



UNIVERSIDAD NACIONAL DEL LITORAL - FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

TESIS DE POSGRADO

"EL MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD DE VIDA LABORAL COMO ESTRATEGIA PARA VIGORIZAR LA CAPACIDAD DE GESTIÓN MUNICIPAL"

MAESTRANDO

CARLOS ALBERTO ROYER GHIGLIONE

Licenciado en Recursos Humanos

DIRECTORA DE TESIS

MAGISTER NORMA ZANDOMENI

SANTA FE

FEBRERO DE 2010



DEDICATORIAS

*Dedico especialmente esta Tesis a **Carlos Fernando** y **Herminia**, mis padres, dos seres excepcionales que me dieron todo a lo largo de mi vida, sin pedir nunca nada a cambio.*

También quiero dedicarles este trabajo a esos soles que son guía, destino y preocupación de mi vida, mis adorables hijos.

Natalia

Carlos Daniel

Adriana Sandra



AGRADECIMIENTO

Esta es la culminación de una de las etapas más trascendentales de mi vida, que comenzara aquel día en que tomé la decisión de continuar mis estudios universitarios, en una entidad tan prestigiosa como lo es la Facultad de Ciencias Económicas de Santa Fe.

En sus claustros adquirí nuevos conocimientos, reforcé mi sentido de la solidaridad y el compañerismo, del esfuerzo y del sacrificio. En definitiva logré seguir evolucionando como ser humano.

*Mucho debo agradecerles a todos aquellos que me ayudaron a formarme, pero hubo alguien que me marcó fuertemente, mi Profesora y Directora de Tesis, la **Magister Norma Zandomeni**.*

A ella debo darle gracias por tantas horas de estudio compartidas.

Gracias por brindarme sin retaceos ni egoísmos, sus conocimientos y comprensión.

Gracias también por la afabilidad y generosidad en el trato recibido.

Fueron todos ellos poderosos acicates para seguir adelante en pos de mi objetivo, alcanzar la Maestría en Administración Pública.

Hoy, ya acariciando mi título de Magister, empiezo a soñar con un futuro diferente. ¡Vos, Norma, me ayudaste a construirlo!



AGRADECIMIENTOS

*Quiero agradecer al Estadístico **Alfredo Coniglio**, por el singular empeño, dedicación y paciencia, que puso para ayudarme a superar mis dificultades.*

También quiero agradecer a aquellas personas, que en algún momento de mi carrera y de diversas formas, me brindaron su generoso y desinteresado apoyo, colaboración y aliciente para seguir adelante.

Doctor Miguel Ángel Asensio

Doctora María Emilia Biglieri

Licenciada Viviana Marta Della Siega

Profesor Daniel Terrazzino

Magister Pablo Gorbán

Analista de Sistemas Sandra Loiácono



ÍNDICE

Carátula.	1
Dedicatorias.	2
Agradecimientos	3 / 4
Índice	5
Presentación	7
CAPÍTULO 1.	9
FUNDAMENTOS Y OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.	9
1.1 Elección del Tema.	9
1.2 Definición del Problema.	10
1.3 Objetivos.	12
1.3.1 Objetivo General.	13
1.3.2 Objetivos Específicos.	13
CAPÍTULO 2.	15
UNA APROXIMACIÓN A LA INTERPRETACIÓN DEL TRABAJO EN EL SIGLO XXI.	15
2.1 Revisión de los Enfoques sobre el Trabajo.	15
2.2 El Impacto de los Cambios Tecnológicos.	19
2.3 Los Trabajadores del Conocimiento: Un Nuevo Paradigma.	23
2.4 Trabajo Decente.	26
CAPÍTULO 3.	30
CALIDAD DE VIDA LABORAL.	30
3.1 Introducción.	30
3.2 Calidad de Vida Laboral: Conceptualización.	31
3.3 Calidad de Vida Laboral: Dimensiones.	34
CAPÍTULO 4.	41
INVESTIGACIÓN SOBRE CALIDAD DE VIDA LABORAL: APORTES CONCEPTUALES Y METODOLÓGICOS.	41
4.1 Introducción.	41
4.2 Calidad de Vida Laboral en España.	42
4.3 Calidad de Vida Laboral en el Trabajo en Chile.	48
4.4 La Satisfacción Laboral en los Establecimientos Hoteleros.	55
4.5 La CVL: Sector Bancario Oficial Brasileño.	59



CAPÍTULO 5.	68
Consideraciones Metodológicas.	
5.1 Diseño de Investigación.	68
5.2 Población.	69
5.3 Muestra.	70
5.4 Técnicas de Recopilación de Datos y Diseño de Formularios.	71
5.5 Acerca del Cuestionario para el Trabajo de Campo.	73
5.6 Criterios de Tabulación y Procesamiento.	79
5.7 Modelo de Cuestionario Utilizado.	82
CAPÍTULO 6.	86
Resultados Del Abordaje Empírico.	
6.1 Tratamiento Estadístico de la Información.	86
6.2 Conformación de la Muestra según Distintas Variables.	87
6.3 Valoración de la CVL	89
6.4 Análisis desagregado de las Distintas Dimensiones	90
6.5 Valoración de la CVL según Variables Socio Laborales.	95
6.6 Valoración de la CVL según Municipios.	99
6.7 Relaciones entre CVL y Productividad.	106
CAPÍTULO 7.	115
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	
BIBLIOGRAFÍA	126
Anexo 1: Matriz de Información de ambos Municipios	135
Anexo 2: Desagregación por Municipios y Variables Socio Laborales	138
Anexo 3: Análisis de algunas Variables por medio del Test de Chi ²	141



PRESENTACIÓN

Esta tesis se propone analizar mediante un estudio descriptivo, a partir de un trabajo de campo realizado en dos municipios de la provincia de Santa Fe, la influencia de la Calidad de Vida Laboral -CVL- a nivel individual y organizacional.

La hipótesis que regirá el presente trabajo, sostiene que la capacidad de gestión de los municipios se puede vigorizar mediante la implementación de mejoras de la Calidad de Vida Laboral.

Palabras clave:

* Calidad de Vida Laboral * Productividad * Gestión Municipal.

En el primer capítulo se identifica el tema elegido, para luego establecer el problema a ser analizado mediante la definición del mismo y se fijan los objetivos (general y específicos), que guiaran la presente investigación.

En el segundo capítulo se verán diferentes enfoques conceptuales acerca del trabajo, poniendo a consideración un aspecto relevante que tiene que ver con los cambios tecnológicos. Luego se incluyen apreciaciones de distintos autores sobre el nuevo paradigma, los trabajadores del conocimiento, concluyendo este capítulo con algunas consideraciones sobre lo que se entiende por trabajo decente.

En el tercer capítulo se trata en profundidad el tema Calidad De Vida Laboral, su origen y evolución, como así también las dimensiones objetivas y subjetivas que integran la misma.



En el cuarto capítulo se sistematizarán algunos estudios empíricos sobre CVL que se evalúan particularmente relevantes, en tanto sus aportes conceptuales, metodológicos e indagaciones empíricas han contribuido de manera significativa al avance del conocimiento en este campo.

En el quinto capítulo se detallan las decisiones metodológicas que guiaron el trabajo de campo realizado en dos municipios santafesinos, particularmente en lo que refiere al tipo de investigación, diseño muestral y técnicas de relevamiento.

En el sexto capítulo se presentan los principales resultados del abordaje empírico, en línea con los objetivos específicos previstos en el proyecto de investigación, esto es, en referencia a la valoración de las diferentes dimensiones de la CVL, así como su vinculación con la productividad.

Por último en el séptimo capítulo, se sintetizan las principales conclusiones y se proponen lineamientos, a modo de recomendaciones, orientados a mejorar la gestión de las organizaciones públicas basadas en el conocimiento generado sobre CVL.



CAPÍTULO 1:

FUNDAMENTOS Y OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.

1. 1 Elección del Tema.

Los cambios acelerados en materia tecnológica, junto con la reducción del ciclo de vida de los bienes y servicios, la evolución en los hábitos de los clientes / consumidores, sumados a la competencia a nivel global que exige a las organizaciones mayores niveles de calidad, acompañados de más variedad, menores costes y tiempo de respuestas, requiere que la organización se concentre en la consecución de ciertos objetivos.

Hoy en día la competitividad impone desafíos más exigentes que en el pasado. La existencia de mercados competitivos es un hecho central en la economía moderna. Con frecuencia, muchas organizaciones, cuando aspiran a aumentar su productividad, suelen descuidar la calidad, con todo lo que ella implica. Esta situación, derivada de una concepción errónea tanto de la calidad como de la productividad, puede ser nociva tanto para la organización como para cada uno de sus componentes.

La Calidad de Vida Laboral -CVL- frecuentemente es considerada como base del desarrollo económico, ya que permite aumentar la producción de los bienes y servicios con una mejor utilización de los factores favorecedores de la misma. Por ello es necesario entender la relación fundamental que existe entre productividad, eficiencia y calidad de vida laboral y cómo de un manejo adecuado puede resultar una mejor posición competitiva en el individuo primero, y en la organización después para vigorizar la gestión organizacional.



El concepto de CVL hace referencia a las condiciones y las prácticas organizacionales dirigidas hacia la promoción de la salud física y mental de los trabajadores, su seguridad y su satisfacción.

Entre las prácticas organizacionales que mayor incidencia tienen sobre la mejora de la CVL se encuentran los sistemas de participación y de implicación de los empleados, las técnicas de enriquecimiento del trabajo, los métodos de supervisión democráticos y las prácticas dirigidas a la creación de un clima de seguridad.

Sin embargo, la CVL no puede entenderse sin valorar los resultados de las experiencias del trabajador, es decir, las consecuencias que para éste tienen las condiciones en las que trabaja y las prácticas organizacionales.

En suma, la CVL constituye un concepto multidimensional que trata de explicar la forma en que se producen las experiencias laborales tanto en sus condiciones objetivas (participación, seguridad, supervisión, salario, desarrollo de carrera, etc.) como en sus condiciones subjetivas (el modo en que el trabajador "vive" su actividad laboral y los resultados obtenidos).

Por ello la CVL debe enfocarse desde una visión integrada de los principales elementos psicosociales implicados en su análisis, *"tratando de abordar su estudio desde una doble perspectiva, objetiva y subjetiva, que permita la comprensión de los efectos y las condiciones que la CVL ejerce sobre los trabajadores y las organizaciones"*. González, Peiró y Bravo (1996).

1.2 Definición Del Problema.



La necesidad de establecer un vínculo entre CVL y su influencia en la gestión¹ de los municipios, como así también, la satisfacción laboral de las personas, es inminente. Un estudio que dé cuenta de las posibles relaciones existentes entre estas instancias contribuiría, sin dudas, en la construcción de condiciones más equitativas dentro del nuevo orden globalizado.

Además conviene tener en cuenta que la promoción de la CVL, significa también un cambio en la forma de funcionamiento de la economía del mundo globalizado, generando una visión más amplia de la cuestión, en la cual estén incluidas mayores oportunidades de trabajos e ingresos.

El abordaje de esta problemática requiere una visión equilibrada de todos los aspectos citados. La particularidad del concepto de CVL, supone la existencia de un trabajo decente, esto es según Rodgers (1995)... *"un enfoque conjunto del trabajo, el empleo y el progreso social"*.

Es interesante partir de esta concepción, ya que contempla al trabajo de una manera integral, que además supone la adopción clara de una posición valorativa íntimamente relacionada con la dignidad de la persona humana.

Al mismo tiempo, un estudio de este tipo puede servir como punto de partida para repensar las bases sobre las que se asientan las condiciones de trabajo actuales en el ámbito público, tratando de determinar en qué medida se adecuan a la noción de trabajo decente, sobre todo si se tiene en cuenta que éste ofrece un marco que incluye

¹ Se entiende a la gestión pública como un proceso de selección de las alternativas más eficientes. La gestión pública consiste en adoptar decisiones asignativas en ambientes con importantes imperfecciones informativas (incertidumbre, racionalidad limitada, asimetrías de información) y dónde, por supuesto, todos los agentes que intervienen no tienen los mismos objetivos individuales ni incluso colectivos. Onrubia Fernández, Jorge. (2005).



tanto las metas sociales como las económicas. Todo ello a partir de la identificación de los diferentes grados de importancia que los trabajadores le otorgan a la CVL imperante en su lugar de trabajo.

Dentro de esta perspectiva, la situación laboral municipal en la provincia de Santa Fe, puede ser el punto de partida para un estudio venidero de mayor amplitud, con la inclusión de otros sectores públicos más amplios.

El análisis de esta problemática puede proporcionar las estrategias a aplicar en el futuro en este campo y su alcance puede ser extensivo, teniendo en cuenta la implicancia del trabajo dentro del contexto social.

1.3 Objetivos.

Con los objetivos que se exponen a continuación se pretende focalizar el problema de la CVL mediante la elaboración de un trabajo de *"investigación descriptiva"* que dé cuenta de la característica de la misma y su implicancia en la productividad y la eficiencia organizacional, contribuyendo a mejorar la gestión de la Administración Pública en los municipios santafecinos.

Se busca establecer dimensiones e indicadores propios de las organizaciones estudiadas, desarrollando preguntas de investigación que den las pautas necesarias para definir las variables en cada una de las mismas, vincularlas al marco teórico seleccionado para evaluar y analizar si existe algún tipo de relación entre ellas en los casos específicos estudiados, y qué conclusiones se pueden extraer que resulten útiles para futuras investigaciones.



1.3.1 Objetivo General.

"Generar conocimiento sobre el posible impacto de variables sociolaborales y biográficas en la percepción de los trabajadores sobre la CVL en la administración pública, como así también sobre su posible influencia en la productividad, como forma de contribuir a la mejora de la calidad y eficiencia en la gestión de las organizaciones públicas".

Sobre esa base, se intentará determinar el vínculo existente (en el contexto aludido) entre las dimensiones nombradas, tratando de establecer si existe entre ellas algún tipo de conexión o interdependencia, lo cual atañe al desempeño de la actividad y a la instancia productiva en el ámbito público.

1.3.2 Objetivos Específicos.

Para la consecución del objetivo general, se han fijado una serie de objetivos de índole más instrumental (específicos), entre los que se destacan:

- ✓ Indagar la valoración de las diferentes dimensiones de la C.V.L. por parte de los agentes de la administración pública.
- ✓ Explorar potenciales vínculos entre las distintas dimensiones de la CVL y la productividad de los trabajadores.
- ✓ Identificar el posible impacto de variables socio-laborales y biográficas -edad, sexo, nivel de instrucción, antigüedad, área y jerarquía ocupacional, etc.- tanto en la valoración de



las dimensiones de la CVL, como en su probable vinculación con la productividad.

- ✓ Generar antecedentes para futuras investigaciones sobre la relación entre CVL y productividad para ser utilizados en otros sectores de la administración pública.
- ✓ Elaborar una serie de lineamientos básicos orientados a mejorar la gestión de las organizaciones públicas con base en el conocimiento generado sobre CVL.



CAPÍTULO 2:

UNA APROXIMACIÓN A LA INTERPRETACIÓN DEL TRABAJO EN EL SIGLO XXI.

2.1. Revisión de los Enfoques Sobre el Trabajo.

Quizá el mayor cambio que ha llegado de la mano de la sociedad del conocimiento es la reconceptualización del trabajo humano. A lo largo de la historia el acto de trabajar ha sido motivo de reflexión teórica; sin duda el trabajo llegó a lograr su máxima expresión en lo social y económico durante la revolución industrial, puesto que en ese momento fue transformado el modo de trabajar hasta entonces conocido.

Tradicionalmente, el trabajo humano fue considerado casi como una prolongación de la máquina, de la tecnología instalada. Esta concepción se basaba en el hecho de que era mejor el trabajo en tanto mejor se adaptara a los ritmos y restricciones ergonómicas de la planta industrial. Hopenhayn (2001).

Sin embargo no es menos importante, como factor clave de éxito, el legado de la revolución industrial referido a la "productividad", que a partir de la época tuvo marcada importancia y se conformó como el principal motivador de la organización científica del trabajo, en un momento en el que prácticamente todo lo que era producido en serie era comercializado

Si durante una cierta cantidad de tiempo, utilizando una cantidad dada de tecnología en una planta de producción y un número dado de



trabajadores, se podía incrementar la cantidad producida, entonces la productividad aumentaba. De hecho, además de la especialización del trabajador, la máxima aplicación de la administración científica se dio en el Fordismo².

A partir de esta concepción surge la necesidad de establecer la diferencia entre productividad e intensidad de trabajo porque, si bien la productividad de la mano de obra refleja los resultados beneficiosos del trabajo, su intensidad exagerada significa un exceso de esfuerzo y no es sino un incremento de trabajo. *"La esencia del mejoramiento de la productividad debería ser el trabajar de manera más inteligente, no más dura"*. Kotler & Armstrong (1996).

Dadas las nuevas condiciones del mundo actual, la redefinición del concepto de trabajo pone de manifiesto la necesidad de repensar el rol laboral dentro del mundo globalizado. A medida que se fue avanzando en la sociedad del conocimiento, la concepción del trabajo cambió y surgieron una serie de consideraciones diferentes al respecto, de lo que se desprende que en la actualidad no se cuenta con un concepto único del trabajo, o bien que prevalece una cierta tendencia ecléctica en la cual conviven las distintas posturas.

Probablemente uno de los mayores cambios que ha introducido la sociedad de la información es la revisión del concepto de trabajo, hecho que sin dudas da lugar a una nueva concepción. A lo largo de la historia se puede percibir que el acto de trabajar ha sido interpretado de diferentes maneras y que esas interpretaciones han estado estrechamente relacionadas con las condiciones de trabajo de los distintos tiempos históricos.

² Llamado así por su utilización en la fábrica Ford. La producción se organizaba de la siguiente manera: Se trabaja en torno a un objeto que circulaba en una cadena productiva haciendo varias estaciones de trabajo en la cual los trabajadores especializados agregaban partes al producto. La especialización en un número de tareas y otras condiciones dieron como resultado un incremento considerable en la cantidad de productos. (Hopenhayn, 2001).



De esta manera, en un recorrido por los distintos estadios del trabajo se puede apreciar la concepción vigente en cada época y su evolución. En una novel concepción del trabajo, la misma se vincula más con el logro de objetivos, la competencia, la calidad, el clima organizacional y la eficacia entre otros.

El significado del trabajo para las personas, no ha cambiado a pesar de las grandes transformaciones que han tenido lugar en los últimos tiempos. De esta manera, las personas siguen preocupándose por obtener un trabajo, y si ya lo tienen, por mantenerlo. A nivel mundial, el trabajo es el centro de preocupación de muchas personas, independientemente del desarrollo social y cultural de cada sociedad en particular.

La noción de trabajo supone por un lado, la producción y por otro, los ingresos. Al mismo tiempo, en el trabajo confluyen los intereses sociales y económicos de las personas. Rodgers (op. cit).

Sin embargo, no caben dudas acerca del lugar social del trabajo; por medio de él las personas pueden satisfacer sus necesidades básicas, reafirman su dignidad al ocupar un lugar en el que se pueden sentir productivos y además, sienten que son útiles a la sociedad. (Somavia, 1999).

Algunos autores abogan en favor de la reducción del tiempo del trabajo a partir de las modificaciones introducidas por la tecnología, teniendo en cuenta que este cambio trae aparejada una disponibilidad temporal mayor en la que el trabajador puede ejercer el "*ocio digno*" Spengler (1971).

A continuación, algunas apreciaciones personales que tienen los trabajadores sobre el trabajo. Smith - Pallister, M. (2001):



- ✓ El trabajo es una obligación para poder tener plata y poder hacer las cosas que uno quiere con ella.
- ✓ Yo trabajo por necesidad, soy la cabeza de la casa, todos los demás están cesantes.
- ✓ Empecé a trabajar por las circunstancias, por felicidad, agrado y desarrollo personal.
- ✓ El trabajo es un medio secundario o terciario en la vida.
- ✓ Antes no tenía necesidad de trabajar, ahora estoy obligada a trabajar, el matrimonio hizo que activara mi parte laboral.
- ✓ Empecé a trabajar por necesidades de familia a los 18 años, saliendo del trabajo me puse a estudiar.
- ✓ Salí del colegio, tenía que estudiar algo y empezar a generar plata para realizarme.
- ✓ Trabajo porque tengo que trabajar nomás, yo quería estudiar arte pero mi papá no me dejó.
- ✓ A mí el trabajo me gusta, me motiva, en 10 años trabajando, nunca lo he sentido como una obligación.
- ✓ Me gusta trabajar en mi profesión, sentir que mi trabajo está aportando algo importante.

Las distintas apreciaciones antes expuestas, quedan comprendidas en la conceptualización del trabajo que brinda Peiró



(1996), en tanto se define como..."*conjunto de actividades humanas retribuidas o no, de carácter productivo y creativo, que mediante el uso de técnicas, instrumentos, material e información disponibles, permite obtener, producir o prestar ciertos bienes, productos o servicios. En dicha actividad la persona aporta energías, habilidades, conocimientos y otros diversos recursos y obtiene algún tipo de compensación material, psicológica y/o social*"...

2.2 El Impacto de los Cambios Tecnológicos.

El advenimiento de nuevas tecnologías de información y comunicación han generado globalmente un cambio científico y tecnológico de gran envergadura, que conlleva a una reingeniería del sistema productivo y del empleo, los cuales tuvieron un comportamiento disímil para los diferentes países, de acuerdo al desarrollo social, económico, cultural e institucional de cada uno de ellos. Neffa (2003.)

Si consideramos a la tecnología como el saber aplicado a las diversas actividades de producción y que las empresas necesitan cada vez más aumentar su competitividad internacional, el contar con tecnología de punta se convierte para las empresas, en una necesidad insoslayable, que debe en parte, ser desarrollada, incentivada y mantenida en el tiempo, por los gobiernos de turno.

En este contexto, las tecnologías informáticas, cumplen un rol fundamental en el tratamiento de la información, ya sea para el trabajo administrativo como para la producción.

En el primer caso se trata de la ofimática, que ha sido definida como..."*la aplicación de las tecnologías integradas del computador, la comunicación y productos de oficina y los conocimientos de la ciencia social para apoyar la mirada de actividades y funciones en una oficina o*



en el entorno de la oficina... En el otro caso, los sistemas de producción asistidos por computadoras, comprende el conjunto de prácticas de manufactura que utilizan la computarización para lograr los beneficios de eficiencia, flexibilidad y, eventualmente, costes y competitividad” Peiró (1997).

La utilización adecuada de tecnologías permite la modificación e efficientización de las organizaciones, como lo es la combinación pertinente de tecnologías duras, aplicadas a equipamientos y materiales nuevos incorporados al sistema productivo y las tecnologías blandas, que tienen que ver con la organización del trabajo, la gestión de los RR. HH. y el desarrollo de estrategias que permitan el afianzamiento de la calidad y la participación de los empleados en los procesos productivos.

La introducción de nuevas tecnologías tiene vastas repercusiones en el ámbito laboral, pudiendo citarse, entre las que se reconocen con mayor frecuencia, las de: (Zandomeni y otros, 2004).

- ✓ Transformación en los puestos de trabajo, surgimiento de nuevos puestos y desaparición de otros.
- ✓ Cambios en las calificaciones requeridas de los trabajadores.
- ✓ Creciente importancia relativa de los trabajadores del conocimiento” respecto a los trabajadores manuales.
- ✓ Surgimiento de teletrabajo con sus implicancias no sólo en el entorno físico del trabajo sino también en los aspectos sociales del mismo.



- ✓ Cambio en los roles a desempeñar por los mandos medios e inferiores como consecuencia de nuevas necesidades en lo que respecta a la coordinación y control de las actividades.
- ✓ Cambios en los patrones de estabilidad en el puesto como así también en las oportunidades de promoción.

Sin embargo, tal como surge del planteo de la OIT, los efectos de la introducción de nuevas tecnologías no son necesariamente unidireccionales, sino que se presentan resultados alternativos comprobables:

- ✓ Aislamiento de los usuarios y generación de stress o creación de interconexiones y estimulación para la realización de las tareas.
- ✓ Descalificación de los trabajadores reduciéndolos a tareas de simple vigilancia de los nuevos equipos o creación de las condiciones para seguir aprendiendo, ser creativos y adquirir polivalencia.
- ✓ Disminución de las remuneraciones debido a la simplificación de las tareas y la reducción del esfuerzo físico, o mejora de las remuneraciones especialmente de los trabajadores más calificados.
- ✓ Bloqueo de los puestos de trabajo ocupados en cuanto a las probabilidades de promoción o creación de nuevas posibilidades gracias a la polivalencia y la capacidad para adaptarse a los cambios en la demanda.



- ✓ El colectivo puede segmentarse para cambiar el nivel de la negociación colectiva o se pueden crear nuevos lazos de solidaridad y de cooperación.
- ✓ Acentuar la división social dentro de la empresa y reducir el poder de los asalariados o valorizar las calificaciones y competencias cuando dentro de la empresa hay procesos de aprendizaje.
- ✓ Hacer más intenso el trabajo, o valerse de la mayor productividad para reducir el esfuerzo y aumentar el tiempo para trabajos de mayor calidad.

Así, por ejemplo:

... "Los usuarios y operadores pueden ver afectada su salud debido a elevados ritmos de trabajo para procesar información, al uso de la vista ante pantallas no diseñadas ergonómicamente, a posiciones inadecuadas en un trabajo sedentario; o por el contrario hacer posible una reducción de la carga física del trabajo y una disminución del esfuerzo". OIT (2002, en Neffa 2003).

Tal como surge de este planteo de la OIT, el impacto de las nuevas tecnologías no es unidireccional; justamente por ello es posible, por un lado, visualizar la emergencia de un nuevo paradigma, cuyo eje hace referencia a los trabajadores del conocimiento y a la importancia del talento humano, mientras que, por otro, surge una creciente preocupación por el déficit de trabajo decente. A estas cuestiones se hará referencia, aunque de manera necesariamente sucinta, en los apartados siguientes.



2.3 Trabajadores del conocimiento: Un Nuevo Paradigma.

El nuevo paradigma social postcapitalista abre un nuevo debate acerca de la concepción del trabajo. En la sociedad de las organizaciones el conocimiento se construye como premisa hegemónica: *... "el verdadero recurso dominante y factor de producción absolutamente decisivo no es ya ni el capital, ni la tierra ni el trabajo, es el conocimiento"...* Dentro de este mismo orden, *"en lugar de capitalistas y proletarios, las clases de la sociedad postcapitalista son trabajadores del conocimiento y trabajadores de servicios"*. (Drucker 1994).

Asimismo Drucker sustenta la tesis de la disolución de las viejas estructuras del capitalismo en la sociedad de organizaciones y empleados, la cual no obstante, seguirá rigiéndose por el mercado y sus reglas. Se trata ahora del capitalismo de las organizaciones, con el consecuente debilitamiento del Estado como ente político supremo.

La llamada *"Sociedad del Conocimiento"* conforma una de las tendencias más notables del presente momento histórico. El conocimiento asume, de esta manera, nuevas formas de organización y gestión de la producción y el trabajo, como así también nuevas reglas en el nivel de competencia mundial (Casanova, 2001).

Si la *formación* se afirma como derecho humano y además constituye un requisito fundamental para el acceso al empleo de calidad, circunstancia ésta que se acrecienta en un contexto de globalización, regionalización, tecnologización y de advenimiento de la sociedad del conocimiento, aquella (la formación) deber ser, necesariamente, parte esencial del trabajo decente.



En la actualidad, los procesos de trabajo han manifestado cambios vertiginosos. Las personas, por lo tanto, han debido adaptarse a nuevos desafíos laborales. Para Julio César Neffa (op cit) *"los procesos de trabajo requieren progresivamente mayor contenido intelectual. El trabajo fragmentado no corre más porque es antieconómico. Las nuevas tecnologías exigen menos especialización y más polivalencia de tareas. La subjetividad del trabajador (...) ahora es fundamental ya que si el trabajador no está involucrado, la calidad es mala y hay conflictos"*.

La sociedad humana se enfrenta, en este umbral del siglo XXI, con el reto esencial de conseguir el pleno empleo y un crecimiento económico sostenible en la economía mundial, así como la inserción social. Este imperativo se ha vuelto en los últimos tiempos cada vez más complejo. (OIT. 88^a reunión. 2001).

El cambio económico, social y tecnológico acelera los tiempos, además, exige una adaptación política e institucional continua para poder dar respuesta a los nuevos requerimientos y para aprovechar las oportunidades que se abren en una economía mundial en proceso de integración acelerada.

Existe un consenso cada vez mayor acerca de la necesidad de contar con capacitación, y en este sentido tanto la inversión en educación como en formación constituyen el punto clave para alcanzar el grado necesario de desarrollo económico y social, en concordancia con los imperativos del proceso global. La capacitación y la formación aumentan la productividad y los ingresos, facilitando la participación de todos en la vida económica y social. (OIT 91^a .2003).

Para Alvin Toffler (1990), la sociedad basada en el conocimiento debe desarrollar dos estrategias:



- ✓ Por una parte, volcarse hacia el aprendizaje, de lo que se desprende la necesidad de una inversión masiva en educación como forma de conseguir una sociedad más formada.
- ✓ Por otra parte, manifestar la necesidad del desarrollo de infraestructuras de comunicaciones, en concordancia con los cambios.

En la misma línea, para Casanova (op cit), el hecho de que la formación profesional adquiera cierto grado de centralidad tiene mucho que ver con el advenimiento de la denominada "*sociedad del conocimiento*", la cual constituye una de las tendencias más claras y vigorosas de nuestro tiempo. Destaca la importancia creciente que el factor conocimiento asume dentro de las nuevas formas de organización y gestión de la producción y el trabajo, así como en las nuevas reglas de la competencia a nivel global.

El rol del conocimiento es fundamental para apuntar a los objetivos económicos de productividad y competitividad, como para hacer frente a los procesos de desintegración y exclusión social. De esta manera, el acceso al conocimiento se transforma en una cuestión crucial. La educación en general y la formación profesional en particular, son los instrumentos de acceso al conocimiento, realizando, además, un potencial aporte en virtud del logro de objetivos económicos, sociales y políticos. Casanova (op. cit).

De la mano de la nueva era de la información y el conocimiento, donde las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) juegan un papel determinante, el concepto de trabajo también se ha transformado. De esta manera, en la actualidad el trabajo suele ser considerado como el aporte para lograr los objetivos de la organización.



La realidad da cuenta de un amplio desfase entre quienes (personas y países) tienen acceso a los beneficios de la aplicación de las nuevas tecnologías de información y comunicación y aquellos que todavía continúan trabajando excluidos de las ventajas del desarrollo económico, no pudiendo acceder a la protección social, con ingresos insuficientes, sin formación, en suma, sin un trabajo digno.

Muchas personas son excluidas del proceso de desarrollo, en tanto que el acceso a éste está condicionado por diversos factores, entre los que se encuentran sus conocimientos, sus habilidades, sus competencias, sus conexiones, factores que no siempre son distribuidos equitativamente. Rodgers (op cit).

2.4 Trabajo Decente.

La tecnologización del trabajo muestra posturas enfrentadas. Rifkin (1996) considera que las innovaciones tecnológicas, en el ámbito productivo, han dado lugar a una expulsión de la mano de obra asalariada. Esta reducción conduce, indefectiblemente, al fin de la sociedad del trabajo entendida como tal. Las consecuencias negativas de este proceso de reemplazo de trabajadores asalariados por nuevas tecnologías se pueden percibir con claridad en el desempleo estructural.

En la actualidad, no ha variado la concepción del trabajo como factor de inclusión social y de sustento. En tal medida se vienen desarrollando concepciones que abogan por el mejoramiento de la calidad del trabajo y la abolición de sus peores formas, que involucran usualmente poblaciones desfavorecidas y desprotegidas (como niños, analfabetos e inmigrantes).

Por otra parte la provisión de empleo sin tener en cuenta la calidad y el contenido, no conduce al progreso. En este sentido es



preciso tener en cuenta la noción de "trabajo decente" propuesta por la OIT³, si bien este concepto ha sido caracterizado como un constructo⁴, de carácter integrativo y con un profundo contenido ético.

De acuerdo con la primera utilización del término en la 87^a. reunión de la OIT, "... La OIT puede promover la finalidad fundamental de un trabajo decente, que es sinónimo de trabajo productivo, en el cual se protegen los derechos, lo cual engendra ingresos adecuados con una protección social apropiada. Significa también un trabajo suficiente, en el sentido de que todos deberían tener pleno acceso a las oportunidades de obtención de ingresos".

La OIT durante estos últimos años ha tratado de difundir el concepto de trabajo decente, o sea, aquél que dé al trabajador no sólo una remuneración adecuada, sino que, además, lo rodee de las demás prerrogativas y derechos que son comunes al ejercicio del trabajo. Somavia (op cit).

El concepto de *trabajo decente* propuesto por la OIT se funda sobre los siguientes pilares:

- ✓ Trabajo productivo y seguro.
- ✓ Con respeto por los derechos laborales.
- ✓ Con ingresos adecuados.
- ✓ Con protección social.

³ La primera utilización expresa y formal de la expresión "Trabajo Decente" en la OIT y en las ciencias del trabajo fue dada en la Memoria del Director General, Juan Somavia, a la 87^a. Reunión de la Conferencia Internacional del Trabajo de 1999, la cual lleva ese título.

⁴ Concepto en construcción; que todavía no se ha desarrollado totalmente.



- ✓ Con diálogo social, libertad sindical, negociación colectiva y participación profesional.

Cada uno de los pilares mencionados tiene características constitutivas que le son propias. Sin embargo, todas ellas están estrechamente conectadas y se refuerzan mutuamente. Somavia (op. cit.).

Estas consideraciones marcan pautas para el desarrollo económico y social con arreglo a la cuales pueden cuajar la realidad del empleo, los ingresos y la protección social sin menoscabo de las normas sociales y de los derechos de los trabajadores.

Tanto el tripartismo como el diálogo social son objetivos por derecho propio, que garantizan la participación y la democracia y que contribuyen a la consecución de los demás objetivos estratégicos de la OIT. La nueva economía mundial brinda oportunidades al alcance de todos, pero es preciso enraizarlas en instituciones sociales basadas en la participación, con objeto de conseguir la legitimación y la permanencia de las políticas económicas y sociales. Somavia (op. cit.).

Al mismo tiempo, para alcanzar el "*trabajo decente*" la OIT se propone cuatro objetivos estratégicos:

- ✓ El respeto universal de los principios y derechos fundamentales del trabajo.
- ✓ La creación de más oportunidades de empleo y de ingresos para mujeres y hombres.
- ✓ La ampliación de la red de protección social.



- ✓ La promoción del diálogo social.

Los objetivos aludidos se vinculan estrechamente entre sí. De esta forma, el respeto de los principios y derechos fundamentales es una condición previa a la construcción de un mercado laboral que esté legitimado por la sociedad.

A través del diálogo social los trabajadores, sus representantes y los empleadores podrán entablar un debate y realizar un intercambio de opiniones.

A su vez, la creación de empleo, es el instrumento más eficaz para aumentar el nivel de vida y ampliar los ingresos de la población.

Por su parte, la protección social es el medio de prever la seguridad respecto de los ingresos y del entorno laboral. (Somavia, op. cit.).

Por lo antes expuesto podemos elucidar que trabajo decente y CVL se hallan hermanados, al punto tal de que se podría tomar a ambos como sinónimos uno de otro. Este tema que los vincula se desarrolla en profundidad en el próximo capítulo.



CAPÍTULO 3:

CALIDAD DE VIDA LABORAL.

3.1. Introducción.

Tal como se consignara en el capítulo anterior, el impacto de la globalización, de los avances tecnológicos y la rápida evolución de los sistemas de producción, han dado como resultado por un lado, nuevas oportunidades, y por otro, una serie de problemas que surgen de la adaptación a los cambios vertiginosos.

Mientras que los nuevos productos, las nuevas tecnologías, los nuevos espacios para la creación de riqueza y nuevas formas de poner en común el conocimiento y de establecer nexos entre las distintas comunidades se evalúan, entre otros, como los efectos positivos, los efectos negativos en el mundo del trabajo suelen ser asociados con la desocupación y la exclusión.

Si bien, tal como sostiene Rodgers (op.cit) *"la globalización es un motor para el crecimiento y la creación de empleo..."*, muchas personas son dejadas de lado dentro del proceso de desarrollo y su acceso al mismo depende de nuevos factores condicionantes, distribuidos sin equidad, como por ejemplo, las habilidades y competencias, los conocimientos y las redes de contacto.

Para que la economía pueda crecer y lograr como resultado la posibilidad de obtener un trabajo decente para cada persona económicamente activa, tendrá que mejorar la productividad, o sea, la



relación entre la producción obtenida por un sistema de producción o servicios y los recursos utilizados para obtenerla ⁵.

En lo que refiere al aumento de la productividad a nivel organizacional, este dependerá de varios factores. Aspectos tales como la CVL, la tecnología, la eficacia, los esquemas de gestión organizacional y del trabajo son determinantes dentro de una estrategia para elevar la misma.

Por ello tanto la calidad laboral, la satisfacción de los empleados, la eficacia, la eficiencia, la capacitación, el clima laboral y la productividad son eslabones de una misma cadena, de esto se desprende que no puede haber aumento de productividad ante la ausencia de las variables antes mencionadas y viceversa.

En particular referencia a la CVL, que constituye el eje de este trabajo, los nuevos paradigmas globales e integradores de la problemática del hombre en situación de trabajo tienden a considerar múltiples factores interrelacionados para dar cuenta de la misma. Esto es así, en tanto se concibe al trabajo como una actividad que es a la vez física, sensorial (recepción y transmisión de información), mental (procesamiento de información, resolución de problemas, toma de decisiones) y relacional (interacción, vínculos, etc.). Es entonces un abordaje interdisciplinario el que permitirá comprender la influencia del trabajo en las estructuras mentales, hábitos, valores y modelos de interacción de los trabajadores. Devalle, A. (1996).

3.2. Calidad de Vida Laboral: Conceptualización.

⁵ Definida de otro modo, la productividad es el resultado de la relación entre los resultados y el tiempo utilizado en su obtención, de lo que se desprende que cuanto menor sea el tiempo empleado, tanto más productivo será el sistema. (Casanova Fernando, op cit).



La preocupación por la CVL cobra un especial interés en la década del 70 en los EE.UU. donde alcanza el reconocimiento social e institucional. La reivindicación de este nuevo movimiento parte de la necesidad de humanizar el entorno del trabajo prestando especial atención al desarrollo del factor humano y a la mejora de su calidad de vida.

A partir de ese momento, el tema de la calidad de vida laboral se populariza tanto en los EE.UU. como en Europa, en esta última alejándose de los planteamientos iniciales ligados a la corriente del Desarrollo Organizacional (DO), para recibir los influjos del enfoque Sociotécnico y de la Democracia Industrial (DI).

Debido a tales diferencias ideológicas, el estudio de la CVL en Europa se identifica con la corriente de la humanización del trabajo, mientras que en los EE.UU. fiel a sus orígenes mantiene su denominación inicial como movimiento de CVL.

En lo que refiere a la conceptualización de la CVL, la teorización sobre el tema ha ido cambiando con el transcurso de los años, siendo la década del ochenta dónde más se investigó sobre el mismo.

Esta evolución surge claramente de la siguiente revisión conceptual realizada por Almoneda Segurado Torres y Esteban Agullo Tomas (2002):

Autor / Investigador / Año	Definiciones de CVL (Conceptualización).
Walton (1973)	Un proceso para humanizar el trabajo
Katzell, Yankelovich, Fein Ornati y Nash. (1975)	Un trabajador disfruta de alta CVL cuando: a) Experimenta sentimientos positivos hacia su trabajo y sus perspectivas de futuro, b) cuándo está motivado para permanecer en su puesto de trabajo y realizarlo bien y c) cuando siente que su vida laboral encaja bien con su vida privada de tal modo que es capaz de percibir que existe un equilibrio entre las dos de acuerdo con sus valores personales.
Suttle (1977)	Grado en que los miembros de la organización satisfacen necesidades personales importantes a través de sus experiencias en la organización.



MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

Bergeron (1982)	Aplicación concreta de una filosofía humanista a través de métodos participativos, con el objeto de modificar uno o varios aspectos del medio ambiente del trabajo para crear una nueva situación más favorable a la satisfacción de los empleados y a la productividad de la organización.
Nader y Lawler (1983)	Forma de pensar sobre las personas, el trabajo y las organizaciones. Sus elementos distintivos tienen que ver con: 1) El impacto del trabajo sobre las personas y sobre la eficacia organizacional y 2) La participación en la solución de problemas y toma de decisiones organizacional"
Mateu. (1984)	La oportunidad para todos los empleados, a todos los niveles de la organización, de influir eficazmente sobre su propio ambiente de trabajo, a través de la participación en las decisiones que afectan al mismo, logrando así una mayor autoestima, realización personal y satisfacción en su trabajo.
Delamotte y Takezawa (1984)	Conjunto de problemas laborales y sus contramedidas reconocidas como importantes determinantes de la satisfacción del trabajador y la productividad en muchas sociedades durante su periodo de crecimiento económico.
Turcotte (1986)	La dinámica de la organización del trabajo que permite mantener o aumentar el bienestar físico y psicológico del hombre con el fin de lograr una mayor congruencia con su espacio de vida total.
Sun (1988)	Un proceso dinámico y continuo para incrementar la libertad de los empleados en el puesto de trabajo mejorando la eficacia organizacional y el bienestar de los trabajadores a través de intervenciones de cambio organizacional planificadas, que incrementarán la productividad y la satisfacción.
Fernández y Giménez (1988)	El grado en que la actividad laboral que llevan a cabo las personas está organizada objetiva y subjetivamente, tanto en sus aspectos operativos como relacionales, en orden a contribuir a su más completo desarrollo como ser humano.
Robbins (1989)	La CVL es el proceso a través del cual una organización responde a las necesidades de sus empleados desarrollando los mecanismos que les permitan participar plenamente en la toma de decisiones de sus vidas laborales.
Fernández (1990)	Gestión dinámica y contingente de los factores físicos, tecnológicos y socio psicológicos que afectan la cultura y renuevan el clima organizacional, reflejando el bienestar del trabajador y productividad de las organizaciones.
Munduete (1993)	La CVL considerada como meta, implica la mejora de la efectividad organizacional mediante la transformación de todo el proceso de gestión de los recursos humanos. Como proceso, la transición desde un sistema de control a un sistema de participación. Como filosofía, considera las personas como un recurso más que como un costo extensivo del proceso de producción.
Heskett, (1994)	La calidad del ambiente de trabajo contribuye a la satisfacción de los empleados, lo que también se conoce como CVL.
De la Poza (1998)	La CVL haría referencia a un conjunto de estrategias de cambio con objeto de optimizar las organizaciones, los métodos de gerencia y/o los puestos de trabajo, mediante la mejora de las habilidades y aptitudes de los trabajadores, fomentando trabajos más estimulantes y satisfactorios y traspasando poder, responsabilidad y autonomía a los niveles inferiores.
Fernández Ríos Manuel (1999)	Grado de satisfacción personal y profesional existente en el desempeño del puesto de trabajo y en el ambiente laboral, que viene dado por un determinado tipo de dirección y gestión, condiciones de trabajo, compensaciones, atracción e interés por las actividades realizadas y nivel de logro y autodesarrollo individual y en equipo.
Lau (2000)	La CVL se define como las condiciones y ambientes de trabajo favorables que protegen y promueven la satisfacción de los empleados mediante recompensas, seguridad laboral y oportunidades de desarrollo personal.

Tal como analizan Segurado Torres y Agullo Tomas (op.cit) las definiciones más clásicas, como son las de Walton (1973), Katzell (1975), Suttle (1977), las muestran más amplias y genéricas, basadas en la valoración del individuo con relación a su medio de trabajo, predominando términos como satisfacción laboral, experiencias en la organización, motivación por el trabajo, proceso de humanización, necesidades personales o vida privada.



Diez años después Nadler y Lawler, (1983); Delamotte y Takezawa, (1984), Turcotte, (1986), Sun, (1988), Fernández y Giménez, (1989), Robbins, (1989) preconizan sobre los procesos y cambios en la dinámica organizacional que afectan al trabajador, dando origen a un nuevo vocabulario: Eficacia organizacional, participación, solución de problemas y toma de decisiones, bienestar del trabajador, estrategias para incrementar los niveles de productividad y satisfacción laboral, aspectos operativos y relacionales del trabajo.

A partir de los 90 y hasta nuestros días, la CVL se identifica con *"la satisfacción que el trabajo genera al trabajador"*, manteniéndose más cercana a centrarse en el individuo. Heskett, (1994), Fernández Ríos, (1999) y por otra parte las que, influidas por las nuevas formas de gestionar los RR HH, conceden un papel destacado a las organizaciones para determinar la CVL, Munduate, (1993), De la Poza, (1998), Lau, (2000).

De lo antes expuesto, puede concluirse de que no existe una definición conceptual y operacional categórica; diferentes visos culturales, organizacionales, políticos, sociales y económicos, entorpecen el hallazgo de una respuesta única, integradora.

Ello es así, en tanto la CVL es un concepto muy abarcativo, que va evolucionando en el tiempo, generando nuevas dimensiones de estudio que tienen que ver con diferentes escenarios laborales, cambios sociales, globalización entre otros.

3.3. Calidad de Vida Laboral: Dimensiones.

Las diferentes conceptualizaciones sobre CVL impactan directamente en las dimensiones a considerar para evaluar la misma.



Así, por ejemplo, Novick y Vasilachis (1983) conciben la CVL como un componente de la calidad de vida en general, que comprende aspectos como la educación, alimentación, vivienda y otras necesidades y, desde esta perspectiva, definen la calidad de vida de trabajo como *"el resultado del equilibrio entre los recursos que la organización -inmersa en el contexto social- destina al mantenimiento y expansión y aquellos que utiliza para la retribución de sus dependientes y para mejorar las condiciones en que este trabajo se desarrolla y ejecuta"*.

En cuanto compete a las condiciones de trabajo, las mismas son definidas por Novick y Vasilachis (op.cit.), ... *"como el conjunto de propiedades que caracterizan la situación de trabajo, que influyen en la prestación del mismo y que pueden afectar la salud física y mental del trabajador y su conducta"*... diferenciando el amplio conjunto de propiedades en:

- ✓ **Condiciones de trabajo del puesto:** Ambiente físico, psicosocial, contenido y organización del trabajo, aspectos que inciden en la salud integral del trabajador e influyen sobre sus facultades intelectuales.
- ✓ **Condiciones de trabajo de la organización:** Aspectos organizacionales, infraestructurales, asistenciales y sociales que propician el desarrollo del trabajador y la promoción de su bienestar integral.

Por su parte, Devalle (op.cit.) sostiene que es posible distinguir dos subsistemas que integran un sistema de trabajo:

- ✓ **El subsistema técnico:** Equipos, herramientas, distribución de las instalaciones y técnicas de operación, y la especialización del conocimiento y las habilidades que las tareas requieren.



- ✓ **Subsistema psicosocial:** O sea una organización del trabajo que relaciona a las personas que llevan a cabo las tareas necesarias, que conforma un conjunto de expectativas y aspiraciones, sentimientos y valores de los miembros de la organización.

Los países de la OCDE utilizan una serie de dimensiones e indicadores sobre *Calidad de Vida*, de los cuales a los fines de este trabajo, se seleccionaron los referidos a "*Calidad de Vida en el Trabajo*", que se transcriben seguidamente:

Dimensión	Indicadores
Calidad de Vida en el Trabajo	Nivel de remuneraciones: Suficiencia en los ingresos para mantener un estándar social aceptable para vivir.
	Condiciones de seguridad y bienestar en el trabajo: Condiciones de trabajo que minimicen el riesgo de enfermedades y accidentalidad.
	Oportunidades para desarrollar las capacidades humanas: Se incluye en esta categoría la autonomía, el uso de múltiples habilidades más que la aplicación repetitiva de una sola.
	Oportunidades de crecimiento continuo y seguridad: Oportunidades de ascenso, y seguridad en el empleo.
	Integración social en el trabajo de la organización: Igualdad, no discriminación, movilidad social.
	Balance entre trabajo y vida familiar: Que los requerimientos de trabajo no interfieran con el tiempo familiar, y que las oportunidades de ascenso no requieran frecuentemente de cambios geográficos.
	Relevancia social y vida laboral: Incluye el reconocimiento de la responsabilidad social de la empresa en cómo son comercializados los productos, disposición de desechos, y tratos por parte de los empleados.
	Respeto y reconocimiento de los derechos laborales: Esta dimensión se aplica a países en los cuales estos derechos se incumplen o están escasamente ejercidos y/o garantizados.
Protección social (salud y previsión): Esta dimensión se aplica a países donde los niveles de protección social son débiles o están ligados directamente con la calidad del empleo.	

Fuente: Smith-Palliser, M. (2001).

Todos estos antecedentes ponen en evidencia que, tal como sostienen Segurado Torres y Agullo Tomas (op.cit) el estudio de la calidad de vida laboral se ha venido abordando básicamente bajo dos grandes dimensiones teórico-metodológicas:

1° La calidad de vida del entorno de trabajo:



Tiene como meta conseguir mejorar la calidad de vida mediante el logro de los intereses organizacionales. El centro de su análisis será el conjunto de la organización entendida como un sistema. Aquí se evalúan las condiciones físicas del entorno laboral (seguridad, higiene, iluminación), de la organización (horarios, salarios) y de los trabajadores (carga física, rendimiento) a través de informaciones casi siempre cuantitativas, proporcionadas por los representantes y/o documentos procedentes de la organización (listados, perfiles, check-list).

Su objetivo fundamental es alcanzar una mayor productividad y eficacia organizacional como paso previo sin el cual no sería posible satisfacer las necesidades y demandas de cada trabajador.

2° La calidad de vida laboral psicológica:

Esta perspectiva centra su interés en el trabajador, desarrollando un microanálisis de aquellos elementos puntuales que constituyen las distintas situaciones de trabajo en las que participa.

Esta dimensión se refiere entonces, al conjunto de percepciones, juicios, opiniones y experiencias laborales que, de manera individual y colectiva, originan realidades laborales características dentro de un mismo contexto organizacional.

Su objetivo fundamental es alcanzar la satisfacción, la salud y el bienestar del trabajador anteponiendo los intereses individuales a los de la organización.

En líneas generales se puede afirmar que el énfasis recaerá en los aspectos objetivos del entorno del trabajo, por lo tanto la CVL dependerá de la naturaleza y características de las condiciones de



trabajo. O por el contrario en el carácter subjetivo de la CVL a través de la valoración del propio trabajador.

Siguiendo la corriente de análisis propuesta por Segurado Torres y Agullo Tomas (op.cit), Casas (2002) considera que la *... "Calidad de Vida Laboral implica un concepto pluridimensional que se relaciona con los componentes del trabajo ligados a la satisfacción, la motivación y el rendimiento laboral y que la misma se compone a su vez de dos grandes dimensiones, una objetiva que tiene que ver con el entorno en que se realiza el trabajo y la otra subjetiva, relacionada con las experiencias de los trabajadores"...*

Por otra parte, cada una de estas dimensiones están compuestas por constructos más concretos, los que adecuadamente identificados permiten elaborar instrumentos de medición que permitan establecer aquellos aspectos que deberían ser mejorados.

Así, Casas (op.cit) identifica una serie de dimensiones, a su criterio más relevantes para determinar la CVL en los profesionales de la salud, a partir de las cuales se podrán crear instrumentos de medición que posibiliten establecer aquellos aspectos que deben ser mejorados en la actividad.

Dimensiones Objetivas de la CVL	Dimensiones Subjetivas de la CVL
1. Medioambiente Físico. a) Condiciones de confort y funcionalidad. b) Seguridad (higiene, manejo de productos tóxicos o peligrosos, contagios.	1. Esfera Privada y Mundo Laboral. a) Interacción afectiva entre lo privado y lo laboral.
2. Medioambiente Tecnológico. a) Adecuación de equipos e instrumentos. b) Mantenimiento y suministros.	2. Individuo y Actividad Profesional. a) Satisfacción con el propio trabajo (autonomía, implicación, reputación del puesto). b) Relación con pacientes.
3. Medioambiente Contractual. a) Salario (Objetivo y Subjetivo). b) Estabilidad laboral. c) Cobertura jurídica.	3. Individuo y Grupo Laboral. a) Plano humano: relaciones de compañerismo y amistad. b) Plano técnico: cohesión y apoyo/sopORTE mutuo. c) Plano organizativo: comunicación horizontal. d) Plano jerárquico micro: liderazgo, comunicación ascendente/descendente, organización.



4. Medioambiente Productivo. a) Horarios. b) Recursos: 1. Adecuación de medios humanos (sobrecarga cuantitativa). 2. Adecuación de demandas (sobrecarga cualitativa)	4. Individuo, grupo laboral e institución. a) Apoyo y colaboración entre unidades.
5. Medioambiente Profesional. a) Promoción y carrera profesional. b) Formación e investigación.	5. Institución y función directiva. a) Percepción de estar dirigidos. b) Canales de participación en decisiones.

Por su parte, Marianlva Da Silva (2002) después de pasar revista a las dimensiones propuestas por distintos investigadores, concluye en que es posible identificar una serie de dimensiones básicas las que se pueden resumir en:

1° Calidad de vida laboral psicológica. Se refiere a la relación entre compañeros, identificación con la empresa, satisfacción con el trabajo, reconocimiento por su desempeño, entre otros.

2° Organización del trabajo. Esta relacionado con las condiciones en que se realizan las tareas (tiempo, carga de trabajo), ausencia de conflictos, establecimiento de responsabilidades, etc.

3° Comunicación y participación. Tiene que ver con poder opinar sobre las decisiones que afectan el desempeño, poder opinar libremente (ante jefes y compañeros).

4° Características del puesto de trabajo. Apunta a la polifuncionalidad, a la decisión de cómo realizar el trabajo, a ser informado sobre la calidad del trabajo.

5° Entorno laboral. Esta dimensión se relaciona con condiciones físicas adecuadas (iluminación, ruidos, ventilación, climatización), ergonomía adecuada, correcto lay out, higiene laboral, disposición de recursos de tecnología de última generación.



A partir de la identificación de las dimensiones es posible establecer los indicadores con los cuales construir las preguntas de investigación que posibiliten recabar la opinión de los trabajadores de la organización elegida.

Es decir, la CVL debe ser analizada y evaluada en función de la subjetividad de las personas y dentro de su entorno laboral, por lo tanto resulta fundamental conocer la percepción que, desde su experiencia laboral, tienen los trabajadores acerca de la CVL.

Esta perspectiva puede servir para la elaboración de estrategias que apunten a la mejora constante de la CVL, ya que posibilita la identificación de los problemas, sus detonantes, como así también la orientación de políticas de mejora.



CAPITULO 4

INVESTIGACIONES SOBRE CALIDAD DE VIDA LABORAL: APORTES CONCEPTUALES Y METODOLÓGICOS.

4.1. Introducción.

Si bien son numerosos los antecedentes de investigaciones sobre la problemática de la CVL, en este capítulo se hará referencia, en forma necesariamente sucinta, a algunos estudios que se evalúan particularmente relevantes, en tanto sus aportes conceptuales, metodológicos e indagaciones empíricas han contribuido de manera significativa al avance del conocimiento en este campo.

Algunos de estos trabajos analizan la CVL a nivel país mientras que en otros lo hacen a nivel de rama de actividad. Entre los primeros, se encuadran las investigaciones sobre calidad de vida en el trabajo en España y Chile; entre los segundos, se presentan los referidos a la industria hotelera española y al sector bancario oficial brasileño.⁶

En todos los casos se efectúa una breve reseña sobre los propósitos que orientaron el estudio, el abordaje metodológico y las principales conclusiones. Corresponde aclarar que, en varias ocasiones, se reproducen textualmente los párrafos evaluados como más relevantes de los respectivos informes, a efectos de traducir lo más fielmente posible, la perspectiva de los investigadores.

⁶ En referencia particular a la Argentina, cabe aclarar que la intensa búsqueda de estudios empíricos sobre el tema, realizada principalmente a través de Internet, si bien permitió identificar numerosos antecedentes sobre Calidad de Vida, en general y sobre CyMAT, no arrojó resultados positivos en cuanto a investigaciones específicas sobre CVL.



4.2. Calidad Laboral en España.

El Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales de España releva de manera sistemática la CVL mediante la Encuesta de Calidad de Vida en el Trabajo (ECVT), con el propósito de proporcionar una herramienta útil y válida para suscitar el debate sobre la situación que tienen los ocupados en el mercado laboral español.

La ECVT se presenta como una herramienta que permite obtener y relacionar una información de carácter objetivo sobre las situaciones reales de las actividades y relaciones que se producen en el entorno del trabajo, con una información de tipo marcadamente subjetivo, como es la percepción que los trabajadores entrevistados tienen de sus condiciones y relaciones laborales así como de la satisfacción en el trabajo.

La ECVT proporciona información relativa a la división, organización, comunicación y participación en el trabajo, recoge opiniones sobre el tiempo de trabajo y la compensación obtenida por dicho trabajo así como información sobre la seguridad en el trabajo y la negociación colectiva y hace una valoración de la formación laboral y la relación entre la formación y la promoción en el trabajo.

Se incluyen preguntas relativas a:

- ✓ **Satisfacción en el trabajo:** Satisfacción con las funciones y actividades ejercidas por el ocupado en su trabajo.
- ✓ **Jerarquía:** Supervisión y niveles de supervisión en el trabajo.



- ✓ **División en el trabajo:** Satisfacción con la organización del trabajo, evaluación de la percepción sobre la importancia del trabajo que se lleva a cabo y participación en la elección y distribución de las tareas que se realizan en el trabajo y trabajo en grupo.
- ✓ **Comunicación con la empresa:** Opiniones sobre los procesos de comunicación, y de conocimiento de la organización y objetivos de la empresa.
- ✓ **Negociación colectiva:** Opiniones y participación en negociaciones colectivas en la empresa, cómo deben resolverse los problemas en el puesto de trabajo, tendencia a la conflictividad o a la cooperación y valoración del convenio colectivo.
- ✓ **Estímulo para la participación en el trabajo:** Valoración de la influencia que el ambiente laboral tiene sobre el trabajo que se realiza y valoración de la confianza y relación que existe entre compañeros, superiores y subordinados en el trabajo.
- ✓ **Tiempo de trabajo:** Horario de trabajo, jornada continuada o partida, trabajo en horario nocturno y/o por turnos. Dónde se realiza el trabajo (empresa o vivienda). Tiempo empleado en el trayecto casa-trabajo. Flexibilidad en el horario de trabajo y en la toma de días libres.
- ✓ **Seguridad en el trabajo:** Satisfacción con el entorno físico del puesto de trabajo y evaluación de la seguridad e higiene en el trabajo, información y evaluación de los riesgos



laborales, información sobre el estrés y cansancio en el trabajo.

- ✓ **Formación laboral:** Valoración de las posibilidades de promoción en relación a la formación y valoración de la formación en el trabajo.
- ✓ **Compensación por el trabajo:** Satisfacción por la remuneración obtenida en el trabajo y participación en los beneficios de la empresa.
- ✓ **Actitud en el puesto de trabajo:** Orgullo en el trabajo e identificación con la empresa y opiniones y valoración de la oportunidad de cambiar su puesto de trabajo actual por otro.

El ámbito geográfico de investigación comprende todo el territorio nacional de España, a excepción de Ceuta y Melilla.

La población en estudio comprende la población ocupada de 16 años y más que reside en viviendas familiares.

El diseño muestral se realizó teniendo en cuenta tres variables: comunidad autónoma, tramo de tamaño del municipio y número de habitantes en cada sección censal. Las dos primeras variables se utilizaron como variables de estratificación, mientras que la última intervino en la fase de selección de la muestra. El tamaño de la muestra es de 6020 unidades de análisis.

Los resultados arrojados de la Encuesta de Calidad de Vida en el Trabajo (ECVT) del año 2004, referente a los ocupados del mercado laboral español manifiestan un nivel medio de satisfacción con el trabajo que llevan a cabo. En una escala de 1 a 10 obtienen 6,79 puntos.



Entre las razones fundamentales de satisfacción, se destacan:

- ✓ Gusto por la realización de su trabajo 22,9 %.
- ✓ Compañerismo 12,4 %.
- ✓ Sueldo 9,4 %.
- ✓ Un buen horario 7,8 %.

Por su parte, las principales razones de insatisfacción aparecen asociadas a:

- ✓ El mal sueldo, 24,6 %.
- ✓ El mal horario de trabajo, 15,5 %.
- ✓ La dureza del trabajo, 8,6 %.
- ✓ La poca estabilidad laboral, 6,1 %.
- ✓ El mal ambiente laboral, 4,9 %.
- ✓ Las malas condiciones físicas, 3,9 %.

En particular referencia a la satisfacción laboral, ésta queda confirmada en aspectos concretos del trabajo de los ocupados. En este sentido, alrededor de ocho de cada diez ocupados están satisfechos con el entorno físico de su empleo y con sus condiciones de seguridad e higiene laboral.



Siete de cada diez se sienten orgullosos con su actividad laboral y están satisfechos con la organización de su trabajo, con las relaciones personales con sus compañeros y con su conocimiento de los objetivos de su organización.

Aproximadamente seis de cada diez consideran que su empleo es atractivo o interesante y que es satisfactoria su relación con los superiores jerárquicos de la organización.

Cinco de cada diez piensan que en su trabajo existe un ambiente que los estimula para mejorar su labor y los que están satisfechos con su salario, con su grado de participación en el trabajo que realizan y con su convenio colectivo.

Respecto a la *"Formación Profesional Continua"* en la organización y su relación con la actividad laboral, se pone de manifiesto que el 76 % de los ocupados afirman que es correcta la relación entre el puesto de trabajo que ocupan y la formación que tienen y el 15 % de los varones ocupados y en torno al 20 % de las mujeres ocupadas consideran que la formación requerida en su puesto de trabajo es inferior a la formación que tienen.

Al mismo tiempo, casi el 83 % ciento de los ocupados estiman útil la formación recibida en la empresa para el desarrollo de su trabajo, y alrededor del 48 % consideran que sus posibilidades de promoción laboral no guardan casi ninguna relación con la formación que tienen o con la adquisición de nuevos conocimientos mediante estudios o formación.

El análisis de los resultados en función de distintas variables muestra que:



- ✓ Genéricamente, los varones y las mujeres presentan grados de satisfacción prácticamente idénticos, ya que el 89,1 por ciento de los varones y el 89,0 ciento de las mujeres se manifiestan satisfechos o muy satisfechos con su trabajo.
- ✓ Por edades, el mayor nivel medio de satisfacción laboral se produce entre los ocupados comprendidos entre 16 y 19 años (7,05 puntos) y entre 55 y 64 años (7,02 puntos). Por otra parte los ocupados de 20 a 24 años son quienes menor nivel medio de satisfacción laboral manifiestan (6,64 puntos), aunque éste va aumentando con la edad hasta alcanzar los 64 años.
- ✓ Los mayores niveles medios de satisfacción laboral se producen entre los ocupados con estudios universitarios (7,08 puntos), siendo, asimismo, los universitarios quienes manifiestan mayor grado de satisfacción con su empleo, con un 57,4 por ciento de muy satisfechos.
- ✓ Por situación profesional, los ocupados con mayores niveles medios de satisfacción en el empleo son las mujeres empresarias con asalariados (7,69 puntos), las cooperativistas (7,64 puntos) y los varones que trabajan en negocios familiares, con salario (7,58 puntos) y sin salario (7,40 puntos). Los asalariados del sector público (7,11 puntos) manifiestan niveles medios de satisfacción superiores a los asalariados del sector privado (6,63 puntos).
- ✓ Según el sexo y nivel de estudios de los ocupados entrevistados, son los ocupados con estudios universitarios los que más manifiestan sentirse muy satisfechos con su trabajo, ya que un 59,4 por ciento de varones universitarios y un 55,4 por ciento de mujeres universitarias se manifiestan en el este sentido. Al



mismo tiempo, los porcentajes de ocupados muy satisfechos con su actividad laboral, tanto en varones como en mujeres, disminuyen a medida que el nivel de estudios es inferior.

4.3. Calidad de Vida en el Trabajo, en Chile.

La investigación sobre *"Calidad de vida en el Trabajo: la percepción de los trabajadores"* fue realizada, a partir del año 2001, por el Departamento de Estudios de la Dirección del Trabajo del Gobierno Chileno.

A partir de lo expuesto por la OIT sobre la necesidad y el deber de favorecer el mejoramiento de la calidad de vida de los trabajadores, junto con otras normas de protección social, que permitan elevar los niveles de equidad en el trabajo, se plantea la necesidad de interrogarse sobre una serie de cuestiones, como son:

- ✓ ¿Cuáles son las condiciones y ambientes de trabajo en el Chile del siglo XXI?
- ✓ ¿Cuál es la percepción y los efectos que estas realidades tienen en la vida cotidiana de los trabajadores?
- ✓ ¿Se pueden lograr entendimientos en el ámbito de las empresas para mejorar los niveles seguridad y de satisfacción en el trabajo?
- ✓ La calidad y la productividad, dos metas ampliamente difundidas como la columna vertebral de la competitividad ¿son independientes de la retribución económica y simbólica al trabajador por su aporte cotidiano?



- ✓ ¿No sería más conveniente pensar que a la dupla calidad de los productos y productividad del trabajo, habría que incorporarle como tercer elemento de la competitividad, la calidad de vida en el ambiente laboral de quienes trabajan?

Para buscar respuestas a estos interrogantes, se inició una línea de investigación que pone el acento en las condiciones objetivas y subjetivas que se generan en los ambientes de trabajo. El objetivo final es contribuir al mejoramiento de las relaciones laborales desde una óptica que reflexiona sobre los cambios culturales necesarios para lograr en este siglo XXI, empresas a escala humana con resultados superiores.

El informe presenta un marco conceptual de la investigación, destacando los aportes al concepto de calidad de vida en el trabajo, provenientes tanto del mundo de la consultoría organizacional, como de los organismos internacionales, en particular la OIT y el PNUD, a través del enfoque de desarrollo humano.

Se reconoce que la calidad de vida en el trabajo, tiene componentes objetivos y subjetivos. Es la manera cómo las personas viven la cotidianidad en su ambiente laboral. Involucra desde la situación laboral objetiva, es decir, las condiciones de trabajo en un sentido amplio, tanto las condiciones físicas como las contractuales y remuneraciones hasta las relaciones sociales que se dan tanto entre los trabajadores, como entre éstos y la parte empresarial. También las actitudes y los valores de los sujetos y las percepciones de satisfacción o insatisfacción que derivan de esta conjunción de factores.

A continuación introduce una mirada a diversos indicadores que se han manejado nacional e internacionalmente para medir la calidad de vida en general, y la calidad de vida en el trabajo en particular,



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

Indicadores Relevantes para Medir la Calidad de Vida en el Trabajo.

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

Respecto a estas dimensiones de la CVL, se sostiene que los indicadores cuantitativos disponibles, fundamentalmente provenientes de la Encuesta Laboral de la Dirección del Trabajo, muestran diversas fuentes objetivas de vulnerabilidad que afectan a las condiciones y a la calidad del trabajo en Chile.



Se observa una mayor presencia de los empleos atípicos, que no responden a la clásica definición de empleo estable, dependiente y realizado en el recinto físico de la empresa. Ello implica un aumento de los empleos desprotegidos, sin acceso efectivo a la previsión social ni a prestaciones de salud, con jornadas laborales extensas y bajos salarios reales. Todo ello ocurre en un marco de debilitamiento notorio del ejercicio de los derechos a la sindicalización y la negociación colectiva.

Frente a este escenario de desprotección social, agudizado además en los últimos años por la crisis económica internacional y el consiguiente aumento de las tasas de desempleo, es evidente que el grado de riesgos e inseguridades a que se ven enfrentadas las personas crece.

Por ello, para diagnosticar la calidad de vida en el trabajo que experimentan los trabajadores chilenos se considera necesario también conocer sus propias percepciones subjetivas con respecto a la experiencia del trabajo, su contribución a la satisfacción de los proyectos personales, sus efectos sobre la vida familiar y social, las relaciones humanas al interior de la empresa y el respeto de los derechos laborales, entre otros aspectos.

Para el análisis de la dimensión subjetiva, es decir con la vivencia de los sujetos respecto a las condiciones de trabajo, el estudio se basó fundamentalmente, en los resultados de una serie de entrevistas realizadas por una consultora externa para la Dirección del Trabajo, a 40 trabajadores, hombres y mujeres, de distintas categorías ocupacionales (operarios, empleados no profesionales y profesionales), distintos sectores productivos (industria, banca, comercio, construcción, servicios y telecomunicaciones) y distintos tipos de empleo (estables y temporales).



La muestra intencional buscó recoger la mayor heterogeneidad posible entre los informantes.

Los factores considerados fueron, género; categoría ocupacional (en tres grupos), ramas de actividad relevantes en la ocupación urbana, y tipos de empleo de mayor o menor estabilidad. El supuesto que hay detrás de estos criterios es que estos factores de diferenciación podían mostrar diferencias y matices en la percepción de las personas respecto de los temas tratados.

La pauta de la entrevista, que fue elaborada por el departamento de estudios, se movió en torno a los siguientes ejes temáticos, que fueron desagregados en múltiples preguntas.

1. Motivaciones, insatisfacciones e inseguridades con relación al empleo.
2. Salarios y endeudamiento.
3. Vida laboral y vida social: Uso del tiempo y calidad de vida.
4. Relaciones humanas, políticas de bienestar y percepción de las relaciones laborales en las empresas.
5. Derechos colectivos e institucionalidad laboral.
6. Derechos y deberes de los trabajadores: Estándares y cumplimientos.
7. Derechos y deberes de los empleadores: Lo que esperan los trabajadores.



8. Expectativas para mejorar la calidad de vida laboral.
9. Expectativas para mejorar la calidad de vida en general.
10. El mensaje a los actores: al gobierno, a los empresarios, a los trabajadores.

Se aclara que el trabajo analítico se orienta a captar los *sentidos* predominantes que surgen de los relatos de los trabajadores y no tienen pretensiones de generalización estadística, objetivo que no puede cumplirse a través de este tipo de investigación la que sin embargo, entrega insumos de gran importancia para la comprensión de un fenómeno complejo como es la calidad de vida en el trabajo.

Las principales conclusiones del estudio hacen referencia a que la calidad de vida en el trabajo no es un tema que esté instalado en la reflexión académica, o en los niveles de decisión de las políticas públicas, o en las agendas de los actores laborales: Sindicatos o empresarios. Menos aún, en la reflexión de las personas que trabajan. Al consultar a los entrevistados sobre qué cuestiones podrían mejorar la calidad de vida en el trabajo, surgen de manera espontánea muy pocas demandas (más entre las mujeres que entre los hombres) mostrando un panorama restringido de aspiraciones.

Las más frecuentes, aparte de mejora de los salarios, se refieren a la jornada de trabajo (acortarla, flexibilizar los horarios, cambiar el sistema de turnos, no trabajar los domingos, tener más pausas, realizar la colación afuera). Otra gama de aspiraciones se ubican en un plano más inmediato de los lugares de trabajo, tales como, mejorar el ambiente físico, utilizar pantallas protectoras, sillas ergonómicas, poner música y algunas de opinión minoritaria se refieren a mejorar las condiciones de



sociabilidad: reunirse, conocerse mejor, disminuir las rivalidades y la competencia interna.

Del listado de preocupaciones acerca de la calidad de vida en el trabajo se desprende que no hay en la percepción de las personas que trabajan una aspiración específica sobre la *calidad de vida asociada al trabajo*. Las aspiraciones más recurrentes no difieren mucho de lo que se aspira como calidad de vida en general. (más ingresos, más tiempo libre, mejorías en el medio ambiente, mejores condiciones de sociabilidad).

Al igual que en el tema de los derechos, se parte de un horizonte muy restringido, con una mirada más bien circunscripta a la realidad de bajos estándares de calidad que se viven en el día a día en las empresas. No obstante que muchas de las aspiraciones para una mejor calidad de vida en el trabajo están presentes, sea como crítica a la realidad cotidiana, sea como una demanda implícita éstas no se asocian al tema de la calidad.

Por otra parte, los patrones culturales de comportamiento y relaciones sociales tienden a reproducir las inseguridades laborales. Así, por ejemplo, si bien la mayoría de los trabajadores y empleadores señalan mantener un trato colaborativo y no conflictivo al interior de sus empresas, hay una alta preocupación por el tema del trato digno en el trabajo. Asimismo, subsisten fuertes desigualdades que perjudican a las mujeres en comparación con los hombres en cuanto a salarios, acceso a puestos ejecutivos, entre otros.

La capacitación y las condiciones de higiene y seguridad, pese a ser factores fundamentales, el primero para las posibilidades de movilidad social, y el segundo, para trabajar en condiciones de bajo riesgo ambiental, no han sido plenamente asumidas al interior de las



empresas, ni por empleadores ni por trabajadores como variables que pueden contribuir a un mejoramiento de la calidad de vida en el trabajo.

Por todo lo anterior, el informe concluye en la necesidad de construir una agenda en torno a la calidad de vida en el trabajo, que tematicice "lo laboral", de una manera más integral que de cuenta, más allá de los niveles de empleo que hay en el país, de la vida laboral o dicho de otro modo, de la manera como se vivencia el trabajo.

4.4. La Satisfacción Laboral en los Establecimientos Hoteleros.

Si bien, tal como surge del título, se trata de una investigación sobre satisfacción laboral, las dimensiones analizadas se pueden asimilar, en términos generales, a las utilizadas habitualmente en los estudios sobre CVL. Tal es así que, entre los factores a considerar para evaluar la satisfacción en el trabajo, se mencionan: Buenos salarios, seguridad laboral, trabajo interesante, ayuda a los problemas del personal, oportunidades de promoción y desarrollo, buena disciplina, adecuadas condiciones de trabajo, lealtad hacia los empleados, apreciación de los logros alcanzados y sentimiento de implicación en la tarea.

El estudio parte de considerar que el aumento de la competitividad ha movilizó a las organizaciones a diseñar nuevas estrategias para obtener ventajas competitivas. El sector servicios en general y, en particular la industria hotelera, exige un contacto intensivo con los clientes, por tanto, su satisfacción constituye un componente de esencial importancia en la línea de éxito de las organizaciones que pertenecen a este sector. En ese marco, el estudio encarado pretende incrementar la base de conocimiento sobre el tema.



Los autores efectúan una revisión de estudios empíricos realizados sobre el tema en la industria hotelera y sistematizan los principales hallazgos en referencia a la satisfacción laboral en relación a variables asociadas con el individuo y variables relacionadas con el puesto y la organización, los que se transcriben seguidamente en atención a su relevancia para el tema en estudio.

Satisfacción Laboral y Variables Sociodemográficas.

RESULTADO	VARIABLE	AUTORES
Inexistencia de relación entre género y satisfacción laboral.	Género	Shinnar (1998) Frye (2001) Jabulani (2001)
Relación lineal creciente (mayor insatisfacción en jóvenes).	Edad	Sarker <i>et al.</i> (2003). Frye (2001)
Intereses diferentes, según estado civil.	Estado Civil	Wong <i>et al.</i> (1999)
Satisfacción disminuye con el nivel educativo.	Nivel Educativo	Lam <i>et al.</i> (2001)



Satisfacción laboral disminuye por desajustes educativos.		Kokko y Guerrier (1994)
---	--	-------------------------

Satisfacción Laboral y Variables del Puesto y la Organización.

VARIABLE	AUTORES	RESULTADO
Salario	Charles y Marshall (1992) Simons y Enz (1995). Lam <i>et al.</i> (2001)	Buen salario factor más valorado.
	Arnett <i>et al.</i> (2002)	Relación no significativa entre salario y satisfacción Laboral.
Eventualidad del contrato	Ball (1988)	Peso de contratos temporales en el sector hotelero.
	Lee-Ross (1995)	Empleados temporales menos satisfechos.
Horas de trabajo	Pavesic y Brymer (1990)	Insatisfacción con la remuneración por las horas trabajadas
Antigüedad	Sarker <i>et al.</i> (2003)	Satisfacción aumenta con antigüedad
	Smith <i>et al.</i> (1996) Lam <i>et al.</i> (2001)	Satisfacción disminuye con antigüedad
	Frye (2001)	Antigüedad no influye en satisfacción.
Estatus del puesto	Wong <i>et al.</i> (1999)	Mayor satisfacción en directivos
	Shinnar (1998)	No relación entre estatus y satisfacción
Diferencias departamental	Simons y Enz (1995) Siu <i>et al.</i> (1997) Spinelly y Gray (1998) Shinnar (1998) Singh (1998)	Cada departamento valora distintos aspectos y la satisfacción difiere entre departamentos

En lo que refiere específicamente a la investigación sobre los establecimientos hoteleros de la provincia de Córdoba (España), se realizó un diseño muestral mediante un muestreo aleatorio simple, siendo la selección de dicha muestra en función del número de hoteles



que hay en cada una de las categorías y de las plazas hoteleras de los mismos, en la provincia de Córdoba.

El instrumento de medida aplicado consistió en un cuestionario estructurado, habiéndose realizado efectivamente 172 encuestas.

Los resultados obtenidos dan cuenta de que el 50% de los encuestados se encuentra satisfecho o muy satisfecho de manera general con su trabajo, con una media por encima de 3,5 en la escala de Likert de 1 a 5. Por lo que se refiere al grado de compromiso organizacional, la media se sitúa en 3,65 puntos, por encima del punto de indiferencia, lo que supone un cierto grado de lealtad de los empleados hacia la organización hotelera en que desarrollan su trabajo.

La variable que tiene más influencia sobre la satisfacción laboral es el salario. A medida que éste es más elevado el trabajador está más contento con su trabajo. El 66% de los trabajadores catalogaron el salario como el principal inconveniente del mismo.

El tipo de contrato también influye negativamente en la probabilidad de estar satisfecho. Así las personas con contrato estacional tienen menor probabilidad de satisfacción que las personas con contrato indefinido.

El análisis de la relación entre satisfacción laboral y ciertas variables sociodemográficas permiten concluir que:

- ✓ La variable sexo y el nivel de satisfacción general en el trabajo están relacionadas. Así, por término medio, los trabajadores están contentos con su puesto de trabajo, siendo las mujeres las que dan una puntuación más baja.



- ✓ Existe una relación positiva entre la satisfacción en el trabajo y la edad. Así, los individuos cuya edad está comprendida entre los 40 y los 49 años son los que más satisfechos están con su trabajo.
- ✓ En lo que respecta al nivel académico, la relación es inversamente proporcional (a mayor nivel de estudios mayor grado de frustración en el trabajo). Y es que el 40,1% de los trabajadores encuestados que poseen algún título universitario de grado medio o superior, no ocupan un puesto de trabajo acorde con su nivel. Esto unido a las pocas posibilidades de lograrlo, genera un importante grado de insatisfacción.

El informe también destaca que el 75% de los trabajadores del sector de la hotelería eligieron el trabajo que realizan porque le gusta su actividad, pero sus expectativas no se han visto cumplidas una vez desarrollado el trabajo, bien por la escasez de promoción, las jornadas laborales superiores a las 40 horas, el bajo salario y la temporalidad de los contratos.

Se puede concluir que en este sector no han sido muy efectivas las medidas de fomento de empleo tendientes a mejorar la precariedad del empleo debido al alto porcentaje de contratos temporales que existen. Son por lo tanto, la inseguridad en el trabajo junto con los problemas enumerados anteriormente, los principales motivos de insatisfacción entre este colectivo.

4.5. La CVL en el Sector Bancario Oficial Brasileño.

Se analiza en este punto la Tesis Doctoral sobre "Nuevas perspectivas de la calidad de vida laboral y sus relaciones con la eficacia



organizacional" desarrollada por la Doctoranda Marinalva da Silva, con la Dirección del Dr. Santiago Díaz de Quijano en el marco del Programa de Doctorado en Recursos Humanos y Organizaciones de la Facultad de Psicología - Universidad de Barcelona.

El propósito que orienta el estudio es el de analizar cómo se puede potenciar la CVL y a la vez, la eficacia organizacional en términos de desempeños individual y grupal, en países en vías de desarrollo. En línea con el mismo, se plantean los siguientes interrogantes:

- ✓ ¿Qué significa tener CVL hoy?
- ✓ ¿Piensan lo mismo investigadores y trabajadores?
- ✓ ¿Existen diferencias en la percepción de CVL entre los grupos de la muestra?
- ✓ ¿Que aspectos de la CVL tienen mayor influencia en la percepción global de CVL?
- ✓ ¿Una mayor CVL percibida por las personas conlleva a un mejor desempeño individual?
- ✓ ¿Una mayor CVL percibida por el grupo conlleva a un mejor desempeño grupal?

Como punto de partida se hace una revisión teórica de la conceptualización de CVL realizada por los investigadores en las últimas tres décadas y se analizan las distintas aproximaciones al concepto, los métodos utilizados en las evaluaciones de la CVL, las dimensiones



propuestas en los modelos y las categorías más frecuentes que aparecen en los estudios. Aplicando un análisis de contenido se reconocen los aspectos de CVL más evaluados por los investigadores, identificándose las siguientes diez categorías utilizadas más frecuentemente en los estudios sobre CVL:

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

A efectos de contrastar estos hallazgos con la percepción que tienen los trabajadores se realizó un estudio empírico entre 1.322 trabajadores de un banco brasileño, sobre el significado actual que para ellos tiene el concepto de la CVL.



Esto permitió identificar las siguientes categorías comunes para el colectivo de investigadores y el de trabajadores:

- ✓ Interacción social en la empresa.
- ✓ Condiciones físicas del ambiente de trabajo.
- ✓ Organización del trabajo.
- ✓ Satisfacción y bienestar con el trabajo.
- ✓ Equidad remunerativa y en el trato.
- ✓ Reconocimiento por el trabajo.
- ✓ Horario de trabajo.
- ✓ Oportunidades de promoción y adelanto futuro.
- ✓ Satisfacción con la remuneración.
- ✓ Formación laboral.

Como aspectos diferenciadores se resalta que los trabajadores, a diferencia de los investigadores, consideran como más relevante para la CVL, la interacción social en la empresa.

También se verifica que los trabajadores conceptualizan la CVL con algunas categorías poco presentes en los estudios sobre CVL como son: Ética y responsabilidad social empresarial; confianza y justicia en la empresa; tecnología disponible y adecuada; salud física y mental, equilibrio entre trabajo y vida y liderazgo con sensibilidad a las personas, entre otras.



Por su parte, categorías más frecuentemente utilizadas para dar cuenta de la CVL por los investigadores como son: Seguridad del ambiente físico de trabajo, autonomía, beneficios, estabilidad en el empleo y uso de habilidades y conocimiento no se encuentran presentes entre las 20 consideradas como muy importantes para los trabajadores.

Para conocer los aspectos de la CVL más valorados por los trabajadores, se relevaron las siguientes dimensiones:

1. Sistemas de gestión.
2. Relación con los compañeros.
3. Relación con los jefes.
4. Motivación-identificación-compromiso (potencian CVL).
5. Condiciones del entorno laboral.
6. Estrés y burnout (inhiben la CVL).
7. Equilibrio trabajo-vida privada.
8. Satisfacción con el rol (puesto).
9. Bienestar subjetivo derivado del trabajo.
10. Equidad remunerativa.
11. Características de personalidad.



En la muestra analizada, las dimensiones *sistema de gestión*, *relaciones interpersonales* y la *motivación-identificación-compromiso*, son las que más contribuyen a la CVL global. Esto resalta que, tanto las condiciones de responsabilidad más directa de la organización, así como los procesos psicológicos y psicosociales, son importantes para conformar una adecuada y satisfactoria CVL.

Los resultados obtenidos permitieron además identificar algunas diferencias significativas en función de distintas variables.

En lo que refiere al sexo, hombres y mujeres perciben la CVL de forma muy similar. Para la variable sexo, la única diferencia identificada es la que se relaciona con la dimensión *Motivación-Identificación-Compromiso*. En la muestra analizada, los resultados señalan que los hombres están más motivados, más identificados y presentan mayor compromiso que las mujeres. Probablemente, este resultado sea un reflejo de la influencia cultural y/o valores de la organización, la cual tiende a proporcionar más oportunidades de adelanto profesional a los hombres.

Respecto a la variable edad, las diferencias identificadas en las dimensiones: *Sistemas de gestión*, *Relación con compañeros*, *Motivación-identificación-compromiso*, *Condiciones del entorno*, *estrés-burnout*, *equilibrio trabajo-vida*, *satisfacción con el rol* y *bienestar* se dan, especialmente, entre los grupos de trabajadores con edad superior a 41 y los con menos de 25 años.

El grupo de individuos en la franja de 41 a 55 años, casi el 50% del total de empleados, son los que están más satisfechos con los sistemas de gestión, con el rol y las condiciones del entorno que el grupo de los más jóvenes. Por otro lado, los trabajadores más jóvenes, especialmente los con menos de 25 años, informan tener menos estrés,



menor bienestar, menor motivación-identificación-compromiso en el trabajo, y mayor nivel de desacuerdo respecto a los sistemas de gestión y condiciones del entorno laboral, principalmente en lo referente a la tecnología.

Los grupos de la variable, nivel de estudios, perciben diferente las siguientes dimensiones de la CVL: Sistemas de gestión, motivación-identificación-compromiso, condiciones del entorno y bienestar.

La heterogeneidad ocurre, especialmente, entre trabajadores con nivel de master y los con primaria/secundaria. Por lo general, a mayor nivel de estudios (master y doctorado) más oportunidades laborales y más exigente pasa a ser el trabajador, respecto a las condiciones que les son ofrecidas por la organización e, igualmente al uso y desarrollo de sus aptitudes. En este sentido, es previsible que empleados con bajos niveles de estudio, como los de primaria-secundaria, estén más acordes con los sistemas de gestión y presenten mayor bienestar así como mayor motivación-identificación-compromiso en el trabajo que los con empleados con master.

La variable función profesional es la que presenta mayor heterogeneidad en la percepción de CVL. En los colectivos analizados:

Grupo uno (superintendente, gerente de sucursal etc.); **Grupo dos** (agente de desarrollo, consultor, etc.); **Grupo tres** (técnicos, ayudantes, secretaria, etc.). Se identificaron diferencias en nueve dimensiones: Sistemas de gestión; Relación con compañeros; Relación con jefes; Motivación-identificación-compromiso; Condiciones del entorno; Satisfacción con el rol; Bienestar; Equidad remunerativa y Características de personalidad. Las diferencias ocurren, especialmente, entre el grupo de la alta gerencia, y el grupo de los profesionales de soporte (técnicos, secretarías).



No sorprende que la alta gerencia, superintendentes y gerentes, presenten mayor nivel de acuerdo en todas dimensiones citadas, que el grupo tres. De la misma forma, los grupos uno y dos están en mayor conformidad que el grupo tres, en cuanto a las cuestiones relacionadas con los sistemas de gestión, relación con jefes, motivación-identificación-compromiso, percepción de equidad remunerativa y bienestar.

Por su parte, los grupos de la variable tiempo en la empresa también perciben de forma diferente, las siguientes dimensiones de la CVL: Sistemas de gestión; Motivación-identificación-compromiso; Condiciones del entorno; Estrés-burnout, equilibrio trabajo-vida, satisfacción con el rol, bienestar y equidad remunerativa. Las diferencias ocurren especialmente, entre el grupo que tiene de 16 a 25 años de trabajo en la empresa (31,2%), y los que tienen menos de 5 años (34,7%), que son los más representativos.

Los resultados evidencian que los trabajadores con más tiempo de servicio (superior a 16 años), presentan un mayor nivel de estrés-burnout que los con menos de 5 años en la empresa. Por otro lado, revelan también más satisfacción con sus roles, con los sistemas de gestión, con las condiciones del entorno laboral. Asimismo, tienen más motivación-identificación-compromiso y mayor percepción de equidad, equilibrio trabajo-vida y bienestar que los que llevan menos de 5 años en la organización.

Por último, el estudio analiza empíricamente la posible relación entre CVL y Eficacia Organizacional (EFO), entendiendo esta última como un juicio de valor o un constructo social que se refiere a una norma de desempeño de una determinada organización, cuyos criterios son definidos por los grupos de interés.



La operativización de dicho concepto se realiza mediante el nivel de individuo y el nivel de grupo. A nivel individual se utiliza las evaluaciones del desempeño individual, y para el nivel grupal las evaluaciones de la auditoría interna de las sucursales bancarias, suministradas por la organización en estudio.

Contrariamente a lo esperado, el resultado obtenido no indica ninguna relación predictiva entre el índice de CVL y valor promedio del desempeño individual, por lo que se rechaza una de las hipótesis de la investigación.

En lo que refiere al desempeño de las sucursales, el resultado obtenido indica una influencia significativa y positiva entre la CVL y el desempeño grupal o evaluación de la auditoría interna, confirmando una de las hipótesis del estudio.

Atento a ello, entre las conclusiones de la investigación se destaca que, las relaciones entre las nuevas perspectivas de la CVL con el desempeño de la sucursal, confirman que el tema sigue actual y relevante, aunque en las investigaciones contemporáneas el término CVL haya caído en desuso.

Los hallazgos antes expuestos indican que, crear estrategias para mejorar la percepción de CVL, tiene un impacto positivo para empleados y organizaciones, conllevando a una relación de gana-gana. En este sentido, se puede decir que ofrecer CVL se convierte en una política estratégica con beneficios mutuos, pero que exige una gestión integrada y profesional de los recursos humanos.



CAPÍTULO 5

CONSIDERACIONES METODOLÓGICAS.

Al entrar en la etapa metodológica se debe tener en cuenta que los datos de la realidad se han de convertir en la llave que permita que la investigación no sea solamente un ejercicio especulativo, sino que posibilite confrontar la hipótesis de investigación con la realidad empírica y extraer de ella toda la información indispensable para el diseño.

5.1 Diseño de Investigación.

Tal cual lo previsto en el proyecto de tesis, la investigación se realizó sobre la base de un diseño de tipo "*No Experimental*"⁷, siendo además "*Transeccional*"⁸ y "*Descriptivo*"⁹.

Esta investigación se realizó mediante encuestas a los empleados de dos municipios, las cuales se elaboraron a partir del desarrollo de las preguntas de investigación y en base al cumplimiento de los objetivos propuestos. Las encuestas fueron realizadas en el ambiente natural de trabajo y en un momento determinado.

⁷ La investigación no experimental es la que se realiza sin manipular deliberadamente las variables independientes, se basa en variables que ya ocurrieron o se dieron en la realidad sin la intervención directa del investigador. Es un enfoque retrospectivo. También se la conoce como "*ex post-facto*", (los hechos y variables ya ocurrieron). Dankhe, (1996).

⁸ El tipo de diseño transeccional, realiza observaciones en un momento único en el tiempo. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. Es como tomar una fotografía de algo que sucede. Dankhe, (op. cit.).

⁹ Los estudios descriptivos sirven para analizar cómo es y se manifiesta un fenómeno y sus componentes. Miden de manera más bien independiente los conceptos o variables a los que se refieren. Estos tipos de estudios se centran en medir con la mayor precisión posible. El investigador debe tener un considerable conocimiento del área que investiga para formular preguntas específicas. Dankhe, (op. cit.).



5.2 Población.

Se considera que una "población"¹⁰, es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones (Selltiz, 1974).

En este caso se tienen dos poblaciones, dado que es uno de los motivos de esta investigación, realizar un análisis comparativo¹¹.

La investigación se focaliza en los sectores de maestranza, mantenimiento y administrativo de los municipios aludidos. Los totales de la población a utilizar son:

"Villa Natalí", 240 empleados.

"Villa Asaroy", 215 empleados.

Por otro lado la suma de las unidades de análisis debe dar el total de la población en estudio, por lo tanto en este caso se tomará como unidad de análisis los empleados de ambos municipios (Natalí y Asaroy), los cuales estarán clasificados en tres grupos o estratos:

1. Personal Jerárquico.
2. Personal Subalterno Administrativo.
3. Personal Subalterno Operarios.

¹⁰ Algunos investigadores utilizan el término "universo".

¹¹ Dichos municipios fueron elegidos por tener similar cantidad de empleados, al igual que el número de habitantes y hallarse cercanos. Se utilizó para ambos, nombres de fantasía, para preservar la confidencialidad de la información.



5.3 Muestra.

En este trabajo se utilizan *muestras probabilísticas* dado que estas resultan esenciales en los diseños de investigación por encuestas, dónde se pretende generalizar los resultados de una población.

La característica de este tipo de muestra, es que todos los elementos de la población tienen al inicio la misma probabilidad de ser elegidos, de esta manera los elementos muestrales serán representativos de los valores de la población.

Se consideró tomar a un 20% de empleados para cada municipio dado que en las encuestas por muestreo suele ocurrir que algunos de los sorteados en la muestra, el día del relevamiento, no están o no les interesa participar, la cantidad de personas encuestadas puede variar, para nuestro caso fue de 43 (18%), empleados en la "Villa Natalí" y 48 (22%), empleados en la "Villa Asaroy", no siendo importante esa variación.

El error muestral fue de +/- 5%, para un nivel de confianza del 95%.

5.3.1 Tipo de Muestreo.

En dos etapas para cada municipio.

5.3.1.1 Primera Etapa:

Estratificación de la población en tres estratos:

- ✓ Administrativos.
- ✓ Personal Jerárquico.



✓ Operarios.

5.3.1.2 Segunda Etapa:

Simple al azar dentro de cada estrato. Esta segunda etapa fue realizada en forma proporcional al tamaño de la población de los estratos administrativos y operarios. En el caso de los jerárquicos se tomó el total de la población, dado que la cantidad total no justificaba la realización de una muestra (*Inclusión Forzosa*). Para **Villa Natalí** (10) y para **Villa Asaroy** (15).

5.3.2 Trabajo de Campo.

Se realizó mediante encuestas personales a la muestra de empleados de los dos municipios, concretadas en el mes de diciembre del 2008.

5.4 Técnicas de Recopilación de Datos y Diseño de Formularios.

La recolección de la información se llevó a cabo en el lugar de trabajo, para ello se realizaron las gestiones necesarias ante las autoridades municipales para determinar los días y horarios permitidos.

Para la medición de las variables se confeccionó un formulario conteniendo reactivos que permitan evaluar la CVL.

Dicho instrumento se diseñó a partir de un criterio de escalas de medición de actitudes tipo diferencial semántico, el cual consiste en



exponer una afirmación, y luego dos adjetivos opuestos (bueno/malo, si/no, costoso/barato, nada/mucho, etc.)¹².

El encuestado tiene 6 opciones de respuesta, según su valoración a la pregunta más cercana o más lejana a cada uno de los polos planteados.

Dicho instrumento fue probado en una muestra piloto, con el objeto de hacer los ajustes necesarios al formulario, previamente a su impresión.

Se optó por una encuesta estructurada ya que ésta da más facilidad al encuestado de dar respuestas, hay uniformidad en el tipo de información obtenida y es más fácil de procesar, simplificando el análisis comparativo.

Por otra parte, si bien las preguntas abiertas pueden brindar información más rica, el hecho de implementar preguntas cerradas respondió a la ventaja de requerir menos tiempo y esfuerzo por parte del que brinda la información. Estos aspectos han sido tenidos en cuenta cuando se evaluó la factibilidad de realizar la investigación.

No obstante, al final del cuestionario, se realizaron tres preguntas abiertas para evaluar algunos aspectos, que a juicio de los encuestados, podrían ejercer mejoras de la productividad en el trabajo.

Estas respuestas posibilitan esclarecer si existe algún tipo de relación entre la CVL y la productividad en el trabajo de las personas de la organización estudiada.

¹² El diseño de dicho instrumento se llevó a cabo sobre la base de lo propuesto por Hernández Sampieri en *"Metodología de la Investigación"*, Página 266.



5.5 Acerca del Cuestionario para el Trabajo de Campo.

Para la elección de las dimensiones integrantes de la CVL y los diferentes reactivos, se tomaron en cuenta los antecedentes teóricos referenciados en el capítulo 3, como así también los estudios empíricos detallados en el capítulo 4.

Analizados todos los antecedentes, se optó por realizar la investigación utilizando 6 dimensiones. Se debió acotar la investigación, aún a riesgo de que no se abarcaran completamente todos los ítems, por cuestiones de tiempo y factibilidad.

5.5.1 Dimensión: Derechos Laborales.

Esta dimensión refiere a las prerrogativas de quienes se desempeñan en relación de dependencia como resultado de la regulación legal y convencional de la relación laboral. Tales derechos se pueden identificar a través de aspectos tales como, horario de trabajo, remuneración percibida, vacaciones, reclamos, derechos sindicales, etc.

1. ¿Trabajo sólo el horario planificado?
2. ¿Mi remuneración es la que corresponde por Ley?
3. ¿Soy escuchado por mis superiores ante reclamos por derechos laborales?
4. ¿Las vacaciones se me otorgan en el período establecido por Ley?
5. ¿Se cumplen las pausas previstas dentro del horario de trabajo para recuperarme de la fatiga?



6. ¿Se respetan mis derechos sindicales?
7. ¿Se me respeta la promoción y el desarrollo de carrera previstos en la normativa vigente?
8. ¿Se me respeta la normativa vigente en lo que se refiere a la estabilidad en el empleo?

5.5.2 Dimensión: Servicios Asistenciales y Sociales.

Aquí se contempla el conjunto de prestaciones que tienen por objeto el bienestar del trabajador tanto en aquellas cuestiones más relacionadas con su actividad laboral (cafetería, guardería, transporte) como en las que sin estar directamente ligadas a ésta (camping, recreación, salud) otorgan una mejor calidad de vida y por lo tanto pueden influir positivamente en el trabajador y proyectarse virtuosamente en el desempeño de sus funciones.

1. ¿Se me otorgan todos los beneficios sociales previstos por Ley?
2. ¿Obtengo otros beneficios sociales al margen de los otorgados por Ley, en cafetería?
3. ¿Obtengo otros beneficios sociales al margen de los otorgados por Ley, en guardería?
4. ¿Obtengo otros beneficios sociales al margen de los otorgados por Ley, en camping?



5. ¿Obtengo otros beneficios sociales al margen de los otorgados por Ley, en transporte?
6. ¿Obtengo otros beneficios sociales al margen de los otorgados por Ley, en recreación?
7. ¿Los beneficios sociales recibidos son acordes a mis expectativas?

5.5.3 Dimensión: Gestión de Políticas y Prácticas de RR.HH.

Esta dimensión permite evaluar el grado de satisfacción que producen en los trabajadores los sistemas de gestión de RR HH y los procesos de comunicación y participación.

1. ¿Me siento a gusto en la organización?
2. ¿Percibo equidad en lo atinente a la Retribución?
3. ¿El salario que recibo es acorde con mis expectativas?
4. ¿Considero que hay claridad en las políticas hacia los RR.HH.?
5. ¿Mi organización me facilita la formación para adquirir los conocimientos y habilidades necesarias para mi trabajo?
6. ¿Cuando hay conflictos lo discuto de manera franca y abierta?
7. ¿Se promueve la participación en cuestiones/decisiones que afectan mi trabajo?



8. ¿Existe una buena comunicación organizacional?
9. ¿La organización me ofrece oportunidades de promoción y desarrollo?

5.5.4 Dimensión: Contenido y Organización del Trabajo.

Grado en que el diseño del trabajo contempla la claridad del rol del trabajador, la autonomía, la variedad de tareas y el desarrollo del trabajador, considerando además aspectos que tienen que ver con los recursos tecnológicos y la ergonomía.

1. ¿Puedo regular el ritmo de mi trabajo?
2. ¿El trabajo me permite una postura relajada?
3. ¿Mi trabajo me ofrece la posibilidad de realizar variedad de tareas?
4. ¿En mi ambiente de trabajo los recursos tecnológicos son los adecuados?
5. ¿Mi trabajo me permite desarrollarme en el campo laboral?
6. ¿Los objetivos, funciones y responsabilidades de mi trabajo están expresados con claridad?
7. ¿Mis tareas habituales no me demandan excesivo esfuerzo físico?
8. ¿Puedo determinar la manera de realizar mi trabajo?



5.5.5 Dimensión: Condiciones del Entorno Laboral.

Esta dimensión se refiere a las condiciones brindadas por el entorno laboral que posibiliten el normal desempeño de los empleados en su lugar de trabajo, permitiendo de esta manera la optimización de los recursos disponibles. Aquí se contemplan aspectos referidos a seguridad, iluminación, mobiliario, climatización, ventilación, equipamiento, entre otros.

1. ¿El medio ambiente físico de mi trabajo es confortable?
2. ¿La iluminación es la adecuada?
3. ¿La ventilación es la adecuada?
4. ¿La temperatura en el lugar de mi trabajo es confortable?
5. ¿Mi ambiente de trabajo tiene equipamiento adecuado?
6. ¿El ambiente de mi trabajo es seguro y libre de riesgos de accidentes?
7. ¿Mi ambiente de trabajo es adecuado con relación al número de personas que trabajan juntas?

5.5.6 Dimensión: Relaciones con Jefes y Compañeros.

A través de los reactivos de esta dimensión se puede apreciar la correspondencia existente entre compañeros de trabajo y con sus jefes, lo que permitirá identificar la calidad de las relaciones interpersonales en el lugar de trabajo y si éstas tienen que ver con un clima organizacional armonioso y cordial.



1. ¿La relación con mis compañeros de trabajo es cordial?
2. ¿En mi ambiente de trabajo existe clima de colaboración entre compañeros?
3. ¿Me siento parte del grupo de trabajo?
4. ¿Puedo expresar lo que pienso a mis compañeros de trabajo?
5. ¿Mi jefe se preocupa por hacer del lugar de trabajo un sitio acogedor?
6. ¿Mi jefe se preocupa por mejorar las habilidades profesionales de sus subordinados?
7. ¿Mi jefe planifica y delega correctamente?
8. ¿Puedo expresar lo que siento a mi jefe?
9. ¿El trabajo que realizo es valorado por mi jefe?
10. ¿Tengo buena relación con mis jefes?

5.5.7 Posibles Relaciones entre Aspectos de la CVL y Productividad.

Siendo uno de los objetivos fundamentales de la investigación, establecer las posibles relaciones entre aspectos de la CVL y la Productividad, desde la perspectiva de los trabajadores, se incluyen en el cuestionario, las siguientes preguntas.



A su entender, en que medida una mejora en las siguientes cuestiones puede influir positivamente en la productividad.

Dimensiones de la Calidad de Vida Laboral	Valoraciones					
	Nada	Casi Nada	Poco	Algo	Bastante	Mucho
	1	2	3	4	5	6
Cumplimiento de la normativa laboral (en cuanto a remuneraciones, estabilidad, promoción, etc.).						
Otorgamiento de beneficios asistenciales y sociales al margen de los otorgados por ley (cafetería, guardería, recreación, transporte, etc.).						
Políticas y prácticas de RR.HH. (retribución, formación, comunicación, participación, oportunidades de promoción y desarrollo).						
Contenido y organización del trabajo (claridad de funciones y responsabilidades, autonomía, variedad de tareas, etc.).						
Condiciones del entorno laboral (iluminación, ventilación, equipamiento, etc.).						
Relaciones con jefes y compañeros (clima de colaboración, buenas relaciones personales, etc.).						

Mencione los tres aspectos que, en su opinión, son los más importantes para mejorar la productividad en su trabajo.

1º:.....

2º:.....

3º:.....

5.6 Criterios de Tabulación y Procesamiento.

Para realizar el tratamiento estadístico, la información resultante de esta investigación se volcó en una base de datos construida para tal fin.



La respuesta a la consulta realizada se rige por un puntaje que va de 1 a 6 en cada reactivo, siendo 6 la calificación más positiva que el encuestado puede responder y 1 la más negativa.

Se decidió utilizar una escala de clasificación de 1 a 6 (en lugar de 1 a 5/7), fundamentalmente para no permitir que por comodidad o por no comprometerse, el encuestado trate de clasificar con frecuencia en el valor 3 de la escala de 1 a 5, o en el valor 4 de la escala 1 a 7.

En cambio, trabajando con escala de 1 a 6, el encuestado debe decidir entre optar entre 3 que es un valor central bajo, o 4 que es un valor central alto¹³.

Una vez obtenido este criterio de tabulación, los resultados obtenidos fueron procesados en una matriz de datos (ver anexo), donde se presenta la información obtenida mediante cuadros y gráficos y además se calculan algunos parámetros muestrales, como ser media aritmética, moda, mediana, porcentajes, desvío estándar, coeficiente de variación, y suma total de puntaje a cada pregunta ¹⁴.

Se utilizan estas medidas estadísticas porque a través de las mismas podemos obtener la siguiente información:

La Media (M) nos permite junto al Desvío Estándar (S), calcular el Coeficiente de Variación (CV), el cual nos indica si esos promedios calculados son realmente valores representativos.

¹³ En todo el trabajo estadístico se contó con el asesoramiento del estadístico, Coniglio Alfredo, Profesor de Estadística, Investigación de Mercado y Técnicas Cuantitativas en las carreras de: Licenciatura en Relaciones Laborales, Licenciatura en Nutrición y Licenciatura en Comercialización. Universidad del Centro Educativo Latinoamericano (Rosario).

¹⁴ El parámetro SUMA (valor total de los puntajes para cada pregunta), no se usó en los dos tratamientos realizados, pero se efectuó su cálculo para probar, al final del análisis, algunas hipótesis.



$C.V. = (S : Media) \times 100$. Se calcula en porcentaje y si su valor es grande (teóricamente el máximo sería 100) el promedio pierde su representatividad. Los valores bajos del C.V nos indican **promedios representativos** y con poca variación o dispersión de los valores que lo conforman ¹⁵.

La Mediana y el Modo, también son parámetros de Tendencia Central y fueron calculados y se presentan sus resultados, pero por la poca variación de los valores de los puntajes (1 a 6) no son relevantes para su análisis.

Los datos obtenidos de cada reactivo se agrupan según las diferentes dimensiones de cada variable planteada.

Es decir, si en la variable CVL, tenemos 6 dimensiones (a cada dimensión le corresponden varias preguntas del cuestionario), entonces se agrupan todas las preguntas según a qué dimensión pertenezcan para procesar la información.

¹⁵ Ver gráficos en anexo.



5.7 Modelo de Cuestionario Utilizado¹⁶.

<p>La opción 1 corresponde a Nunca; la opción 2 corresponde a Casi Nunca; la opción 3 corresponde a A Veces; la opción 4 corresponde a A Menudo; la opción 5 corresponde a Casi Siempre; la opción 6 corresponde a Siempre.</p> <p>MARCAR LA OPCIÓN CORRESPONDIENTE CON UN CÍRCULO.</p>	Código ¹⁷		

Derechos Laborales.							
1	¿Trabajo solo el horario planificado?	1	2	3	4	5	6
2	¿Mi remuneración es la que corresponde por ley?	1	2	3	4	5	6
3	¿Soy escuchado por mis superiores ante reclamos por derechos	1	2	3	4	5	6
4	¿Las vacaciones se me otorgan en el período establecido por Ley?	1	2	3	4	5	6
5	¿Se cumplen las pausas previstas dentro del horario de trabajo para recuperarme de la fatiga?	1	2	3	4	5	6
6	¿Se respetan mis derechos sindicales?	1	2	3	4	5	6
7	¿Se me respeta la promoción y el desarrollo de carrera previstos en la normativa vigente?	1	2	3	4	5	6
8	¿Se me respeta la normativa vigente en lo que se refiere a la estabilidad en el empleo?	1	2	3	4	5	6
Servicios Asistenciales y Sociales.							
9	¿Se me otorgan todos los beneficios sociales previstos por ley?	1	2	3	4	5	6
10	¿Obtengo otros beneficios sociales al margen de los otorgados por Ley en cafetería?	1	2	3	4	5	6
11	¿Obtengo otros beneficios sociales al margen de los otorgados por Ley, en guardería?	1	2	3	4	5	6
12	¿Obtengo otros beneficios sociales al margen de los otorgados por Ley, en camping?	1	2	3	4	5	6
13	¿Obtengo otros beneficios sociales al margen de los otorgados por Ley, en transporte?	1	2	3	4	5	6
14	¿Obtengo otros beneficios sociales al margen de los otorgados por Ley, en recreación?	1	2	3	4	5	6
15	¿Los beneficios sociales recibidos son acordes a mis expectativas?	1	2	3	4	5	6

¹⁶ La totalidad de los formularios utilizados oportunamente, con los encuestados de ambos municipios y sus correspondientes respuestas, se hallan encuadernados aparte y a disposición para su consulta.

¹⁷ El casillero Código es para uso interno, el encuestador anotará en el mismo un primer dígito correspondiente a la unidad de análisis (casillero superior izquierdo), un segundo dígito para diferenciar al personal jerárquico del subalterno (casillero superior derecho), un tercer correspondiente a la categoría del personal (casillero inferior izquierdo), y un cuarto correspondiente al número de entrevistado (casillero inferior derecho).



Gestión de Políticas y Prácticas de RR.HH.							
16	¿Me siento a gusto en la organización?	1	2	3	4	5	6
17	¿Percibo equidad en lo atinente a la retribución?	1	2	3	4	5	6
18	¿El salario que recibo es acorde con mis expectativas?	1	2	3	4	5	6
19	¿Considero que hay claridad en las políticas hacia los RR.HH?	1	2	3	4	5	6
20	¿Mi organización me facilita la formación para adquirir los conocimientos y habilidades necesarias para mi trabajo?	1	2	3	4	5	6
21	¿Cuando hay conflictos lo discuto de manera franca y abierta?	1	2	3	4	5	6
22	¿Se promueve la participación en cuestiones/decisiones que afectan mi trabajo?	1	2	3	4	5	6
23	¿Existe una buena comunicación organizacional?	1	2	3	4	5	6
24	¿La organización me ofrece oportunidades de promoción y desarrollo?	1	2	3	4	5	6
Contenido y Organización del Trabajo.							
25	¿Puedo regular el ritmo de mi trabajo?	1	2	3	4	5	6
26	¿El trabajo me permite una postura relajada?	1	2	3	4	5	6
27	¿Mi trabajo me ofrece la posibilidad de realizar variedad de tareas?	1	2	3	4	5	6
28	¿En mi ambiente de trabajo los recursos tecnológicos son los adecuados?	1	2	3	4	5	6
29	¿Mi trabajo permite desarrollarme en el campo laboral?	1	2	3	4	5	6
30	¿Los objetivos, funciones y responsabilidades de mi trabajo están expresados con claridad?	1	2	3	4	5	6
31	¿Mis tareas habituales me demandan excesivo esfuerzo físico?	1	2	3	4	5	6
32	¿Puedo determinar la manera de realizar mi trabajo?	1	2	3	4	5	6
Condiciones del Entorno Laboral.							
33	¿El medio ambiente físico de mi trabajo es confortable?	1	2	3	4	5	6
34	¿La iluminación es la adecuada?	1	2	3	4	5	6
35	¿La ventilación es la adecuada?	1	2	3	4	5	6
36	¿La temperatura en el lugar de mi trabajo es confortable?	1	2	3	4	5	6
37	¿Mi ambiente de trabajo tiene el equipamiento adecuado?	1	2	3	4	5	6
38	¿El ambiente de mi trabajo es seguro y libre de riesgos de accidentes?	1	2	3	4	5	6
39	¿Mi ambiente de trabajo es adecuado con relación al número de personas que trabajan juntas?	1	2	3	4	5	6
Relaciones con Jefes y Compañeros.							
40	¿La relación con mis compañeros de trabajo es cordial?	1	2	3	4	5	6
41	¿En mi ambiente de trabajo existe clima de colaboración entre compañeros?	1	2	3	4	5	6
42	¿Me siento parte del grupo de trabajo?	1	2	3	4	5	6
43	¿Puedo expresar lo que pienso a mis compañeros de trabajo?	1	2	3	4	5	6
44	¿Mi jefe se preocupa por hacer del lugar de trabajo un sitio acogedor?	1	2	3	4	5	6



MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

45	¿Mi jefe se preocupa por mejorar las habilidades profesionales de sus subordinados?	1	2	3	4	5	6
46	¿Mi jefe planifica y delega correctamente?	1	2	3	4	5	6
47	¿Puedo expresar lo que siento a mi jefe?	1	2	3	4	5	6
48	¿El trabajo que realizo es valorado por mi jefe?	1	2	3	4	5	6
49	¿Tengo buena relación con mis jefes?	1	2	3	4	5	6
Posibles Relaciones entre Aspectos de la CVL y Productividad							

¿A su entender, en qué medida una mejora en las siguientes cuestiones puede influir positivamente en la productividad?							
50	¿Cumplimiento de la normativa laboral (en cuanto a remuneraciones, estabilidad, promoción, etc.)?	1	2	3	4	5	6
51	¿Otorgamiento de beneficios asistenciales y sociales al margen de los otorgados por ley (cafetería, guardería, recreación, transporte, etc.)?	1	2	3	4	5	6
52	¿Políticas y prácticas de RR.HH. (retribución, formación, comunicación, participación, oportunidades de promoción y desarrollo)?	1	2	3	4	5	6
53	¿Contenido y organización del trabajo (claridad de funciones y responsabilidades, autonomía, variedad de tareas, etc.)?	1	2	3	4	5	6
54	¿Condiciones del entorno laboral (iluminación, ventilación, equipamiento, etc.)?	1	2	3	4	5	6
55	¿Relaciones con jefes y compañeros (clima de colaboración, buenas relaciones personales, etc.)?	1	2	3	4	5	6

Mencione los tres aspectos que, en su opinión, son los más importantes para mejorar la productividad en su trabajo.	
56	1.-
57	2.-
58	3.-

Datos de Clasificación (Variables Biográficas)

Nº Pregunta	Respuesta	No Llenar
59	Edad.Años.
60	Sexo.	1 - Masculino. <input type="checkbox"/> 2 - Femenino. <input type="checkbox"/>
61	Máximo Nivel de Instrucción Terminado.	1 - Primario. <input type="checkbox"/> 3 - Terciario. <input type="checkbox"/> 2 - Secundario. <input type="checkbox"/> 4- Universitario. <input type="checkbox"/>



MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

62	Categoría Ocupacional (cargo que ocupa).			
63	Antigüedad en la Administración Pública.Años.		



CAPÍTULO 6

RESULTADOS DEL ABORDAJE EMPIRICO

6.1 Tratamiento Estadístico de la Información.

Una vez terminado el trabajo de campo, (realización de las encuestas en ambos Municipios) se codificaron las respuestas a las distintas preguntas del formulario de relevamiento y se volcaron a una base de datos, también llamada Matriz de Información (Ver Anexo 1)

En un primer tratamiento, se tabularon las variables de clasificación como lo son: el municipio, la edad, el sexo, el cargo, la antigüedad en el trabajo y el nivel de instrucción, todo lo cual permite presentar la conformación de la muestra.

En un segundo tratamiento, se tabularon los valores que propusieron los encuestados para valorar las repuestas a las distintas preguntas realizadas. Los valores de clasificación fueron propuestos con un rango de 1 a 6 donde 1 era la calificación más baja a la pregunta y 6 era las más alta.

El análisis que se realizó en este caso fue el de calcular algunos parámetros descriptivos como son la Media Aritmética o Media, la Mediana, el Modo, la Suma y como una relación importante, el Coeficiente de Variación, el cual se obtiene por medio del cociente del Desvío Estándar y la Media presentando su resultado en porcentaje.



6.2 Conformación de la Muestra según Distintas Variables.

Del total de empleados de **Asaroy** (215) la muestra que se tomó es del 48 empleados (22%) y de los 240 empleados de **Natalí** se tomaron como muestra 43 (18%). Si se suman las muestras de los dos municipios se obtiene una muestra total de 91 empleados de los cuales corresponde el 53% de **Asaroy** y el 47% de **Natalí**. Estos resultados se muestran en el Cuadro N° 1.

Cuadro N° 1: Tabla de Encuestados según Municipio.

Municipio	Total de Encuestados	Porcentaje
Asaroy	48	53 %
Natalí	43	47 %
Total	91	100 %

El Cuadro N° 2 muestra similar información a la del cuadro N° 1, pero distribuida según el sexo, donde puede observarse que entre ambos municipios se registra un 70,3 % de varones y un 29,7 % de mujeres.

Cuadro N° 2: Tabla de Encuestados según Sexo.

Sexo	Total de Encuestados	Porcentaje
Varones	64	70,3 %
Mujeres	27	29,7 %
Total	91	100 %

En el Cuadro N° 3 se observa la distribución de las edades de los empleados de ambos municipios donde es importante notar la mayor concentración en los dos últimos tramos.

**Cuadro N° 3: Tabla de Encuestados según Edad.**

Edad	Total de Encuestados	Porcentaje
Hasta 30 años	13	14,2 %
De 31 a 40 años	23	25,3 %
De 41 a 50 años	28	30,8 %
Más de 50 años	27	29,7 %
Total	91	100 %

El Cuadro N° 4, en donde se presenta la distribución según el grado de instrucción, puede apreciarse un significativo porcentaje de agentes con estudios primarios (36,3%). Se pueden observar además, bajos valores en los extremos 4,4% para estudios Universitarios y 9,9% sin ningún tipo de preparación.

Cuadro N° 4: Tabla de Encuestados según Nivel de Instrucción.

Nivel de Instrucción	Total de Encuestados	Porcentaje
Primario	33	36,3 %
Secundario	36	39,5 %
Terciario	09	9,9 %
Universitario	04	4,4 %
Ninguno	09	9,9 %
Total	91	100 %

En el Cuadro N° 5 puede observarse que el rango de antigüedad que presenta el mayor registro es el de 11 a 20 años, con un 37,3%.

Cuadro N° 5: Tabla de Encuestados según Antigüedad.



Antigüedad	Total de Encuestados	Porcentaje
Hasta 10 años	25	27,5 %
De 11 a 20 años	34	37,3 %
De 21 a 30 años	24	26,4 %
Más de 31 años	08	8,8 %
Total	91	100 %

En el cuadro N° 6 se muestra a los empleados según los tres tipos de cargos que se tomaron para la realización de la encuesta. Al respecto cabe reiterar que para Empleados Administrativos y Operarios se trabajó con una muestra, mientras que para el tramo Superior se lo hizo por censo.

Cuadro N° 6: Tabla de Encuestados según Cargo.

Cargo	Total de Encuestados	Porcentaje
Superior	25	27,5 %
Administrativos	23	25,3 %
Operarios	43	47,2 %
Total	91	100 %

6.3 Valoración de la CVL.

En primer término se trabajó con los dos municipios en forma conjunta, presentando en el Cuadro N° 7 los promedios para las 6 dimensiones consideradas relevantes para evaluar la CVL según la percepción de los empleados.

**Cuadro N° 7: Promedios de Dimensiones de ambos Municipios en forma conjunta.**

N°	Dimensiones	Promedios
1	Derechos Laborales.	4,6
2	Servicios Asistenciales y Sociales.	2,5
3	Gestión de Políticas y Prácticas de RR.HH.	3,2
4	Contenido y Organización del Trabajo.	4,1
5	Condiciones del Entorno Laboral.	3,9
6	Relaciones con Jefes y Compañeros.	4,3

Puede advertirse que 4 dimensiones asumen valores superiores o próximos a 4 (sobre un máximo posible de 6), es decir, un buen nivel de valoración: Derechos Laborales, con la mayor puntuación de 4,6, seguido en orden decreciente por Relación con Jefes y Compañeros (4,3); Contenido y Organización del Trabajo (4,1) y Condiciones del entorno laboral (3,9).

La dimensión Servicios asistenciales y sociales es la que alcanzó la menor valoración promedio con 2,5 y, con un registro levemente superior Gestión de Políticas y prácticas de RRHH con 3,2.

6.4 Análisis Desagregado de las Distintas Dimensiones.

Se consideró relevante efectuar un análisis desagregado de las distintas dimensiones en función de los distintos factores que las componen, a efectos de identificar aquellos aspectos que, desde la perspectiva de los trabajadores, se hallan razonablemente atendidos y los que presentan brechas más significativas entre el nivel de realización y las expectativas de los empleados.

Así, en el cuadro N° 8 se presenta discriminada la dimensión **Derechos Laborales** en la que se observa que, no obstante la elevada



valoración promedio de esta dimensión (4,6), se evidencia un significativo grado de insatisfacción en *"las posibilidades de promoción y desarrollo de carrera según la normativa vigente"* con un registro de 2,3.

El respeto de los derechos sindicales y la atención de reclamos por derechos laborales, presentan registros intermedios, pero también inferiores al promedio.

Los restantes factores asumen valores mayores al promedio general de la dimensión, con registros superiores a 5, correspondiendo la mayor puntuación a la estabilidad en el empleo.

Cuadro N° 8: Dimensión Derechos Laborales.

N°	Preguntas	Promedios
1	¿Trabajo solo el horario planificado?	4,7
2	¿Mi remuneración es la que corresponde por la Ley?	5,3
3	¿Soy escuchado por mis superiores ante reclamos por derechos laborales?	3,6
4	¿Las vacaciones se me otorgan en el período establecido por la Ley?	5,6
5	¿Se cumplen las pausas previstas dentro del horario de trabajo para recuperarme de la fatiga?	5,1
6	¿Se respetan mis derechos sindicales?	4,5
7	¿Se me respeta la promoción y el desarrollo de carrera previstos en la normativa vigente?	2,3
8	¿Se me respeta la normativa vigente en lo que se refiere a la estabilidad en el empleo?	5,8

En el Cuadro N° 9, correspondiente a la dimensión **Servicios Asistenciales y Sociales** se observa que, sólo los Servicios Sociales previstos por ley y los beneficios vinculados a cafetería logran una



buena valoración, muy diferentes a los demás factores que registran puntajes realmente muy bajos.

En este caso se puede observar que las respuestas a las preguntas 12, 13, 14 y 15 tienen un promedio muy cercano a la puntuación mínima.

Cuadro N° 9: Dimensión Servicios Asistenciales y Sociales.

N°	Preguntas	Promedios
9	¿Se me otorgan todos los servicios sociales previstos por la Ley?	5,6
10	¿Obtengo otros beneficios sociales al margen de los otorgados por la Ley, en cafetería?	4,8
11	¿Obtengo otros beneficios sociales al margen de los otorgados por la Ley, en guardería?	2,6
12	¿Obtengo otros beneficios sociales al margen de los otorgados por la Ley, en camping?	1,1
13	¿Obtengo otros beneficios sociales al margen de los otorgados por la Ley, en transporte?	1,1
14	¿Obtengo otros beneficios sociales al margen de los otorgados por la Ley, en recreación?	1,1
15	¿Los beneficios sociales recibidos son acordes a mis expectativas?	1,5

En el Cuadro N° 10 correspondiente a la dimensión **Gestión de Políticas y Prácticas de RR.HH.**, pueden observarse con registros iguales o superiores a 3,5, es decir, con un razonable nivel de valoración los siguientes factores, en orden decreciente:

- ✓ Sentirse a gusto con la organización (4,6).
- ✓ Buena comunicación (3,6).
- ✓ Nivel de participación (3,5).
- ✓ Equidad en las retribuciones (3,5).



Los restantes 5 aspectos evaluados presentan brechas significativas entre las expectativas y el nivel de realización:

- ✓ Nivel salarial en relación con expectativas (2,7).
- ✓ Claridad en las políticas de RRHH y posibilidades de formación (2,3).
- ✓ Tratamiento de los conflictos (2,1).
- ✓ Oportunidades de promoción y desarrollo (1,8).

Cuadro N° 10: Dimensión Gestión de Políticas y Prácticas de RR. HH.

N°	Preguntas	Promedios
16	¿Me siento a gusto en la organización?	4,6
17	¿Percibo equidad en lo atinente a la retribución?	3,5
18	¿El salario que recibo es acorde con mis expectativas?	2,7
19	¿Considero que hay claridad en las políticas hacia los RR. HH.?	2,3
20	¿Mi organización me facilita la formación para adquirir los conocimientos y habilidades necesarias para mi trabajo?	2,3
21	¿Cuándo hay conflictos lo discuto de manera franca y abierta?	2,1
22	¿Se promueve la participación en cuestiones/decisiones que afectan mi trabajo?	3,5
23	¿Existe una buena comunicación organizacional?	3,6
24	¿La organización ofrece oportunidades de promoción y desarrollo?	1,8

En el Cuadro N° 11 correspondiente a **Contenido y Organización del Trabajo** se observa que, en general, los distintos aspectos que integran esta dimensión obtienen valores que evidencian un razonable grado de satisfacción, en tanto sus registros oscilan entre 3,5 y 5,1. Sin embargo, merece destacarse los registros inferiores a 3 que obtienen



las preguntas vinculadas a los recursos tecnológicos y a las posibilidades de desarrollo en el campo laboral.

Cuadro N° 11: Dimensión Contenido y Organización del Trabajo.

N°	Preguntas	Promedios
25	¿Puedo regular el ritmo de mi trabajo?	5,1
26	¿El trabajo me permite una postura relajada?	4,6
27	¿Mi trabajo me ofrece la posibilidad de realizar variedad de tareas?	3,7
28	¿En mi ambiente de trabajo los recursos tecnológicos son los adecuados?	2,9
29	¿Mi trabajo me permite desarrollarme en el campo laboral?	2,9
30	¿Los objetivos, funciones y responsabilidades de mi trabajo están expresados con claridad?	4,4
31	¿Mis tareas habituales no me demandan excesivo esfuerzo físico?	3,5
32	¿Puedo determinar la manera de realizar mi trabajo?	4,8

En el Cuadro N° 12 correspondiente a **Condiciones del Entorno Laboral** se presenta una situación similar a la de la dimensión anterior en tanto los registros oscilan entre 3,5 y 4,8, a excepción de la disponibilidad de equipamiento adecuado que alcanza sólo 2,9.

Cuadro N° 12: Dimensión Condiciones del Entorno Laboral.

N°	Preguntas	Promedios
33	¿El ambiente físico de trabajo es confortable?	4,1
34	¿La iluminación es la adecuada?	4,8
35	¿La ventilación es la adecuada?	4,6
36	¿La temperatura en el lugar de mi trabajo es confortable?	3,5
37	¿El ambiente de trabajo tiene el equipamiento adecuado?	2,9



38	¿El ambiente de mi trabajo es seguro y libre de riesgos de accidentes?	3,9
39	¿Mi ambiente de trabajo es adecuado con relación al número de personas que trabajan juntas?	4,2

En el Cuadro N° 13, **Relaciones con Jefes y Compañeros**, si bien presenta una mayor dispersión que las dimensiones anteriores, 8 de los 10 factores evaluados logran registros superiores a 3,5. Las menores valoraciones se observan en factores vinculados al ejercicio de la jefatura, tanto en lo que refiere a planificación y delegación (3,3) como a la preocupación por mejorar las habilidades de los subordinados (2,8).

Cuadro N° 13: Dimensión Relaciones con Jefes y Compañeros.

N°	Preguntas	Promedios
40	¿La relación con mis compañeros de trabajo es cordial?	5,4
41	¿En mi ambiente de trabajo existe clima de colaboración entre compañeros?	4,9
42	¿Me siento parte del grupo de trabajo?	5,3
43	¿Puedo expresar lo que pienso a mis compañeros de trabajo?	4,7
44	¿Mi jefe se preocupa por hacer del lugar de trabajo un sitio acogedor?	3,7
45	¿Mi jefe se preocupa por mejorar las habilidades profesionales de sus subordinados?	2,8
46	¿Mi jefe planifica y delega correctamente?	3,3
47	¿Puedo expresar lo que siento a mi jefe?	4,1
48	¿El trabajo que realizo es valorado por mi jefe?	3,7
49	¿Tengo buena relación con mis jefes?	5,3

6.5. Valoración de la CVL según Variables Socio Laborales.

Atendiendo a uno de los objetivos específicos del presente estudio, cual es el de identificar el posible impacto de distintas



variables -edad, sexo, nivel de instrucción, antigüedad, y jerarquía ocupacional- en la valoración de las dimensiones de la CVL, se presentan a continuación los resultados obtenidos en función de cada una de las variables consideradas.

Cuadro N° 14: Valoración de la CVL según Sexo.

N°	Dimensiones	Varones	Mujeres
1	Derechos Laborales.	4,5	4.7
2	Servicios Asistenciales y Sociales.	2,2	2.6
3	Gestión de Políticas y Prácticas de RR.HH.	3,1	3.4
4	Contenido y Organización del Trabajo.	3.9	4.2
5	Condiciones del Entorno Laboral.	4.0	4.0
6	Relaciones con Jefes y Compañeros.	4,1	4.8

Puede observarse que, en general, se registra una mejor valoración de las distintas dimensiones de la CVL por parte de las mujeres, presentándose la diferencia más significativa en lo que refiere a relaciones interpersonales.

Cuadro N° 15 Valoración de la CVL según Edad.

N°	Dimensiones	Hasta 30	31 a 40	41 a 50	Más de 50
1	Derechos Laborales.	4,5	4.9	4.6	4.4
2	Servicios Asistenciales y Sociales.	2.5	2.4	2.4	2.2
3	Gestión de Políticas y Prácticas de RR.HH.	3.3	3.0	3.2	3.3
4	Contenido y Organización del Trabajo.	4.0	3.8	4.1	4.1
5	Condiciones del Entorno Laboral.	4.3	3.7	4.1	4.0
6	Relaciones con Jefes y Compañeros.	4.7	4.4	4.1	4.4

En relación a la edad, los registros varían según las distintas dimensiones. Así, en Derechos Laborales, el mayor valor corresponde al tramo de 31 a 40 años, los de menor edad (hasta 30 años) registran



mayor satisfacción en Condiciones del Entorno Laboral y Relaciones con Jefes y Compañeros. Las restantes dimensiones no presentan diferencias significativas en función de esta variable.

Cuadro N° 16: Valoración de la CVL según Nivel de Instrucción.

N°	Dimensiones	Primario	Secundario	Terciario	Univer-sitario
1	Derechos Laborales.	4.5	4.6	4.8	4.9
2	Servicios Asistenciales y Sociales.	2.2	2.5	2.5	3.0
3	Gestión de Políticas y Prácticas de RR.HH.	3.3	3.1	2.9	3.9
4	Contenido y Organización del Trabajo.	4.2	4.0	3.8	4.1
5	Condiciones del Entorno Laboral.	4.1	3.9	3.5	3.4
6	Relaciones con Jefes y Compañeros.	4.1	4.4	4.9	4.8

Puede observarse que los empleados con estudios universitarios alcanzan las valoraciones más altas en 3 de las 6 dimensiones: Derechos laborales, Servicios asistenciales y Sociales y Gestión de políticas y prácticas de RRHH. En contraposición, en Condiciones del entorno laboral logran el menor registro.

Cuadro N° 17: Valoración de la CVL según Cargo.

N°	Dimensiones	Superior	Administrativos	Operarios
1	Derechos Laborales.	4.6	4.7	4.5
2	Servicios Asistenciales y Sociales.	2.6	2.5	2.1
3	Gestión de Políticas y Prácticas de RR.HH.	3.5	3.1	3.1



4	Contenido y Organización del Trabajo.	4.0	4.1	4.0
5	Condiciones del Entorno Laboral.	3.8	3.6	4.3
6	Relaciones con Jefes y Compañeros.	4.5	5.0	3.9

En general, los operarios realizan una menor valoración de las distintas dimensiones, a excepción de Condiciones del entorno laboral, en la que alcanzan el mayor registro.

Por su parte, los empleados administrativos otorgan la mayor valoración a Relaciones con Jefes y compañeros y los del tramo superior registran el más alto nivel en Gestión de políticas y prácticas de RRHH.

Cuadro N° 18 Valoración de la CVL según Antigüedad.

N°	Dimensiones	Hasta 10	De 11 a 20	De 21 a 30	Más de 30
1	Derechos Laborales.	4.5	4.7	4.5	4.4
2	Servicios Asistenciales y Sociales.	2.5	2.3	2.1	2.2
3	Gestión de Pol. y Prácticas de RR.HH.	3.4	2.9	3.4	3.0
4	Contenido y Organización del Trabajo.	4.1	3.9	4.2	3.7
5	Condiciones del Entorno Laboral.	4.3	3.8	3.8	3.9
6	Relaciones con Jefes y Compañeros.	4.7	4.1	4.4	4.1

Los empleados de menor antigüedad otorgan las mayores valoraciones a Servicios asistenciales y sociales, Condiciones del entorno laboral y Relaciones con Jefes y Compañeros. Por su parte, los con mayor antigüedad, registran los menores valores en Derechos laborales y Contenido y organización del trabajo.



6.6. Valoración de la CVL según Municipio.

Otra cuestión que se consideró relevante en el estudio fue la de analizar posibles diferencias en la valoración de la CVL según los Municipios.

Así, en el Cuadro N° 19 se han desglosado los promedios correspondientes a cada uno de ellos, mostrando las diferencias en la calificación para cada dimensión.

Puede observarse en este cuadro que para la dimensión *Derechos Laborales* ambos municipios tienen igual promedio, pero en todas las otras dimensiones, el promedio de **Natalí** es superior al de **Asaroy**.

Cuadro N° 19: Promedios de las Diferentes Dimensiones por Municipio.

Dimensiones	Promedio	
	Asaroy	Natalí
Derechos Laborales.	4,6	4,6
Servicios Asistenciales y Sociales.	2,2	2,9
Gestión de Políticas y Prácticas de RR. HH.	2,9	3,4
Contenido y Organización del Trabajo.	3,8	4,2
Condiciones del Entorno Laboral.	3,6	4,4
Relaciones con Jefes y Compañeros.	4,0	4,6
Posibles Relaciones entre Aspectos de la CVL y Productividad.	3,8	4,3

A partir de las diferencias detectadas en las distintas dimensiones, se evaluó pertinente desagregar el análisis de cada dimensión a efectos de identificar los principales factores generadores de las diferencias entre ambos Municipios.



MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

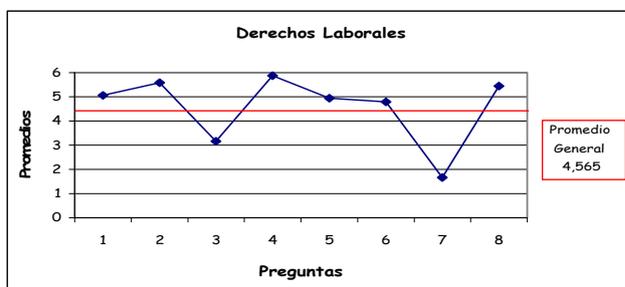
ASAROY

Derechos Laborales

Preguntas Realizadas

- 1 ¿Trabajo sólo el horario planificado?
- 2 ¿Mi remuneración es la que corresponde por ley?
- 3 ¿Soy escuchado por mis superiores ante reclamos por derechos laborales?
- 4 ¿Las vacaciones se me otorgan en el período establecido por la Ley?
- 5 ¿Se cumplen las pausas previstas dentro del horario de trabajo para recuperarme de la fatiga?
- 6 ¿Se respetan mis derechos sindicales?
- 7 ¿Se me respeta la promoción y el desarrollo de carrera previstos en la normativa vigente?
- 8 ¿Se me respeta la normativa vigente en lo que se refiere a la estabilidad en el empleo?

	1	2	3	4	5	6	7	8	Promedio General
Promedio	5,063	5,583	3,167	5,875	4,938	4,792	1,667	5,438	4,565
Desvío Estándar	1,248	1,115	1,359	0,439	1,464	1,645	1,280	1,289	
Modo	6	6	4	6	6	6	1	6	
Mediana	6	6	3	6	6	6	1	6	
Suma	243	268	152	282	237	230	80	261	

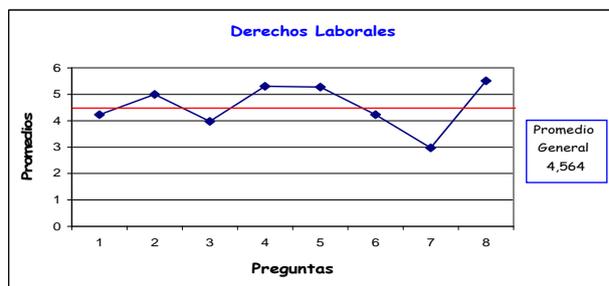


NATALÍ

Derechos Laborales

Preguntas Realizadas

	1	2	3	4	5	6	7	8	Promedio General
Promedio	4,233	5,000	3,977	5,302	5,279	4,233	2,977	5,512	4,564
Desvío Estándar	1,378	1,765	1,548	1,286	1,282	1,853	2,173	1,453	
Modo	6	6	6	6	6	6	1	6	
Mediana	4	6	4	6	6	5	2	6	
Suma	182	215	171	228	227	182	128	237	



INFORME

Si bien el promedio general en esta dimensión es similar en ambos municipios, **Asaroy** logra mejores registros en lo que se refiere al horario de trabajo, la remuneración, las vacaciones y el respeto por los derechos sindicales. Por su parte **Natalí** supera al otro municipio en el resto de los factores, en particular la atención a reclamos por derechos laborales y la promoción y desarrollo de carrera.



MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

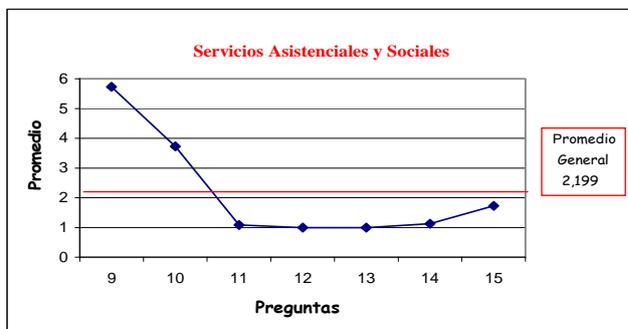
ASAROY

Servicios Asistenciales y Sociales

Preguntas Realizadas

- 9 ¿ Se me otorgan todos los beneficios sociales previstos por ley?
- 10 ¿Obtengo otros beneficios sociales al margen de los otorgados por la Ley en cafetería?
- 11 ¿Obtengo otros beneficios sociales al margen de los otorgados por la Ley, en guardería?
- 12 ¿Obtengo otros beneficios sociales al margen de los otorgados por la Ley, en camping?
- 13 ¿Obtengo otros beneficios sociales al margen de los otorgados por la Ley, en transporte?
- 14 ¿Obtengo otros beneficios sociales al margen de los otorgados por la Ley, en recreación?
- 15 ¿Los beneficios sociales recibidos son acordes a mis expectativas?

	9	10	11	12	13	14	15	Promedio General
Promedio	5,729	3,729	1,083	1,000	1,000	1,125	1,729	2,199
Desvío Estánda	0,757	2,473	0,449	0,000	0,000	0,633	1,270	
Modo	6	6	1	1	1	1	1	
Mediana	6	6	1	1	1	1	1	
Suma	275	179	52	48	48	54	83	

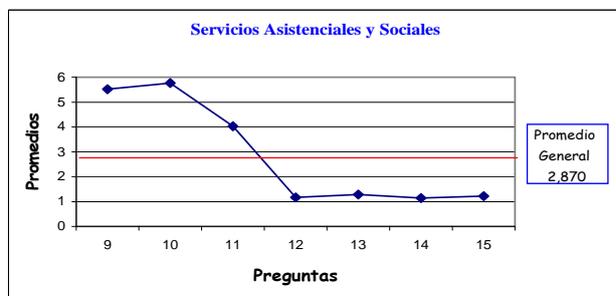


NATALÍ

Servicios Asistenciales y Sociales

Preguntas Realizadas

	9	10	11	12	13	14	15	Promedio General
Promedio	5,512	5,767	4,023	1,163	1,279	1,140	1,209	2,870
Desvío Estánda	1,453	0,961	2,377	0,805	0,996	0,765	0,823	
Modo	6	6	6	1	1	1	1	
Mediana	6	6	6	1	1	1	1	
Suma	237	248	173	50	55	49	52	



INFORME

El promedio general alcanza mayores valores en Natalí, determinado fundamentalmente por las mayores valoraciones en los beneficios vinculados a cafetería y guardería.



MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

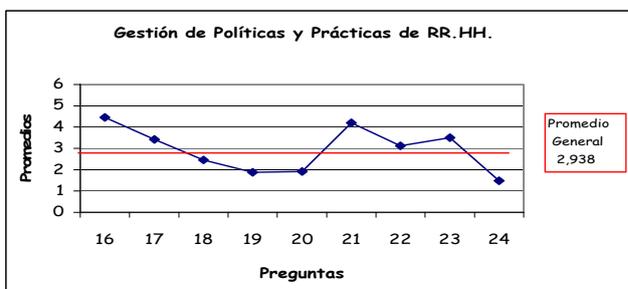
ASAROY

Gestión de Políticas y Prácticas de RR. HH.

Preguntas Realizadas

- 16 ¿Me siento a gusto en la organización?
- 17 ¿ Percibo equidad en lo atinente a la Retribución?
- 18 ¿ El salario que recibo es acorde con mis expectativas?
- 19 ¿ Considero que hay claridad en las políticas hacia los RR.HH?
- 20 ¿ Mi organización me facilita la formación para adquirir los conocimientos y habilidades necesarias para mi trabajo?
- 21 ¿ Cuando hay conflictos lo discuto de manera franca y abierta?
- 22 ¿ Se promueve la participación en cuestiones/decisiones que afectan mi trabajo?
- 23 ¿Existe una buena comunicación organizacional?
- 24 ¿ La organización ofrece oportunidades de promoción y desarrollo?

	16	17	18	19	20	21	22	23	24	Promedio General
Promedio	4,458	3,417	2,458	1,875	1,917	4,208	3,125	3,500	1,479	2,938
Desvío Estándar	1,594	1,552	1,443	1,201	1,512	1,527	1,654	1,528	1,060	
Modo	6	4	1	1	1	6	1	5	1	
Mediana	5	3	2	1	1	4	3	4	1	
Suma	214	164	118	90	92	202	150	168	71	

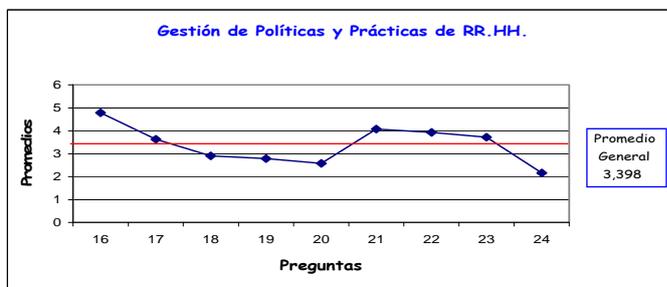


NATALÍ

Gestión de Políticas y Prácticas de RR. HH.

Preguntas Realizadas

	16	17	18	19	20	21	22	23	24	Promedio General
Promedio	4,791	3,628	2,907	2,791	2,581	4,070	3,930	3,721	2,163	3,398
Desvío Estándar	1,423	1,629	1,522	1,636	1,944	1,770	1,648	1,530	1,711	
Modo	6	4	1	2	1	6	6	3	1	
Mediana	5	4	3	2	2	5	4	3	1	
Suma	206	156	125	120	111	175	169	160	93	



INFORME

El promedio general es mayor en Natalí, observándose las principales diferencias en la claridad de las políticas de RR.HH., la preocupación por la formación, la participación y las oportunidades de promoción y desarrollo.



MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

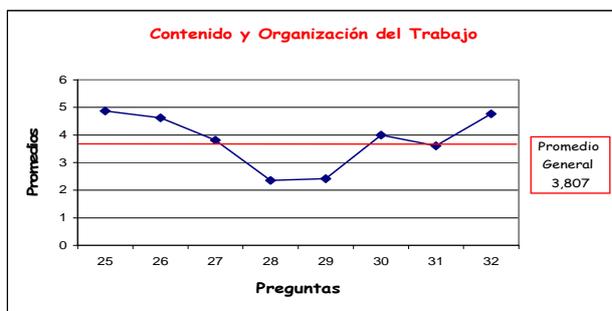
ASAROY

Organización y Contenido del Trabajo

Preguntas Realizadas

- 25 ¿Puedo regular el ritmo de mi trabajo?
- 26 ¿ El trabajo me permite una postura relajada?
- 27 ¿ Mi trabajo me ofrece la posibilidad de realizar variedad de tareas?
- 28 ¿En mi ambiente de trabajo los recursos tecnológicos son los adecuados?
- 29 ¿Mi trabajo permite desarrollarme en el campo laboral?
- 30 ¿ Los objetivos, funciones y responsabilidades de mi trabajo están expresados con claridad?
- 31 ¿Mis tareas habituales no me demandan excesivo esfuerzo físico?
- 32 ¿Puedo determinar la manera de realizar mi trabajo?

	25	26	27	28	29	30	31	32	Promedio General
Promedio	4,875	4,625	3,813	2,354	2,417	4,000	3,604	4,771	3,807
Desvío Estánda	1,438	1,394	1,900	1,362	1,644	1,607	1,564	1,373	
Modo	6	5	6	1	1	4	4	5	
Mediana	5	5	4	2	2	4	4	5	
Suma	234	222	183	113	116	192	173	229	



NATALÍ

Organización y Contenido del Trabajo

Preguntas Realizadas

	25	26	27	28	29	30	31	32	Promedio General
Promedio	5,442	4,651	3,651	3,395	3,349	4,767	3,419	5,163	4,230
Desvío Estánda	1,041	1,362	1,751	1,557	1,724	1,361	1,833	1,140	
Modo	6	6	6	3	4	6	1	6	
Mediana	6	5	4	3	4	5	4	6	
Suma	234	200	157	146	144	205	147	222	



INFORME

La mayor valoración promedio de Natalí está originada fundamentalmente en los recursos tecnológicos, la posibilidad de desarrollarse en el campo laboral, la claridad en los objetivos, funciones y responsabilidades del trabajo.



MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

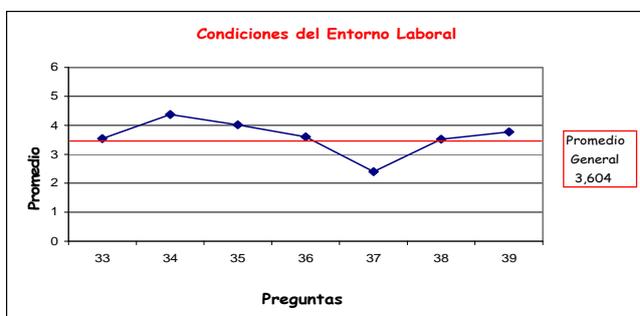
ASAROY

Condiciones del Entorno Laboral

Preguntas Realizadas

- 33 ¿El medio ambiente físico de trabajo es confortable?
- 34 ¿La iluminación es la adecuada?
- 35 ¿La ventilación es la adecuada?
- 36 ¿La temperatura en el lugar de mi trabajo es confortable?
- 37 ¿El ambiente de trabajo tiene el equipamiento adecuado?
- 38 ¿El ambiente de mi trabajo es seguro y libre de riesgos de accidentes?
- 39 ¿Mi ambiente de trabajo es adecuado con relación al número de personas que trabajan juntas?

	33	34	35	36	37	38	39	Promedio General
Promedio	3,542	4,375	4,021	3,604	2,396	3,521	3,771	3,604
Desvío Estándar	1,594	1,654	1,808	1,334	1,254	1,860	1,817	
Modo	4	6	6	3	1	1	6	
Mediana	4	5	4	4	2	4	4	
Suma	170	210	193	173	115	169	181	

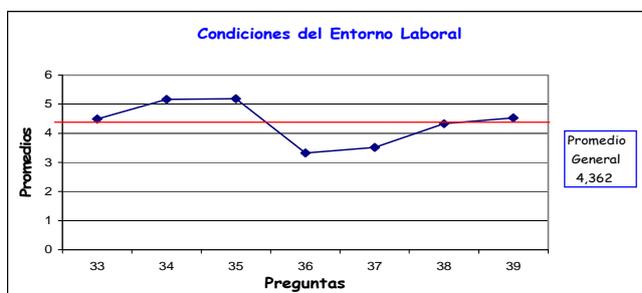


NATALI

Condiciones del Entorno Laboral.

Preguntas Realizadas

	33	34	35	36	37	38	39	Promedio General
Promedio	4,488	5,163	5,186	3,326	3,512	4,326	4,535	4,362
Desvío Estándar	1,484	1,199	1,402	1,551	1,561	1,458	1,436	
Modo	6	6	6	3	4	6	6	
Mediana	5	6	6	3	4	4	5	
Suma	193	222	223	143	151	186	195	



INFORME

La diferencia promedio favorable a Natali se genera en el ambiente de trabajo confortable, ventilación y equipamiento adecuado.



MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

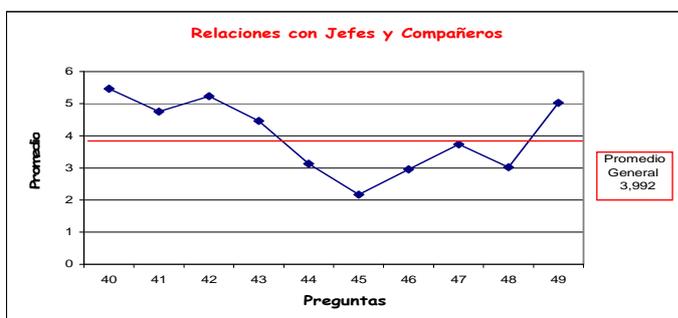
ASAROY

Relaciones con Jefes y Compañeros

Preguntas Realizadas

- 40 ¿La relación con mis compañeros de trabajo es cordial?
- 41 ¿En mi ambiente de trabajo existe clima de colaboración entre compañeros?
- 42 ¿Me siento parte del grupo de trabajo?
- 43 ¿Puedo expresar lo que pienso a mis compañeros de trabajo?
- 44 ¿Mi jefe se preocupa por hacer del lugar de trabajo un sitio acogedor?
- 45 ¿Mi jefe se preocupa por mejorar las habilidades profesionales de sus subordinados?
- 46 ¿Mi jefe planifica y delega correctamente?
- 47 ¿Puedo expresar lo que siento a mi jefe?
- 48 ¿El trabajo que realizo es valorado por mi jefe?
- 49 ¿Tengo buena relación con mis jefes?

	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	Promedio General
Promedio	5,458	4,750	5,229	4,458	3,125	2,167	2,958	3,729	3,021	5,021	3,992
Desvío Estándar	0,763	1,233	0,941	1,274	1,878	1,736	1,979	1,617	1,750	1,392	
Modo	6	6	6	4	1	1	1	3	3	6	6
Mediana	6	5	5,5	4	3	1	3	3	3	6	6
Suma	262	228	251	214	150	104	142	179	145	241	

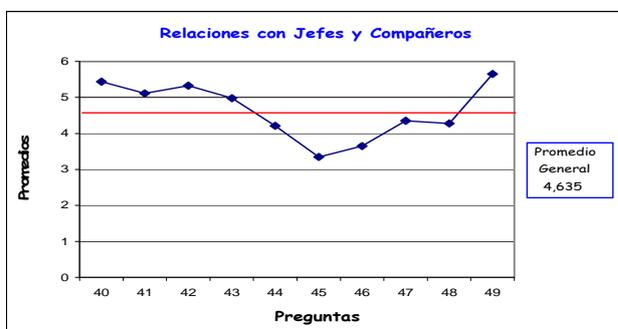


NATALI

Relaciones con Jefes y Compañeros.

Preguntas Realizadas

	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	Promedio General
Promedio	5,442	5,116	5,326	4,977	4,209	3,349	3,651	4,349	4,279	5,651	4,635
Desvío Estándar	0,787	0,920	0,908	1,131	1,533	1,952	1,790	1,627	1,560	0,678	
Modo	6	6	6	6	6	1	6	6	6	6	6
Mediana	6	5	6	5	4	3	4	5	4	6	6
Suma	234	220	229	214	181	144	157	187	184	243	



INFORME

Las principales diferencias entre los municipios se observan en el ejercicio de la jefatura, más valorada por Natali, en lo que refiere a la preocupación de los jefes por hacer del lugar de trabajo un sitio acogedor, como así también por mejorar las habilidades de los subordinados y valorar el trabajo de los mismos.



Se realizó además, la desagregación de las dimensiones de cada Municipio en función de las distintas variables socio laborales, lo que no arrojó hallazgos de significación, razón por la cual no se incluyen en el cuerpo principal del trabajo. (ver Anexo 2)

6.7. Relaciones entre CVL y Productividad

A efectos de identificar posibles relaciones entre la CVL y la productividad, se incluyó en la encuesta la pregunta: "A su entender, en que medida una mejora en las siguientes cuestiones puede influir positivamente en la productividad...", mencionándose a continuación las 6 dimensiones de la CVL incluidas en el estudio.

Cuadro N° 20: Posibles Relaciones Entre CVL y Productividad.

N°	Preguntas	Promedios
50	¿Cumplimiento de la normativa laboral (en cuanto a remuneraciones, estabilidad, promoción, etc.?)	4,8
51	¿Otorgamiento de beneficios asistenciales y sociales al margen de los otorgados por Ley?	4,0
52	¿Políticas y prácticas de RR.HH. (retribución, formación, comunicación, participación. Oportunidades de promoción y desarrollo)?	3,7
53	¿Contenido y organización del trabajo (claridad de funciones y responsabilidades, autonomía, variedad de tareas, etc.?)	3,5
54	¿Condiciones del entorno laboral (iluminación, ventilación, equipamiento, etc.?)	3,9
55	¿Relaciones con jefes y compañeros (clima de colaboración, buenas relaciones personales, etc.?)	5,2

En todos los casos las respuestas asumen valores iguales o superiores a 3,5, lo que estaría indicando que, a juicio de los trabajadores, las distintas dimensiones analizadas ejercerían un impacto importante sobre la productividad. Los registros más elevados



se observan en Relación con Jefes y Compañeros y Cumplimiento de la normativa laboral.

La desagregación de las respuestas según las diferentes variables socio laborales consideradas en el estudio, arrojan los siguientes resultados.

Cuadro N° 21: Posibles Relaciones entre CVL y Productividad Según Variables

Según sexo	Promedio
- varones	3.7
- mujeres	4.9
Según Edad	
- Hasta 30	4.3
- de 31 a 40	4.1
- de 41 a 50	3.8
- más de 50	4.4
Según Nivel Instrucción	
- Primario	3.7
- Secundario	4.3
- Terciario	4.9
- Universitario	5.1
Según Cargo	
- Superior	4.6
- Administrativos	4.5
- Operarios	3.5
Según antigüedad	
- Hasta 10	4.2
- De 11 a 20	3.7
- De 21 a 30	4.4
- Más de 30	4.7



La vinculación entre la CVL y la productividad, desde la perspectiva de los empleados, se visualiza en forma más marcada entre las mujeres; los empleados con mayor nivel de instrucción; los de mayor antigüedad y entre quienes ocupan cargos superiores y administrativos.

Se realizó además la desagregación por Municipio, lo que permite observar que, en ambos Municipios analizados, las dimensiones de la CVL que, en opinión de los empleados, ejercerían un mayor impacto sobre la productividad son *Relación con Jefes y Compañeros* y *Cumplimiento de la normativa laboral*, reiterándose, por tanto, la situación registrada en el promedio general presentado en el Cuadro 20.

Sin embargo, puede observarse que los trabajadores de **Natalí** visualizan en mayor medida la posibilidad de mejorar la productividad mediante mejoras en la CVL, en tanto el promedio general asume un registro de 4,3 frente a 3,8 de **Asaroy**.



MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

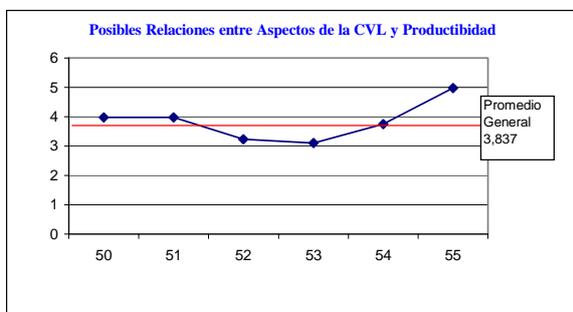
ASAROY

Posibles Relaciones entre Aspectos de la CVL y Productividad

Preguntas Realizadas

- 50 ¿Cumplimiento de la normativa laboral (en cuanto a remuneraciones, estabilidad, promoción, etc.)?
- 51 ¿Otorgamiento de beneficios asistenciales y sociales al margen de los otorgados por ley (cafetería, guardería, recreación, transporte, etc.)?
- 52 ¿Políticas y prácticas de RR.HH. (retribución, formación, comunicación, participación, oportunidades de promoción y desarrollo)?
- 53 ¿Contenido y organización del trabajo (claridad de funciones y responsabilidades, autonomía, variedad de tareas, etc.)?
- 54 ¿Condiciones del entorno laboral (iluminación, ventilación, equipamiento, etc.)?
- 55 ¿Relaciones con Jefes y compañeros (clima de colaboración, buenas relaciones personales, etc.)?

							Promedio	C.V
	50	51	52	53	54	55	General	
Promedio	3,979	3,979	3,229	3,104	3,750	4,979	3,837	41,62%
Desvío Estándar	1,479	1,548	1,862	1,873	1,831	0,989	1,597	
Modo	4	4	1	2	5	5		
Mediana	4	4	3	2	4	5		
Suma	191	191	155	149	180	239		

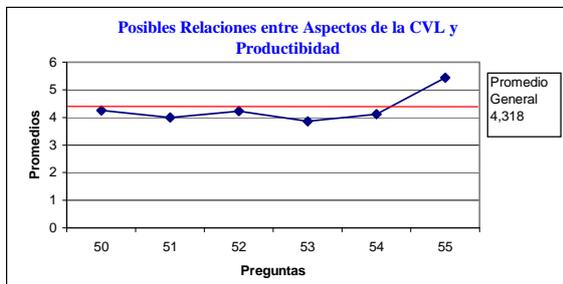


NATALI

Posibles Relaciones entre Aspectos de la CVL y Productividad

Preguntas Realizadas

							Promedio	C.V
	50	51	52	53	54	55	General	
Promedio	4,256	4,000	4,233	3,860	4,116	5,442	4,318	35,27%
Desvío Estándar	1,699	1,657	1,568	1,679	1,588	0,948	1,523	
Modo	6	5	6	6	5	6		
Mediana	5	4	4	4	5	6		
Suma	183	172	182	166	177	234		



INFORME

En esta dimensión, como en las otras anteriores, Natalí tiene un promedio general más alto y también más representativo que Asaroy. Podemos confirmar esto observando las gráficas con perfiles similares pero con menor dispersión en Natalí. Además se puede confirmar esto observando sus coeficientes de variación



Por último, y a efectos de identificar los factores específicos de la CVL que a juicio de los trabajadores tendrían el mayor impacto positivo en la productividad, se incluyó una pregunta de respuesta abierta, solicitándole a los encuestados que mencionaran los tres aspectos que, en su opinión, son los más importantes para mejorar la productividad en su trabajo.

A efectos de presentar los resultados obtenidos, fue necesario realizar previamente una lectura profunda de los conceptos vertidos y tratar de agrupar los homogéneos. Cabe destacar además que algunos encuestados nombraron sólo uno o dos factores y otros más entusiastas mencionaron más de las tres solicitados.

La sistematización de las respuestas obtenidas se presentan en el siguiente cuadro, en el que se registran sólo las que alcanzaron porcentajes de significación, calculados sobre el total de encuestas, razón por la cual, al ser una pregunta con respuestas múltiples, la suma de los mismos supera el 100%.

Cuadro 22. Aspectos más Importantes para Mejorar la Productividad

Aspecto a Mejorar	Cantidad de Menciones	Porcentaje
Remuneraciones.	50	55
Espacio físico oficinas.	28	31
Uniforme, ropa de trabajo.	26	29
Tecnología.	24	26
Estructura, categorizaciones.	20	22
Herramientas de trabajo.	16	18
Capacitación.	15	16
Comunicación.	12	13



A efectos de identificar posibles diferencias entre los dos Municipios estudiados, se discriminaron las respuestas en función de esta variable, presentándose a continuación la totalidad de los resultados obtenidos.

Cuadro 23: Factores de la CVL que permitirían mejorar la productividad, por Municipio

VILLA NATALÍ		
Ubicación	Respuesta	Puntaje
1	Remuneración, salarios	28
2	Mejorar tecnología	15
3	Mejorar oficinas, equipar, mejorar lugar trabajo	11
4	Uniformes, ropa de trabajo	10
5	Capacitación	9
6	Máquinas y herramientas más modernas	7
7	Mejorar estructura, recategorización	6
8	Incentivos, premios	5
9	Mejorar comunicación	5
10	Mejorar ambiente verano - invierno, refrigeración	4
11	Mejorar movilidad, camiones, transporte	3
12	Profesionalismo	2
13	Seguridad laboral, efectivizar personal	2
14	Mejor trato de superiores	2
15	Recreación	1
16	Mejorar mobiliario	1
17	Mejorar iluminación oficinas	1
18	Más personal	1
19	Pintar oficinas	1
20	Más personal de limpieza	1
21	Mejor cocina	1

VILLA ASAROY		
Ubicación	Respuesta	Puntaje
1	Remuneración, salarios	22
2	Mejor espacio físico, ambiente laboral, confort	17
3	Ropa adecuada de trabajo	16
4	Estructura laboral, categorización	14
5	Mejorar tecnología	9
6	Mejorar herramientas de trabajo	9
7	Mejorar comunicación laboral	7
8	Capacitación	6
9	Mejorar movilidad	5
10	Valorizar el trabajo	5
11	Pago en término	4
12	Mejorar relación con empleados	3
13	Premios, incentivos	3
14	Seguridad laboral	1
15	Higiene laboral	1
16	Modernizar maquinaria	1
17	Elementos de limpieza	1
18	Refrigerio	1

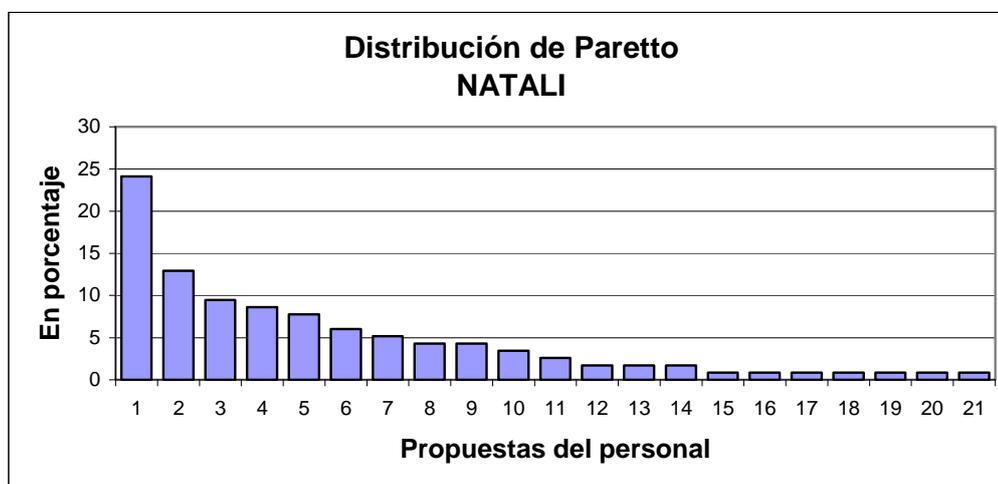


Para su tratamiento estadístico se consideró importante utilizar la distribución de **Pareto** para su análisis. Esta técnica permite mostrar gráficamente la distribución porcentual de las frecuencias o repeticiones de las menciones, ordenadas de mayor a menor.

Cuadro 24: Distribución de Pareto, Municipio Natali.

NATALI

Orden	Propuestas del Personal	Cantidad	En %
1	Remuneración, salarios	28	24,14
2	Mejor tecnología	15	12,93
3	Mejorar oficinas, equipar, mejor lugar	11	9,48
4	Uniformes, ropa de trabajo	10	8,62
5	Capacitación	9	7,76
6	Máquinas y herramientas más modernas	7	6,03
7	Mejor estructura, recategorización	6	5,17
8	Incentivos, premios	5	4,31
9	Mejor comunicación	5	4,31
10	Mejor ambiente verano - invierno, refrigeración	4	3,45
11	Mejor movilidad, camiones, transporte	3	2,59
12	Profesionalismo	2	1,72
13	Seguridad laboral, efectivizar personal	2	1,72
14	Mejor trato de superiores	2	1,72
15	Recreación	1	0,86
16	Mejorar mobiliario	1	0,86
17	Mejor iluminación oficinas	1	0,86
18	Más personal	1	0,86
19	Pintar oficinas	1	0,86
20	Más personal de limpieza	1	0,86
21	Mejor cocina	1	0,86
TOTAL		116	100,00

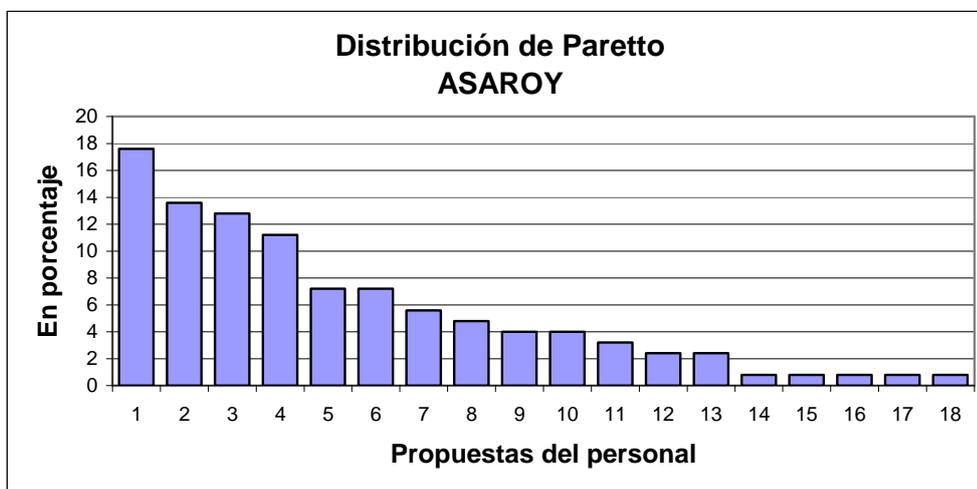




Cuadro 25: Distribución de Pareto, Municipio **Asaroy**.

ASAROY

Orden	Propuestas del Personal	Cantidad	En %
1	Remuneración, salario	22	17,60
2	Mejor espacio físico, ambiente laboral, confort	17	13,60
3	Ropa adecuada de trabajo	16	12,80
4	Estructura laboral, categorización	14	11,20
5	Mejor tecnología	9	7,20
6	Mejora herramientas de trabajo	9	7,20
7	Mejor comunicación laboral	7	5,60
8	Capacitación	6	4,80
9	Mejor movilidad	5	4,00
10	Valor el trabajo	5	4,00
11	Pago en término	4	3,20
12	Mejor relación con empleados	3	2,40
13	Premios, incentivos	3	2,40
14	Seguridad laboral	1	0,80
15	Higiene laboral	1	0,80
16	Modernizar maquinaria	1	0,80
17	Elementos de limpieza	1	0,80
18	Refrigerio	1	0,80
	TOTAL	125	100,00



Como puede observarse, tanto en el cuadro como en el gráfico, ambos Municipios muestran conceptos similares, pero existen diferencias en las posiciones, las que están reflejando la importancia asignada por los respectivos empleados.



Así, por ejemplo, si bien tanto en **Asaroy** como en **Natalí**, el concepto de mayor porcentaje es el salario, pero en el segundo lugar, con porcentajes similares los empleados de **Asaroy** proponen mejorar el ambiente laboral y los de **Natalí** mejorar la tecnología. En el tercer lugar **Natalí** propone mejorar el ambiente de las oficinas (mencionado por los de **Asaroy** en 2º lugar) y **Asaroy** propone mejorar la ropa de trabajo.

No obstante estas diferencias en lo que refiere a la importancia relativa de los distintos factores, si se limita el análisis a los que en cada municipio ocupan los 7 primeros lugares, y que en ambos casos registran porcentajes superiores a 5, puede observarse que:

- ✓ Seis de ellos resultan coincidentes, aunque según lo ya expresado, no exactamente en el mismo orden: Remuneraciones - Espacio físico oficinas - Tecnología - Uniforme, (ropa de trabajo) - Estructura - Categorizaciones - Herramientas de trabajo.
- ✓ La diferencia en un factor, se origina en que, mientras en **Natalí** aparece la Capacitación entre los siete principales, en **Asaroy** ocurre lo propio con la Comunicación laboral.

En síntesis, la información relevada respecto a la posible relación entre CVL y productividad, permitió identificar no sólo una fuerte vinculación, según la perspectiva de los empleados, sino también las dimensiones y factores capaces de ejercer un mayor impacto positivo en los niveles de productividad.



CAPÍTULO 7

CONCLUSIONES y RECOMENDACIONES

Con asiduidad la CVL es considerada como base del desarrollo económico y organizacional, ya que permite aumentar la producción de los bienes y servicios con una mejor utilización de los factores favorecedores de la misma.

Por ello, se entendió relevante encarar este trabajo con el propósito de profundizar el estudio de la CVL en organizaciones públicas como asimismo indagar su posible relación con la Productividad, a efectos de identificar alternativas capaces de generar un impacto positivo, en el individuo primero, y luego en la organización y con ello fortalecer la gestión organizacional.

El concepto de Calidad de Vida Laboral hace referencia a las condiciones y las prácticas organizacionales dirigidas hacia la promoción de la salud física y mental de los trabajadores, su seguridad y su satisfacción.

En suma, como ya se apuntara, la CVL constituye una significación multidimensional que trata de elucidar la forma en que se llevan a cabo las experiencias laborales tanto en lo objetivo (participación, seguridad, supervisión, salario, desarrollo de carrera, etc.) como en lo subjetivo (el modo en que el trabajador "vive" su actividad laboral y los resultados obtenidos).

Partiendo de reconocer la importancia de la CVL tanto a nivel individual como en la efectividad organizacional, se buscó indagar, en



primer término, la valoración que respecto a la misma efectúan empleados de dos municipios santafesinos.

A tal efecto, y tomando como base investigaciones que operan como referentes en este campo, se trabajó con seis dimensiones capaces de integrar los principales aspectos que definen la CVL, como son:

- Derechos laborales.
- Servicios Asistenciales y Sociales.
- Gestión de Políticas y Prácticas de RR.HH.
- Contenido y Organización del Trabajo.
- Condiciones del Entorno Laboral.
- Relaciones con Jefes y Compañeros.

Una vez definidas estas dimensiones, se identificaron una serie de indicadores para cada una de ellas, los que sirvieron de base para elaborar las distintas preguntas del formulario de relevamiento a efectos de recabar la opinión de los empleados y, de este modo, identificar aquellos aspectos que, desde su perspectiva, se hallan razonablemente atendidos como así también los que presentan brechas significativas entre sus expectativas y el nivel de realización.

El análisis de la información relevada pone en evidencia que la mayor valoración positiva corresponde a Derechos Laborales, con un valor promedio de 4,6, sobre un máximo posible de 6; en el otro



extremo, los menores registros corresponden a Servicios Asistenciales y Sociales y en Gestión de Políticas y Prácticas de RRHH.

En lo que refiere a Derechos Laborales, los distintos aspectos que integran esta dimensión (remuneraciones, estabilidad, respeto a los derechos sindicales, etc.) permiten asociarla con el concepto de "trabajo decente" desarrollado por la OIT. Esto es así, en tanto el mismo hace referencia a *"trabajo productivo, en el cual se protegen los derechos, lo cual engendra ingresos adecuados con una protección social apropiada."*

Desde la perspectiva de los trabajadores, se respetan estos derechos en los municipios analizados, lo cual constituye un aspecto altamente positivo frente a la creciente precarización del empleo público, fundamentalmente por la creciente utilización de las figuras de pasantías y contratos temporales.

Las restantes dimensiones analizadas -Contenido y Organización del Trabajo, Condiciones del Entorno Laboral y Relaciones con Jefes y Compañeros- obtienen valores promedios que oscilan alrededor de 4, evidenciando un razonable nivel de satisfacción.

Pero además de las valoraciones promedio de cada dimensión, fue posible avanzar en la identificación de aquellos factores integrantes de las mismas que presentan las mayores brechas entre el nivel de realización y las expectativas de los empleados.

Esta información, que se sintetiza seguidamente, se evalúa relevante en tanto estaría indicando los aspectos sobre los que se debería actuar en forma prioritaria para impulsar una mejora en la CVL.



Así, en la dimensión Derechos Laborales, no obstante su elevada puntuación promedio, se evidencia un alto grado de insatisfacción en las posibilidades de promoción y desarrollo de carrera previstos en la normativa vigente (2,3).

En relación a Servicios Asistenciales y Sociales, la mayoría de los beneficios posibles de ser otorgados a los empleados al margen de los previstos obligatoriamente por la normativa vigente, obtienen registros cercanos a la puntuación mínima de la escala.

Por su parte, los indicadores referidos a la Gestión de Políticas y Prácticas de RRHH, ponen en evidencia que los aspectos valorados más negativamente son los referidos a la claridad en las políticas de personal, las instancias de resolución de conflictos y las oportunidades de formación, promoción y desarrollo, todo lo cual da cuenta de que, desde la perspectiva de los empleados, se evidencia un déficit en la gestión de RRHH.

Respecto a Contenido y Organización del Trabajo, los menores registros corresponden a la disponibilidad de recursos tecnológicos y a las posibilidades de desarrollo en el campo laboral.

Por último, en la dimensión Condiciones del Entorno Laboral, se observa la más baja valoración en la disponibilidad de equipamiento adecuado, mientras que en relación con jefes y compañeros, el personal visualiza una escasa preocupación de los jefes por mejorar las habilidades de los subordinados.

El marcado nivel de insatisfacción que registran los distintos indicadores asociados a la formación y desarrollo del personal, asume particular importancia en el marco del nuevo paradigma de la sociedad y



de los trabajadores del conocimiento que fuera abordado en el capítulo 2.

En ese contexto, surgen nuevas formas de organización y gestión de los recursos humanos, la producción y el trabajo; los procesos laborales demandan cada día mayor contenido intelectual, para lo cual los trabajadores necesitan actualizar permanentemente sus conocimientos. Por ello, la formación se afirma como derecho humano, constituyendo un requisito fundamental para el acceso al empleo de calidad, debiendo integrarse como parte esencial del trabajo decente.

En referencia a otro de los ejes del presente trabajo, como es el de analizar el posible impacto de variables biográficas y socio-laborales en la valoración de la CVL, si bien fue posible identificar ciertas regularidades, en algunos casos no resultan coincidentes con los hallazgos de los estudios tomados como referentes los que, cabe aclarar, también arrojan resultados contradictorios entre sí para determinadas variables.

Así, tomando el caso del género, las investigaciones analizadas en el capítulo 4 no identifican diferencias en función del mismo o bien muestran un mayor nivel de satisfacción entre los varones, mientras que en los municipios analizados se observa una mayor valoración por parte de las mujeres.

De igual manera, los hallazgos son dispares en lo que refiere a la edad del personal y la antigüedad en el trabajo.

Respecto al nivel de instrucción y el tipo de cargo desempeñado, se observa cierta similitud entre los municipios analizados y los resultados obtenidos en el estudio de la CVL en España, en tanto en ambos casos surge un mayor nivel de valoración entre los trabajadores



con estudios universitarios y los que ocupan cargos jerárquicos, para varias de las dimensiones analizadas.

A partir de lo antes expuesto, puede concluirse sobre la necesidad de profundizar las investigaciones sobre este particular, a efectos de corroborar o refutar la hipótesis referida a la influencia de variables biográficas y socio-laborales en la valoración de la CVL.

Por su parte, las comparaciones inter Municipios, evidencian una mejor posición relativa de **Natalí** respecto de **Asaroy**, en prácticamente todas las dimensiones de la CVL. Frente a esta situación, cabría preguntarse si la mayor satisfacción que se registra en uno de los municipios impacta realmente en un mejor desempeño individual y organizacional. La respuesta a este interrogante exigiría un estudio en particular, que escapa a los objetivos del presente trabajo, y para el cual sería relevante considerar la investigación sobre el sector bancario brasileño, analizada en el capítulo 4, por sus significativos aportes, tanto conceptuales como metodológicos.

Otro de los ejes centrales del trabajo estuvo orientado a identificar posibles relaciones entre la CVL y la Productividad.

Los resultados presentados permiten concluir que, desde la perspectiva de los trabajadores, esta relación es significativa, alcanzando una media de 4,2 sobre un máximo posible de 6. Si bien las dimensiones Relaciones con Jefes y Compañeros y Derechos Laborales logran los mayores registros, todas las restantes alcanzan valoraciones iguales o superiores a 3,5.

En lo que refiere al impacto de distintas variables, la vinculación entre CVL y Productividad se visualiza en forma más marcada entre las



mujeres, los empleados con mayor nivel de instrucción, los de mayor antigüedad y entre quienes ocupan cargos superiores y administrativos.

El análisis por municipio, pone en evidencia que los trabajadores de **Natalí** visualizan en mayor medida la posibilidad de mejorar la productividad mediante mejoras en la CVL, en tanto el promedio general asume un registro de 4,3 frente a 3,8 de **Asaroy**.

La indagación respecto a los factores específicos de la CVL que, a juicio de los trabajadores, tendrían el mayor impacto positivo en la productividad, permitió identificar que, si bien el nivel de remuneración es evaluado como el aspecto más relevante, también ocupan un lugar destacado una serie de cuestiones vinculadas tanto al entorno del trabajo (espacio y amoblamiento de oficinas, tecnología y herramientas de trabajo, etc.) como a la gestión de los recursos humanos (estructuras, capacitación, comunicaciones laborales, etc.).

A manera de síntesis, se asume que la información obtenida y presentada en este trabajo puede constituir el punto de partida para profundizar el diagnóstico y avanzar en el diseño e implementación de acciones orientadas a mejorar la CVL, en tanto, según la perspectiva de los empleados, las mismas serían capaces de ejercer un fuerte impacto positivo en la productividad.

Por último, se evalúa pertinente introducir algunas reflexiones que amplíen el sentido que ha querido dársele al presente trabajo, esbozando algunas alternativas que podrían actuar a manera de recomendaciones.

Así, las insatisfacciones detectadas en referencia a la CVL pueden, por un lado, alterar el normal desempeño de las personas afectando el funcionamiento institucional y por ende la gestión



municipal, pero, por otro, pueden visualizarse como oportunidades para cambiar y para lograr un mayor desarrollo individual y organizacional.

Si bien las posibles mejoras en algunas de las cuestiones identificadas tendrían un fuerte impacto presupuestario, maximizándose el mismo en tiempos de crisis como el actual, en otros casos, se trata de ir generando un proceso de cambio en los modelos de gestión.

Para ello sería recomendable atender de manera especial al estilo de liderazgo, estableciendo una comunicación más fluida, fomentando la participación y la formación permanente de los empleados, estableciendo una visión compartida con relación al cambio y al desarrollo, estableciendo objetivos simples, pero desafiantes y alcanzables.

Los líderes deben revalidarse, procurando la confianza de los trabajadores, tratando a los mismos como actores fundamentales en la elaboración de alternativas de solución a los problemas que se plantean a diario, en un ambiente de trabajo armonioso, fortaleciendo la creatividad, la iniciativa, el trabajo grupal. Claro está, que esta empresa no debe ser únicamente responsabilidad del líder, sino que, en la búsqueda de la misma, el propio individuo debe comprometerse de lleno buscando y creando su propio espacio.

Se trata, en síntesis, de atender a ciertos aspectos que harían al mejoramiento de la *Gestión Municipal*, como son:

- Impulsar permanentemente la capacitación y desarrollo de los trabajadores



- Interiorizarse sobre las inquietudes y necesidades de los individuos.
- Compatibilizar los intereses individuales con los organizacionales.
- Reconocer los logros individuales y grupales.
- Fomentar el trabajo grupal.
- Respetar y hacer respetar las particularidades de todas las personas, aceptando su forma de pensar.
- Motivar adecuadamente, analizando lo positivo y lo negativo de la relación laboral.
- Plantear claramente los objetivos y su tiempo máximo para alcanzarlos.
- Transformar la rutina laboral en una actividad creativa.

Las cuestiones antes enunciadas cobran especial importancia si se atiende a la conformación de los rangos de edad de la nómina de personal. La franja que supera los 50 años alcanza prácticamente al 30%, por lo que en un mediano plazo se generará la renovación del personal y, seguramente, la incorporación de mayor cantidad de jóvenes.

Si bien éstos se interesan por el aspecto económico, suelen darle mayor importancia a la capacitación y al desarrollo, al respeto y al reconocimiento. Buscan su lugar en la organización para desarrollar sus ideas. Son proclives a los trabajos grupales y en general poseen buen dominio de la tecnología imperante. Su propia juventud los vuelve



inconformistas, no se resignan ante el fracaso y vuelven a intentar nuevas formas de superarlos, eso es iniciativa, creatividad y perseverancia, valores indispensables para el progreso individual y organizacional.

Se trata, en síntesis de superar la tradicional concepción del personal como un costo que como tal debería reducirse, asumiendo la importancia estratégica de los recursos humanos, en tanto constituyen un factor crítico para el éxito de las organizaciones.

Para avanzar en este proceso de cambio se visualiza la importancia de atender al desarrollo de Recursos Humanos calificados a fin de que puedan desempeñarse con profesionalidad en la Administración Pública, para lo cual se sugiere la creación de una Unidad Organizativa de Personal, adecuadamente jerarquizada y vinculada directamente al Gabinete Municipal.

Esta idea parte de la necesidad de reformulación constante de la Gestión Municipal, acuciada por tres factores de suma importancia que hacen a una revalorización de la misma y que se halla ligada a la CVL y la Productividad, esto es:

- La reducción del gasto público.
- El aumento de la demanda ciudadana.
- El aumento de la complejidad del sector público.

Esta nueva Unidad Organizativa podría estar conformada por dos áreas, una destinada a la *"Capacitación y Desarrollo de RR. HH."*, la otra a la *"Eficientización de la Información Sobre el Personal"*.



La primera de estas áreas deberá intervenir en la capacitación, desarrollo y evaluación de los Recursos Humanos, buscando en primer término la formación de competencias generales que hacen al rol del empleado público en los dinámicos escenarios del momento, para facilitar la interacción con el ciudadano que requiere de los servicios públicos.

Otro aspecto de esta área, tendría que ver con un trabajo constante para desarrollar la planificación de los mandos intermedios, propendiendo al perfeccionamiento y progreso de los jóvenes, dentro de la estructura municipal, con una mirada actual, realista y crítica de la Administración Pública.

También dentro de esta área se debería llevar a cabo la evaluación de las competencias individuales desarrolladas, aspectos que hacen a la motivación y a la productividad laboral, con la intención de lograr de las personas un ensamble lo más ajustado posible de sus objetivos con los de la organización.

En cuanto a la segunda de estas áreas debería abocarse a la Administración de la Información, desarrollando un sistema de información del personal que permita contar con datos actualizados, de disponibilidad inmediata, facilitando de esta manera la toma de decisiones en todo lo atinente al personal.

Finalmente sería recomendable mantener un contacto permanente con otros municipios de nuestro país, con la finalidad de intercambiar experiencias, información, prácticas y proyectos, creando foros donde se puedan discutir Políticas Públicas y de Personal, haciendo comparaciones teóricas/empíricas que permitan capitalizar las experiencias de los municipios participantes.



BIBLIOGRAFÍA.

Albrecht K., (1990). *"Servicio al cliente interno"*. España. Editorial Paidós Ibérica S.A.

Andersen Consulting. (1992). *"El Nuevo orden tecnológico"*. Buenos Aires. Ediciones Macchi.

Antunes R., (1999). *"¿Adiós al trabajo?"* Ensayo sobre las metamorfosis y el rol central del mundo del trabajo. Bs. As. Editorial Antídoto.

Billadout, Bernard y André Gauron. (1987). *"Crecimiento y crisis"*. México. Siglo XXI Editores.

Boletín UCYMAT. (2001). Estrés laboral y sus principales sintomatologías. *"Salud, Higiene y Seguridad"*. , volumen 4, Número 2, Unidad de Condiciones y Medioambiente de Trabajo, Dirección del Trabajo.

Bonardo, Dora. (2001). *"La Reforma del Estado y los Recursos Humanos: Hacia una Mayor Calidad del Funcionariado Público"*. Ponencia presentada en el Primer Congreso de Administración Pública, "Sociedad, Gobierno y Administración Pública". Rosario.

Braidot, Néstor. (2000). *"Marketing Total"*. 3ª edición. Buenos Aires. Ediciones Macchi .

Braverman, Harry. (1978). *"Trabajo y Capital Monopolista"*. México. Editorial Nuestro Tiempo.



Bravo, Kon, Zelayes. (1992). *"El empleo en el Sector Público: Problemática y recomendaciones"*. Prentice Hall. México.

Brú Bautista Enrique. (2002). Empresa humanizada: trabajo decente y productividad. BOLETIN 153 *"Formación profesional, productividad y trabajo decente"*. Boletín Técnico Interamericano de Formación Profesional Número 153.

Casanova, Fernando. (2002). Formación para el trabajo decente. Documento de Referencia 1: Cinterfor/OIT. Edición electrónica. BOLETIN 153 *"Formación profesional, productividad y trabajo decente"*. Boletín Técnico Interamericano de Formación Profesional Número 153.

Córdoba Treviño, Jaime. (2001). *"Descentralización Territorial. Mecanismos de articulación"*. Bogotá, D.C.

Dankhe, G. L. (1976), Investigación y Comunicación, en C. Fernández-Collado y G. L. Dankhe (Eds): *"La comunicación humana: ciencia social"*. McGraw-Hill, México, pp. 385-454.

Da Silva, Marinalva (2006), *"Nuevas perspectivas de la calidad de vida laboral y sus relaciones con la eficacia organizacional"*, Tesis Doctoral, Programa de Doctorado en Recursos Humanos y Organizaciones de la Facultad de Psicología - Universidad de Barcelona, disponible en:

<http://www.tesisenxarxa.net/TDX-0206107-130433/>. Fecha de consulta 04/06/2008

De La Garza Toledo E. (2001). *"Problemas clásicos y actuales de la crisis del trabajo"*, en De La Garza Toledo E. y Neffa J. (Comp.). El trabajo del futuro. El futuro del trabajo. CLACSO, Bs. As.



De La Garza Toledo E. y Neffa J. (2001). *"El trabajo del futuro"*. El futuro del trabajo, Bs. As .CLACSO.

Departamento de Estudios, Dirección del Trabajo del Gobierno de Chile (2002), *"Calidad de vida en el trabajo. Percepciones de los trabajadores"*. Responsable: Malva Espinosa, en Cuadernos de Investigación N° 16, disponible en:

<http://www.dt.gob.cl/documentacion/1612/article-64333.html>. Fecha de consulta: 09/05/2008

Drucker, Peter F. (1995). *"La administración en una época de grandes cambios"*. Buenos Aires. Editorial Sudamericana. Traducción de María Isabel Merino.

Drucker, Peter. (1993). *"La sociedad postcapitalista"*. México. Grupo Editorial Norma.

Drucker, Peter.1999). *"The theory of the Business"*. En: Harvard Business Review.

Echebarria Ariznabarreta, K. (2001): *"Instituciones, Reforma del Estado y Desarrollo: de la Teoría a la Práctica"*. Documento División del Estado, Gobernabilidad y Sociedad Civil, Banco Interamericano de Desarrollo y Universidad Internacional Menéndez y Pelayo, Santander.

Ensinck, O., Cardozo, D., Rodrigo Gill, M. (2002). *"La Integración como Respuesta a la Globalización"*.

Espinosa, Malva y Morris Pablo. (1999). *"Calidad De Vida En El Trabajo. Percepciones de los Trabajadores"*. Departamento de Estudios, Dirección del Trabajo (Chile).



Giorlandini, Eduardo. (2004). *"Relaciones laborales en el sector público"*. Trabajo premiado en el Concurso sobre Ensayos Jurídicos, Caja de Abogados de la Provincia de Buenos Aires, Argentina.

González, P., Peiró, J. M., Bravo, M. J. (1996). Calidad de Vida Laboral. En J.M. Peiró y F. Prieto (Eds.), *"Tratado de Psicología del Trabajo"*. Volumen 2: *Aspectos Psicosociales del trabajo*. Madrid.

Harribey Jean Marie (2001). *"El fin del trabajo: de la ilusión al objetivo"*, en De Hermida, Jorge y Serra, Roberto . (1989) Administración y Estrategia. Buenos Aires. Ediciones Macchi. 1989.

Hintze, Jorge. (2001). *"Los salarios como radiografía de la política de recursos humanos"*, ponencia presentada en el Primer Congreso de Administración Pública, "Sociedad, Gobierno y Administración Pública", Rosario.

Hopenhayn, Martín. (2001). *"Repensar el Trabajo"*. Buenos Aires. Argentina.

Iacoviello Mercedes. (2005). *"Gestión de los Recursos Humanos en la Administración Pública"*. Seminario. UNL.

I.I.E.L. (2000). *"Programa y presupuesto para 2000-2001"*. Ginebra.

Katzell y Cols. (1975). *"Work, productivity and job satisfactor"*: An evaluation of policy related research, Nueva York, Psychological Corporation.



Koehn y Caplan (1987). y **Yates y Guhathakurta (1993)** hacen una comparación internacional de la productividad en la industria de la construcción.

Kotler, P. (1996). *"Marketing Management: Analysis, Planing, Implementation an Control"* Ninth Edition. Prentice Hall.

Kotler, P. (1998). *"Dirección de mercadotecnia"*. 8ª Edición. Prentice Hall. México. LAMB, Charles et. al. Thompson editores.

Kritz, Ernesto. (2002). *"Sustento para la población de mayor nivel de vida. El empleo público, sólo para elegidos"*. Nota publicada en Diario BAE el 10/07/2002).

Lipietz, Alain y Daniele Leborgne (1989). *"Después del fordismo y su espacio"*, Ciencias Económicas, Vol. IX, Números 1 y 2, San José, Costa Rica.

Marx, Karl (1981) *"El Capital"*. México. Siglo XXI Editores.

Marx, Karl. (1976) *"Contribución a la crítica de la economía política"*. México. Ediciones de Cultura Popular.

Méda D. *"El valor trabajo visto en perspectiva"*, en OIT, Revista Internacional Del trabajo, vol. 116, nro. 2.

Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales de España, (2004). *"Informe de la Sexta edición de la Encuesta de Calidad de Vida en el trabajo (ECVT)"*. Disponible en:

<http://www.mtas.es/Estadisticas/ecvt/Ecvt2004/ANE/intro.htm>.

Fecha de consulta: 20/05/2008.



Neffa, Julio César (1998). *"Los paradigmas productivos taylorista y fordista y su crisis"*. Buenos Aires. Lumen.

Neffa, Julio César. (2001). *"Presentación del debate reciente sobre el fin del trabajo "*. En: De La Garza Toledo E. y Neffa J. (Comp.), *El trabajo del futuro. El futuro del trabajo*. Bs. As. CLACSO.

Nous, Investigación & Asesoría.(2001). Informe final trabajo de campo. *"Estudio Calidad de Vida en el Trabajo"*.

OIT.(2000). *"El Trabajo Decente y la reducción de la pobreza en la economía mundial"*. Documento preparatorio para la Asamblea General sobre la aplicación de los resultados de la cumbre mundial sobre desarrollo social, Ginebra.

OIT. (2000). *"Declaración de la OIT relativa a los principios y derechos fundamentales en el trabajo"*. Ginebra.

OIT. (2000). *"Su voz en el trabajo"*. Ginebra.

Offe C. (1990). *"Contradicciones en el Estado de Bienestar"*. Madrid. Alianza Editorial.

Olguín Quiñones, Fernando. (1972). *"Estadística descriptiva aplicada a las ciencias sociales"*. México, D.F. Universidad Nacional Autónoma de México.

Onrubia Fernández, Jorge. (2005). *"Economías N° 60, Vol. I 3^{er} Cuatrimestre"*.

Ordúz, Rafael. (2003). *"Indicadores de productividad y competitividad"*. Sena.



Oszlak, Oscar. (2000). *"Dónde trabajar 6 horas y hacer la siesta"*. Entrevista en Diario Pagina/12 el 16/01/2000).

Padua, Jorge. (1979). *"Técnicas de Investigación aplicadas a las ciencias sociales"*. México, D.F. El colegio de México/Fondo de Cultura Económica. Capítulo III.

Prokopenko, J. (1978). *"Improving productivity in developing countries"* Management Development Working Paper No. 16, Ginebra. OIT.

Prokopenko, J. (1994). *"Management consulting focused on productivity"* Ginebra, OIT.

Ricart, J.E. y Álvarez, J.L. (1997). *"Cómo prepararse para las organizaciones del futuro"*. Biblioteca IESE de Gestión de Empresas.

Rifkin, Jeremy. (1996) *"El fin del trabajo"*. Buenos Aires. Paidós.

Robins, Stephen. (1996) *"Comportamiento Organizacional, Teoría y Práctica"*. Prentice Hall, México, 7ª Edición.

Rodgers, Gerry. (2002) *"El trabajo decente como una meta para la economía global."* En Documento de Referencia 1: Cinterfor/OIT. Edición electrónica. BOLETIN 153 *Formación profesional, productividad y trabajo decente* .Boletín Técnico Interamericano de Formación Profesional Número 153, 2002.

Rodgers, Gerry (Ed.) (1995) *"The poverty agenda and the ILO" Ussues for research and action"*. Geneva. International Institute for Labour Studies.



Rodgers, Gerry; Gore, Charles; Figueiredo, José B. De (Eds.). (1995). *"Social exclusion": Retic, reality, responses.* Geneva, International Institute for Labour Studies.

Rojas, Fernando (1987). *"Tecnología de la información: una nueva estrategia capitalista de subordinación de los trabajadores"*, Cuadernos de Economía 11, Vol. VIII, Segundo Semestre. Bogotá.

Rojas, Patricia; Sepúlveda, Sergio (1999). *"¿Qué es la competitividad?"* En (Serie Cuadernos Técnicos / IICA .No. 09). San José de Costa Rica.

Sánchez Cañizares S. M., López Guzmán T. J., Vázquez de la Torre G. M. (2007). *"La Satisfacción Laboral En Los Establecimientos Hoteleros". Análisis Empírico En La Provincia De Córdoba.* Universidad de Córdoba. España. 223-249 disponible en <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/pdf/398/39802010.pdf> Fecha de consulta 15/06/08

Somavia, Juan. (1999). Memoria. 87^a. Reunión de la OIT.

Spengler, J.J. y W.R. Allen. (1971). *"El pensamiento económico de Aristóteles a Marshall"*. Madrid: Tecnos.

Stanton, W. Furtell, C. (1996). *"Fundamentos de mercadotecnia"*. 10^a Edición. Mc Graw-Hill. México.

Toffler, Alvin. (1971). *"El "Shock" del futuro"*. Barcelona. Plaza & Janes Editores.

Toffler, Alvin. *"La tercera ola"*. (1980). Barcelona. Plaza & Janes Editores.



Wilensky, Alberto. (1997). *"Políticas de Negocios"*. Estrategias de marketing para mercados competitivos. Ediciones Macchi.

Von Ihering, Rudolf. (2004). En *"Diccionario De Derecho Laboral"*. Guillermo Cabanellas de Torres / Cartoné.

Zandomeni, Norma.(2004). *"Inserción Laboral de los Jóvenes"*. Editorial U.N.L. 1ª Edición.



ANEXO 1

Matriz de información de Ambos Municipios.

Matriz de Información.

En las tablas siguientes la primer fila corresponde al N° de pregunta realizada en la encuesta y la primer columna, el primer dígito al municipio correspondiente (1 para **Villa Natali** y 2 para **Villa Asaroy**) y los segundos dígitos corresponden al N° de encuestado.



Matriz de Información (resultados generales), Villa Natalí.

Table with 60 columns (1.01 to 1.43) and 60 rows (1 to 60) containing numerical data.



Matriz de información (resultados generales), Villa Asaroy.

Table with 60 columns (numbered 1-60) and 48 rows (numbered 2.01-2.48). Each cell contains a numerical value representing a result.



ANEXO 2

Desagregación por Municipios y Variables Socio Laborales.

Promedio por dimensiones de las diferentes variables, para el municipio **Natalí**.

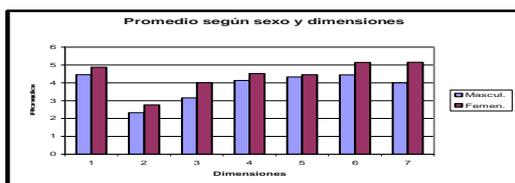
Puede observarse en el cuadro clasificado por **sexo** que los promedios para todas las dimensiones es mayor en las mujeres que en los varones. Lo que permitiría interpretar que la conformidad de las mujeres es mayor que la de los hombres.

En el cuadro donde se muestran las dimensiones según el **tipo de cargo** de los empleados podemos observar que en la relación con jefes y compañeros tienen el mejor promedio y se nota que el menor promedio está relacionado con los servicios asistenciales y sociales. También se nota que no existen diferencias notables en los promedios según los cargos.

MUNICIPIO " NATALI "

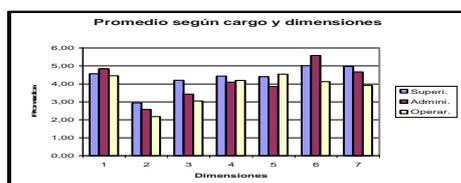
PROMEDIO POR SEXO SEGÚN DIMENSIONES

DIMENSIONES	Sexo	
	Mascul.	Femen.
Derechos Laborales.	4,45	4,86
Servicios Asistenciales y Sociales.	2,32	2,76
Gestión de Políticas y Prácticas de RR.HH.	3,16	4,01
Contenido y Organización del Trabajo.	4,12	4,51
Condiciones del Entorno Laboral.	4,33	4,45
Relaciones con Jefes y Compañeros.	4,44	5,14
Posibles Relaciones entre Aspectos de la CVL y Productividad	3,99	5,15



PROMEDIO POR CARGO SEGÚN DIMENSIONES

DIMENSIONES	Cargo		
	Superi.	Admini.	Operar.
Derechos Laborales.	4,56	4,85	4,46
Servicios Asistenciales y Sociales.	2,34	2,59	2,18
Gestión de Políticas y Prácticas de RR.HH.	4,20	3,43	3,05
Contenido y Organización del Trabajo.	4,44	4,10	4,19
Condiciones del Entorno Laboral.	4,40	3,86	4,54
Relaciones con Jefes y Compañeros.	5,02	5,58	4,12
Posibles Relaciones entre Aspectos de la CVL y Productividad	4,97	4,67	3,92



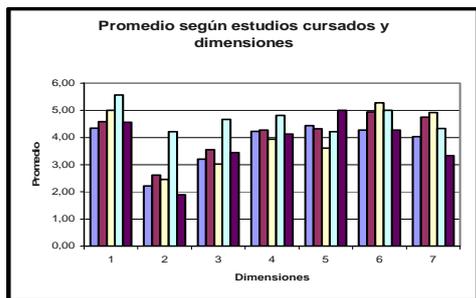


En el cuadro donde se clasifican las dimensiones según los **estudios cursados** podemos observar altos promedios pero en el caso de los empleados con estudios terciarios o universitarios es donde se notan los promedios más altos.

En el caso de la clasificación según antigüedad no se nota diferencias en los promedios según la **antigüedad**, pero si un promedio más bajo en los servicios asistenciales y sociales como se nota en el cuadro según cargo.

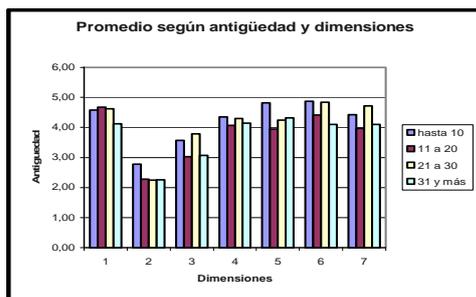
PROMEDIO SEGÚN ESTUDIOS CURSADOS Y DIMENSIONES

DIMENSIONES	Estudios				
	Prim.	Secun.	Tercia.	Univer.	No Con.
Derechos Laborales.	4,34	4,58	5,00	5,56	4,56
Servicios Asistenciales y Sociales.	2,21	2,62	2,46	4,21	1,89
Gestión de Políticas y Prácticas de RR.HH.	3,20	3,55	3,03	4,67	3,44
Contenido y Organización del Trabajo.	4,22	4,27	3,94	4,81	4,13
Condiciones del Entorno Laboral.	4,44	4,32	3,61	4,21	5,00
Relaciones con Jefes y Compañeros.	4,27	4,95	5,28	5,00	4,28
Posibles Relaciones entre Aspectos de la CVL y Productividad	4,04	4,76	4,92	4,33	3,33



PROMEDIO SEGÚN ANTIGÜEDAD Y DIMENSIONES

DIMENSIONES	Antigüedad en Años			
	hasta 10	11 a 20	21 a 30	31 y más
Derechos Laborales.	4,58	4,67	4,63	4,13
Servicios Asistenciales y Sociales.	2,78	2,27	2,24	2,26
Gestión de Políticas y Prácticas de RR.HH.	3,57	3,03	3,79	3,07
Contenido y Organización del Trabajo.	4,35	4,07	4,30	4,15
Condiciones del Entorno Laboral.	4,82	3,95	4,24	4,31
Relaciones con Jefes y Compañeros.	4,87	4,42	4,84	4,10
Posibles Relaciones entre Aspectos de la CVL y Productividad	4,42	3,97	4,72	4,10

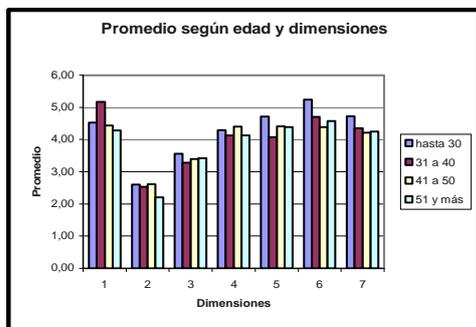




En el último cuadro donde se muestran los promedios según dimensiones y **edades** se vuelve a repetir lo mismo que observamos en el cuadro anterior, donde los promedios más bajos se notan en los servicios asistenciales y sociales.

PROMEDIO SEGÚN EDAD Y DIMENSIONES

DIMENSIONES	Edad en Años			
	hasta 30	31 a 40	41 a 50	51 y más
Derechos Laborales.	4,53	5,18	4,44	4,29
Servicios Asistenciales y Sociales.	2,60	2,53	2,62	2,21
Gestión de Políticas y Prácticas de RR.HH.	3,56	3,28	3,40	3,42
Contenido y Organización del Trabajo.	4,30	4,14	4,41	4,13
Condiciones del Entorno Laboral.	4,71	4,07	4,42	4,39
Relaciones con Jefes y Compañeros.	5,24	4,71	4,39	4,58
Posibles Relaciones entre Aspectos de la CVL y Productividad	4,73	4,35	4,21	4,25





ANEXO 3

Análisis de Algunas Variables por medio del Test de Chi²

Hipótesis 1.

La suma de los puntajes observados en cada pregunta para el total de los empleados en cada estrato (superior, administrativo u operarios) no difieren del puntaje ideal (todos contestan con puntaje 6 a cada pregunta).

Para la comprobación de esta hipótesis se realizó un Test de Bondad de Ajuste (Chi Cuadrado) para cada una de las preguntas del promedio en cada uno de los estratos (superior, administrativo y operarios), para cada uno de los municipios.

De estos test se realizó una tabla resumen que fue llamada "**de los acuerdos**" tratando de mostrar con un "SI" los temas donde la diferencia entre los puntajes observados y los esperados no era probabilísticamente muy grande (diferencia llamada **No Significativa**).

De otra manera, los "SI" muestran los temas en donde podemos considerar que los encuestados estaban de acuerdo con la pregunta planteada y poder comparar estos resultados para los mismos cargos de cada municipio.

Ejemplo de interpretación de la tabla:

En la Dimensión "Derechos Laborales", las dos primeras columnas comparan los resultados de los empleados superiores de **Asaroy** y de **Natalí**. En la pregunta N° 1 "Trabajo sólo el horario



planificado" podemos observar que los de **Asaroy** están de acuerdo, quiere decir que la suma de los puntajes adjudicados por ellos es muy cercano al puntaje ideal (todos calificarían con 6).

En el caso del personal superior de **Natalí** que aparece el casillero en blanco, significa que la suma de los puntajes adjudicados por los consultados está muy lejos de los valores teóricamente esperados.

Cuando aparece un "si" tanto en **Asaroy** como en **Natalí** (por ejemplo pregunta 5) significa que en ambos casos los empleados superiores están de acuerdo con la pregunta realizada



Tabla de los Acuerdos según Test de Bondad de Ajuste de Chi².

ACUERDO SEGÚN CHI CUADRADO

DIMENSIONES / PREGUNTAS		Asaroy Superior	Natalí Superior	Asaroy Admin.	Natalí Admin.	Asaroy Operario	Natalí Operario
Derechos Laborales.							
1	¿Trabajo sólo el horario planificado?	si					
2	¿Mi remuneración es la que corresponde por ley?	si		si	si	si	si
3	¿Soy escuchado por mis superiores ante reclamos por derechos laborales?						
4	¿Las vacaciones se me otorgan en el período establecido por la Ley?	si	si	si	si	si	si
5	¿Se cumplen las pausas previstas dentro del horario de trabajo para recuperarme de la fatiga ?	si	si	si	si	si	si
6	¿Se respetan mis derechos sindicales?	si				si	
7	¿Se me respeta la promoción y el desarrollo de carrera previstos en la normativa vigente		si				
8	¿Se me respeta la normativa vigente en lo que se refiere a la estabilidad en el empleo?	si	si	si	si	si	si
Servicios Asistenciales y Sociales.							
9	¿Se me otorgan todos los beneficios sociales previstos por ley?	si	si	si	si	si	si
10	¿Obtengo otros beneficios sociales al margen de los otorgados por la Ley en cafetería?		si	si	si		
11	¿Obtengo otros beneficios sociales al margen de los otorgados por la Ley, en guardería?						
12	¿Obtengo otros beneficios sociales al margen de los otorgados por la Ley, en camping?						
13	¿Obtengo otros beneficios sociales al margen de los otorgados por la Ley, en transporte?						
14	¿Obtengo otros beneficios sociales al margen de los otorgados por la Ley, en recreación?						
15	¿Los beneficios sociales recibidos son acordes a mis expectativas?						
Gestión de Políticas y Prácticas de RR.HH.							
16	¿Me siento a gusto en la organización?		si			si	
17	¿ Percibo equidad en lo atinente a la Retribución?						
18	¿ El salario que recibo es acorde con mis expectativas?						
19	¿ Considero que hay claridad en las políticas hacia los RR.HH?						
20	¿ Mi organización me facilita la formación para adquirir los conocimientos y habilidades necesarias para mi trabajo?						
21	¿ Cuando hay conflictos lo discuto de manera franca y abierta?		si		si		
22	¿ Se promueve la participación en cuestiones/decisiones que afectan mi trabajo?						
23	¿Existe una buena comunicación organizacional?						
24	¿ La organización ofrece oportunidades de promoción y desarrollo?						
Contenido y Organización del Trabajo.							
25	¿Puedo regular el ritmo de mi trabajo?		si	si	si	si	si
26	¿ El trabajo me permite una postura relajada?			si		si	si
27	¿ Mi trabajo me ofrece la posibilidad de realizar variedad de tareas?		si				
28	¿En mi ambiente de trabajo los recursos tecnológicos son los adecuados?						
29	¿Mi trabajo permite desarrollarme en el campo laboral?						
30	¿ Los objetivos, funciones y responsabilidades de mi trabajo están expresados con claridad?		si		si		
31	¿Mis tareas habituales no me demandan excesivo esfuerzo físico?						
32	¿Puedo determinar la manera de realizar mi trabajo?		si	si	si	si	si
33	¿El medio ambiente físico de trabajo es confortable?						
34	¿La iluminación es la adecuada?		si			si	si
35	¿La ventilación es la adecuada?		si		si	si	si
36	¿La temperatura en el lugar de mi trabajo es confortable?						
37	¿El ambiente de trabajo tiene el equipamiento adecuado?						
38	¿El ambiente de mi trabajo es seguro y libre de riesgos de accidentes?		si				
39	¿Mi ambiente de trabajo es adecuado con relación al número de personas que trabajan juntas?					si	
Relaciones con Jefes y Compañeros.							
40	¿La relación con mis compañeros de trabajo es cordial?		si	si	si	si	si
41	¿En mi ambiente de trabajo existe clima de colaboración entre compañeros?	si	si	si	si		
42	¿Me siento parte del grupo de trabajo?	si	si	si	si	si	
43	¿Puedo expresar lo que pienso a mis compañeros de trabajo?	si	si		si		
44	¿Mi jefe se preocupa por hacer del lugar de trabajo un sitio acogedor?				si		
45	¿Mi jefe se preocupa por mejorar las habilidades profesionales de sus subordinados?				si		
46	¿Mi jefe planifica y delega correctamente?				si		
47	¿Puedo expresar lo que siento a mi jefe?		si		si		
48	¿El trabajo que realizo es valorado por mi jefe?		si		si		
49	¿Tengo buena relación con mis jefes?	si	si	si	si	si	si
Posibles Relaciones entre Aspectos de la CVL y Productividad							
50	¿Cumplimiento de la normativa laboral (en cuanto a remuneraciones, estabilidad, promoción, etc.)?		si				
51	¿Otorgamiento de beneficios asistenciales y sociales al margen de los otorgados por ley (cafetería, guardería, recreación, transporte, etc.)?						
52	¿Políticas y prácticas de RR.HH. (retribución, formación, comunicación, participación, oportunidades de promoción y desarrollo)?		si		si		
53	¿Contenido y organización del trabajo (claridad de funciones y responsabilidades, etc)?		si		si		
54	¿Condiciones del entorno laboral (iluminación, ventilación, equipamiento, etc.)?		si	si	si		
55	¿Relaciones con Jefes y compañeros (clima de colaboración, buenas relaciones personales, etc.)?	si	si	si	si		si



Hipótesis 2.

La suma de los puntajes en las distintas dimensiones son independientes con respecto a los cargos (superior, administrativo u operarios).

De otra manera podemos decir que la suma de puntajes propuestos por los empleados en distintas dimensiones no se ven influenciados por el cargo que tienen.

Para la comprobación de esta hipótesis se realizó un Test de Chi Cuadrado en Tablas de Contingencias, cruzando los puntajes entre dimensiones y cargos para cada uno de los municipios.

Se presentan a continuación los cuadros de cálculo para la distribución Chi Cuadrado para ambos Municipios, en cada caso se muestran tres cuadros, el de los valores observados, los valores esperados y la tabla de cálculo del Chi Cuadrado.

Este test, es rechazado en el análisis de los dos municipios, pero puede observarse que existen algunos Chi Cuadrados parciales que muestran una diferencia muy alta, que son los que posiblemente llevaron al rechazo del test.

Ambos test se compararon con un valor crítico de Chi Cuadrado de 21,026 para un 95% de confianza y un valor de 26,217 en el caso de un 99% de confianza. El valor calculado de Chi Cuadrado para **Villa Natalí dio 78,375** y para **Villa Asaroy dio 50,519**, por lo tanto se concluye rechazando los test.

Al rechazar los test queda demostrado que realmente existe alguna relación entre la suma de puntaje en algunas dimensiones, según el cargo de los encuestados. En un análisis más fino se ha marcado (en



color) cuales son las relaciones más significativas entre dimensiones y cargos en cada uno de los Municipios.



Gráfico de Chi² en Tablas de Contingencia.

ASAROY

Observados	Superior	Administrativo	Operario	Total
Derechos Laborales.	552	505	696	1753
Servicios Asistenciales y Sociales.	232	230	277	739
Gestión de Políticas y Prácticas de RR.HH.	382	354	533	1269
Contenido y Organización del Trabajo.	432	447	583	1462
Condiciones del Entorno Laboral.	335	336	540	1211
Relaciones con Jefes y Compañeros.	592	621	703	1916
Posibles Relaciones entre Aspectos de la CVL y Productividad	384	362	359	1105
Total	2909	2855	3691	9455

Esperado	Superior	Administrativo	Operario	Total
Derechos Laborales.	539,3418	529,3300	684,3282	1753,0000
Servicios Asistenciales y Sociales.	227,3666	223,1460	288,4875	739,0000
Gestión de Políticas y Prácticas de RR.HH.	390,4306	383,1830	495,3865	1269,0000
Contenido y Organización del Trabajo.	449,8105	441,4606	570,7289	1462,0000
Condiciones del Entorno Laboral.	372,5858	365,6695	472,7447	1211,0000
Relaciones con Jefes y Compañeros.	589,4917	578,5489	747,9594	1916,0000
Posibles Relaciones entre Aspectos de la CVL y Productividad	339,9730	333,6621	431,3649	1105,0000
Total	2909,0000	2855,0000	3691,0000	9455,0000

Cálculo Valor Chi cuadrado	Superior	Administrativo	Operario	Total
Derechos Laborales.	0,297	1,118	0,199	1,614
Servicios Asistenciales y Sociales.	0,094	0,211	0,457	0,762
Gestión de Políticas y Prácticas de RR.HH.	0,182	2,223	2,856	5,261
Contenido y Organización del Trabajo.	0,705	0,070	0,264	1,039
Condiciones del Entorno Laboral.	3,792	2,407	9,568	15,767
Relaciones con Jefes y Compañeros.	0,011	3,115	2,702	5,828
Posibles Relaciones entre Aspectos de la CVL y Productividad	5,702	2,407	12,140	20,248
Total	10,783	11,550	28,187	50,519

NATALI

Observados	Superior	Administrativo	Operario	Total
Derechos Laborales.	365	349	856	1570
Servicios Asistenciales y Sociales.	206	163	486	855
Gestión de Políticas y Prácticas de RR.HH.	378	278	539	1195
Contenido y Organización del Trabajo.	355	295	805	1455
Condiciones del Entorno Laboral.	308	243	762	1313
Relaciones con Jefes y Compañeros.	502	502	989	1993
Posibles Relaciones entre Aspectos de la CVL y Productividad	298	252	564	1114
Total	2412	2082	5001	9495

Esperado	Superior	Administrativo	Operario	Total
Derechos Laborales.	398,8246	344,2591	826,9163	1570,0000
Servicios Asistenciales y Sociales.	217,1943	187,4787	450,3270	855,0000
Gestión de Políticas y Prácticas de RR.HH.	303,5640	262,0316	629,4044	1195,0000
Contenido y Organización del Trabajo.	369,6114	319,0427	766,3460	1455,0000
Condiciones del Entorno Laboral.	333,5393	287,9058	691,5548	1313,0000
Relaciones con Jefes y Compañeros.	506,2787	437,0117	1049,7096	1993,0000
Posibles Relaciones entre Aspectos de la CVL y Productividad	282,9877	244,2705	586,7419	1114,0000
Total	2412,0000	2082,0000	5001,0000	9495,0000

Cálculo Valor Chi cuadrado	Superior	Administrativo	Operario	Total
Derechos Laborales.	2,869	0,065	1,023	3,957
Servicios Asistenciales y Sociales.	0,577	3,196	2,826	6,599
Gestión de Políticas y Prácticas de RR.HH.	18,252	0,973	12,985	32,211
Contenido y Organización del Trabajo.	0,578	1,812	1,950	4,339
Condiciones del Entorno Laboral.	1,956	7,004	7,176	16,136
Relaciones con Jefes y Compañeros.	0,036	9,664	3,511	13,212
Posibles Relaciones entre Aspectos de la CVL y Productividad	0,796	0,245	0,881	1,922
Total	25,064	22,960	30,352	78,375



Test de Bondad de Ajuste.

Mide en probabilidad la discrepancia entre el suceso observado y el esperado. Si aceptamos la hipótesis postulada, decimos que el suceso observado no está muy alejado del suceso esperado y que la diferencia real que pueda existir se debe a los errores normales del muestreo, pero que no son diferencias significativas. Por otro lado, si rechazamos la hipótesis postulada, estamos considerando que esas diferencias reales entre el suceso observado y el esperado son significativas y no pueden ser consideradas semejantes en probabilidad.

Tablas de Contingencias.

En este caso como en el de Bondad de ajuste, se postula la Hipótesis de que no existen diferencias significativas entre el valor observado y el esperado, pero en este caso se trabaja con las frecuencias conjuntas en tablas que cruzan las frecuencias comunes a las distintas categorías de los sucesos. En nuestro caso se cruzan el suceso "cargos" que tiene 3 categorías (superior, administrativos y operarios) con el suceso "dimensiones" que tiene 6 categorías y se utilizan para el análisis sus frecuencias cruzadas.

Tablas de Cálculos de Chi Cuadrado del Test de Bondad de Ajuste, para Personal Superior, Administrativos y Operarios.

Fórmula de calculo del Chi Cuadrado: $X^2 = (O_i - E_i)^2 : E_i$

Ejemplo Natali, Pregunta N° 1: $X^2 = (29 - 60)^2 : 60 = 16,017$

Dónde:

X^2 = Chi Cuadrado; O_i = Valor Observado; E_i = Valor Esperado.



Tabla de Cálculo de Chi Cuadrado del Test de Bondad de Ajuste

NATALÍ

Dimensión Derechos Laborales.

PERSONAL SUPERIOR

Pregunta	Ob	Esp	Chi
1 TRABAJO	29	60	16,017
2 REMU	39	60	7,350
3 ESCU	42	60	5,400
4 VACA	54	60	0,600
5 CUMPLEN	53	60	0,817
6 SE	42	60	5,400
7 ME	46	60	3,267
8 RESPE	60	60	0,000
Valor Chi Observado			38,850

Valor Crítico	Zona Rechazo
Chi (7gl) = 14,067	0,05
18,475	0,01

Dimensión Servicios Asistenciales y Sociales.

PERSONAL SUPERIOR

Pregunta	Ob	Esp	Chi
9 OTORGAN	60	60	0,000
10 OBTENGO	47	60	2,817
11 OTROS	15	60	33,750
12 BENE	15	60	33,750
13 SOCIALES	15	60	33,750
14 MARGEN	15	60	33,750
15 ACORDES	39	60	7,350
Valor Chi Observado			145,167

Valor Crítico	Zona Rechazo
Chi (6gl) = 12,592	0,05
16,812	0,01

Dimensión Gestión de Políticas y Prácticas de RR.HH.

PERSONAL SUPERIOR

Pregunta	Ob	Esp	Chi
16 SIENTO	49	60	2,017
17 PERCIBO	38	60	8,067
18 SALARIO	37	60	8,817
19 CONSI	35	60	10,417
20 MI	44	60	4,267
21 CUANDO	53	60	0,817
22 PROMU	44	60	4,267
23 EXISTE	43	60	4,817
24 OFRECE	35	60	10,417
Valor Chi Observado			53,900

Valor Crítico	Zona Rechazo
Chi (8gl) = 15,507	0,05
20,090	0,01



Dimensión Contenido y Organización del Trabajo.

PERSONAL SUPERIOR

Pregunta	Ob	Esp	Chi
25 PUEDO	53	60	0,817
26 POSTURA	39	60	7,350
27 POSI	47	60	2,817
28 AMBI	34	60	11,267
29 PERMITE	44	60	4,267
30 OBJE	53	60	0,817
31 TAREAS	32	60	13,067
32 MANERA	53	60	0,817
Valor Chi Observado			41,217

Valor Crítico	Zona Rechazo
Chi (7gl) = 14,067	0,05
18,475	0,01

Dimensión Condiciones del Entorno Laboral.

PERSONAL SUPERIOR

Pregunta	Ob	Esp	Chi
33 MEDIO	44	60	4,267
34 ILUMI	52	60	1,067
35 VENTI	54	60	0,600
36 TEMPE	32	60	13,067
37 ADECU	30	60	15,000
38 SEGURO	52	60	1,067
39 JUNTAS	44	60	4,267
Valor Chi Observado			39,333

Valor Crítico	Zona Rechazo
Chi (6gl) = 12,592	0,05
16,812	0,01

Dimensión Relaciones con Jefes y Compañeros.

PERSONAL SUPERIOR

Pregunta	Ob	Esp	Chi
40 CORDIAL	58	60	0,067
41 CLIMA	53	60	0,817
42 PARTE	57	60	0,150
43 EXPRE	56	60	0,267
44 JEFE	41	60	6,017
45 SUBOR	41	60	6,017
46 PLANI	40	60	6,667
47 EXPRESAR	54	60	0,600
48 VALO	49	60	2,017
49 BUENA	53	60	0,817
Valor Chi Observado			23,433

Valor Crítico	Zona Rechazo
Chi (9gl) = 16,919	0,05
21,666	0,01



Dimensión Posibles Relaciones entre Aspectos de la CVL y Productividad

PERSONAL SUPERIOR

Pregunta	Ob	Esp	Chi
50 NORMA	57	60	0,150
51 OTORGA	35	60	10,417
52 POLITI	51	60	1,350
53 CONTE	50	60	1,667
54 CONDI	49	60	2,017
55 RELA	56	60	0,267
Valor Chi Observado			15,867

Valor Crítico	Zona Rechazo
Chi (5gl) = 11,070	0,05
15,086	0,01



Tabla de Cálculo de Chi Cuadrado del Test de Bondad de Ajuste

NATALÍ

Dimensión Derechos Laborales.

ADMINISTRATIVOS

Pregunta	Ob	Esp	Chi
1 TRABAJO	40	54	3,630
2 REMU	48	54	0,667
3 ESCU	34	54	7,407
4 VACA	51	54	0,167
5 CUMPLEN	47	54	0,907
6 SE	37	54	5,352
7 ME	38	54	4,741
8 RESPE	54	54	0,000
Valor Chi Observado			22,870

Valor Crítico	Zona Rechazo
Chi (7gl) = 14,067	0,05
18,475	0,01

Dimensión Servicios Asistenciales y Sociales.

ADMINISTRATIVOS

Pregunta	Ob	Esp	Chi
9 OTORGAN	49	54	0,463
10 OBTENGO	48	54	0,667
11 OTROS	9	54	37,500
12 BENE	11	54	34,241
13 SOCIALES	9	54	37,500
14 MARGEN	12	54	32,667
15 ACORDES	25	54	15,574
Valor Chi Observado			158,611

Valor Crítico	Zona Rechazo
Chi (6gl) = 12,592	0,05
16,812	0,01

Dimensión Gestión de Políticas y Prácticas de RR.HH.

ADMINISTRATIVOS

Pregunta	Ob	Esp	Chi
16 SIENTO	37	54	5,352
17 PERCIBO	33	54	8,167
18 SALARIO	23	54	17,796
19 CONSI	26	54	14,519
20 MI	28	54	12,519
21 CUANDO	42	54	2,667
22 PROMU	31	54	9,796
23 EXISTE	33	54	8,167
24 OFRECE	25	54	15,574
Valor Chi Observado			94,556

Valor Crítico	Zona Rechazo
Chi (8gl) = 15,507	0,05
20,090	0,01



Dimensión Contenido y Organización del Trabajo.

ADMINISTRATIVOS

Pregunta	Ob	Esp	Chi
25 PUEDO	48	54	0,667
26 POSTURA	39	54	4,167
27 POSI	37	54	5,352
28 AMBI	29	54	11,574
29 PERMITE	34	54	7,407
30 OBJE	41	54	3,130
31 TAREAS	26	54	14,519
32 MANERA	41	54	3,130
Valor Chi Observado			49,944

Valor Crítico		Zona Rechazo
Chi (7gl) =	14,067	0,05
	18,475	0,01

Dimensión Condiciones del Entorno Laboral.

ADMINISTRATIVOS

Pregunta	Ob	Esp	Chi
33 MEDIO	36	54	6,000
34 ILUMI	38	54	4,741
35 VENTI	41	54	3,130
36 TEMPE	27	54	13,500
37 ADECU	28	54	12,519
38 SEGURO	39	54	4,167
39 JUNTAS	34	54	7,407
Valor Chi Observado			51,463

Valor Crítico		Zona Rechazo
Chi (6gl) =	12,592	0,05
	16,812	0,01

Dimensión Relaciones con Jefes y Compañeros.

ADMINISTRATIVOS

Pregunta	Ob	Esp	Chi
40 CORDIAL	53	54	0,019
41 CLIMA	51	54	0,167
42 PARTE	52	54	0,074
43 EXPRE	52	54	0,074
44 JEFE	50	54	0,296
45 SUBOR	44	54	1,852
46 PLANI	47	54	0,907
47 EXPRESAR	51	54	0,167
48 VALO	50	54	0,296
49 BUENA	52	54	0,074
Valor Chi Observado			3,926

Valor Crítico		Zona Rechazo
Chi (9gl) =	16,919	0,05
	21,666	0,01



Dimensión Posibles Relaciones entre Aspectos de la CVL y Productividad

ADMINISTRATIVOS

Pregunta	Ob	Esp	Chi
50 NORMA	38	54	4,741
51 OTORGA	34	54	7,407
52 POLITI	41	54	3,130
53 CONTE	45	54	1,500
54 CONDI	45	54	1,500
55 RELA	49	54	0,463
Valor Chi Observado			18,741

Valor Crítico		Zona Rechazo
Chi (5gl) =	11,070	0,05
	15,086	0,01



NATALÍ

Dimensión Derechos Laborales.

OPERARIOS

Pregunta	Ob	Esp	Chi
1 TRABAJO	113	144	6,674
2 REMU	128	144	1,778
3 ESCU	95	144	16,674
4 VACA	123	144	3,063
5 CUMPLEN	127	144	2,007
6 SE	103	144	11,674
7 ME	44	144	69,444
8 RESPE	123	144	3,063
Valor Chi Observado			114,375

Valor Crítico		Zona Rechazo
Chi (7gl) =	14,067	0,05
	18,475	0,01

Servicios Asistenciales y Sociales.

OPERARIOS

Pregunta	Ob	Esp	Chi
9 OTORGAN	139	144	0,174
10 OBTENGO	78	144	30,250
11 OTROS	26	144	96,694
12 BENE	29	144	91,840
13 SOCIALES	25	144	98,340
14 MARGEN	25	144	98,340
15 ACORDES	44	144	69,444
Valor Chi Observado			485,083

Valor Crítico		Zona Rechazo
Chi (6gl) =	12,592	0,05
	16,812	0,01

Gestión de Políticas y Prácticas de RR.HH.

OPERARIOS

Pregunta	Ob	Esp	Chi
16 SIENTO	120	144	4,000
17 PERCIBO	85	144	24,174
18 SALARIO	65	144	43,340
19 CONSI	59	144	50,174
20 MI	39	144	76,563
21 CUANDO	80	144	28,444
22 PROMU	94	144	17,361
23 EXISTE	84	144	25,000
24 OFRECE	33	144	85,563
Valor Chi Observado			354,618

Valor Crítico		Zona Rechazo
Chi (8gl) =	15,507	0,05
	20,090	0,01



Contenido y Organización del Trabajo.

OPERARIOS

Pregunta	Ob	Esp	Chi
25 PUEDO	133	144	0,840
26 POSTURA	122	144	3,361
27 POSI	73	144	35,007
28 AMBI	83	144	25,840
29 PERMITE	66	144	42,250
30 OBJE	111	144	7,563
31 TAREAS	89	144	21,007
32 MANERA	128	144	1,778
Valor Chi Observado			137,646

Valor Crítico		Zona Rechazo
Chi (7gl) =	14,067	0,05
	18,475	0,01

Condiciones del Entorno Laboral.

OPERARIOS

Pregunta	Ob	Esp	Chi
33 MEDIO	113	144	6,674
34 ILUMI	132	144	1,000
35 VENTI	128	144	1,778
36 TEMPE	84	144	25,000
37 ADECU	93	144	18,063
38 SEGURO	95	144	16,674
39 JUNTAS	117	144	5,063
Valor Chi Observado			74,250

Valor Crítico		Zona Rechazo
Chi (6gl) =	12,592	0,05
	16,812	0,01

Relaciones con Jefes y Compañeros.

OPERARIOS

Pregunta	Ob	Esp	Chi
40 CORDIAL	123	144	3,063
41 CLIMA	116	144	5,444
42 PARTE	120	144	4,000
43 EXPRE	106	144	10,028
44 JEFE	90	144	20,250
45 SUBOR	59	144	50,174
46 PLANI	70	144	38,028
47 EXPRESAR	82	144	26,694
48 VALO	85	144	24,174
49 BUENA	138	144	0,250
Valor Chi Observado			182,104

Valor Crítico		Zona Rechazo
Chi (9gl) =	16,919	0,05
	21,666	0,01



Dimensión Posibles Relaciones entre Aspectos de la CVL y Productividad

OPERARIOS

Pregunta	Ob	Esp	Chi
50 NORMA	88	144	21,778
51 OTORGA	103	144	11,674
52 POLITI	90	144	20,250
53 CONTE	71	144	37,007
54 CONDI	83	144	25,840
55 RELA	129	144	1,563
Valor Chi Observado			118,111

Valor Crítico	Zona Rechazo
Chi (5gl) = 11,070	0,05
15,086	0,01



Tabla de Cálculo de Chi Cuadrado del Test de Bondad de Ajuste

NATALÍ

Dimensión Derechos Laborales.

TOTAL

Pregunta	Ob	Esp	Chi
1 TRABAJO	182	258	22,388
2 REMU	215	258	7,167
3 ESCU	171	258	29,337
4 VACA	228	258	3,488
5 CUMPLEN	227	258	3,725
6 SE	182	258	22,388
7 ME	128	258	65,504
8 RESPE	237	258	1,709
Valor Chi Observado			155,705

Valor Crítico	Zona Rechazo
Chi (7gl) = 14,067	0,05
18,475	0,01

Dimensión Servicios Asistenciales y Sociales.

TOTAL

Pregunta	Ob	Esp	Chi
9 OTORGAN	248	258	0,388
10 OBTENGO	173	258	28,004
11 OTROS	50	258	167,690
12 BENE	55	258	159,725
13 SOCIALES	49	258	169,306
14 MARGEN	52	258	164,481
15 ACORDES	108	258	87,209
Valor Chi Observado			776,802

Valor Crítico	Zona Rechazo
Chi (6gl) = 12,592	0,05
16,812	0,01

Dimensión Gestión de Políticas y Prácticas de RR.HH.

TOTAL

Pregunta	Ob	Esp	Chi
16 SIENTO	206	258	10,481
17 PERCIBO	156	258	40,326
18 SALARIO	125	258	68,562
19 CONSI	120	258	73,814
20 MI	111	258	83,756
21 CUANDO	175	258	26,702
22 PROMU	169	258	30,702
23 EXISTE	160	258	37,225
24 OFRECE	93	258	105,523
Valor Chi Observado			477,089

Valor Crítico	Zona Rechazo
Chi (8gl) = 15,507	0,05
20,090	0,01



Dimensión Contenido y Organización del Trabajo.

TOTAL

Pregunta	Ob	Esp	Chi
25 PUEDO	234	258	2,233
26 POSTURA	200	258	13,039
27 POSI	157	258	39,539
28 AMBI	146	258	48,620
29 PERMITE	144	258	50,372
30 OBJE	205	258	10,888
31 TAREAS	147	258	47,756
32 MANERA	222	258	5,023
Valor Chi Observado			217,469

Valor Crítico	Zona Rechazo
Chi (7gl) = 14,067	0,05
18,475	0,01

Dimensión Condiciones del Entorno Laboral.

TOTAL

Pregunta	Ob	Esp	Chi
33 MEDIO	193	258	16,376
34 ILUMI	222	258	5,023
35 VENTI	223	258	4,748
36 TEMPE	143	258	51,260
37 ADECU	151	258	44,376
38 SEGURO	186	258	20,093
39 JUNTAS	195	258	15,384
Valor Chi Observado			157,260

Valor Crítico	Zona Rechazo
Chi (6gl) = 12,592	0,05
16,812	0,01

Dimensión Relaciones con Jefes y Compañeros.

TOTAL

Pregunta	Ob	Esp	Chi
40 CORDIAL	234	258	2,233
41 CLIMA	220	258	5,597
42 PARTE	229	258	3,260
43 EXPRE	214	258	7,504
44 JEFE	181	258	22,981
45 SUBOR	144	258	50,372
46 PLANI	157	258	39,539
47 EXPRESAR	187	258	19,539
48 VALO	184	258	21,225
49 BUENA	243	258	0,872
Valor Chi Observado			173,120

Valor Crítico	Zona Rechazo
Chi (9gl) = 16,919	0,05
21,666	0,01



Dimensión Posibles Relaciones entre Aspectos de la CVL y Productividad

TOTAL

Pregunta	Ob	Esp	Chi
50 NORMA	183	258	21,802
51 OTORGA	172	258	28,667
52 POLITI	182	258	22,388
53 CONTE	166	258	32,806
54 CONDI	177	258	25,430
55 RELA	234	258	2,233
Valor Chi Observado			133,326

	Valor Crítico	Zona Rechazo
Chi (5gl) =	11,070	0,05
	15,086	0,01



Tabla de Cálculos de Chi Cuadrado del Test de la Bondad de Ajuste

ASAROY

Dimensión Derechos Laborales

PERSONAL SUPERIOR

Pregunta	Ob	Esp	Chi
1 TRABAJO	79	90	1,344
2 REMU	88	90	0,044
3 ESCU	48	90	19,600
4 VACA	89	90	0,011
5 CUMPLEN	73	90	3,211
6 SE	74	90	2,844
7 ME	23	90	49,878
8 RESPE	78	90	1,600
Valor Chi Observado			78,533

Valor Crítico		Zona Rechazo
Chi (7gl) =	14,067	0,05
	18,475	0,01

Dimensión Servicios Asistenciales y Sociales

PERSONAL SUPERIOR

Pregunta	Ob	Esp	Chi
9 OTORGAN	86	90	0,178
10 OBTENGO	61	90	9,344
11 OTROS	15	90	62,500
12 BENE	15	90	62,500
13 SOCIALES	15	90	62,500
14 MARGEN	15	90	62,500
15 ACORDES	25	90	46,944
Valor Chi Observado			306,467

Valor Crítico		Zona Rechazo
Chi (6gl) =	12,592	0,05
	16,812	0,01

Dimensión Gestión de Políticas y Prácticas de RR.HH.

PERSONAL SUPERIOR

Pregunta	Ob	Esp	Chi
16 SIENTO	57	90	12,100
17 PERCIBO	53	90	15,211
18 SALARIO	29	90	41,344
19 CONSI	27	90	44,100
20 MI	30	90	40,000
21 CUANDO	69	90	4,900
22 PROMU	46	90	21,511
23 EXISTE	52	90	16,044
24 OFRECE	19	90	56,011
Valor Chi Observado			251,222

Valor Crítico		Zona Rechazo
Chi (8gl) =	15,507	0,05
	20,090	0,01



Dimensión Contenido y Organización del Trabajo

PERSONAL SUPERIOR

Pregunta	Ob	Esp	Chi
25 PUEDO	63	90	8,100
26 POSTURA	58	90	11,378
27 POSI	61	90	9,344
28 AMBI	37	90	31,211
29 PERMITE	35	90	33,611
30 OBJE	61	90	9,344
31 TAREAS	51	90	16,900
32 MANERA	66	90	6,400
Valor Chi Observado			126,289

Valor Crítico		Zona Rechazo
Chi (7gl) =	14,067	0,05
	18,475	0,01

Dimensión Condiciones del Entorno Laboral

PERSONAL SUPERIOR

Pregunta	Ob	Esp	Chi
33 MEDIO	41	90	26,678
34 ILUMI	52	90	16,044
35 VENTI	54	90	14,400
36 TEMPE	49	90	18,678
37 ADECU	38	90	30,044
38 SEGURO	54	90	14,400
39 JUNTAS	47	90	20,544
Valor Chi Observado			140,789

Valor Crítico		Zona Rechazo
Chi (6gl) =	12,592	0,05
	16,812	0,01

Dimensión Relaciones con Jefes y Compañeros

PERSONAL SUPERIOR

Pregunta	Ob	Esp	Chi
40 CORDIAL	81	90	0,900
41 CLIMA	71	90	4,011
42 PARTE	80	90	1,111
43 EXPRE	71	90	4,011
44 JEFE	47	90	20,544
45 SUBOR	33	90	36,100
46 PLANI	45	90	22,500
47 EXPRESAR	53	90	15,211
48 VALO	40	90	27,778
49 BUENA	71	90	4,011
Valor Chi Observado			136,178

Valor Crítico		Zona Rechazo
Chi (9gl) =	16,919	0,05
	21,666	0,01



Dimensión Posibles Relaciones entre Aspectos de la CVL y Productividad

PERSONAL SUPERIOR

Pregunta	Ob	Esp	Chi
50 NORMA	64	90	7,511
51 OTORGA	57	90	12,100
52 POLITI	57	90	12,100
53 CONTE	59	90	10,678
54 CONDI	65	90	6,944
55 RELA	82	90	0,711
Valor Chi Observado			50,044

Valor Crítico	Zona Rechazo	
Chi (5gl) =	11,070	0,05
	15,086	0,01



Tabla de Cálculos de Chi Cuadrado del Test de la Bondad de Ajuste

ASAROY

Dimensión Derechos Laborales

ADMINISTRATIVOS

Pregunta	Ob	Esp	Chi
1 TRABAJO	75	84	0,964
2 REMU	68	84	3,048
3 ESCU	47	84	16,298
4 VACA	84	84	0,000
5 CUMPLEN	71	84	2,012
6 SE	58	84	8,048
7 ME	33	84	30,964
8 RESPE	69	84	2,679
Valor Chi Observado			64,012

Valor Crítico		Zona Rechazo
Chi (7gl) =	14,067	0,05
	18,475	0,01

Dimensión Servicios Asistenciales y Sociales

ADMINISTRATIVOS

Pregunta	Ob	Esp	Chi
9 OTORGAN	75	84	0,964
10 OBTENGO	69	84	2,679
11 OTROS	17	84	53,440
12 BENE	14	84	58,333
13 SOCIALES	14	84	58,333
14 MARGEN	18	84	51,857
15 ACORDES	23	84	44,298
Valor Chi Observado			269,905

Valor Crítico		Zona Rechazo
Chi (6gl) =	12,592	0,05
	16,812	0,01

Dimensión Gestión de Políticas y Prácticas de RR.HH.

ADMINISTRATIVOS

Pregunta	Ob	Esp	Chi
16 SIENTO	55	84	10,012
17 PERCIBO	40	84	23,048
18 SALARIO	31	84	33,440
19 CONSI	32	84	32,190
20 MI	32	84	32,190
21 CUANDO	50	84	13,762
22 PROMU	44	84	19,048
23 EXISTE	46	84	17,190
24 OFRECE	24	84	42,857
Valor Chi Observado			223,738

Valor Crítico		Zona Rechazo
Chi (8gl) =	15,507	0,05
	20,090	0,01



Dimensión Contenido y Organización del Trabajo

ADMINISTRATIVOS

Pregunta	Ob	Esp	Chi
25 PUEDO	67	84	3,440
26 POSTURA	65	84	4,298
27 POSI	58	84	8,048
28 AMBI	33	84	30,964
29 PERMITE	44	84	19,048
30 OBJE	60	84	6,857
31 TAREAS	53	84	11,440
32 MANERA	67	84	3,440
Valor Chi Observado			87,536

Valor Crítico		Zona Rechazo
Chi (7gl) =	14,067	0,05
	18,475	0,01

Dimensión Condiciones del Entorno Laboral

ADMINISTRATIVOS

Pregunta	Ob	Esp	Chi
33 MEDIO	51	84	12,964
34 ILUMI	53	84	11,440
35 VENTI	40	84	23,048
36 TEMPE	57	84	8,679
37 ADECU	34	84	29,762
38 SEGURO	58	84	8,048
39 JUNTAS	43	84	20,012
Valor Chi Observado			113,952

Valor Crítico		Zona Rechazo
Chi (6gl) =	12,592	0,05
	16,812	0,01

Dimensión Relaciones con Jefes y Compañeros

ADMINISTRATIVOS

Pregunta	Ob	Esp	Chi
40 CORDIAL	74	84	1,190
41 CLIMA	68	84	3,048
42 PARTE	76	84	0,762
43 EXPRE	60	84	6,857
44 JEFE	55	84	10,012
45 SUBOR	41	84	22,012
46 PLANI	56	84	9,333
47 EXPRESAR	60	84	6,857
48 VALO	55	84	10,012
49 BUENA	76	84	0,762
Valor Chi Observado			70,845

Valor Crítico		Zona Rechazo
Chi (9gl) =	16,919	0,05
	21,666	0,01



Dimensión Posibles Relaciones entre Aspectos de la CVL y Productividad

ADMINISTRATIVOS

Pregunta	Ob	Esp	Chi
50 NORMA	56	84	9,333
51 OTORGA	61	84	6,298
52 POLITI	51	84	12,964
53 CONTE	51	84	12,964
54 CONDI	72	84	1,714
55 RELA	71	84	2,012
Valor Chi Observado			45,286

Valor Crítico		Zona Rechazo
Chi (5gl) =	11,070	0,05
	15,086	0,01



Tabla de Cálculos de Chi Cuadrado del Test de la Bondad de Ajuste

ASAROY

Dimensión Derechos Laborales

OPERARIOS

Pregunta	Ob	Esp	Chi
1 TRABAJO	89	114	5,482
2 REMU	112	114	0,035
3 ESCU	57	114	28,500
4 VACA	109	114	0,219
5 CUMPLEN	93	114	3,868
6 SE	98	114	2,246
7 ME	24	114	71,053
8 RESPE	114	114	0,000
Valor Chi Observado			111,404

Valor Crítico	Zona Rechazo
Chi (7gl) = 14,067	0,05
18,475	0,01

Dimensión Servicios Asistenciales y Sociales

OPERARIOS

Pregunta	Ob	Esp	Chi
9 OTORGAN	114	114	0,000
10 OBTENGO	49	114	37,061
11 OTROS	20	114	77,509
12 BENE	19	114	79,167
13 SOCIALES	19	114	79,167
14 MARGEN	21	114	75,868
15 ACORDES	35	114	54,746
Valor Chi Observado			403,518

Valor Crítico	Zona Rechazo
Chi (6gl) = 12,592	0,05
16,812	0,01

Dimensión Gestión de Políticas y Prácticas de RR.HH.

OPERARIOS

Pregunta	Ob	Esp	Chi
16 SIENTO	102	114	1,263
17 PERCIBO	71	114	16,219
18 SALARIO	58	114	27,509
19 CONSI	31	114	60,430
20 MI	30	114	61,895
21 CUANDO	83	114	8,430
22 PROMU	60	114	25,579
23 EXISTE	70	114	16,982
24 OFRECE	28	114	64,877
Valor Chi Observado			283,184

Valor Crítico	Zona Rechazo
Chi (8gl) = 15,507	0,05
20,090	0,01



Dimensión Contenido y Organización del Trabajo

OPERARIOS

Pregunta	Ob	Esp	Chi
25 PUEDO	104	114	0,877
26 POSTURA	99	114	1,974
27 POSI	64	114	21,930
28 AMBI	43	114	44,219
29 PERMITE	37	114	52,009
30 OBJE	71	114	16,219
31 TAREAS	69	114	17,763
32 MANERA	96	114	2,842
Valor Chi Observado			157,833

Valor Crítico		Zona Rechazo
Chi (7gl) =	14,067	0,05
	18,475	0,01

Dimensión Condiciones del Entorno Laboral

OPERARIOS

Pregunta	Ob	Esp	Chi
33 MEDIO	78	114	11,368
34 ILUMI	105	114	0,711
35 VENTI	99	114	1,974
36 TEMPE	67	114	19,377
37 ADECU	43	114	44,219
38 SEGURO	57	114	28,500
39 JUNTAS	91	114	4,640
Valor Chi Observado			110,789

Valor Crítico		Zona Rechazo
Chi (6gl) =	12,592	0,05
	16,812	0,01

Dimensión Relaciones con Jefes y Compañeros

OPERARIOS

Pregunta	Ob	Esp	Chi
40 CORDIAL	107	114	0,430
41 CLIMA	89	114	5,482
42 PARTE	95	114	3,167
43 EXPRE	83	114	8,430
44 JEFE	48	114	38,211
45 SUBOR	30	114	61,895
46 PLANI	41	114	46,746
47 EXPRESAR	66	114	20,211
48 VALO	50	114	35,930
49 BUENA	94	114	3,509
Valor Chi Observado			224,009

Valor Crítico		Zona Rechazo
Chi (9gl) =	16,919	0,05
	21,666	0,01



Dimensión Posibles Relaciones entre Aspectos de la CVL y Productividad

OPERARIOS

Pregunta	Ob	Esp	Chi
50 NORMA	71	114	16,219
51 OTORGA	73	114	14,746
52 POLITI	47	114	39,377
53 CONTE	39	114	49,342
54 CONDI	43	114	44,219
55 RELA	86	114	6,877
Valor Chi Observado			170,781

Valor Crítico	Zona Rechazo	
Chi (5gl) =	11,070	0,05
	15,086	0,01



Tabla de Cálculos de Chi Cuadrado del Test de la Bondad de Ajuste

ASAROY

Dimensión Derechos Laborales

TOTAL

Pregunta	Ob	Esp	Chi
1 TRABAJO	243	288	7,031
2 REMU	268	288	1,389
3 ESCU	152	288	64,222
4 VACA	282	288	0,125
5 CUMPLEN	237	288	9,031
6 SE	230	288	11,681
7 ME	80	288	150,222
8 RESPE	261	288	2,531
Valor Chi Observado			246,233

Valor Crítico	Zona Rechazo
Chi (7gl) = 14,067	0,05
18,475	0,01

Dimensión Servicios Asistenciales y Sociales

TOTAL

Pregunta	Ob	Esp	Chi
9 OTORGAN	275	288	0,587
10 OBTENGO	179	288	41,253
11 OTROS	52	288	193,389
12 BENE	48	288	200,000
13 SOCIALES	48	288	200,000
14 MARGEN	54	288	190,125
15 ACORDES	83	288	145,920
Valor Chi Observado			971,274

Valor Crítico	Zona Rechazo
Chi (6gl) = 12,592	0,05
16,812	0,01

Dimensión Gestión de Políticas y Prácticas de RR.HH.

TOTAL

Pregunta	Ob	Esp	Chi
16 SIENTO	214	288	19,014
17 PERCIBO	164	288	53,389
18 SALARIO	118	288	100,347
19 CONSI	90	288	136,125
20 MI	92	288	133,389
21 CUANDO	202	288	25,681
22 PROMU	150	288	66,125
23 EXISTE	168	288	50,000
24 OFRECE	71	288	163,503
Valor Chi Observado			747,573

Valor Crítico	Zona Rechazo
Chi (8gl) = 15,507	0,05
20,090	0,01



Dimensión Contenido y Organización del Trabajo

TOTAL

Pregunta	Ob	Esp	Chi
25 PUEDO	234	288	10,125
26 POSTURA	222	288	15,125
27 POSI	183	288	38,281
28 AMBI	113	288	106,337
29 PERMITE	116	288	102,722
30 OBJE	192	288	32,000
31 TAREAS	173	288	45,920
32 MANERA	229	288	12,087
Valor Chi Observado			362,597

Valor Crítico		Zona Rechazo
Chi (7gl) =	14,067	0,05
	18,475	0,01

Dimensión Condiciones del Entorno Laboral

TOTAL

Pregunta	Ob	Esp	Chi
33 MEDIO	170	288	48,347
34 ILUMI	210	288	21,125
35 VENTI	193	288	31,337
36 TEMPE	173	288	45,920
37 ADECU	115	288	103,920
38 SEGURO	169	288	49,170
39 JUNTAS	181	288	39,753
Valor Chi Observado			339,573

Valor Crítico		Zona Rechazo
Chi (6gl) =	12,592	0,05
	16,812	0,01

Dimensión Relaciones con Jefes y Compañeros

TOTAL

Pregunta	Ob	Esp	Chi
40 CORDIAL	262	288	2,347
41 CLIMA	228	288	12,500
42 PARTE	251	288	4,753
43 EXPRE	214	288	19,014
44 JEFE	150	288	66,125
45 SUBOR	104	288	117,556
46 PLANI	142	288	74,014
47 EXPRESAR	179	288	41,253
48 VALO	145	288	71,003
49 BUENA	241	288	7,670
Valor Chi Observado			416,236

Valor Crítico		Zona Rechazo
Chi (9gl) =	16,919	0,05
	21,666	0,01



Dimensión Posibles Relaciones entre Aspectos de la CVL y Productividad

TOTAL

Pregunta	Ob	Esp	Chi
50 NORMA	191	288	32,670
51 OTORGA	191	288	32,670
52 POLITI	155	288	61,420
53 CONTE	149	288	67,087
54 CONDI	180	288	40,500
55 RELA	239	288	8,337
Valor Chi Observado			242,684

Valor Crítico	Zona Rechazo	
Chi (5gl) =	11,070	0,05
	15,086	0,01