todos los elementos de seguridad necesarios para el trabajo dentro de la planta.

Denso cuenta con una con una baja tasa de accidentes laborales y un record de 400 días sin accidentes. Una muestra de esto es que durante el 2004 solo ha tenido dos accidentes, ambos de carácter leve.

Inducción

Al ingresar a la organización cada trabajador recibe una “Guía del trabajador” que explica las pautas generales de comportamiento y de convivencia en la compañía, sumado a las principales normas del convenio colectivo de trabajo. También reciben un programa de inducción de acuerdo a l puesto donde se incorporen el ingresante.

El personal jornalizado, recibe instrucción sobre normas de higiene y seguridad, sistemas de gestión ambiental y normas de calidad. Luego es llevado al puesto de trabajo y se hace un entrenamiento in sito. Su team leader le explica cuales son las tareas que debe realizar, como las debe hacer y lo apadrina por un lapso de días, en los cuales comienza por actividades simples hasta que va desarrollándose en la línea de trabajo.

El personal mensualizado recibe la inducción directamente en el puesto de trabajo, quedando bajo el mando y supervisión de su jefe inmediato.

Durante todo el proceso, el área de Recursos Humanos lleva adelante un seguimiento para evaluar los avances, la adaptación del trabajador, como se siente y como esta evolucionando dentro de la compañía.

Comunicación interna

En relación a los soportes de comunicación interna el ara de Recursos Humanos realiza una revista que se publica cada dos meses.

También cuentan con pantallas de plasma en las áreas sociales en la cual se trasmite la principal información de la semana y del día, como por ejemplo el menú para de la semana, los programas de producción, los cumpleaños y las visitas. Esta información puede ser leída durante las pausas y descansos diarios.

Método de trabajo

En la planta de trabajo se desarrolla la modalidad de trabajo por células UTE (Unidad Tecnológica Elemental), las cuales están formadas por un equipo de operarios y un Team Leader. A su vez cada célula está supervisada por un Jefe de UTE, que puede tener varias células a su cargo.

Este team leader es un operario polivalente, que conoce todas las actividades de la línea. Es quien entrena a sus compañeros, quién resuelve los problemas de calidad, quién realiza los reemplazos y maneja cierta documentación como rechazos y la declaración de producción. En definitiva es la mano derecha del jefe de UTE.

Convenio colectivo de trabajo

El convenio colectivo que rige la actividad es el n° 188/96 del Sindicato de Mecánico y afines del transporte automotor (S. M. A. T. A.).

Análisis de Datos

Introducción

El presente análisis es un diagnóstico que explora las características de la población relevada, en relación al estado de salud, a la satisfacción laboral y a los intereses de los empleados de DENSO.

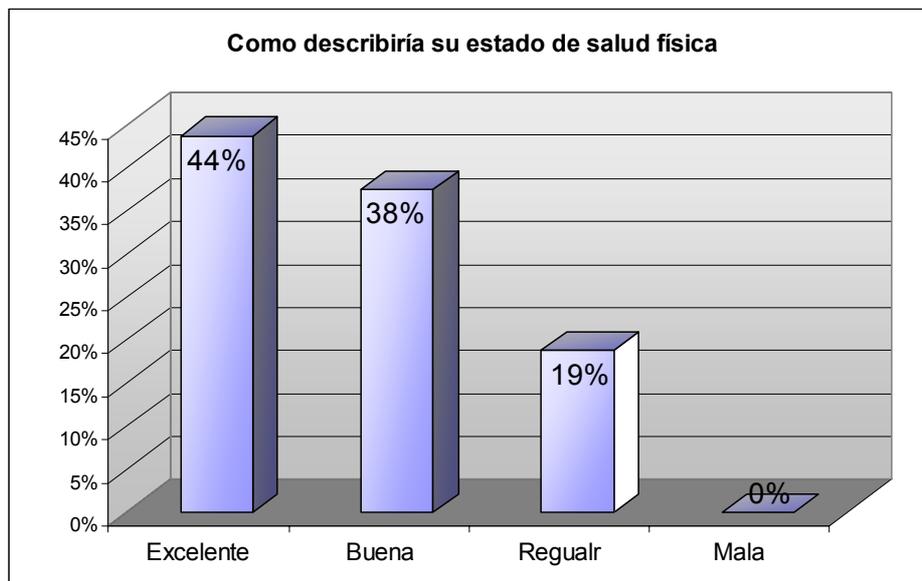
Para un mejor estudio de la información relevada, en primer lugar, presentaremos y analizaremos los datos obtenidos en las encuestas que abarcan los temas asociados a la salud de los trabajadores (encuesta de salud física, encuesta de actitud ante la enfermedad, cuestionario sobre estrategias de afrontamiento ante el estrés y el cuestionario de intereses sobre temas de salud). En segundo lugar presentaremos y analizaremos los datos obtenidos en la encuesta de clima y satisfacción laboral. Por último se presentan las conclusiones finales.

Aspectos de Salud

A continuación se presenta el análisis de los datos obtenidos en la encuesta de salud. En la misma se pueden encontrar preguntas relacionadas a enfermedades de distintos tipos, como así también sobre conductas como el consumo de ciertos alimentos, ejercitación, consumo de alcohol, tabaco, drogas, etc.

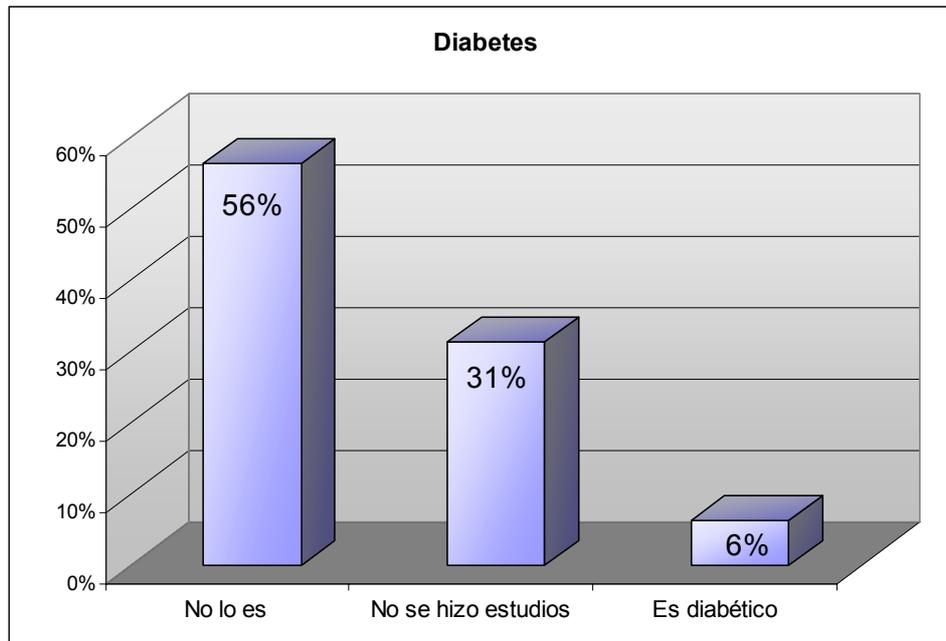
Los gráficos que se generaron están dispuestos en relación a cada pregunta que obtuvo porcentajes significativo.

Estado de Salud



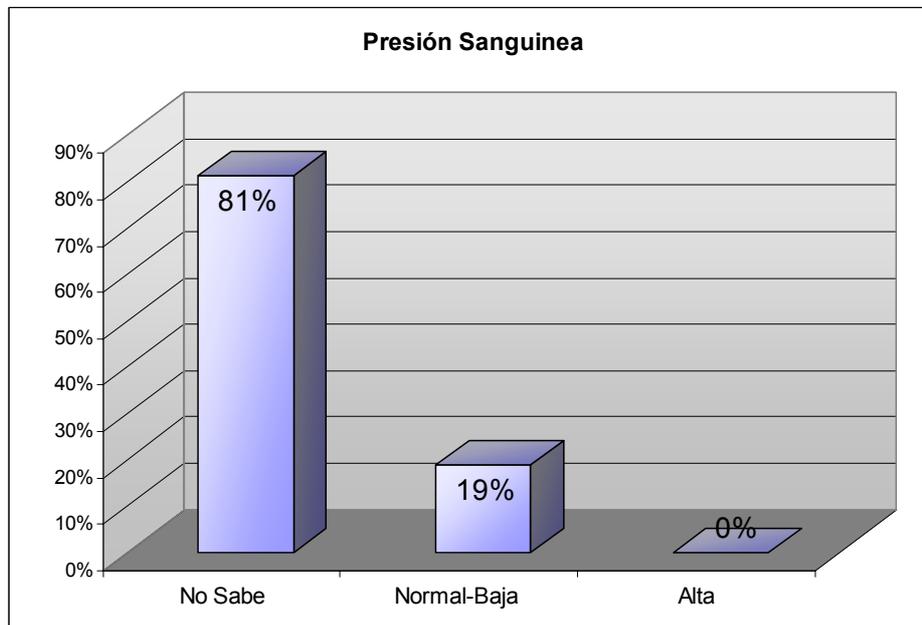
El 81% de la población considera que su estado de salud es excelente o buena (44% y 38% respectivamente). Solo el 19% dice que es regular. Es importante destacar que esto hace referencia a la propia opinión respecto a la salud y no a la opinión de un especialista. Con lo cual nos encontramos en la necesidad de una evaluación profesional antes y/o durante el desarrollo del plan que se propondrá en adelante.

Diabetes



El primer aspecto a ser analizado es el de la diabetes. En relación a ello el 56% de la población manifiesta no ser diabético, el 31% no se ha realizado los estudios y el 6% manifiesta serlo. Este caso particular debería ser tenido en cuenta a la hora de la realización de un plan, especialmente si se verá afectado lo referente a alimentación. Es importante, también, considerar la posibilidad de generar, como se dijo antes, un chequeo general de la salud de cada participante, y evaluar en relación a la diabetes estudios como el de "insulinorresistencia" que no son normalmente realizados, pero que pueden prevenir el desarrollo posterior de esta enfermedad.

Presión Sanguínea



En lo referente al tipo de presión sanguínea un 19% manifestó tener una presión sanguínea normal y el resto (81%) dice no conocer el tipo de presión que tiene, lo que hace aconsejable un chequeo de la misma previo a la puesta en marcha del programa. Por otro lado, el hecho de no conocer un dato como la presión sanguínea, que se puede obtener en cualquier visita al médico o en cualquier chequeo general, puede estar marcando posibles actitudes que no apunten al cuidado de la salud.

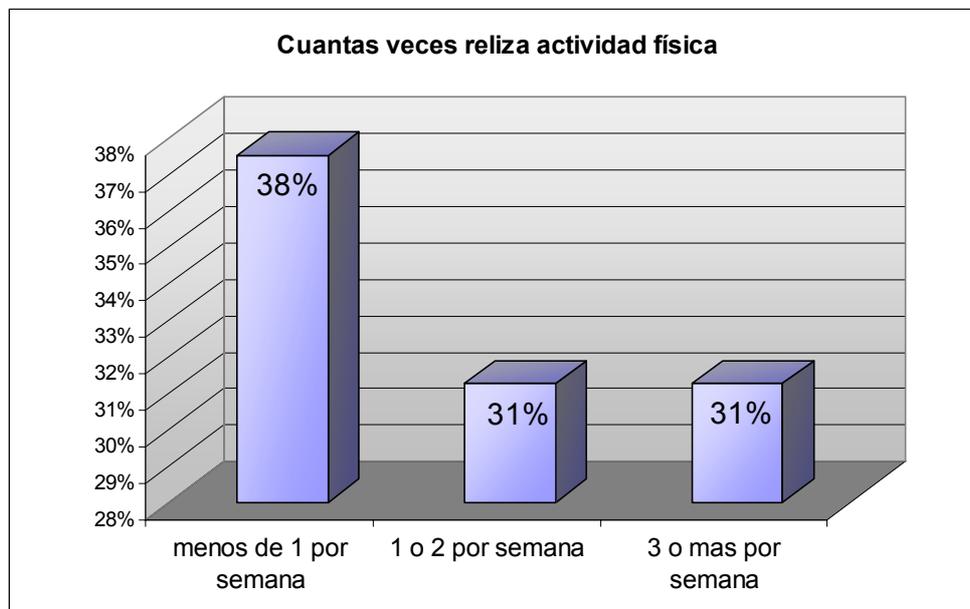
Nuevamente, reconocemos que esta encuesta está basada en percepciones u opiniones de los que respondieron y no en el análisis o chequeo con un especialista o profesional de la salud. Basándonos en esto, consideramos importante relatividad los datos y compararlos, como dijimos antes, con un chequeo general.

Otros aspectos de salud

Otro aspecto a tener en cuenta son los problemas de salud previos con los que cuenta la población: El 18,75% manifestó tener problemas de vista, un 6,25% pólipos intestinales y otro 6,25% problemas de oído.

Si bien estos porcentajes pueden no ser significativos, sería aconsejable determinar la posibilidad de que estas enfermedades puedan ser consideradas como producidas por estrés o como enfermedades del ámbito laboral.

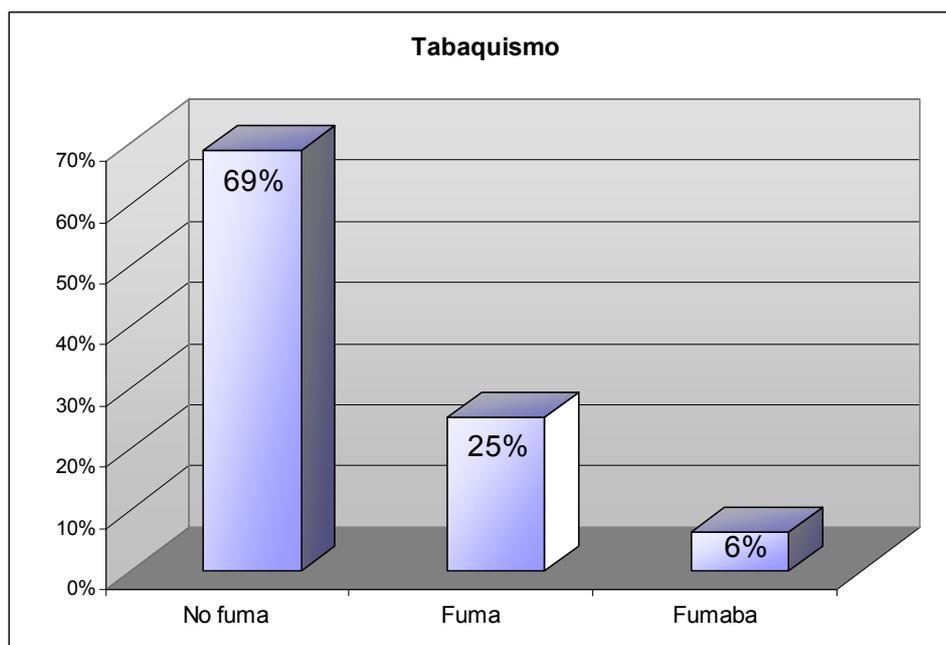
Frecuencia de Actividad Física



En lo referente a la frecuencia en que realiza actividad física el 38% marcó que lo hace menos de una vez por semana, el 31% una o dos veces por semana y el 31% restante afirma hacer tres o más veces por semana ejercicios o actividad física. Esto debe ser tenido en cuenta a la hora de realizar un programa de salud, ya que la empresa puede apoyar la práctica de ejercicio

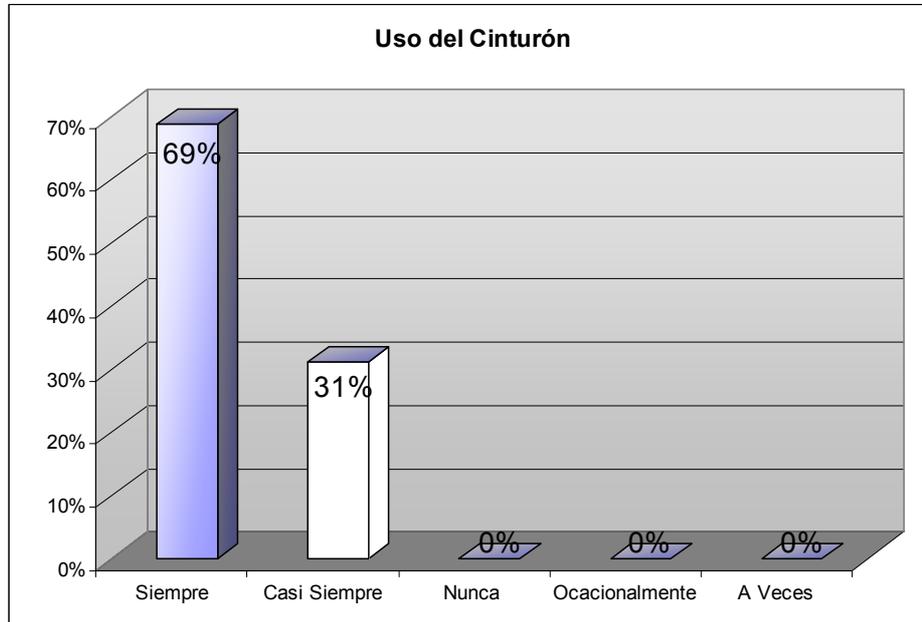
por parte de sus trabajadores y así procurar mejoras en la frecuencia de en la realización de actividad física con la consecuente mejora en el estado de salud general de su plantilla.

Tabaquismo



El 69% de la población encuestada no es fumadora, ni lo ha sido; un 6% es ex-fumador, y lleva más de 8 años sin fumar. Esto suma el 75% de la población, lo que indica un bajo porcentaje de conductas de dependencia a drogas como la nicotina o de tabaquismo. Si bien el tabaquismo no representa un grave problema para esta población no debe ser dejado de lado como un tema relevante. Mas aun si tenemos en cuenta que el tabaco (consumido en forma de cigarrillo) obtuvo un 25% de importancia en la encuesta de intereses en relación a salud, lo cual nos permite suponer que la totalidad de la población fumadora (el 25%) esta preocupada por este tema.

Uso del Cinturón de Seguridad



En relación al uso de cinturón de seguridad cuando se conduce o utiliza un vehículo, el 69% de la población dice usarlo siempre, mientras que el 31% restante manifiesta que lo hace casi siempre. Si bien estos valores denotan una actitud preventiva, es necesario relacionar esta variable con otras variables que se evaluaron en la misma encuesta.

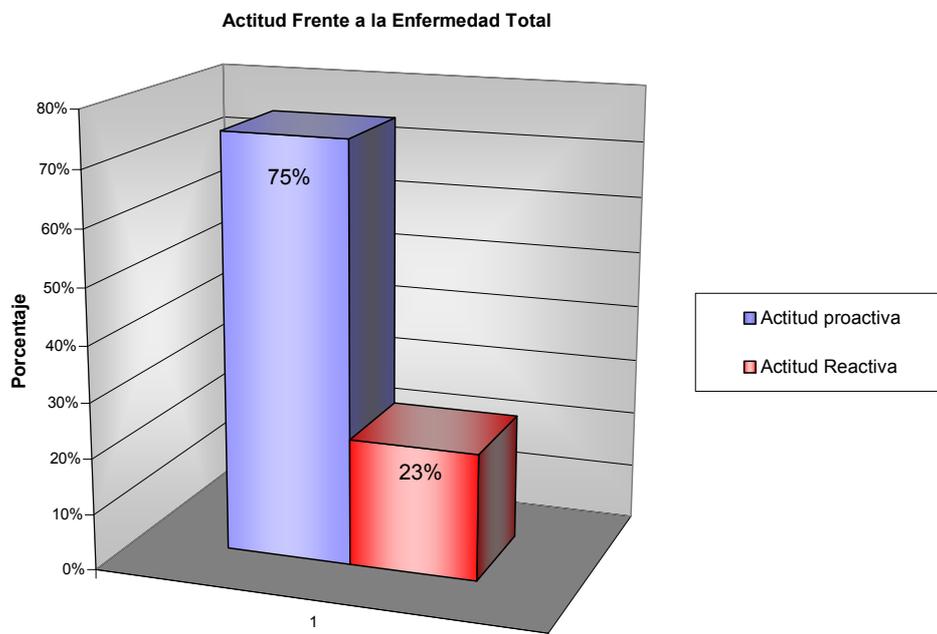
Un dato que puede resultar significativo es las velocidades a las que conducen los encuestados; un 25% no contesta o no maneja; el 38% lo hace dentro del límite de velocidad, un 31% lo hace entre el 10 y el 15 km por encima y el 6% restante conduce entre 16 y 25 km/h por encima del límite de velocidad. El hecho de que el 37% maneje por encima de las velocidades máximas mostraría ciertos niveles de falta de prevención que el uso del cinturón no nos permitía detectar.

Actitud Frente a la Enfermedad

La Encuesta de Actitud Frente a la Enfermedad estudia las formas de comportamiento ante la enfermedad o posible enfermedad. Se pueden distinguir dos tendencias: por un lado una actitud **proactiva**, o tendiente a la prevención y por el otro, una actitud **reactiva** tendiente a actuar una vez producida la enfermedad.

Los porcentajes son en base a cada una de las tendencias y no en base al total. Donde, por ejemplo, en la actitud proactiva, el 100% sería totalmente proactiva y el 0% absolutamente no proactiva.

En el caso de la empresa estudiada, se puede ver una clara supremacía de la actitud proactiva con un 75% mientras que la reactiva presenta un 23%. Esto implica una clara orientación hacia la prevención y a estilos de vida saludables.



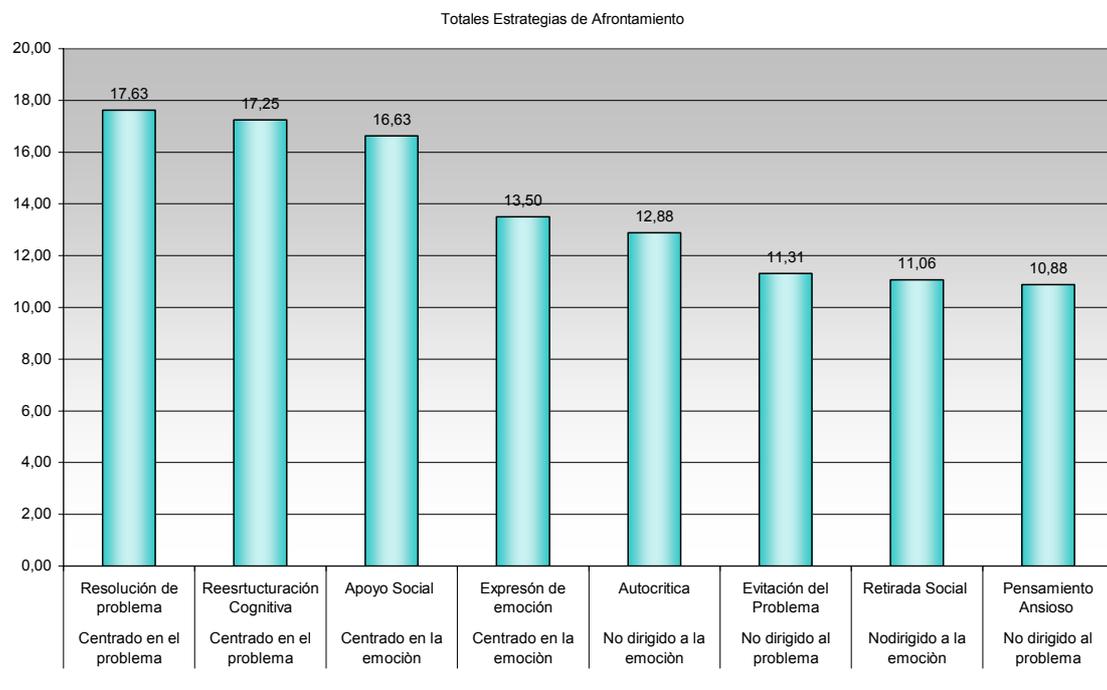
Lo anterior presenta absoluta coherencia en relación a los otros estudios realizados:

- En lo que hace a las estrategias de afrontamiento del estrés vimos una inclinación a la acción y la resolución de conflictos, como así también la posibilidad de que el sujeto pueda adaptarse a su entorno sin ser paralizado emocionalmente.
- En cuanto a los temas de interés sobre salud se pueden dividir las elecciones en dos grandes categorías. Las primeras, que se encuentran entre el 81% y el 31% de importancia, se asocian a una actitud proactiva de prevención y al nivel de calidad de vida. Mientras que en la segunda categoría, que obtienen entre el 25% y el 0% de importancia, se destacan las enfermedades.
- Por último, muestra coherencia también con la importancia que se le da a los beneficios de salud que obtuvieron un 87.5% de importancia entre los dos niveles superiores en la encuesta de clima.

Estrategias de Afrontamiento ante el Estrés

Los puntajes para cada una de las estrategias de afrontamiento, varían entre 5 (puntaje mínimo) y 25 (puntaje máximo).

En general los resultados que se obtuvieron están orientados al Afrontamiento directo de los problemas. Las categorías que se destacan con las puntuaciones máximas son: Resolución de Conflicto (17.62), Reestructuración Cognitiva (17.25) y Apoyo Social (16.62).



Estas categorías representan una inclinación a la acción y la resolución de conflictos, como así también la posibilidad de que el sujeto pueda adaptarse a su entorno sin ser paralizado emocionalmente.

Los puntajes que siguen son Expresión de las Emociones (13.50) y Autocrítica (12.87). Si bien pueden llegar a ser positivos ya que se presentan en niveles medios, en niveles excesivo pueden ser negativos.

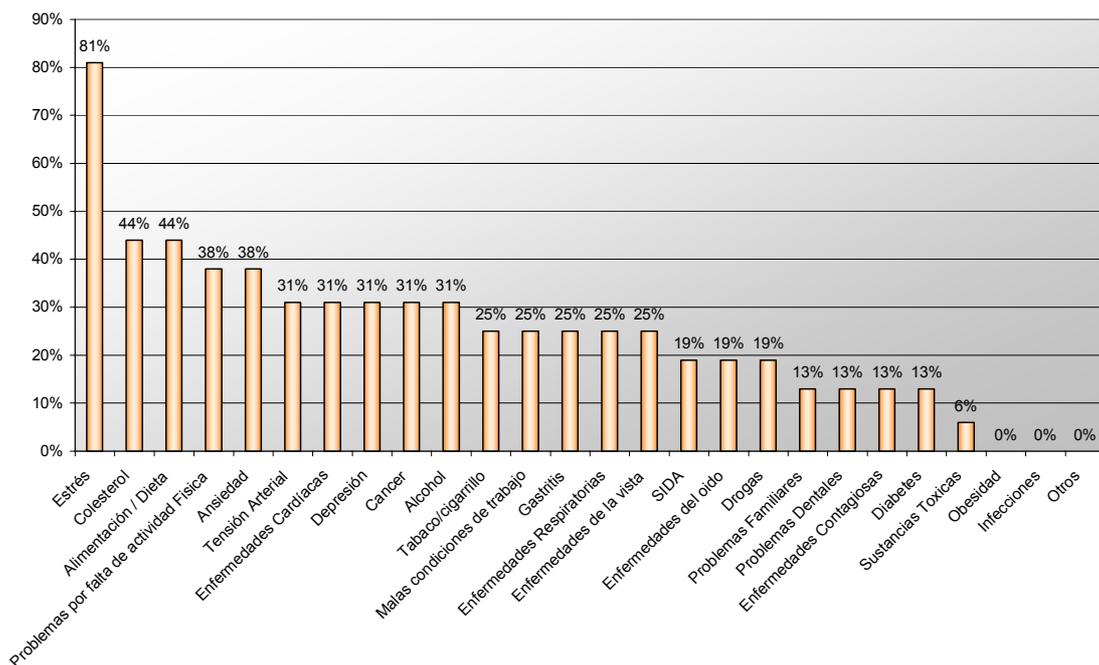
Las estrategias de Evitación del Problema (11.31), Retirada Social (11.06) y Pensamiento Ansioso (10.87) pueden ser clasificadas como negativas de acuerdo a la descripción que se realizó anteriormente, pero debido a que se encuentran en niveles bajos, le dan al sujeto una flexibilidad en el afrontamiento que le permite poseer mayor nivel de adaptación al entorno.

Finalmente cabe destacar la presencia de todo el abanico de estrategias, lo que es un indicador positivo ya que representa una mayor flexibilidad de acción ante situaciones consideradas estresantes.

Temas de Interés sobre Salud

A los empleados se los encuestó en relación a temas de salud que les interesaban. Se presentó una lista de temas relacionados a enfermedades laborales, otro tipo de enfermedades y adicciones, de los cuales ellos debían elegir aquellos con los que se sintieran identificados o sobre los cuales quisieran tener más información.

A continuación se presenta el análisis de los datos obtenidos, hay que explicitar que los encuestados podían marcar más de una respuesta. Los porcentajes hacen referencia a que cantidad de sujetos marco esa opción en relación al total encuestado.



El primer aspecto que llama notablemente la atención es la importancia que se le da al tema de *estrés*, que ha sido remarcado por el 81% de los encuestados. La importancia que se le puede atribuir a este tema, puede estar

relacionado a las enfermedades laborales que disminuyen la calidad de vida laboral y que están directa o indirectamente asociadas con el sufrimiento de estrés.

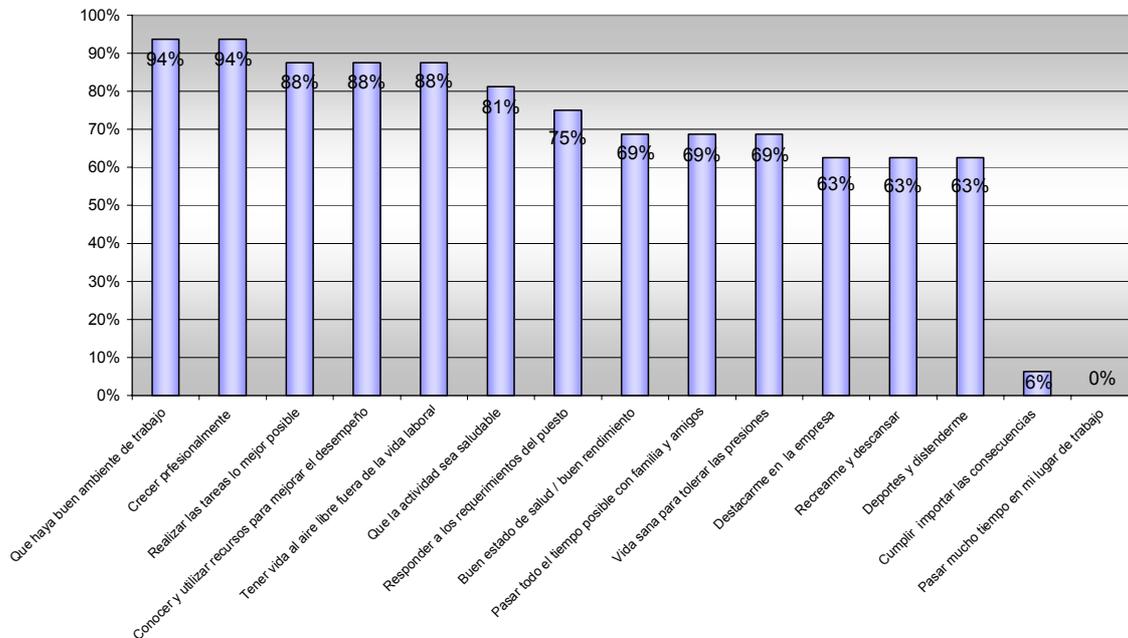
Esto se demuestra en los temas que lo siguen en orden de importancia (entre un 44% y un 31%), como la mala alimentación, falta de actividad física, ansiedad, tensión arterial, enfermedades cardíacas y depresión, las cuales están asociadas al estrés laboral.

El consumo de alcohol llega al 31% y de cigarrillo alcanzan un 25% de importancia. Al igual que la preocupación por enfermedades tales como la gastritis, enfermedades de la vista y enfermedades respiratorias.

Si se observa el gráfico a nivel general, podemos dividir las elecciones en dos grandes categorías. Las primeras, que se encuentran entre el 81% y el 31% de importancia, se asocian a una actitud proactiva de prevención y al nivel de calidad de vida. Mientras que en la segunda categoría, que obtienen entre el 25% y el 0% de importancia, se destacan las enfermedades tales como SIDA, enfermedades del oído, de la vista, enfermedades contagiosas, problemas dentales, etc. Esto lo podemos asociar a otros gráficos, donde se demuestra la actitud proactiva de esta población hacia acciones preventivas.

Frases de interés sobre salud

En este estudio se le pregunto a los encuestados sobre la frase con la que se sentían mas identificados. Para evaluar los resultados de este instrumento, establecimos los siguientes parámetros que permiten considerar la temática marcada como importante. Los porcentajes iguales o mayores al 76% serán considerados de alta importancia, los porcentajes entre 25% y 75% serán considerados de importancia media, y todos aquellos porcentajes que se obtengan un porcentaje menor al 24% serán considerados de poca importancia.



Uno de los comentarios que mayor porcentaje obtuvo, fue la posibilidad de crecer profesionalmente dentro de la organización. Si retomamos el punto 7 del análisis de satisfacción laboral, donde se mide la satisfacción en relación a las políticas de promoción, observamos que es uno de los indicadores con mayor nivel de insatisfacción, pero como dijimos anteriormente, la estructura de estas empresas no permite la posibilidad de generar planes de carrera o

promoción, ya que son estructura chata con tres (3) a cinco (5) niveles jerárquicos.

Esto no solo implica un problema para los empleados a nivel profesional, sino también para la empresa, que capacita al personal para lograr que respondan al nivel de exigencia demandado, y cuando logran un desarrollo satisfactorio los empleados se retiran de la empresa por propuestas laborales que les ofrezcan oportunidades de crecimiento.

El otro ítem que también logra un 94% de importancia, es la calidad del ambiente de trabajo. En este caso, nos encontramos con la preocupación por la calidad de vida laboral, íntimamente relacionado al análisis de los temas asociados a la salud que preocupaban o interesaban a los encuestados.

En otro orden de importancia, nuevamente surge la temática de la calidad de vida, donde las actividades al aire libre alcanzan un 88% de importancia. En este mismo nivel, se encuentran el realizar tareas lo mejor posible y conocer y utilizar los recursos para mejorar el rendimiento, ambas íntimamente relacionadas con los recursos que brinda la empresa para lograr el rendimiento exigido.

El siguiente ítem en importancia que consideramos relevante, es la importancia que se le atribuye al hecho de que la actividad que se realiza en la empresa sea saludable, alcanzando el 75%.

Los ítems que obtuvieron un 69% de importancia son los referidos a El estado de salud y el rendimiento laboral, pasar tiempo con familia y amigos, y tener una vida sana para tolerar las presiones.

Por último, el destacarse en la empresa obtuvo el 63% de importancia, al igual que recrearse y distenderse, y realizar deportes y descansar.

Y, el ítem que obtuvo sólo el 6% fue realizar cumplir sin importar las consecuencias. Y finalmente, el hecho de pasar mucho tiempo en mi lugar de trabajo no se le atribuyo ninguna importancia.

En general, este instrumento está estructurado para medir la importancia que se le da a los diferentes factores que pueden influir en la calidad de vida laboral y personal de los encuestados. Y el ultimo ítem planteado hace referencia al hecho de lograr el equilibrio entre vida laboral y familiar, lo cual influye directamente en el nivel del desempeño del empleado en su puesto de trabajo.

De lo analizado hasta el momento, en relación a la salud del personal de DENSO S.A., en general podemos encontrar distintos focos de atención que pueden resultar interesantes a la finalidad de nuestro proyecto.

Uno de estos focos es la concientización sobre diferentes temas que hacen a la salud. El primero de ellos es el tema de la diabetes, si bien el porcentaje de personas que no se han realizado los estudios de diabetes es bajo (31%), si creemos en la posibilidad de generar un programa referido a la salud es necesario generar espacios de reflexión. La diabetes es una enfermedad que necesita cuidados especiales y que puede afectar, en caso de que sea grave, el rendimiento de forma permanente.

Esta enfermedad, también debe ser tenida en cuenta en el momento de generar un programa que contemple la alimentación y que pretenda brindar un servicio de nutrición. El hecho de que encontremos un porcentaje de personas que saben que sufren de diabetes, ya nos obliga a considerar esto al momento de realizar los programas nutricionales.

Otro aspecto que hace a la concientización, es el relacionado a la presión sanguínea, donde el 81% de los encuestados desconoce el tipo de presión sanguínea que tiene. Esto también involucra directamente el tema de la alimentación, lo cual nos remite al punto anterior.

Por otro lado, es necesario considerar las conductas de los sujetos que pueden estar involucradas a actividades de concientización, tales como el tabaquismo, el cual afecta a un 25% de la población, o el uso del cinturón de seguridad o la velocidad en las que se conduce. El tratamiento dentro del proyecto propuesto deber ser enfocado desde otra perspectiva, en este caso consideramos la utilización de recursos tales como charlas informativas, boletines internos, etc.

Consideramos que el contenido de este tipo de actividades debe estar orientado hacia el contexto en el que estos sujetos se encuentran inmersos, y no sólo nos referimos al contexto organizacional, sino también al social y privado (familia, amigos, etc.). Para que la información tenga realmente un impacto en los sujetos es necesario que los atañe directamente y que pueda ser relacionada a una realidad cotidiana. Más aun sí consideramos que una de las frases de interés sobre salud que obtuvo un 69% de importancia es la de pasar el mayor tiempo posible con familia y amigos, lo cual nos lleva a considerar que el programa aquí planteado tendrá mayor aceptación si se extiende a estos grupos.

Si estas actividades, al igual que los planes nutricionales, están apoyados por un entrenamiento físico, el resultado será mucho más positivo, ya que se considera al sujeto de forma integral bio-psico-social.

En relación a la postura que toman los sujetos frente a la enfermedad y el cuidado de la salud, podemos destacar una actitud proactiva en un 75% de la población, mientras que la actitud reactiva alcanza un 23%.

El hecho de que encontremos entre los sujetos una postura proactiva en relación a la enfermedad puede ser un indicador de la actitud que pueden asumir frente al programa que presentamos.

Así mismo esta actitud no es coherente con los datos obtenidos sobre salud, ya que si consideramos que un alto porcentaje de la población no conoce su presión sanguínea, tampoco se ha realizado los estudios sobre diabetes y no realiza la cantidad de ejercicios físicos recomendados diariamente, no podemos hablar de una actitud proactiva.

Sin embargo, algunas teorías desprendidas de la psicología, plantean que la actitud proactiva hay que incentivarla para que los sujetos tomen conciencia de las posibilidades de acción. Considerando esto podemos pensar una tendencia proactiva que mediante el proyecto planteado en este trabajo se podría incentivar y activar, con lo cual podríamos tener una alta adhesión.

Por otro lado, siguiendo como eje los resultados del tipo de actitud, proactiva o reactiva frente a la enfermedad, encontramos coherencia con los datos referidos al consumo de tabaco, donde el 75% de la población no fuma, proyectando un cuidado en la salud, por lo menos en este aspecto. Esto también puede ser asociado al interés que demostraron los encuestados sobre los temas de salud, donde, específicamente, el 44% está interesado en temas de alimentación y dieta, y por otro lado un 38% se encuentra interesado en los problemas generados por la falta de actividad física.

Estos datos pueden ser asociados a los temas de interés que declararon los sujetos en la encuesta. En este caso podemos encontrar que el tema de mayor interés es el estrés, como se sabe el estrés no es unicausal, las fuentes que provoquen estrés en un sujeto pueden ser variadas, comenzando con las condiciones propias de los puestos de trabajo hasta características propias de la personalidad. Sin embargo no es nuestra finalidad ahondar en este tema, aunque sí sabemos que la actividad física es uno de los factores que ayuda a

disminuir la tensión concentrada en el cuerpo o el estrés, también creemos importante incluir charlas informativas sobre actividades o recursos que pueden hacer o utilizar las personas para disminuir los niveles de estrés como así también prevenirlo.

Asociado al análisis sobre la actitud proactiva, realizado anteriormente, encontramos la paradoja cuando asociamos la encuesta de intereses con la encuesta de salud; por un lado los sujetos presentan interés por enfermedades tales como colesterol, cáncer, presión arterial y enfermedades cardíacas, sin embargo al mismo tiempo los sujetos no conocen su presión arterial u otros datos relacionados a este tipo de enfermedades. A nivel opiniones expresan interés en estos temas, pero los sujetos no se ven comprometidos en acciones que vinculen o se asocien a la prevención de este tipo de enfermedades.

Por otro lado, los sujetos muestran interés por temas tales como el Alcoholismo y Tabaquismo, conductas adictivas, lo cual muestra coherencia con la encuesta de salud, y se asocia a la necesidad de realizar actividades de concientización como decíamos al principio de este análisis.

También se presenta un interés marcado por enfermedades tales como depresión o ansiedad, enfermedades de tipo psicológico. En este caso nos vemos obligados a no considerar estas enfermedades, ya que para hacerlo la propuesta de trabajo debería incluir la posibilidad de tratamiento psicológico, lo cual está fuera del objetivo principal de este proyecto. Así mismo, si durante el desarrollo del programa los sujetos quisieran información sobre las enfermedades u obtener algún tipo de tratamiento relacionado a las mismas, el personal que integre el staff del programa, contará con información necesaria para poder satisfacer estas necesidades.

Si analizamos las frases de interés sobre salud vemos que las cuatro primeras en importancia hacen referencia al clima laboral, es por esto que las analizaremos conjuntamente más adelante.

La frase que sigue en importancia es la de “tener una vida al aire libre fuera de la vida laboral”. Esto también se asocia a la tendencia proactiva hacia la salud de la cual venimos hablando, es por ello que consideramos necesario incentivarla brindando los medios necesarios para llevar adelante estas actividades al aire libre. Sin duda un plan de actividad física que incluya actividades al aire libre tendrá grandes posibilidades de éxito, si a esto se le suma la alternativa de incluir a la familia, asumimos que estas posibilidades de éxito aumentan.

Otra frase que obtuvo un 69% de importancia es la que asocia a un buen estado de salud con un mejor rendimiento laboral, lo que puede llegar a denotar conciencia, por parte de los trabajadores, respecto a la importancia que tiene un buen estado de salud en el nivel de rendimiento laboral. Este es un beneficio que debería ser explotado por parte de la empresa para el mejoramiento del rendimiento de sus empleados, y que por otro lado puede servir como factor de adhesión al proyecto que se presenta más adelante.

Análisis del Clima y Satisfacción laboral

Para medir la satisfacción se utilizó la escala de Likert que representa un continuo de uno a cinco, evaluando los factores de satisfacción, clima e importancia de cada una de las variables elegidas.

Las variables elegidas fueron Diez:

1. **Puesto:** Dentro de esta variable se tomaron las sub-variables tarea del puesto y objetivos del puesto.
2. **Condiciones del puesto:** Este caso se consideraron el salario, las condiciones ambientales y la tecnología de la que se dispone para la realización de la tarea.
3. **Relaciones interpersonales:** Se analizó las relaciones con los compañeros y superiores.
4. **Autonomía:** Hace referencia a la capacidad de toma de decisiones y la participación en la resolución de problemas.
5. **Comunicación:** Se evaluaron los medios formales de comunicación y la calidad de las directivas que se reciben de los superiores.
6. **Incentivos:** se consideraron los beneficios no remunerativos, premios y recompensas, y la capacitación que brinda la empresa
7. **Carrera:** Se evaluó la posibilidad de desarrollo dentro de la organización y las políticas de promoción.
8. **Claridad organizacional:** Se consideró la claridad en los objetivos empresariales.

9. **Beneficios de salud:** Dado el tema de estudio se decidió evaluar la satisfacción y motivación en referencia a los beneficios de salud otorgados por la empresa.

10. **Reconocimiento:** para esta variable se consideró el reconocimiento proveniente de compañeros y superiores, el prestigio que el puesto otorga y el prestigio de la empresa.

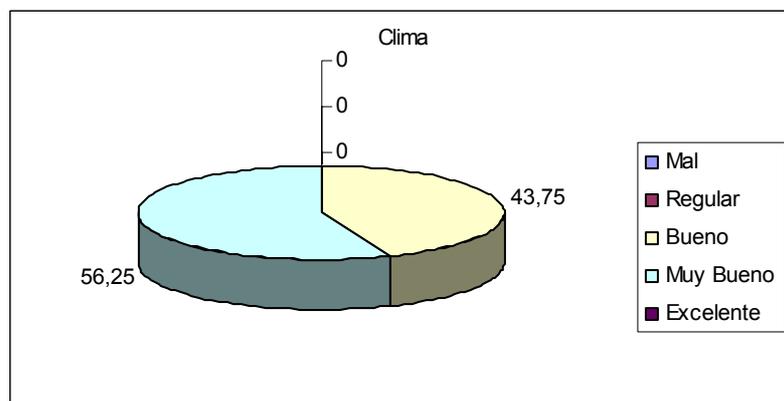
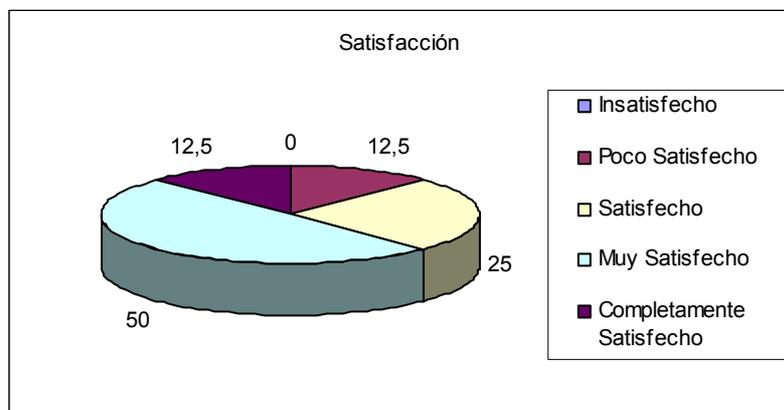
Es necesario aclarar que en relación al factor “importancia” los indicadores deberán superar el 75% para ser considerados significativos.

A continuación se presenta el análisis de cada sub-variable con los gráficos correspondientes.

1 Puesto:

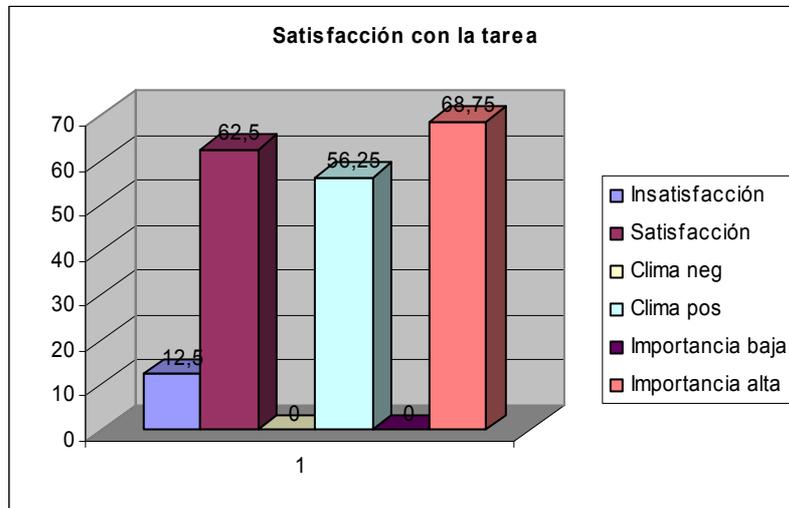
1.1. Tarea:

En este caso el 87.5% de la población relevada dice estar completamente satisfecho (12.5), muy satisfecho (12.5) y satisfecho (50%). Sólo el 12.5% de la población dijo estar poco satisfecho. Estos valores son coherentes con el clima laboral, donde el 43.75% de la población dice que sus compañeros se sienten muy bien y el 31.25% dice que se sienten bien.



El nivel de importancia marcado para este aspecto llega (sumando los dos puntajes superiores: Muy Importante e Importante) al 68,75% lo cual

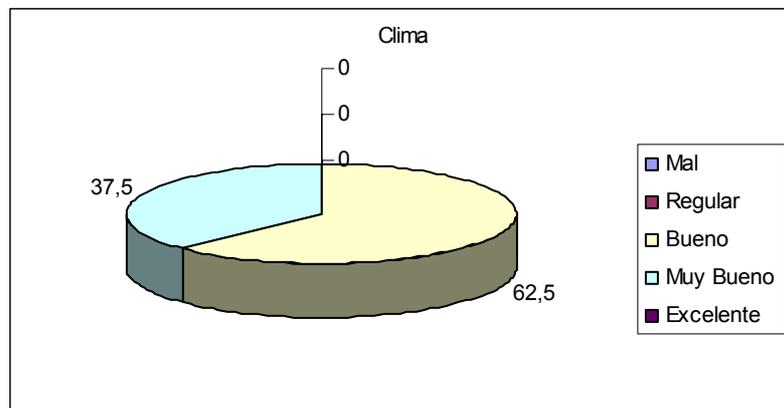
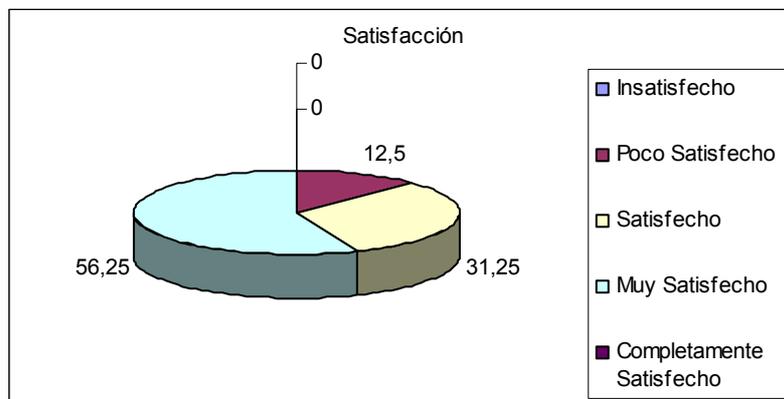
implica que los encuestados la consideran importante, no alcanza el porcentaje tomado como indicador de relevancia de 75%.



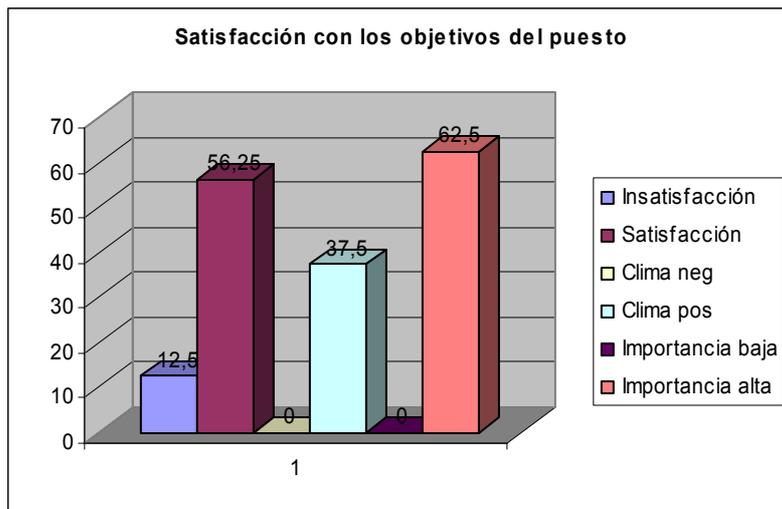
El análisis de esta sub-variable se asocia directamente a la claridad de los objetivos del puesto, por lo que se realizará un análisis conjunto posteriormente.

1.2. Objetivos del Puesto:

En relación a este punto se presentan valores muy similares a los obtenidos en el ítem anterior. Los encuestados que se sienten poco satisfechos alcanzan el 12.5%, mientras que los satisfechos llegan al 31.25% y los muy satisfechos representan el 56.25%. Nuevamente los valores de Clima Laboral se concentran en bien (62.5%) o muy bien (37.5%) de acuerdo a la percepción del personal.



Al igual que con el ítem anterior los niveles de importancia alta otorgados a este aspecto no superan el 75% que se planteó como punto de llamado de atención, con lo cual no podemos considerarlo como indicador relevante.

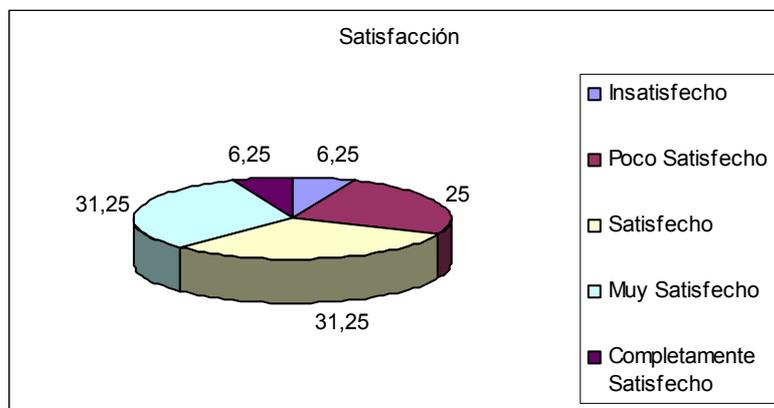


Si consideramos los valores obtenidos en los ítem 1.1 y 1.2 conjuntamente, podemos observar que los niveles de satisfacción son elevados. Esto puede estar relacionado al hecho de que la claridad en los objetivos conlleva una claridad superior en las tareas, disminuyendo la incertidumbre como factor de malestar.

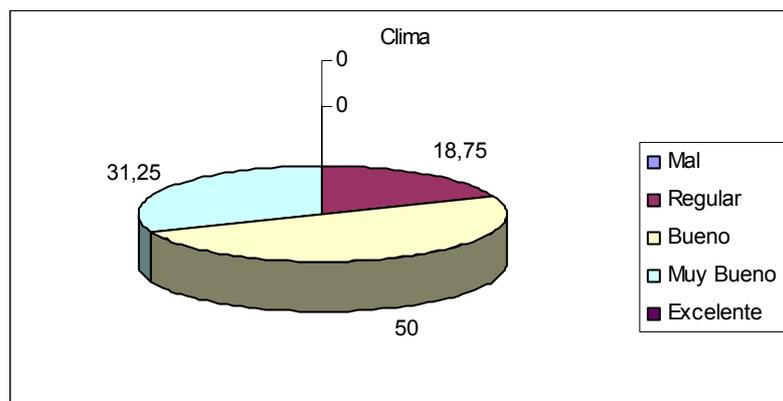
2. Condiciones del Puesto:

2.1. Salario.

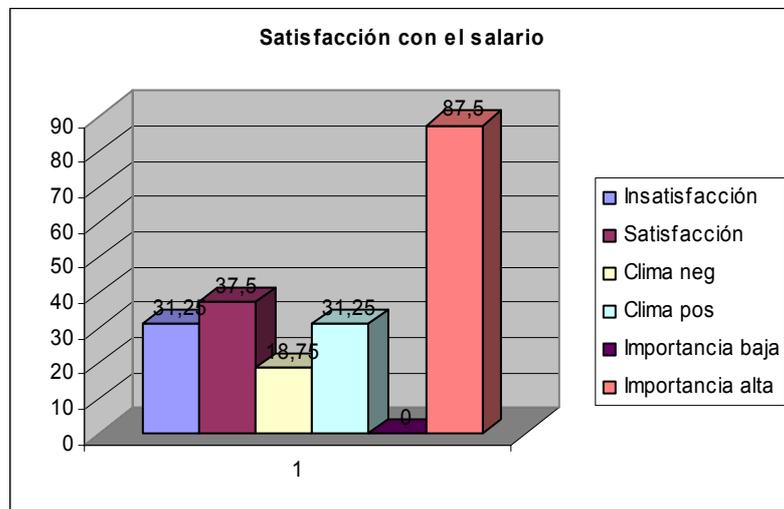
Los niveles de Satisfacción disminuyen levemente, lo cual es normal para esta sub-variable. El 6.25% se encuentra insatisfecho, el 25% se encuentra poco satisfecho, mientras que el 31.25% dice estar satisfecho, el mismo porcentaje de personas se expresa muy satisfecho (31.25%), y, finalmente, el 6.25% restante se posiciona como completamente satisfechos.



En relación al clima laboral, el 18.75% percibe que sus compañeros se encuentran regular, mientras que el 50% se encuentra bien, y el 31.25% se encuentra muy bien en relación a este ítem.



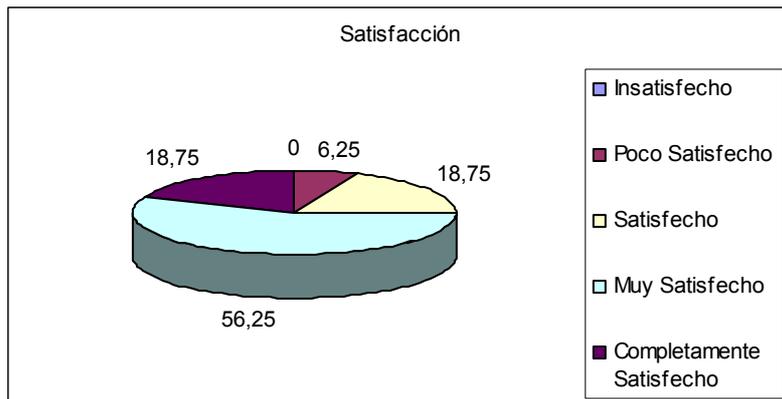
El salario es siempre uno de los aspectos mas importantes para los trabajadores y esto se refleja en el 87.5% de importancia alta que se le atribuyó en la encuesta.



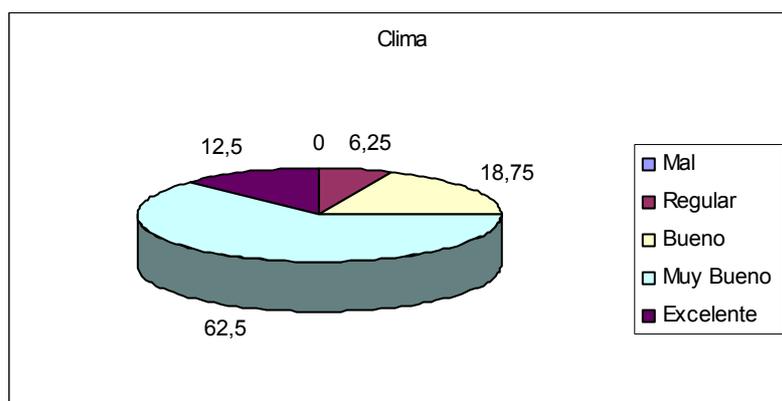
En general, en las encuestas de satisfacción laboral, esta variable suele presentar niveles de satisfacción menores en comparación con otra como la tarea. Es por esto que estos valores deben ser cuidadosamente considerados a la hora de analizarlos, ya que cada empresa presenta vicisitudes internas y externas, que afectan directamente el nivel de satisfacción.

2.2. Condiciones Ambientales

Los niveles de satisfacción alcanzan el 75% entre los que se encuentran completamente satisfecho (18,75%) y los que se encuentran muy satisfechos (56,25%), el 18,75% se encuentra satisfecho y solo el 6,25% se encuentra poco satisfecho.



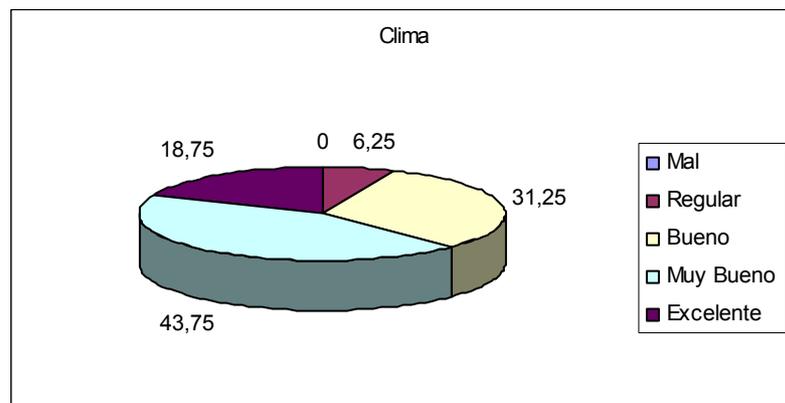
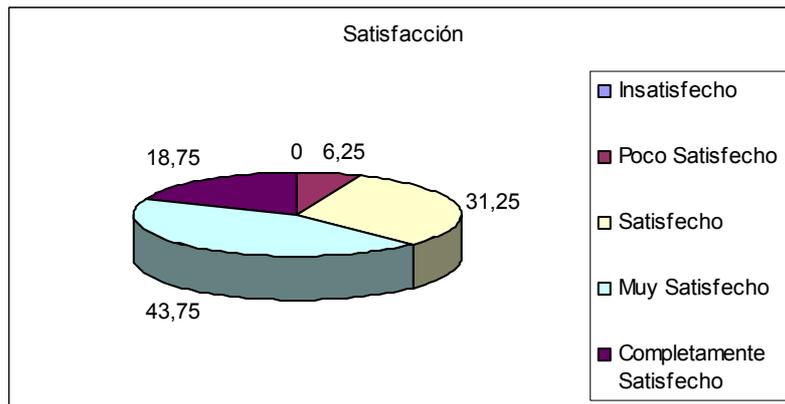
En relación al clima laboral los porcentajes se mantienen muy similares, el 6,25% percibe que las personas se encuentran regular, mientras que el 18,75% tiene la percepción de que el clima es bueno. El 62,5% dice que el clima es muy bueno y finalmente los que dicen que el clima es excelente alcanzan el 12,5%.



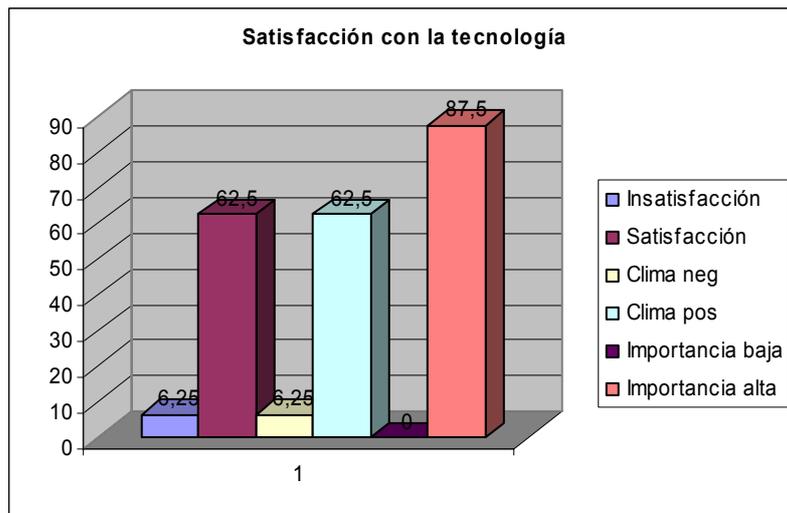
Este es uno de los indicadores a los que más importancia se le atribuyó, con el 93,75%. Los altos niveles de satisfacción obtenidos en esta importante variable puede llegar a demostrar el valor que la empresa le otorga al trabajar en un entorno sano para lograr con éxito los objetivos empresariales.

2.3. Tecnología y Recursos

En este caso el 93,75% de la población se encuentra satisfecho (31,25%), muy satisfecho (43,75%) o completamente satisfecho (18,75%). Sólo el 6,25% se encuentra poco satisfecho. Estos porcentajes se repiten idénticamente para dimensión de clima laboral.



Esta variable es de gran valor para las empresas en la actualidad y es considerada en la mayoría de las inversiones que realiza el área de Recursos Humanos, ha alcanzado el 87,5% de importancia para los empleados.

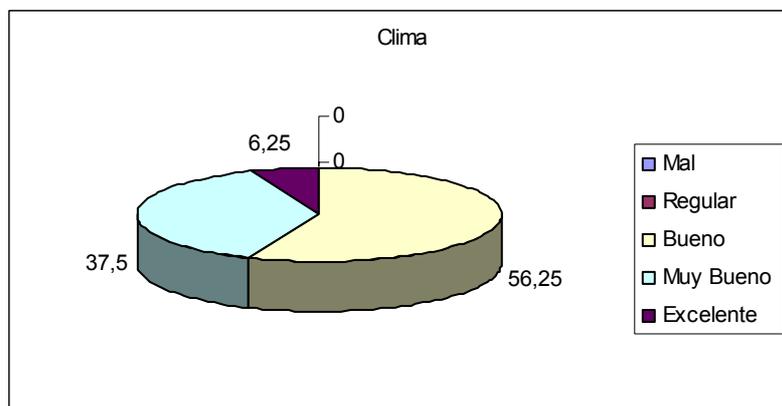
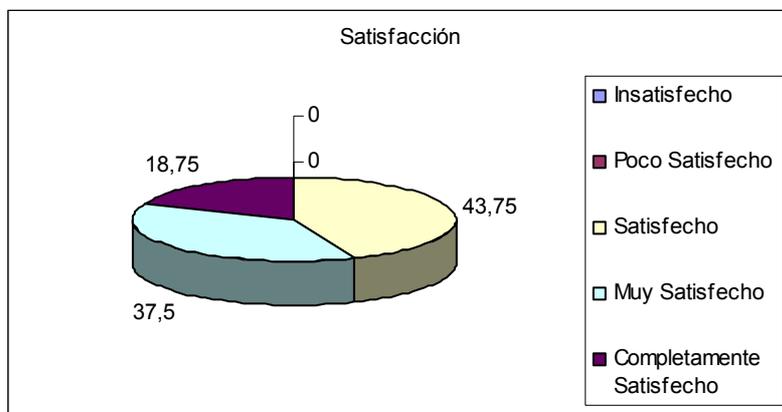


Al igual que con la variable anterior la posibilidad de disponer de los recursos necesarios para trabajar es cuidadosamente tenido en cuenta por la empresa, aportando los medios necesario para apuntar a la mejor realización de la tarea.

3. Relaciones Interpersonales

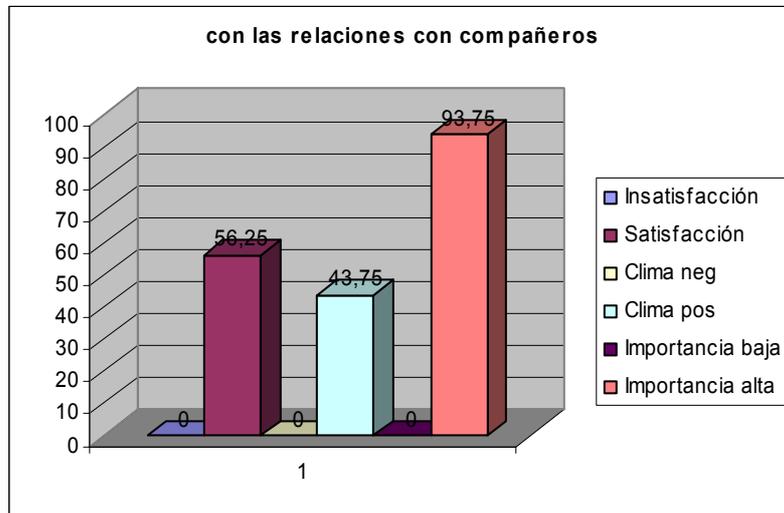
3.1 Relaciones con pares

En este ítem, el 43.75% expresa estar satisfecho, el 37.5% muy satisfecho, y el 18.75% completamente satisfecho. En lo referente al clima laboral 56.25% se encuentra bien, el 37.5% muy bien y el 6.25% excelente. En los dos casos el 100% de la población relevada se encuentra conforme en relación a este parámetro.



La importancia atribuida a esta variable es alta, alcanzando el 93.75%, superando ampliamente el valor que se estableció como base (75%) para la consideración de la variable importancia). Este valor nos da, por un lado, el interés que presentan las personas en sus relaciones laborales “informales”,

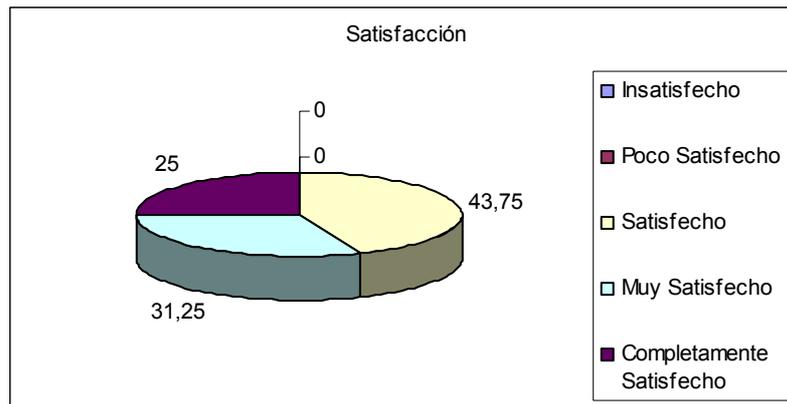
mientras que por el otro, puede estar indicando una posible predominancia de relaciones informales sobre las formales.



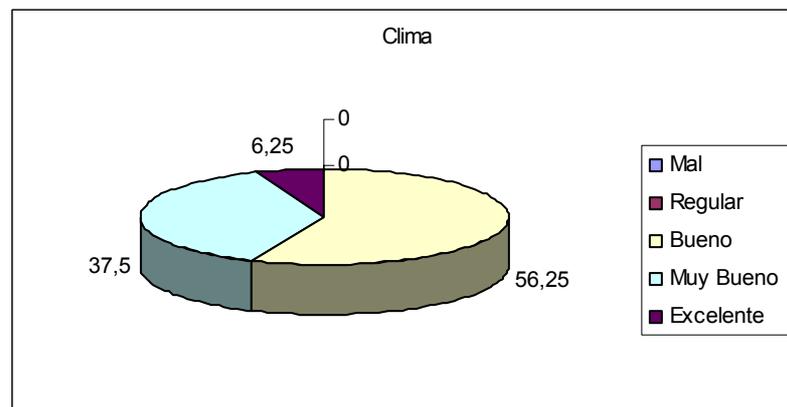
Al igual que en la primera variable analizada, la sub-variable de las relaciones con pares, esta íntimamente relacionada con la variable siguiente, las relaciones con los superiores. Para llevar adelante el programa de beneficios hay que tener en cuenta que este es un aspecto al que se le da gran importancia y cuyos niveles de satisfacción superan el 56.25%.

3.2. Relaciones con Superiores.

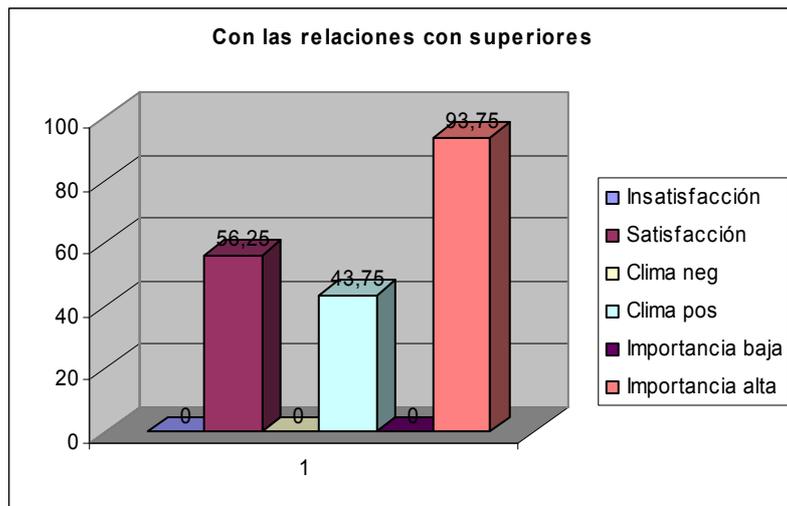
En este caso, el porcentaje de personas que se encuentran satisfechas se mantiene en 43.75% en relación a los porcentajes anteriores. Las personas que dicen estar muy satisfechas alcanzan el 31.25%, por último, el 25% se encuentra completamente satisfecho.



En relación al Clima Laboral el 56.25% dice percibir un clima bueno, mientras que el 37.5% percibe el clima como muy bueno, y el 6.25% plantea que es excelente.



Al igual que con la variable anterior los niveles de importancia obtenidos alcanzan el 93.75% lo que lo que implica que es necesario considerar las relaciones jerárquicas a la hora de actuar dentro de la empresa.

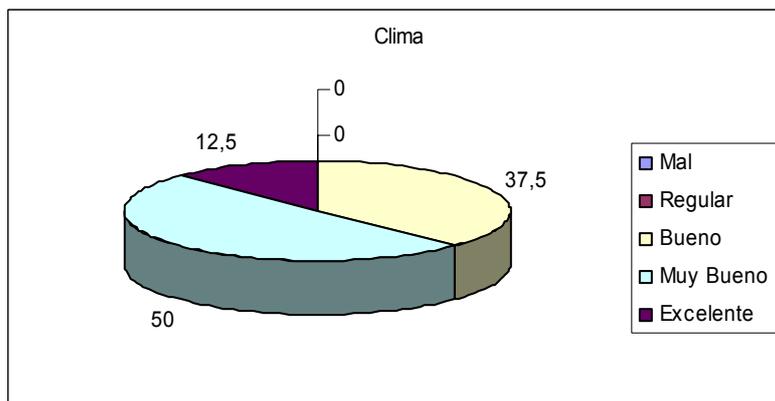
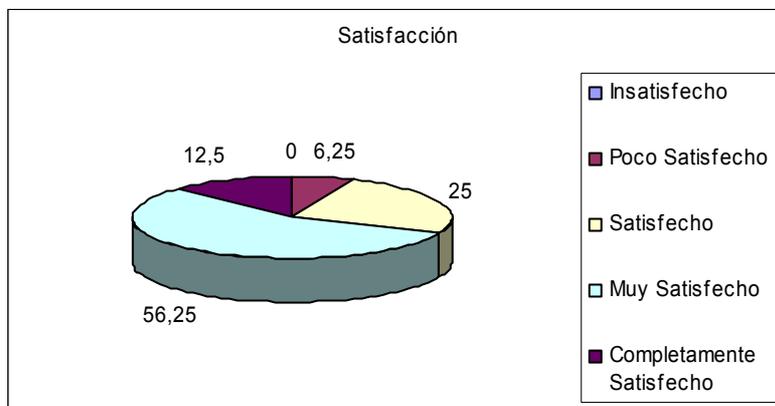


Si analizamos conjuntamente las dos sub-variables anteriores, se denota que en general el nivel de satisfacción medio, lo que lleva a desarrollar un clima laboral agradable (si bien no excelente) para trabajar. Como se puede apreciar, de acuerdo a los resultados de la encuesta, las relaciones interpersonales son un factor de importancia tanto para la empresa como para los empleados. Y debe ser cuidadosamente evaluado en el momento de generar acciones internas en la empresa.

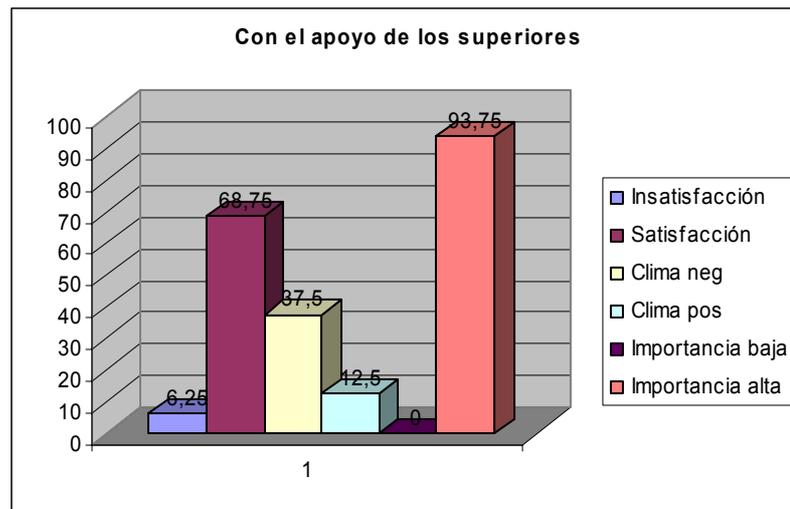
3.3. Apoyo de los Superiores para con sus Subordinados

En este caso los indicadores están haciendo referencia al apoyo que brindan los niveles gerenciales al personal mensualizado.

El 6.25% se encuentra poco satisfecho, un 25% satisfecho, un 56.25% muy satisfecho, y por último, el 12.5% restante se encuentra completamente satisfecho. En relación al clima Laboral, el 37.5% percibe el clima como bueno, mientras que el 50% como muy bueno y un 12.5% percibe el clima como excelente.



En relación a la importancia que se le atribuye a este ítem, alcanza el 93.75% al igual que los anteriores.

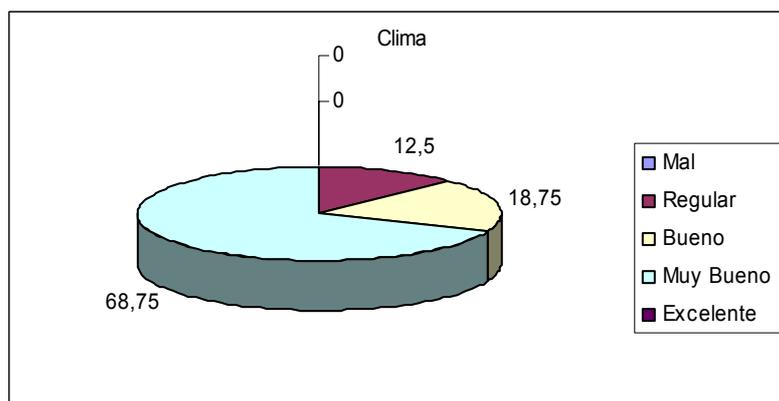
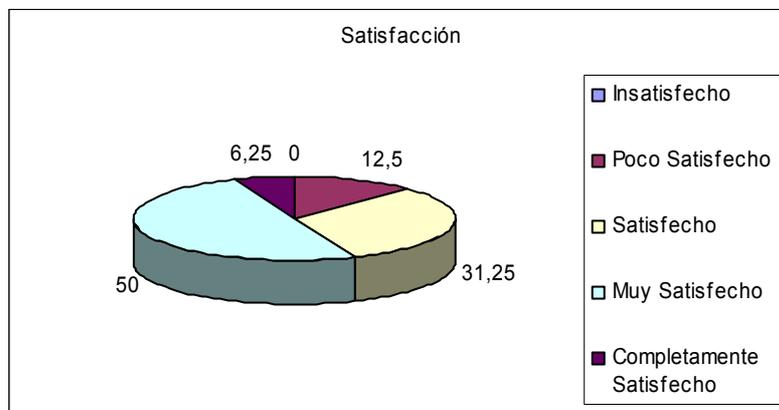


La alta importancia que se le da a este aspecto debe ser tomada en cuenta a la hora de generar cualquier tipo de acción en relación a los recursos humanos.

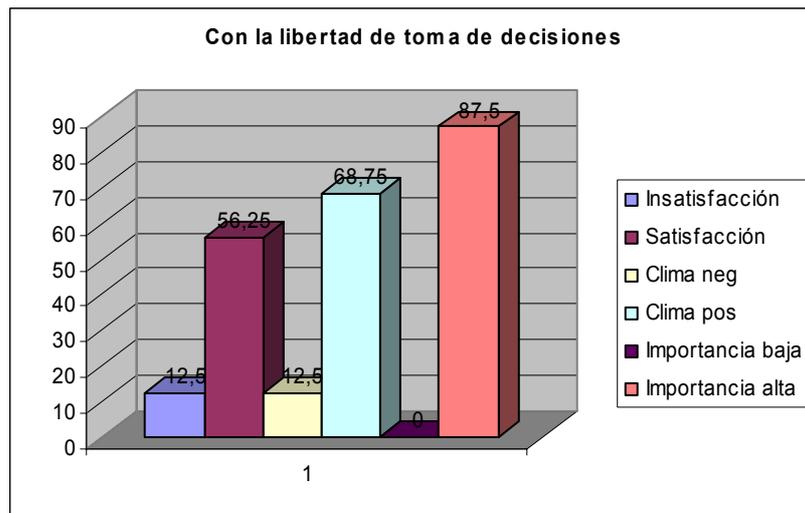
4. Autonomía.

4.1 Libertad para la toma de decisiones

Un 12,5% de los entrevistados se encuentra poco satisfecho con la libertad que tiene para tomar decisiones en relación a su pares; un 31.25% se encuentra satisfecho; el 50% muy satisfecho y el 6.25% completamente satisfecho. Niveles similares muestra el clima laboral en relacione a este aspecto, con un 12.5% que la percibe como regular; un 18.75% como bueno y el 68.75% como muy bueno.



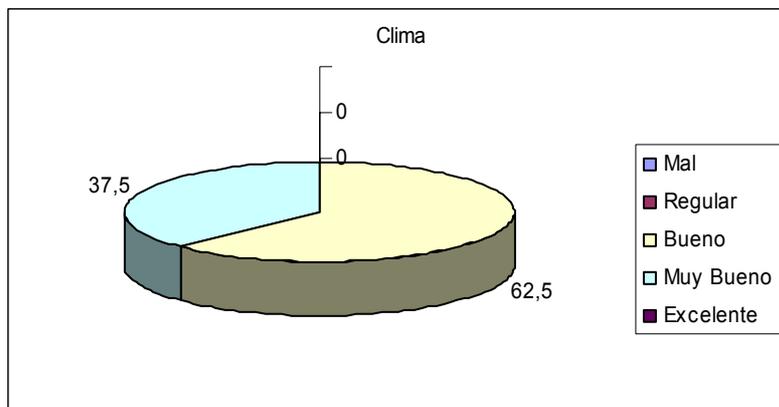
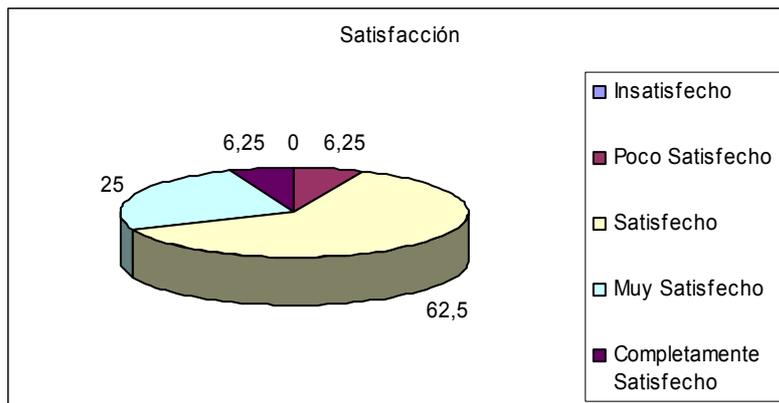
Se trata de otro aspecto de alta importancia ya que se alcanza el 87.5%. Este aspecto suele ser muy valorado en general como el salario suele ser una variable que obtiene niveles mas bajos que el resto de las variables.



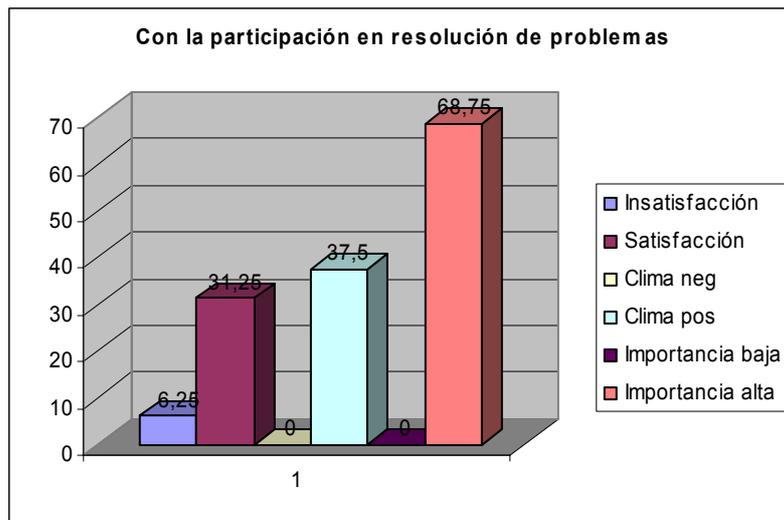
Dado el tipo de tareas y el nivel de formación que poseen los encuestados es entendible la importancia que se le da a la autonomía en la toma de decisiones, por lo cual es positivo encontrar estos altos niveles de satisfacción y buen clima en lo que a este aspecto se refiere.

4.2 Participación en resolución de problemas.

Otro punto atañe a la autonomía es la participación en la resolución de problemas, donde el 6.25% de los entrevistados se encuentra poco satisfecho, el 62.5% satisfecho, el 25% muy satisfecho y el 6.25% completamente satisfecho. En cuanto al clima el 62.5% cree que sus compañeros se sienten bien con su participación y el 37.5% cree que se sienten muy bien.



Este es un aspecto no representa un área de mayor importancia alcanzando solo el 68.75%.

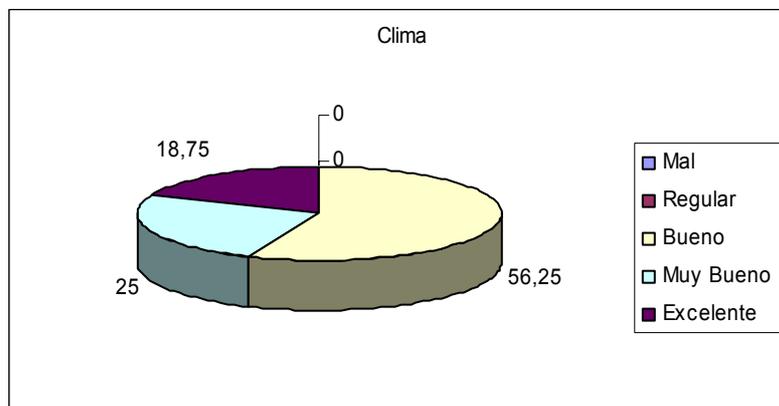
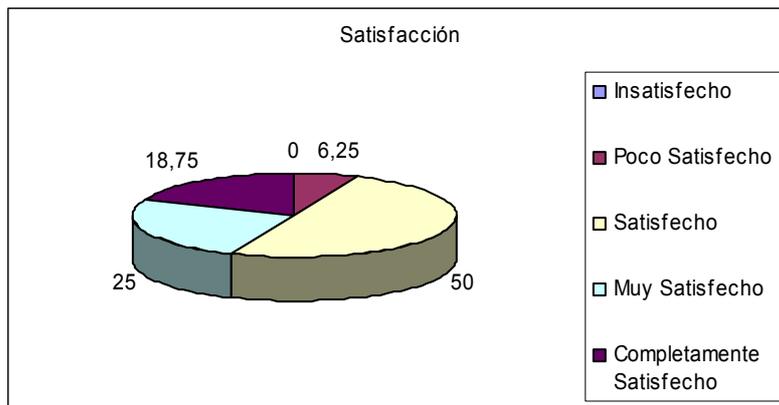


Estos datos reafirman la importancia que la autonomía presenta para este nivel de empleados. Siendo positivos los niveles de satisfacción encontrados. El hecho de que no se le haya atribuido tanta importancia a este punto, puede estar relacionado a que el personal se encuentra satisfecho con los niveles de participación que poseen.

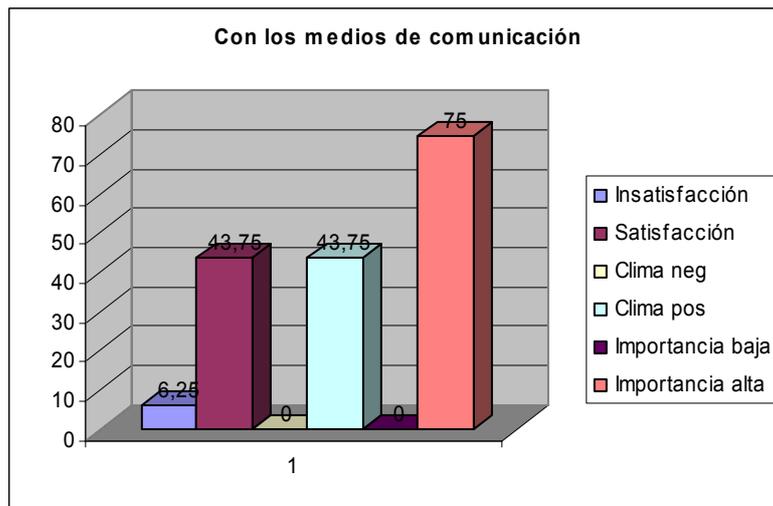
5. Comunicación

5.1. Medios de Comunicación.

El 6.25% está poco satisfecho con los medios de comunicación; el 50% está satisfecho, 25% muy satisfecho y el 18.75% completamente satisfecho. En cuanto al clima el 56.25% lo siente bien, el 25% muy bien y el 18.75% excelente.



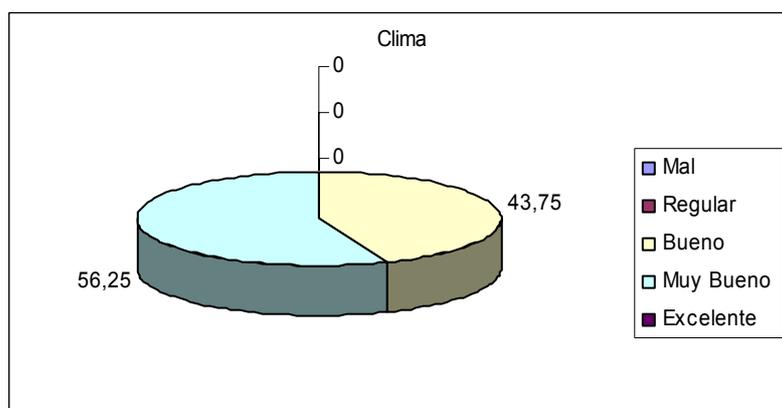
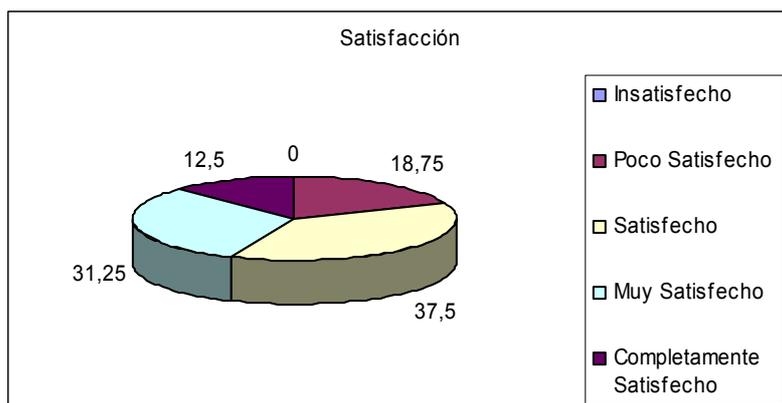
La importancia que se le da a ese aspecto llega al 75% lo que atribuye importancia suficiente para ser tenido en cuenta. Los niveles de satisfacción medios obtenidos reflejan que es un punto a mejorar.



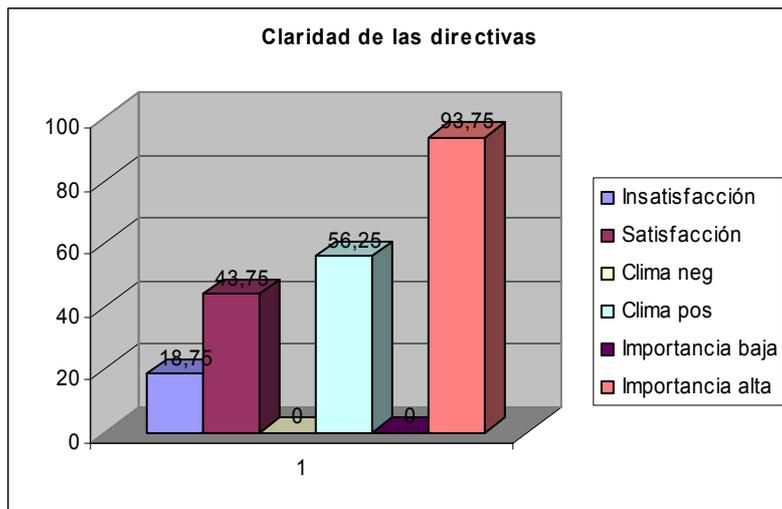
Esta variable obtiene niveles de satisfacción medios, con lo cual se debería estudiar con un poco mas de profundidad para futuras acciones en lo que se refiere a recursos humanos.

5.2 Claridad de las directivas

Aquí un 18.75% expresa estar poco satisfecho, un 37.5% satisfecho, un 31.25% muy satisfecho y un 12.5% completamente satisfecho. En cuanto al clima 43.75% de los encuestados se siente bien con este punto y le 56.25% dice sentirse muy bien.



Este aspecto es revestido por una gran importancia para los encuestados, donde el 93.75% lo ve como muy importante.

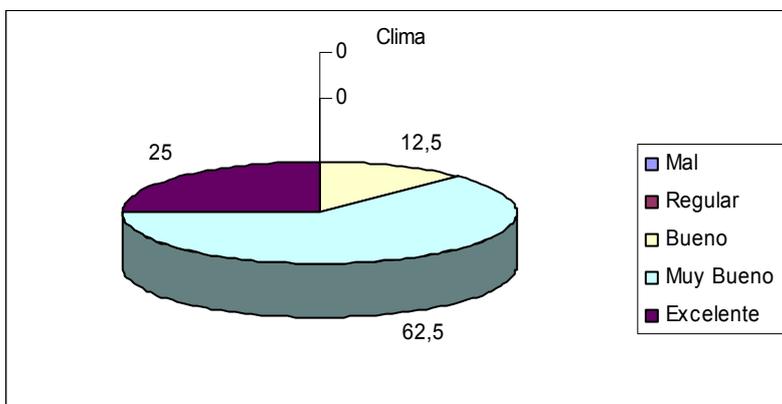
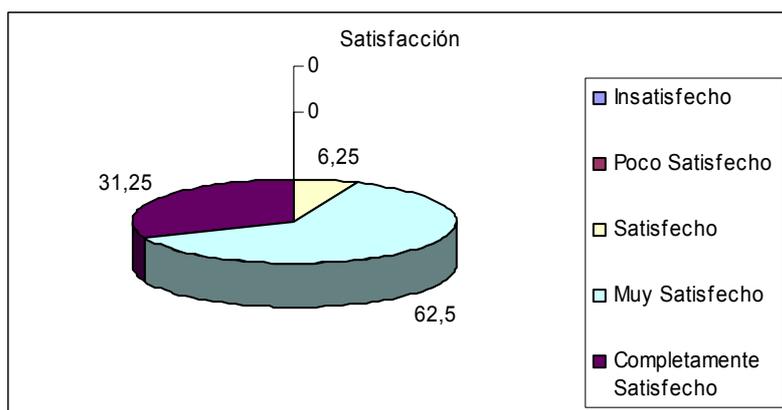


Al igual que con los medios de comunicación, la claridad de las directivas es un factor críticos para poder realizar la tarea. Dado el tipo de organización se esperaría mayores niveles de satisfacción en relación a estos dos puntos, lo que lo transforma en un punto débil de la organización, y posiblemente deba ser analizado y trabajado más en profundidad en el momento en que se pretenda realizar acciones internas referidas a los Recursos Humanos.

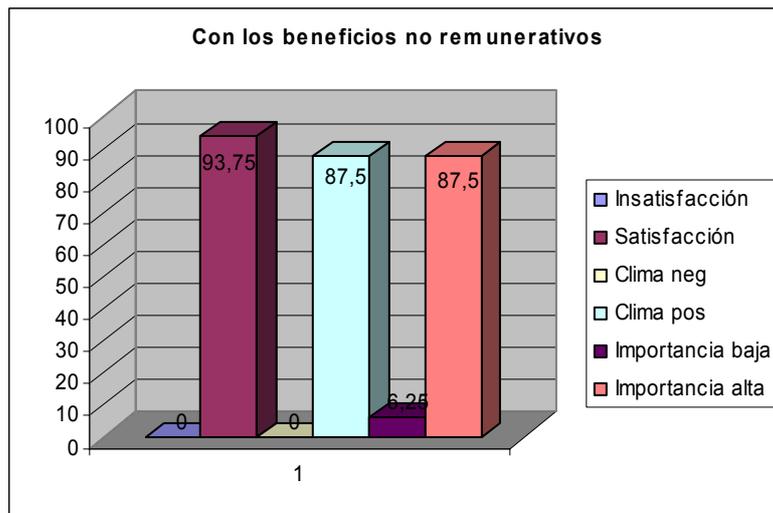
6. Incentivo

6.1 Beneficios no remunerativos

En este ítem, el 6.25% expresa estar satisfecho, el 62.5% muy satisfecho, y el 31.25% completamente satisfecho. En lo referente al clima laboral 12.5% se encuentra Bien, el 62.5% muy Bien y el 25% excelente.



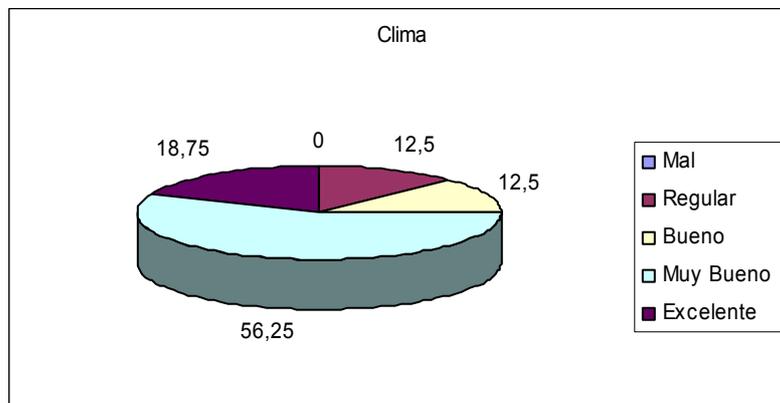
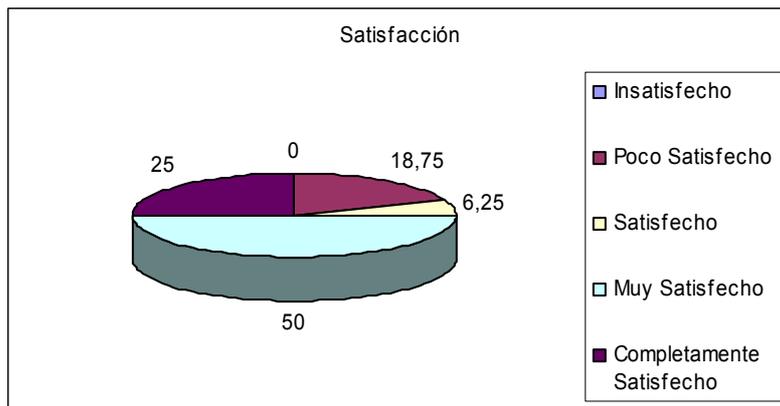
Los niveles de importancia que se le dan a los beneficios no remunerativos son realmente altas alcanzando el 87.5.



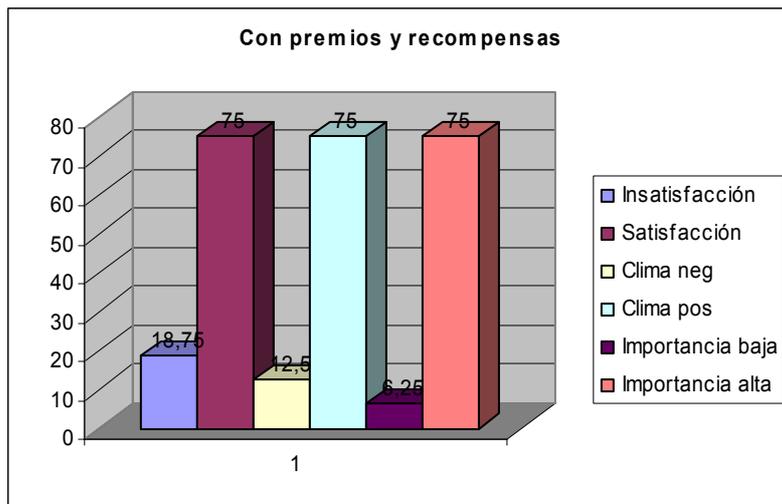
Que los encuestados consideren este factor como un aspecto importante habla del valor que se le da a los beneficios no remunerativos. Esto es algo a destacar si tenemos en cuenta el objeto de estudio que esta tesis plantea. Los niveles de satisfacción en este punto son muy altos ya que el 93.75% se posiciona dentro de las dos categorías superiores que esta encuesta plantea (muy satisfecho y completamente satisfecho).

6.2 Premios y recompensas

En relación a los premios y recompensas el 18.75% se encuentra Poco Satisfecho, mientras que el 6.25% dice estar Satisfecho, el 50% expresa Muy Satisfecho, y, finalmente, el 25% restante se posiciona como Completamente Satisfechos. En lo referente al clima laboral 12.5% se encuentra regular, otro 12.5% Bien, el 56.25% muy Bien y el 18.75% excelente.



Aunque no tanto como con los beneficios no remunerativos la importancia que se le da a los premios también es alta alcanzando el 75%.

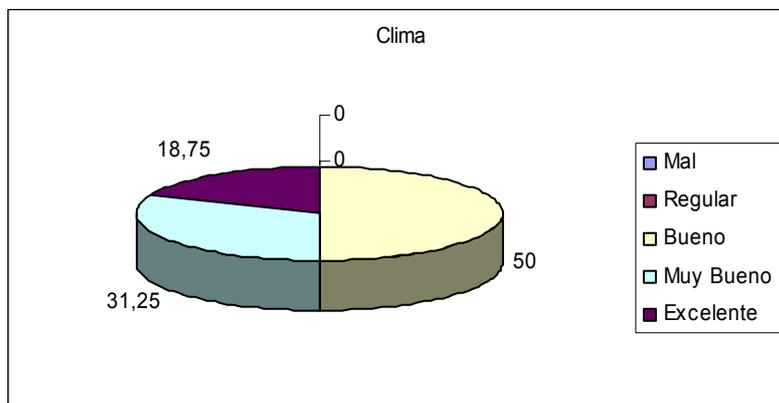
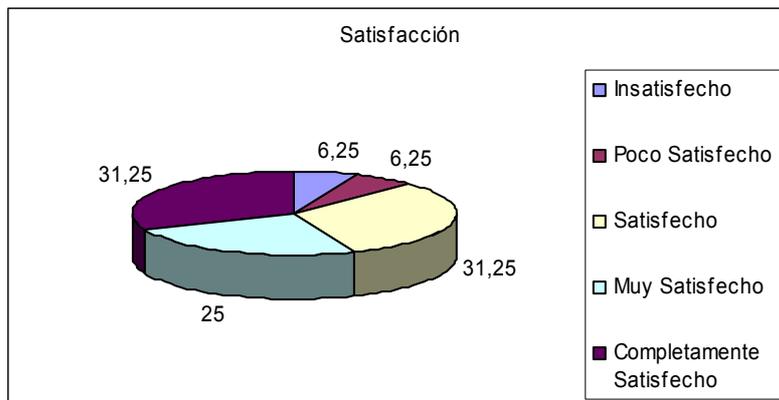


La satisfacción, clima e importancia que se le da a este punto baja en relación al anterior. Evidentemente es mayor el valor que se le otorga a los beneficios no remunerativos que todos reciben a las recompensas que algunos ganan.

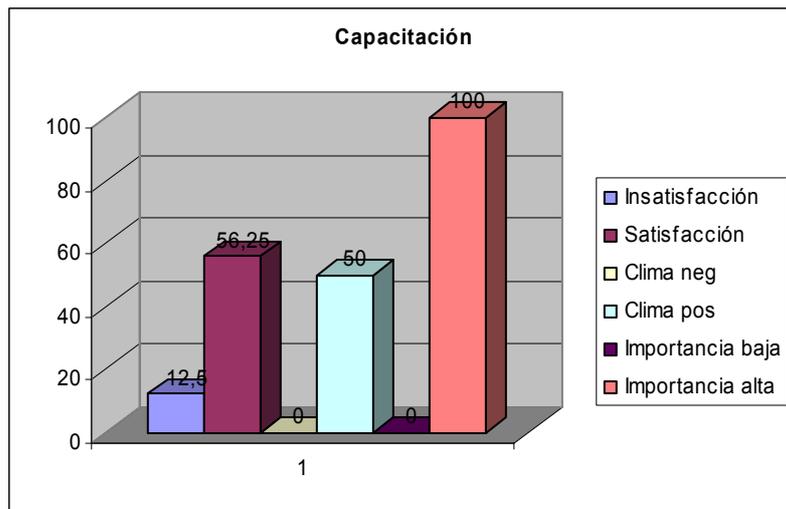
6.2. Capacitación.

La satisfacción en relación a este tema muestra que un 6.25% se encuentra insatisfecho, otro 6.25% poco satisfecho, un 31.25% satisfecho, un 25% muy satisfecho y por último un 31.25% completamente satisfecho.

En cuanto al clima el 50% que los miembros de la empresa se sienten bien respecto a este tema, el 31.25% se siente muy bien y el 18.75 excelente.



Este es el aspecto de que mostró mayor importancia alcanzando el 100%. Esto hay que entenderlo dentro del contexto de la empresa, la mayoría del personal es joven, el cual valora enormemente la capacitación que puede recibir dentro de una empresa.

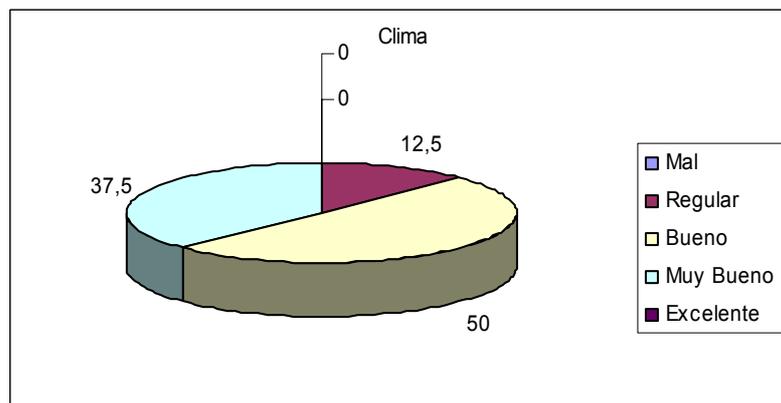
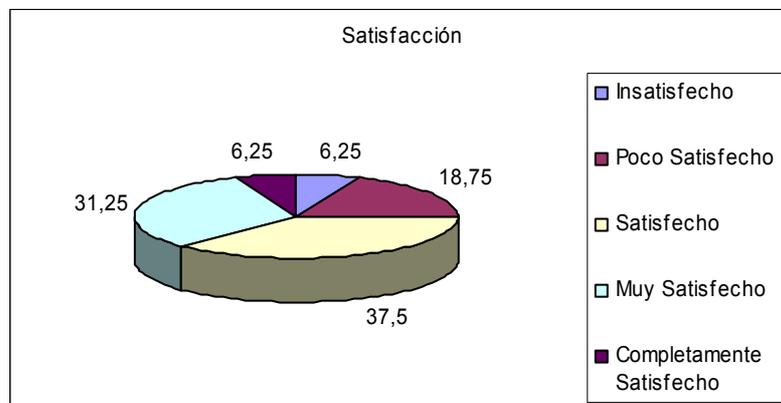


Este es el aspecto al cual los trabajadores le han dado mayor importancia. Sin embargo los niveles de satisfacción no son tan altos como se podría esperar. Esto se reafirma en la encuesta de intereses en donde la capacitación fue el incentivo mas votado.

7. Carrera

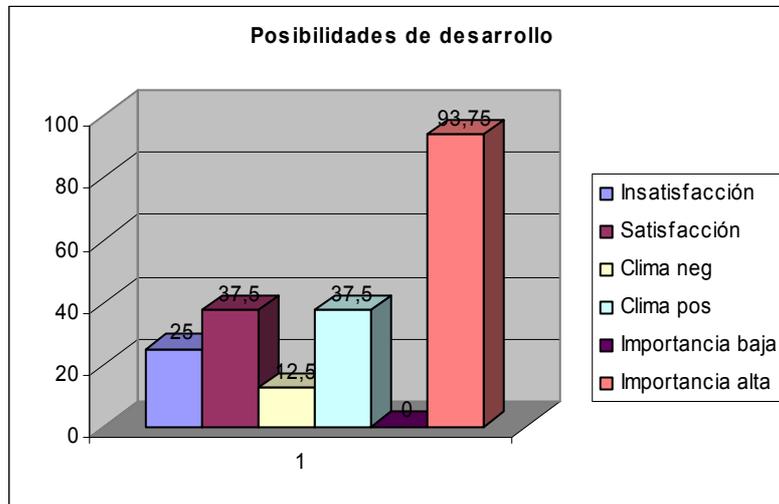
7.1 Desarrollo en la Organización

En relación a las posibilidades de desarrollo en la organización, el 6.25% dice estar insatisfecho, el 18.75% se encuentra poco satisfecho, mientras que el 37.5% dice estar satisfecho, el 31.25% se expresa Muy Satisfecho, y el 6.25% restante se posiciona como Completamente Satisfechos. El clima en relacione a este aspecto, muestra un 12.5% que la percibe como regular; un 50% como bueno y el 37.5% como muy bueno.



Aquí la importancia alcanza el 93.75, esto se puede deber a la pocas posibilidades de ascenso en la organización, como se ha dicho anteriormente, DENSO es una empresa plana, con lo cual las posibilidades de ascenso son

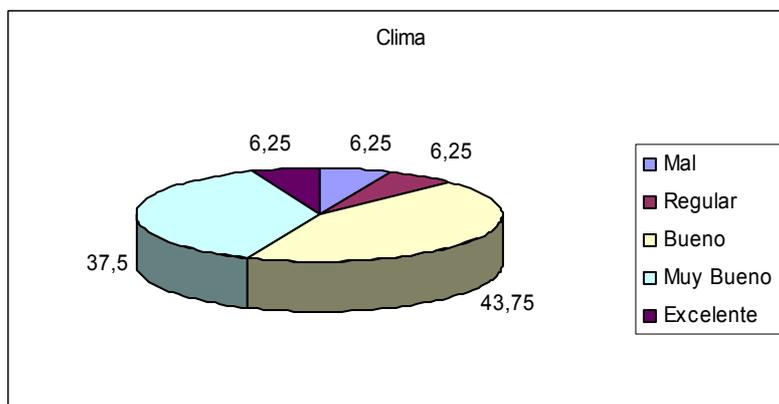
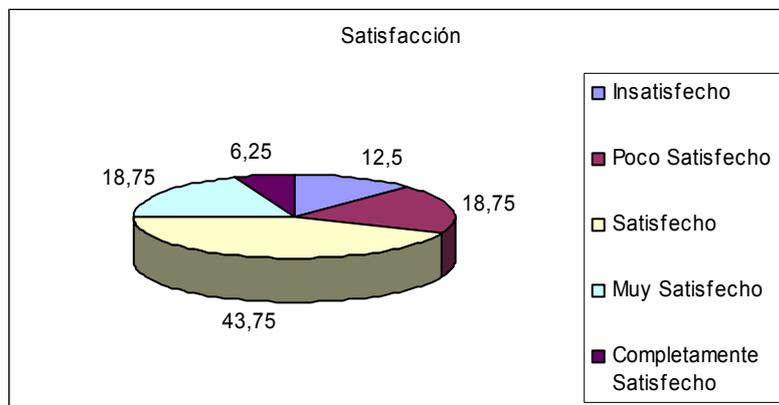
muy pocas y la posibilidad de crecimiento está dada por el mercado laboral externo.



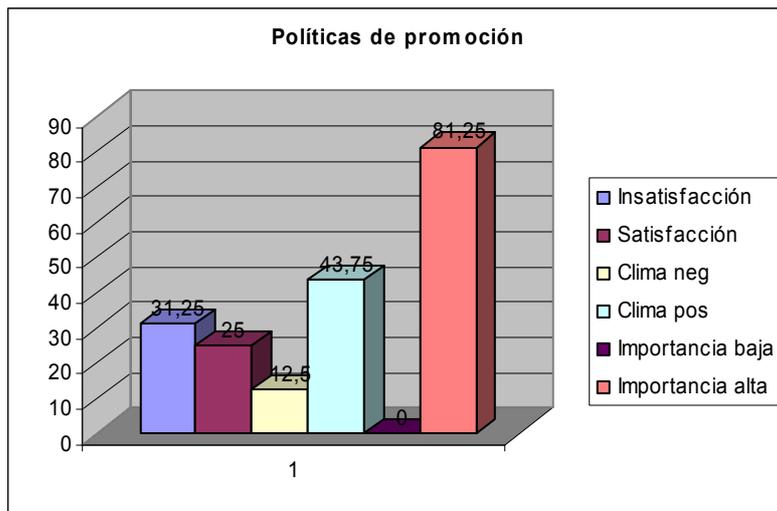
Esta falta de posibilidad de crecimiento interno, fue resaltada por el Gerente de Recursos Humanos como una debilidad de la empresa. Respecto a esto no es posible tomar acciones, lo cual debe ser tenido en cuenta en cualquier análisis que se realice en la empresa.

7.2 Políticas de promoción.

Los niveles de satisfacción con las políticas de promoción de la organización se distribuyen de la siguiente manera: un 12.25% insatisfecho, un 18.75% poco satisfecho, un 43.75% satisfecho 18.75% muy satisfecho 6.25% completamente satisfecho. El clima es vivido como: malo por el 6.25% regular por el 6.25% bueno por el 37.5% muy bueno por el 37.5% excelente por el 12.5%.



En cuanto a la importancia que se le da a este aspecto alcanza el 81.25%.

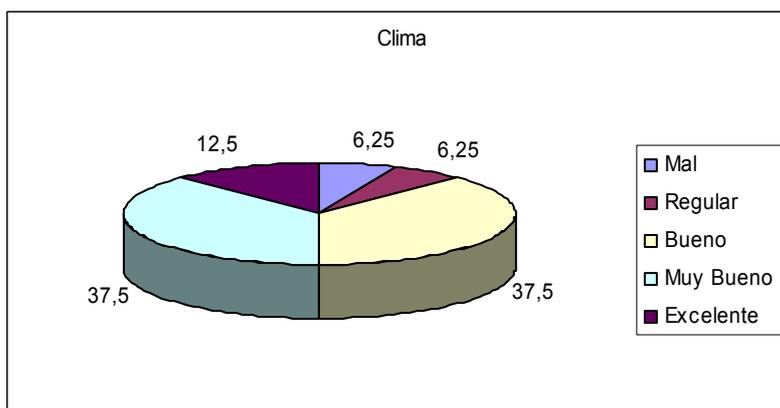
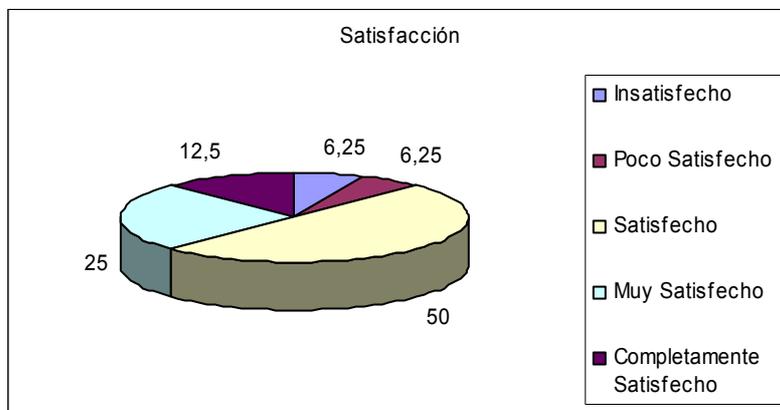


Este aspecto también presenta niveles de insatisfacción elevados, los cuales pueden ser relacionados con los del punto anterior. Con respecto a ello vale destacar que prácticamente la única proyección que se le puede dar al personal es a nivel internacional.

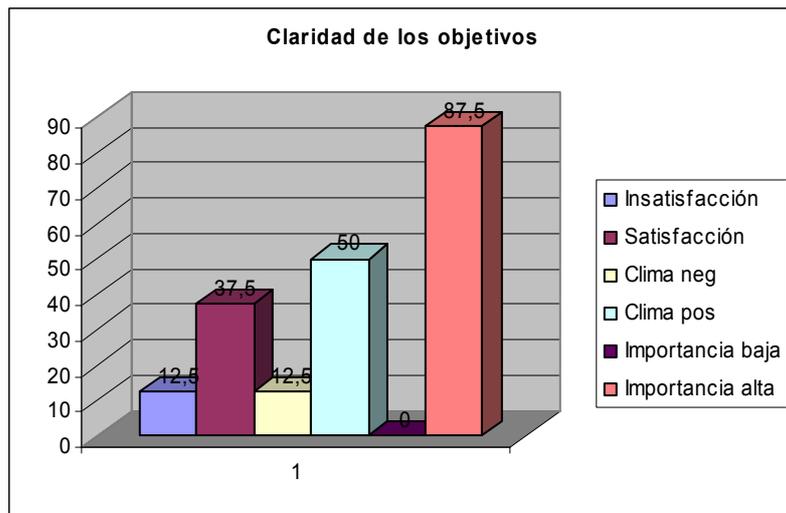
8. Claridad Organizacional.

8.1 Claridad de los objetivos empresariales

En relación a la claridad de los objetivos empresariales el 6.25% se encuentra insatisfecho, otro 6.25% poco satisfecho, mientras que el 50% dice estar Satisfecho, el 25% se expresa muy satisfecho, y, finalmente, el 12.5% restante se posiciona como completamente satisfechos. En cuanto al clima el 6.25% lo considera malo, el 6.25% regular, el 37.75% bueno, otro 37.75% muy bueno y, finalmente, el 12.5% excelente.



El 87.5% de los encuestados cree que este aspecto es de alta importancia.

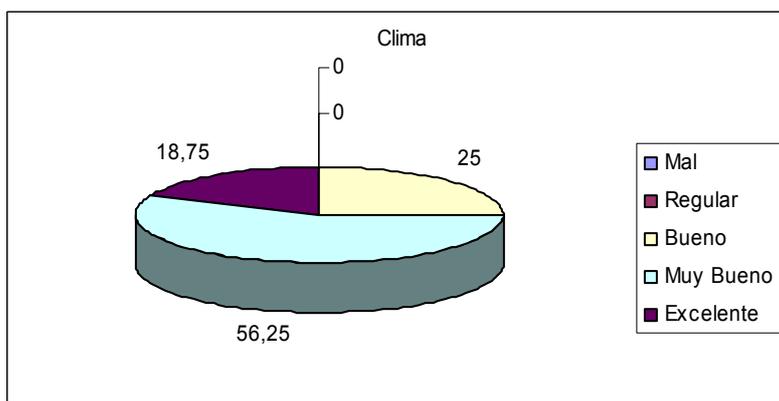
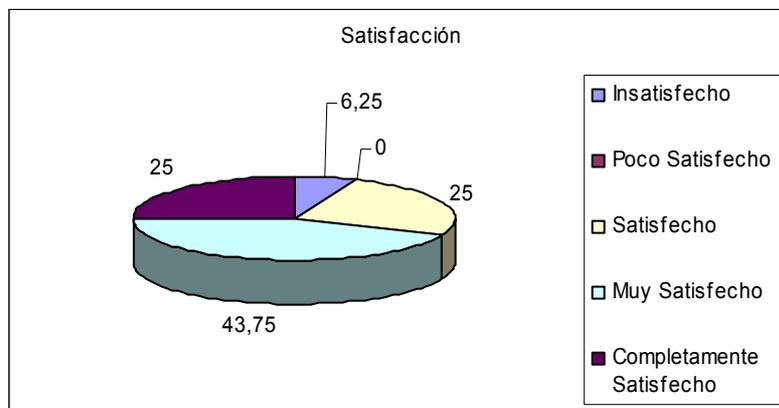


Dada la importancia que presenta este aspecto y las características de la organización, se podrían esperar mayores niveles de satisfacción. Esto es un punto a tener en cuenta para futuros estudios y para cualquier acción que se plantee relacionada a los recursos humanos.

9. Beneficios de salud.

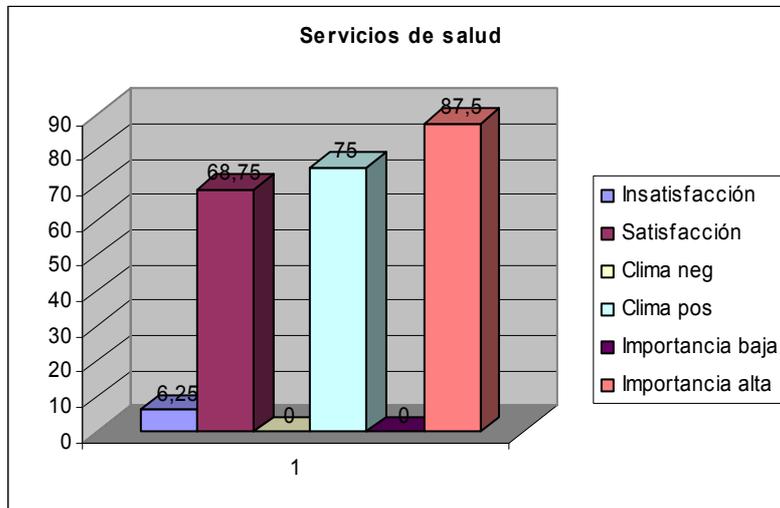
9.1 Beneficios de salud otorgados por la empresa

La satisfacción en relación a este tema muestra que un 6.25% se encuentra insatisfecho, otro 6.25% poco satisfecho, un 50% satisfecho, un 25% muy satisfecho y por último un 12.5% completamente satisfecho. El clima muestra cifras similares: con un 6.25% que lo ve como malo, el 6.25% lo siente regular, el 37.5% considera que es bueno, el 37.5% muy bueno y finalmente el 12.5% restante como excelente.



La importancia que se le da a este aspecto alcanza el 87.5%. Los beneficios de salud suelen ser los más importantes para la gente, hasta el

punto que en ciertos niveles jerárquicos prefieren mejoras en el plan de salud a aumentos de sueldo de igual valor.

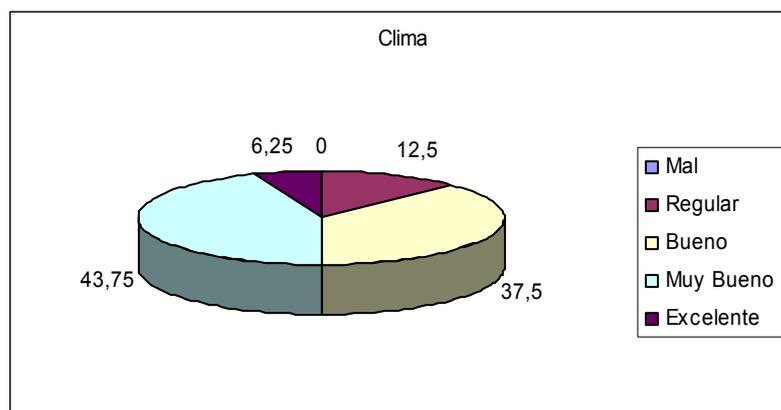
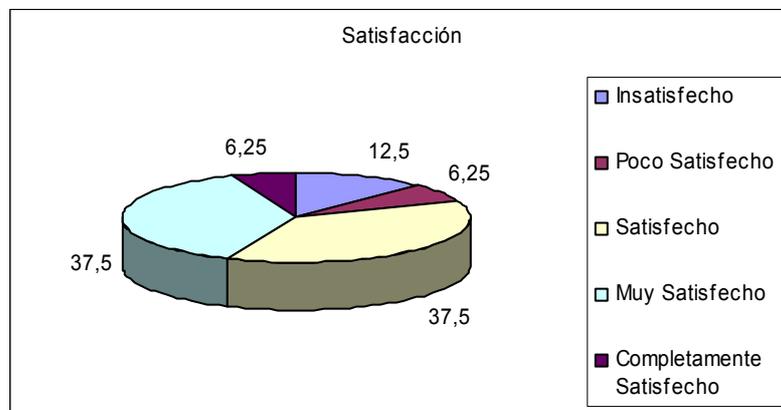


Los beneficios de salud son un punto al cual se le da considerable importancia. Los niveles de satisfacción en esta área no son tan altos como sería deseable, lo cual atañe directamente a nuestro programa. Es por esto que consideramos que el programa que se presenta en este trabajo puede llegar a tener una receptividad positiva por parte de los empleados, y probablemente aumente los niveles de satisfacción.

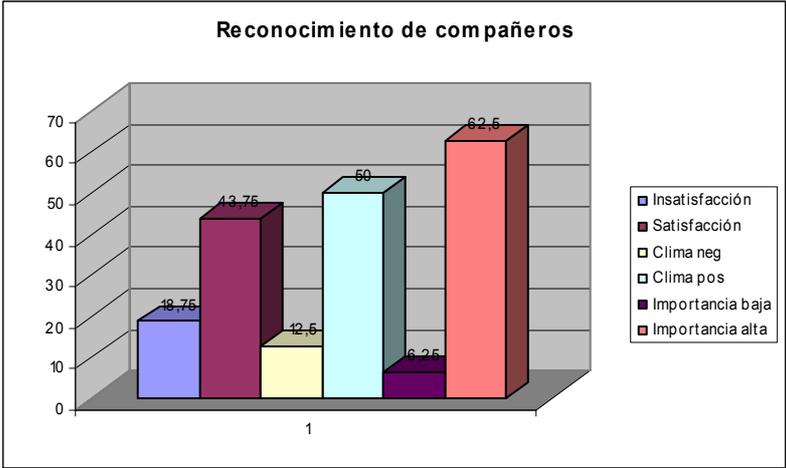
10. Reconocimiento

10.1 Reconocimiento de compañeros.

En lo que se refiere al reconocimiento recibido por parte de sus compañeros, el 12.5% expresa estar insatisfecho, el 6.25% poco satisfecho, el 37.5% satisfecho, el 37.5% muy satisfecho y el 6.25% completamente satisfecho. El clima en relación a este aspecto, muestra un 12.5% que la percibe como regular; un 37.5% como bueno, el 43.75% como muy bueno y el 6.25 como excelente.

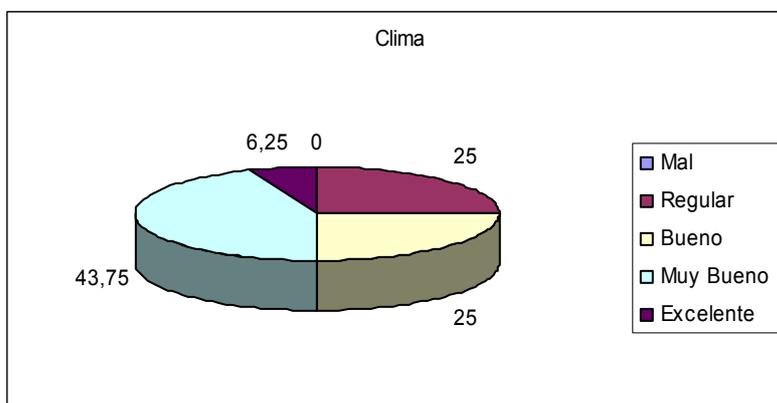
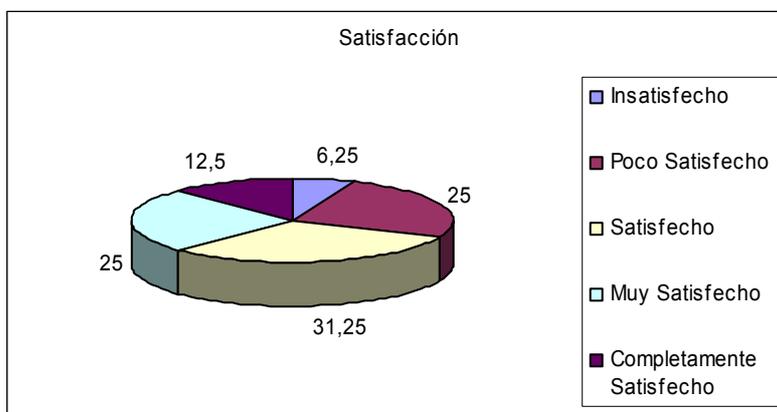


La importancia que se le da a este aspecto es del 62.5% lo cual es un nivel de relativamente baja importancia, y de acuerdo al valor estipulado para considerarlo relevante (75%) no merece tanta relevancia.

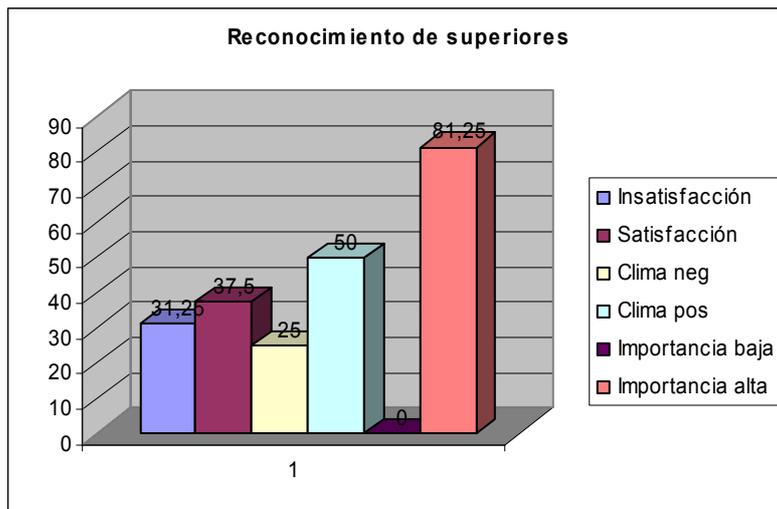


10.2 reconocimiento de superiores.

El 6.25% de los encuestados dijo estar insatisfecho con el reconocimiento brindado por los superiores; el 25% se mostró poco satisfecho, el 31.25% satisfecho, el 25% muy satisfecho y el 12.5% completamente satisfecho. El clima en relacione a este aspecto, muestra un 25% que lo percibe como regular; un 25% como bueno un 43.75% como muy bueno y el 6.25% como excelente.



En relación a la importancia que se le da a este aspecto es de un 81.25%.

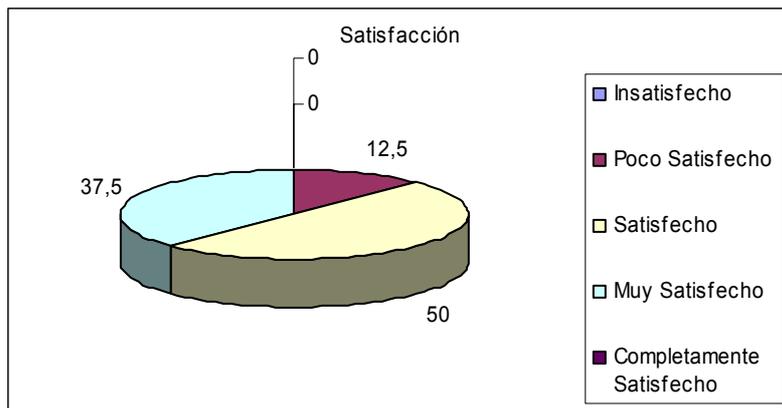


El reconocimiento por parte de los superiores y el de los compañeros deben ser analizados conjuntamente. La leve diferencia que favorece al clima en relación a la satisfacción tanto para el punto 10.1 y 10.2 hace pensar que algunos encuestados consideran que los otros son más reconocidos que ellos mismos.

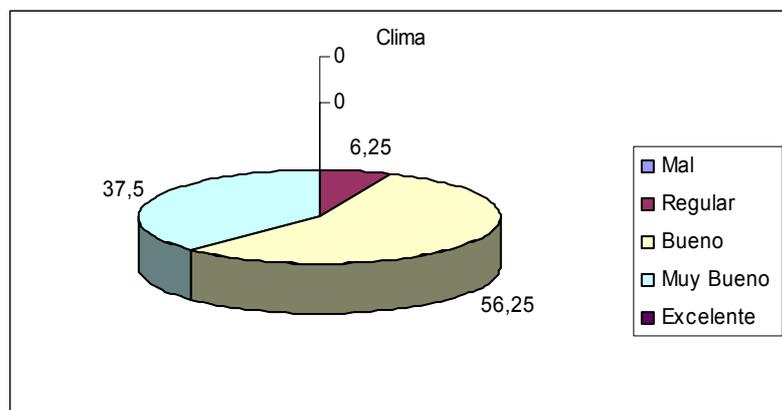
Otro aspecto a tener en cuenta es la mayor valoración que se le da a la opinión de los jefes que a la de los compañeros, ya que los valores de importancia en el punto 10.2 es mayor que el del punto 10.1

10.3 Prestigio del puesto.

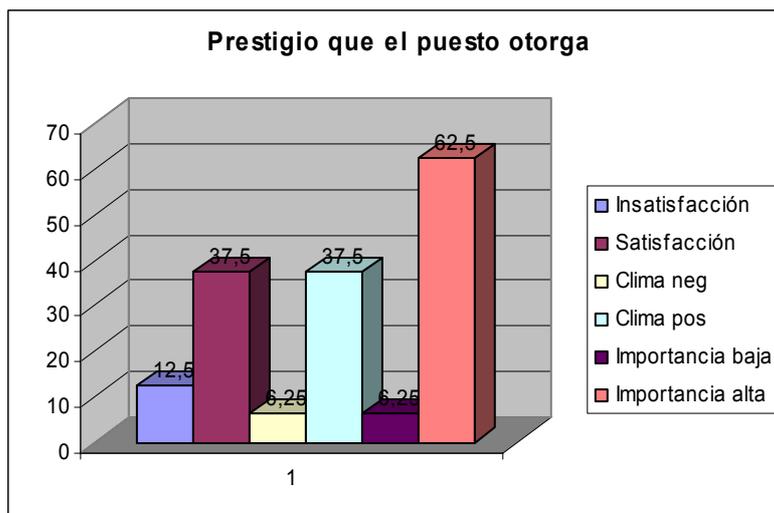
El relevamiento en relación a la satisfacción con respecto al prestigio del puesto muestra que el 12.5% se encuentra poco satisfecho, el 50% satisfecho y el 37.5% muy satisfecho.



Niveles similares muestra el clima en relación a este aspecto, con un 6.25% que la percibe como regular; un 56.25% como bueno y el 37.5% como muy bueno.



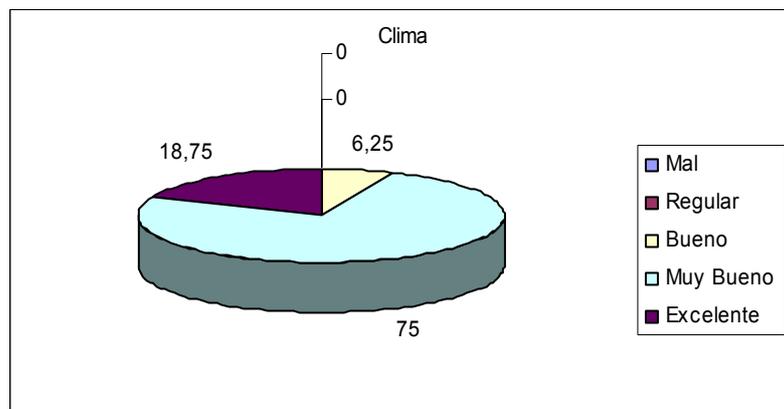
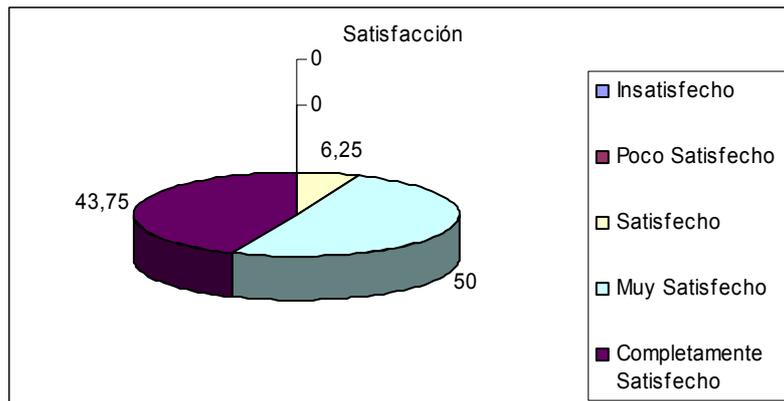
La importancia que se le da es del 62.5% sin presentar relevancia para los empleados el prestigio, asociado obviamente al status.



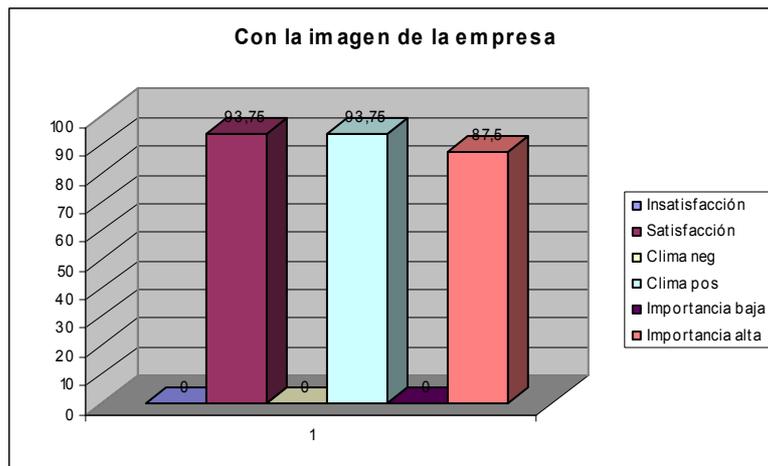
Es difícil evaluar el verdadero valor que se le da al prestigio del puesto ya que los encuestados poseen distintos puestos. Pero por otro lado no se observan valores alarmantes de insatisfacción o importancia.

10.4 Prestigio de la empresa.

La satisfacción en relación a este tema muestra que un 6.25% se encuentra satisfecho, un 50% muy satisfecho y por último un 43.75% completamente satisfecho. El clima muestra que un 6.25% cree que el personal se siente bien al respecto, le 75% muy bien y el 18.75% excelente.



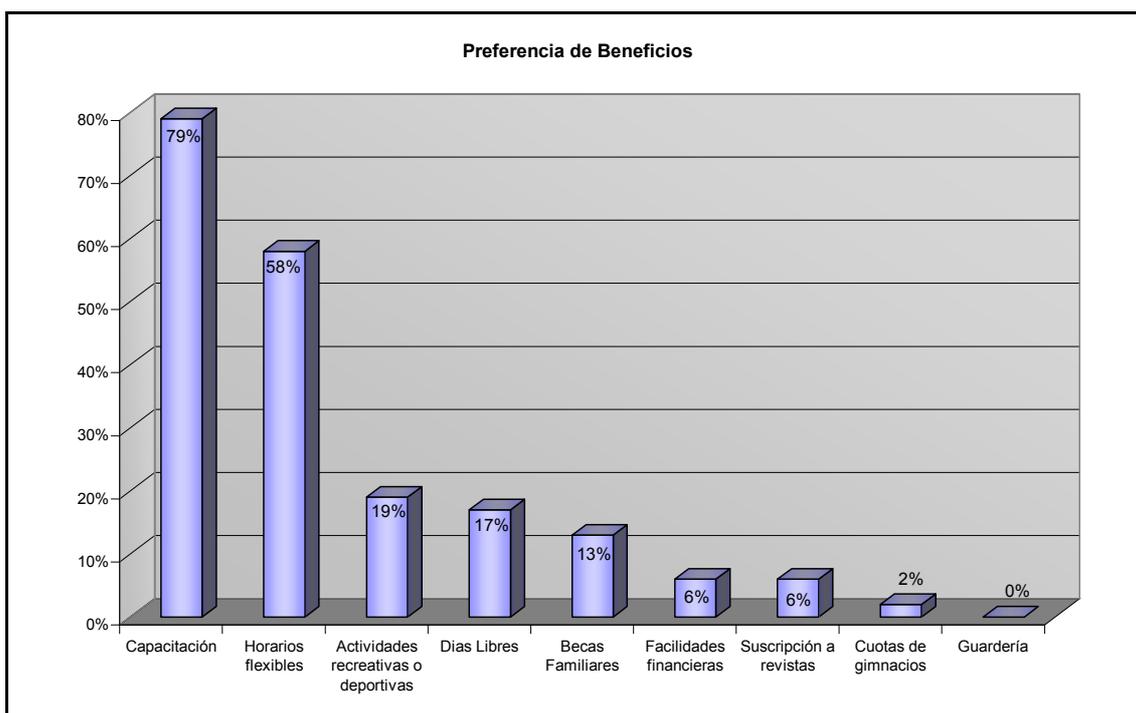
El 12.5% de los encuestados cree que este aspecto es importante, el 43.75% que es muy importante y el 43.75% que es sumamente importante.



El prestigio que tiene la empresa hacia fuera es algo muy valorado por el personal y que genera altos niveles de satisfacción con un 93.5% que lo considera dentro de las dos puntuaciones mayores de satisfacción (muy satisfecho y completamente satisfecho) y niveles similares en relación al clima.

Elección de Beneficios

El presente gráfico muestra las preferencias en relación a una serie de beneficios que ciertas empresas prestan. Algunas de las opciones expuestas son beneficios tradicionales y otras no tradicionales.



Como se puede ver, la opción más elegida es un beneficio tradicional, capacitación, con un 79% de adhesión. Como expresó el gerente de Recursos Humanos, la compañía hace especial hincapié en este tema, al punto que muchas empresas les han “robado” un importante capital humano por la formación que poseen.

La segunda elección son los beneficios de horario flexible con un 58% de adhesión, el cual sumado al 17% que eligió los días libres como beneficio, alcanzan un 75%. Estos porcentajes muestran una posible inclinación a una

administración del tiempo diferente, que les permita a los empleados poder combinar el tiempo libre personal y el horario laboral de otra forma.

La tercera elección está relacionada a las actividades deportivas, y alcanza un 19%, relacionado a esto se encuentra el porcentaje de personas que adhieren al pago de cuotas de gimnasio (3%).

Por último, siguiendo en orden descendiente con porcentajes menores se encuentran una serie de beneficios como becas familiares, facilidades financieras y suscripción a revistas especializadas. Dadas las características de la población, en la que no hay mujeres con hijos pequeños, el beneficio de guardería no tuvo ningún adepto.

La elección de estos beneficios, sobre todo los relacionados a las actividades físicas, pueden estar relacionados a una actitud positiva hacia un programa que contemple la mejora de la calidad de vida laboral como el que se pretende plantear en este trabajo final de graduación.

Con lo cual podemos suponer que estas personas se adherirán al plan de salud que se propone en este trabajo.

Para realizar el análisis de los resultados de la encuesta de Clima y Satisfacción Laboral, sólo tomaremos algunas variables específicas que atañen directamente al desarrollo del programa de beneficios que presentamos. En general, tanto el Clima Laboral como la Satisfacción Laboral obtienen porcentajes alto, exceptuando algunos puntos, que sin embargo no llaman demasiado la atención.

Los puntos que serán incluidos en el análisis de Clima y Satisfacción Laboral son: Puesto, Condiciones del Puesto, Inventivos, Carrera y Beneficios de Salud, ya que necesitamos focalizarnos específicamente en aquellas variables que nos permitan vislumbrar factores de insatisfacción más relacionados a nuestro campo de acción como así también que se encuentren dentro de los límites a los que podamos acceder dentro de la empresa. Así mismo, estas variables se relacionan directamente con los objetivos de la propuesta que se presentará más adelante.

Estos factores pueden ser asociados directamente a los obtenidos en otras encuestas. Es el caso de las Frases de Interés sobre Salud, donde la primera en importancia es “Buen Clima de Trabajo”. En general podemos decir que el clima es positivo, algunas variables presentan niveles por debajo de lo esperado, tal es el caso de Salario; sin embargo ninguna variable presenta altos niveles de insatisfacción.

Encontramos que las variables que mayor insatisfacción y bajo clima laboral presentan son “Salario”, con una insatisfacción que alcanza el 31.25% y un clima laboral negativo que alcanza 18.75%. Sin embargo, estos valores deben ser analizados con cuidado, ya que por lo general es una variable que suele presentar resultados similares.

Otra variable que presenta alta insatisfacción (31%) y Clima Negativo (25%) es “Reconocimiento por parte de los Superiores”. En este caso, los valores de satisfacción no son muy superiores (37%) a los de insatisfacción, aunque los de Clima laboral positivo duplica al negativo (50%).

Esto puede estar mostrando que los sujetos perciben que los otros son más reconocidos que ellos. Ya que la evaluación del clima laboral esta referida a como uno interpreta el sentimiento de los otros en relación a esta variable.

Por otro lado encontramos estas características en la variable “Posibilidades de Desarrollo Interno”, refiriéndose a la posibilidad de realizar un plan de carrera dentro de la empresa. En este caso la insatisfacción alcanza el 25% y el clima negativo es de 12.5%, esto es un aspecto conocido por parte de la gerencia, y es consecuencia de la estructura organizacional con amplios tramos de control lo que deriva en pocos niveles jerárquicos. A esto hay que sumarle el hecho de que los puestos jerárquicos están ocupados por personas jóvenes, lo que dificulta el recambio por envejecimiento o retiro.

Este punto está asociado a una de las Frases que obtuvo mayor puntaje que es la de “Crecimiento Profesional”. Como hemos dicho anteriormente, el mercado laboral de DENSO requiere personal capacitado, con lo cual mucho personal se retira de la empresa para crecer jerárquicamente en otras.

Debido a las características de la empresa, estas posibilidades no va a poder ser brindadas, pero el programa que presentamos puede ser un buen incentivo suplementario, aunque sabemos que nunca alcanzará la valorización por parte de los trabajadores que puede llegar a tener la posibilidad de ascenso interno.

Indirectamente a la variable de “Crecimiento Profesional” se asocia la variable de “Capacitación”, lo que obtiene un nivel de Satisfacción de 58% y un Clima Laboral Positivo de 43.75%, a su vez las personas le otorgaron una importancia del 93.75%.

Este es un beneficio que DENSO ha cubierto satisfactoriamente, al nivel que el alto grado de formación que poseen los empleados, ha derivado en que otras empresas “roben” este importante capital humano.

Esto está asociado a dos de las frases de interés que obtuvieron mayor puntaje, estas son “Realizar las tareas lo mejor posible” y “Conocer y utilizar recursos para mejorar el desempeño”. Esto nos marca que la capacitación

puede ser uno de los valores que predomine dentro de la cultura empresarial de DENSO, pero sobre el cual nosotros desde este trabajo no podemos influenciar, ya que primero no es pertinente al programa específicamente, y por otro lado la empresa posee un buen plan de capacitación.

FODA de RRHH

<p><u>Fortalezas</u></p> <p>Fuerte inversión en capacitación. Personal joven. Flexibilidad en la aplicación de procedimientos y normas. Buena relación con el gremio. Certificaciones ISO 9001 y 14001. Buenos medios y soportes de comunicación interna. Baja tasa de accidentes Planes de carrera a nivel internacional</p>	<p><u>Debilidades</u></p> <p>Dificultades para mantener mandos medios y personal mensualizado Estructura chata con un techo en el crecimiento dentro de la misma Falta de controles médicos.</p>
<p><u>Oportunidades</u></p> <p>Interés de la Gerencia y Dirección de invertir en beneficios Aumento de la producción en la industria automotriz Posibilidad de comenzar a trabajar por competencias Tendencia proactiva e interés en el cuidado de la salud por parte de los trabajadores</p>	<p><u>Amenazas</u></p> <p>Robo de personal por otras empresas Movimientos salariales en el sector</p>

Conclusiones Finales

“[...] Los recursos humanos proporcionan la chispa creativa en cualquier organización. [...] sin gente eficiente es imposible que una organización logre sus objetivos. El trabajo del director de recursos humanos es influir en esta relación entre una organización y sus empleados”. (Milcovich y Baudreau 1994. Pag 2)

Esta cita resume varios conceptos que hemos querido integrar en nuestro trabajo. En primera instancia cabe destacar la referencia a la “eficiencia”, concepto que para nosotros ha sido pilar fundamental y objetivo a alcanzar. En segundo lugar la relación planteada entre organización y empleado, considerando a este último como un sujeto integral.

Desde nuestra perspectiva, y considerando que el área de recursos humanos tiene como uno de sus pilares el cuidado de la persona que le brinda la “*chispa creativa*” creemos necesario incorporar el cuidado integral de los empleados, y con integral nos referimos al cuidado bio-psico-social como fundamento básico de nuestro trabajo.

Para que el planteamiento de este proyecto sea coherente con todo lo mencionado hasta ahora se necesario que sea acompañado por un área de recursos humanos que mantenga un rol protagónico y activo permanente, que busque mejorar la calidad de vida laboral, como así también que sea consiente que debe trabajar en función de la salud de los empelados para poder exigir eficiencia de parte de ellos.

En función de todo esto es que se elaboró un diagnóstico relacionado con la salud de los empleados, sus intereses referidos a este tema, y orientada a integrar a las funciones administrativas de recursos humanos al cuidado y protección de las personas; lo que también implica un valor agregado para la

empresa ya que la diferencia y destaca dentro de un mercado laboral poco involucrado en los aspectos de salud de sus empleados.

Para comenzar con el análisis de los resultados obtenidos, podemos hacer referencia, en primer lugar, a temas de salud a los cuales los sujetos encuestados han prestado mayor interés; entre estos se destaca la importancia de la actividad física, nutrición y dieta, prevención de enfermedades como diabetes, hipertensión y enfermedades cardíacas. Es por ello que recomendamos la realización de acciones en relación a estos temas, tales como charlas informativas de concientización, que generen espacios de reflexión que permitan a los sujetos tomar herramientas aplicables a la vida cotidiana tanto dentro como fuera del ámbito laboral, permitiendo mejorar la calidad de vida general.

En general se observa un buen Clima y Satisfacción laboral en la mayoría de las variables. Algunas de las variables evaluadas no nos atañen directamente y tampoco podemos influir sobre ellas, tal es el caso de Horarios Laboral y Salario. Pero otras, en las cuales hemos encontrado bajos valores de satisfacción, como relaciones entre pares y supervisores, o reconocimiento por parte de los superiores, podemos influir directamente mediante acciones concretas. Se pueden recomendar la realización de actividades que impliquen una interacción entre el personal de diferentes niveles jerárquicos y diferentes áreas de la empresa, dentro de un marco distinto al cotidiano (laboral y personal-privado). Es importante que las actividades que se realicen involucren trabajo en equipo y permitan a las personas relacionarse en otro contexto donde se vean involucrados desde una postura personal, mas allá de lo laboral o profesional. Para esto se recomiendan actividades especiales que impliquen interacción.

Esto se relaciona con otro ítem al cual los encuestados han atribuido gran importancia, las actividades al aire libre. Esto nos brinda un punto de

partida para generar en la gente una mayor adhesión a un proyecto que cubra estos intereses.

Por esto se han pensado actividades que apunten a la inclusión de la familia dentro del proyecto, como así también a los superiores y pares en el ámbito laboral. En general se plantea la idea de que todo lo que brinde este proyecto debe encontrarse integrada al contexto en el cual se ve involucrado el sujeto.

Este proyecto en particular está orientado a suplir una insuficiencia de la empresa para poder brindar ciertos beneficios o incentivos, como una carrera laboral dentro de la organización y aumento salarial (tema que ha sido expuesto en las conclusiones correspondientes.) El presente trabajo tiene, como ya dijimos, la finalidad de generar un valor extra a la empresa, ya que si no puede brindar beneficios importantes como los mencionados, debe poder generar factores de atracción para el personal y diferenciarse en el mercado laboral mediante un atractivo portafolio de servicios. Y creemos que el plan de beneficios que presentamos a continuación, brinda esta posibilidad ya que en la actualidad el cuidado de los recursos humanos se ha vuelto un valor indiscutible dentro de las empresas.

PROPUESTA DE ACCIÓN

Programa de Salud para DENSO S.A.

1. Introducción:

El presente programa fue creado con la finalidad de generar una actitud orientada a la salud tanto en el personal mensualizado no jerárquico, como por parte de la dirección de DENSO ARGENTINA. Este proyecto contiene elementos que permitirán a los destinatarios desarrollar un comportamiento proactivo en relación al cuidado de su salud física, y que incitara en la empresa una consciencia sobre la importancia de estos aspectos.

Las exigencias cotidianas (laborales, familiares, personales, etc.) generan un desgaste físico que, con el tiempo, lleva al padecimiento de enfermedades. En la actualidad, muchas empresas se enfrentan a las consecuencias que esto genera: Absentismo, Alta Rotación, Carpeta Médica y Psiquiatría, Merma del Rendimiento Laboral, Aumento de Accidentología, etc. Esto no sólo afecta a la empresa, sino también a la persona en su vida privada y a la sociedad de la que es parte.

A pesar de la importancia y el costo, directo e indirecto, que esto puede generar, es difícil encontrar acciones desde la empresa orientadas al cuidado y a la prevención en salud. Evitar o corregir estas actitudes es, en cierta forma, el objetivo de este programa.

Así mismo, uno de los objetivos principales es lograr que la empresa DENSO no sólo se beneficie por el desempeño de sus empleados, sino

también que logre destacarse en el mercado laboral como una empresa diferente y una atractiva empleadora.

2. Objetivos:

Objetivo General

Se pretende incentivar en los empleados una actitud proactiva de prevención con respecto a su salud física, brindándole herramientas para el cuidado de la salud y la posibilidad de actuar y reflexionar sobre su calidad de vida. Destacando a DENSO ARGENTINA como una empresa que se preocupa por sus empleados.

Objetivos Específicos

1. Informar sobre aspectos de salud de interés para el personal.
2. Brindar herramientas para la mejora de la calidad de vida laboral.
3. Brindar la posibilidad de aumentar la actividad física.
4. Posibilitar la mejora de los hábitos alimenticios.
5. Promover consciencia sobre la importancia de la salud.

3. Destinatarios:

El programa está orientado al Personal Mensualizado no Jerárquico de DENSO S.A.. con la posibilidad de hacerlo extensible a todo el personal mensualizado, incluyendo el nivel gerencial y directivo.

Las Actividades Especiales, las Disertaciones de Salud y el Plan Nutricional también incluirán al personal jornalizado.

Las Disertaciones sobre salud serán abiertas a la población en general.

4. Cronograma y Duración:

Los módulos que comprenden este programa no son consecutivos, sino que muchos de ellos se desarrollan en paralelo y el tiempo que lleva su aplicación dependerá del profesional que sea contratado para tal fin.

En un contexto general, se puede realizar un cronograma tentativo, en el cual se marca el momento de comienzo de las diferentes actividades, hay que considerar que estas se repetirán sucesivamente en el tiempo de acuerdo a las necesidades que surjan.



5. Presupuesto

Programa	Costo Mensual	Costo Anual
Costo mensual de comedor para la empresa*	\$ 16.000,00	\$192.000,00
Programa Nutricional (diferencia a cubrir para los “Menú Natural” por parte de la empresa).**	\$ 2.040,00	\$ 24.480,00
Programa de Concientización		
<u>Modulo I: Disertaciones Informativas</u>	\$ 475,08	\$ 5.701,00
<u>Modulo II: Comunicación Interna.</u>	\$ 100,00	\$ 1.200,00
Programa de Grupos de Entrenamiento.	\$ 600,00	\$ 7.200,00
Programa de Actividades Especiales	\$ 833,33	\$ 10.000,00
Total	\$ 28.048,41	\$ 240.581

* Costo actual de comedor para la empresa: 80% del costo del menú (\$4.50 por menú; El empleado paga \$1 por menú)¹.

** Incluye los honorarios del nutricionista y la diferencia en la cobertura del menú (propuesta de cobertura del 90%).

¹ Remitirse al apartado “Contextualización de la empresa”. Pag. 52.

6. Programa:

Programa Nutricional.

a) Objetivo:

- Estudio Nutricional de la población.
- Generar un programa nutricional para la cocina de DENSO S.A. acorde a las características de la población.

b) Actividades:

En este modulo se pretende generar, mediante un profesional especializado en nutrición, un programa alimentario para el comedor de DENSO S.A. El programa estará orientado básicamente a mejorar la calidad en las comidas de los empleados y a apoyar directamente el programa de entrenamiento y charlas orientadas a la concientización sobre temas de salud.

Actualmente la empresa cubre el 80% del menú diario fijo. Mediante este programa se pretende ofrecer un menú alternativo: "Menú Natural", diseñado por un nutricionista. Para poder hacer más atractivo el consumo del nuevo menú la empresa deberá cubrir el 90% del costo total del nuevo menú y deberá seguir manteniendo la cobertura del menú actual.

c) **Costo:**

(El costo está calculado en función de la Plantilla de Personal –200 empleados – que serán los que almuerzan en el comedor de la compañía)

a. Costo para la Empresa:

- Menú Regular: \$16.000 (Gasto actual mensual de la empresa en cobertura del 80% del menú)
- Menú Natural: \$18.000 (Gasto mensual de la empresa en la cobertura del 90% del Menú Natural)
- Nutricionista: \$40 por programa mensual alimentario.

b. Costo para el Empleado:

Remitiéndose al apartado “Contextualización de la empresa” (pag. 52) rescatamos el dato sobre el costo que tiene el menú para los empleados, que alcanza \$1 (pesos uno) por menú, ya que como se especifica la empresa cubre el 80% del costo. Por otro lado, el costo del menú natural será de \$0.50 (cincuenta centavos de peso), ya que la empresa cubriría el 90%.

- Costo mensual del Menú Regular para el empleado: \$20.
- Costo mensual del Menú Natural para el empleado: \$10.

d) **Profesional Recomendado:**

- Profesional: Lic. en Nutrición, con conocimientos en planes nutricionales para empresas.

Programa de Concientización

Modulo I: Disertaciones Informativas.

a) **Objetivo:**

1. Brindar información sobre temas de salud de interés de los empleados de DENSO S.A. mediante disertaciones con profesionales de diferentes áreas.
2. Incentivar una actitud proactiva hacia el cuidado de la salud mediante la concientización.
3. Brindar un beneficio a la comunidad de DENSO S.A. mediante disertaciones y talleres prácticos dirigidas al personal y a sus familiares.
4. Brindar un beneficio a la comunidad en general mediante disertaciones abiertas a todo público.

b) **Actividades:**

Se realizarán diez (10) encuentros, programados una vez por mes. La distribución será ocho (8) disertaciones, las acules serán dirigidas a todo publico, cinco de ellas serán programas, durante las mismas se realizaran encuestas de interés mediante las cuales los concurrentes podrán plantear sus inquietudes. A partir de estos datos se realizará la programación de tres (3) disertaciones finales.

Por otro lado se realizarán dos talleres, dirigidos solamente al personal de DENSO S.A. y a los familiares de los mismos.

Cada disertación tendrá una duración de aproximada de dos horas; la modalidad propuesta se estructura en dos etapas: primero la disertación (duración aproximada entre 60 y 90 minutos), y un segundo momento donde el público asistente podrá interactuar con los disertantes (duración aproximada entre 30 y 60 minutos).

▪ **Disertaciones:**

1) **Tema:** Alimentación y Salud. Como coordinar una alimentación sana y las actividades cotidianas.

- **Descripción:** En la actualidad las personas pasan entre 30% y un 40% de su tiempo diario en su ámbito laboral, lo cual implica muchas veces que los empleados no tengan una alimentación adecuada, y no sea consciente de lo que esto puede implicar en su calidad de vida y estado de su salud (aumento de peso, enfermedades como hipertensión, cardíacas, diabetes, etc.). La posibilidad de brindar estos conocimientos y herramientas para el cuidado de la salud, puede ser un comienzo de concientización sobre la importancia que este aspecto amerita.
- **Disertante:** Lic. en Nutrición.

2) **Tema:** La importancia de la actividad física en relación a trabajos sedentarios.

- **Descripción:** El sedentarismo es uno de los males en los estilos de vidas modernos, y es causa de enfermedades como obesidad, hipertensión, estrés y otras, que afectan la vida de la persona en

todos sus aspectos. Teniendo en cuenta esto, es necesaria la concientización sobre la necesidad de realizar actividad física y como esta mejora ampliamente la calidad de vida, no sólo en el ámbito laboral sino también en lo personal.

- **Disertante:** Medico Cardiólogo o Deportólogo.

3) Tema: El estrés. Actitudes y Actividades para disminuir los niveles de estrés.

- **Descripción:** El estrés es una enfermedad que es considerada como una de las plagas del siglo XXI, siendo uno de los causantes principales de enfermedades, físicas y psicológicas, en el ámbito laboral. El desarrollo paulatino del estrés es un factor que muchas veces no permite una concientización sobre las consecuencias que se van sufriendo, tomando como natural ciertas enfermedades o desgastes físicos. Es importante que las personas puedan reconocer de manera temprana estos síntomas para poder prevenir y actuar de manera consecuente.
- **Disertante:** Psicólogo.

4) Tema: Conductas Adictivas. Riesgos y Prevención.

- **Descripción:** Cuando las personas se sienten superadas por presiones, laborales y/o personales, suelen generar tendencia a conductas adictivas. Es necesario aclarar que las conductas adictivas no sólo se refieren al consumo de sustancias legales e ilegales, sino también a adicción cuando las personas tienden a sobrecargarse de actividades de distinto tipo; por otro lado, la sobreexigencia en ciertas actividades, como el trabajo realizando horas extras, implica que la persona sufre de un desgaste que

probablemente cubra con sustancias para poder alcanzar un rendimiento óptimo, generando así un consumo, por ejemplo, de ciertas drogas legales como tabaco, alcohol, bebidas energizantes o drogas ilegales como marihuana y cocaína.

- **Disertante:** Psicólogo.

5) Tema:. Depresión, Ansiedad y Pánico. Las nuevas enfermedades del Siglo XXI.

- **Descripción:** Las exigencias impuestas por el trabajo o la familia, pueden ser causantes de enfermedades como depresión, ansiedad o pánico, ya que la persona se ve incapacitado para enfrentarlas. Este tipo de males pueden tener consecuencias de distintos tipos, desde el surgimiento de conductas adictivas hasta, en los casos extremos, el suicidio. Es importante que el sujeto en sí mismo, como aquellas personas de las que se rodea, puedan identificar síntomas que desemboquen en situaciones traumáticas y de esta forma prevenirlas.
- **Disertante:** Psicólogo o Médico o psiquiatra.

- **Costo por Conferencia:** \$500

▪ **Talleres:**

- a. Gimnasia en la oficina.

Las personas que realizan trabajos sedentarios suelen sufrir de contracturas, tenciones y dolores de espalda; todos males que afectan directamente el desempeño laboral y la calidad de vida.

En la actualidad existen técnicas de ejercitación que, sin ser complejas, permiten mejorar el rendimiento laboral y personal. La

práctica de estos ejercicios ayuda a aliviar la fatiga muscular y visual, como así también a activar la circulación sanguínea, el sistema respiratorio, aportando a la mejora del estado general de la persona.

Este tipo de gimnasia también sirve para aliviar la tensión psíquica, constituyendo un método eficaz de prevención de estrés, ansiedad y nerviosismo.

La gimnasia de oficina no requiere mucho tiempo diario, como tampoco espacio físico o insumos, lo cual implica un bajo costo económico para la empresa aportando a mejorar

- A cargo de: Office Gym.

- b. Ejercicios de relajación para lograr un sueño adecuado.

Un aspecto esencial para el rendimiento laboral es el descanso diario. Tal es su importancia que se encuentra protegido por la legislación.

Existen técnicas que aportan a la relajación, permitiendo lograr un sueño profundo y una mejor recuperación durante el descanso nocturno.

Muchas veces este factor no es considerado por las empresas y no se valoran las consecuencias de la falta de descanso. Las presiones diarias, el estrés, la ansiedad son todas posibles causantes de dificultades a la hora de conciliar el sueño.

Por esto se propone un módulo que brinde las herramientas, en este caso ejercicios de relajación, que permitirán lograr un sueño adecuado y un descanso propicio.

- A cargo de: Office Gym.

- **Costo por Taller:** \$700

- c) **Costo Total:** \$5400

Modulo II: Comunicación Interna.

a) **Objetivo:**

1. Brindar información sobre temas de salud de interés de los empleados de DENSO S.A. mediante la incorporación de boletines especiales a los ya existentes en la empresa, tal como Hause Organ.
2. Involucrar directamente a los empleados de DENSO S.A. y a sus familiares mediante la distribución de boletines informativos.
3. Lograr que la familia de los empleados de DENSO S.A. apoyen el éxito del programa incentivando el cuidado de la salud dentro del hogar.

b) **Actividades:**

- Incorporación al Hause Organ de artículos de información sobre salud elaborado por profesionales.

En la primera edición se realizará una encuesta sobre temas de interés o inquietudes de los empleados y sus familiares. De acuerdo a los resultados se buscarán diferentes profesionales que puedan responder adecuadamente, para el armado de futuros boletines o notas para el Hause Organ.

- Incorporación de ediciones (libros, folletos, boletines) de distribución gratuita: Tales como “Libro de Recetas del Dr. Sabad”, folletos de organizaciones orientadas a la salud, etc., los cuales llagaran los hogares de los trabajadores involucrando también a sus familias.

c) **Costo Mensual:** \$100

Programa de Grupos de Entrenamiento.

a) **Objetivo:**

- 1) Realizar actividades físicas en grupos de entrenamiento que serán formados de acuerdo a las necesidades de cada individuo según los resultados de los exámenes médicos.
- 2) Pedagógicos / Educativos: Formación de hábitos orientados al cuidado de la salud y hacia el desarrollo de una actitud proactiva.
- 3) Técnicos: Transmisión de conocimientos específicos relacionados al cuidado de la salud física y a la mejora de la calidad de vida.
- 4) Rendimiento: Elevación de las posibilidades funcionales de acuerdo a cada sujeto en particular.
- 5) A través del entrenamiento sistemático y metodológico podemos provocar en el individuo modificaciones estructurales y funcionales acorde a sus objetivos, necesidades y características.

b) **Actividades:**

1. **Evaluación Médica:** Necesaria para evaluar el estado de salud, detectar cualquier anomalía no compatible con la actividad a realizar
 - Electrocardiograma
 - Ergometría
 - Análisis de laboratorio: Sangre y orina

2. **Evaluación Física:** Nos permite tener una idea del nivel de aptitud física del grupo promedio, para poder cuantificar, volumen e intensidad de las actividades:

- Resistencia – Fuerza zona Media - Flexibilidad

3. **Diagnóstico:** A través de una encuesta, nos dará una idea de los gustos, preferencias y objetivos del grupo, características físicas y mentales de su puesto de trabajo, actividades extra laborales y todos aquellos datos que nos sean útiles a la hora de elaborar el programa. Con estos tres elementos podremos direccionar nuestra planificación.

4. **Actividades:** la planificación de las actividades físicas se basarán en los siguientes ejercicios:

- Trabajos aeróbicos de resistencia, de intensidad moderada a baja.
- Fortalecimiento de la zona media y erectores de columna
- Flexibilidad general
- Ejercicios de relajación
- Actividades recreativas y deportes (Fútbol – Voley – Básquet etc...)

c) **Costo:**

- Un Profesor de Educación Física Especializado a cargo de todo el programa.

- Costo Mensual: 2 sesiones semanales \$400

3 sesiones semanales \$600

- GASTOS EXTRAS: Compra de elementos (colchonetas – pelotas – bandas elásticas, etc...)

- d) **Lugar:** Predio de la empresa, Club Fiat (con el cual la empresa tiene convenio).

Programa de Actividades Especiales

a) **Objetivo:**

1. Brindar un espacio de convivencia entre los empleados de DENSO S.A. y sus familiares.
2. Incentivar el cuidado de la salud en los empleados de DENSO S.A. y sus familiares mediante actividades recreativas al aire libre.
3. Contribuir a la integración del personal a través de actividades fuera del espacio laboral.

b) **Actividades:**

1. **Trekking por las sierras de Córdoba:** caminata que parte desde Merlo hasta las Minas de Tusteno en el Cerro Aspero. Caminata de dos días con noche en la base del Cerro Aspero.

- **Costo para 30 personas: \$3000**

2. **Día de las Olimpiadas Familiares:** Durante todo un día se realizarán juegos de competencia entre diferentes equipos integrados por varias familias. Las actividades se realizarán en el Club Fiat, con el cual DENSO S.A. tiene convenio.

- **Actividades:**

- Campeonatos de Basquet.
- Campeonatos de Fútbol.
- Juegos Recreativos en general.

- **Costo: \$5000**

3. **Bicicleteada:** Se realizará una bicicleteada con trayecto a definir. En el punto de llegada se realizará una recepción con un buffet y se realizará la entrega de premios. Para la misma se convocará a toda la familia de los empleados de la empresa.

- **Costo: \$2000**

c) **Costo Final: \$10.000**

7. Modulo de Evaluación Programa De Salud

En este apartado se presenta el seguimiento que se realizara de cada etapa del programa. Cada módulos presenta una evaluación diferente, que en algunos casos se correlacionarán con los datos que de los profesionales encargados presenten.

Las evaluaciones de Disertaciones, Talleres y Actividades Especiales, son Encuestas de Opinión orientadas a relevar la conformidad y satisfacción con las actividades, como así también intereses sobre temas o actividades para realizar en el futuro. En estos casos también se realizara un seguimiento de asistencia y participación de los empleados de DENSO S.A.

En el caso del Modulo de Entrenamiento Físico el control que llevará Recursos Humanos será principalmente de asistencia, la cual se complementará con la evaluación semanal o mensual que realice el Profesor encargado del modulo. Por último, con respecto al Plan Nutricional se evaluará mensualmente si consumen o no el menú natural.

A continuación se presentan las encuestas y las planillas de evaluación.

Evaluación Programa De Salud

DENSO S.A.

En este apartado se presenta el seguimiento que se realizara de cada etapa del programa. Cada módulos presenta una evaluación diferente, que en algunos casos se correlacionarán con los datos que de los profesionales encargados presenten.

Las evaluaciones de Disertaciones, Talleres y Actividades Especiales, son Encuestas de Opinión orientadas a relevar la conformidad y satisfacción con las actividades, como así también intereses sobre temas o actividades para realizar en el futuro. En estos casos también se realizara un seguimiento de asistencia y participación de los empleados de DENSO S.A.

En el caso del Modulo de Entrenamiento Físico el control que llevará Recursos Humanos será principalmente de asistencia, la cual se complementará con la evaluación semanal o mensual que realice el Profesor encargado del modulo. Por último, con respecto al Plan Nutricional se evaluará mensualmente si consumen o no el menú natural.

A continuación se presentan las encuestas y las planillas de evaluación.

Bibliografía

- 1) Flannery, T; Hofrichter, D; Platten, P. 1995 ***“Persona, Desempeño y Pago. Compensaciones para el nuevo entorno de negocios”***. Ed Paidos. Buenos Aires.

Frances Hasselbein, Marshal Goldsmith, Richard Beckhard. 1998. “La organización del futuro”. Ed. Granica. Bs. As..

- 2) G. T. Milkovich J. Baudreau. 1994. ***“Dirección y administración de Recursos Humanos”***. Ed. Adisson Wesley Iberoamerica. Estados Unidos
- 3) Gibson, J.; Ivanicevich, J.M.; Donnelly, J. H. 1996. ***“Las organizaciones”***. Ed. McGraw-Hill. Colombia.
- 4) H. Selye. 1980. **Selye’s guide to stress resarch**. Van Nostrand Reimhold. New York.
- 5) H. Koontz y H. Weihrich. 1998. **Administración una perspectiva global 11ª edición**. Ed. Mc Graw Hill. Buenos Aires.
- 6) José L. Vaquero Puerta y Rafael Seña Callejo. 1996. ***“Prevención de riesgos laborales: seguridad, higiene y ergonomia”***. Ed. Pirámide. Madrid.
- 7) Joseba Kelemendi de Ustarán. 1992. ***“EPIDEMIOLOGÍA”***. EUDEBA S.E.M. Bs. As.
- 1) Lazarus R. S. 1980. **Emotions, a cognitive ant phenomenological análisis**. New York, Academic Press.

- 2) Lazarus, R. S. Y Folkman, S. 1984. **Stress, appraisal and coping**. New York.
- 3) Rosen, R.; Berger, L. 1993 . **“Cómo lograr una empresa sana”**. Ed. Granica. Barcelona.
- 4) Veláz Rivas J. 1999. **“Motivos y Motivación en la Empresa”**. Ed. Granica. Bs As.
- 5) Warther, W: Davis, K. 1995. **“Administración de personal y Recursos Humanos”**. Ed. McGraw-Hill. México.