

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
PROGRAMA DE HUMANIDADES Y EDUCACIÓN
ESPECIALIZACIÓN EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL

TRABAJO ESPECIAL DE GRADO

Diagnóstico del Nivel de Calidad de Vida en el Trabajo y Calidad de
Servicio en el Grupo Fastmed. Análisis Comparativo.

Presentado a la Universidad Católica Andrés Bello

Por:

Alexis G. García R.

Como requisito parcial para optar al grado de:

ESPECIALISTA EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Realizado con la asesoría del profesor: Ricardo Petit

Caracas, Julio de 2016

DEDICATORIA

A Dios, a la Virgen María y a San Ignacio de Loyola, sin ayuda del Cielo jamás hubiese culminado tan importante proyecto en mi vida.

A mis hermanas Ambar, Estefanía y Aura, para que este logro las inspire y motive a llevar a cabo estudios de post grado.

A mis padres Víctor y Marianela, quienes siempre me han motivado y apoyado en todo momento para que fuese un profesional.

A mis abuelos quienes desde el cielo me guían a obtener este tipo logros en mi vida.

A mi amigo Hugo Urdaneta quien me motivo desde un principio a estudiar este post grado.

AGRADECIMIENTO

A la Universidad Católica Andrés Bello por hacer este post grado posible en tiempos tan difíciles para nuestro país.

A mi compañera de tesis, cine y pizzas Nancelvi Meriber, juntos somos como un templo.

A todos los profesores que me impartieron clase durante el post grado, a todos ellos mi más sincero agradecimiento.

INDICE

	Pág.
RESUMEN	12
INTRODUCCIÓN	13
I EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	16
1.1 Planteamiento del Problema	16
1.2 Justificación de la Investigación	18
1.3 Objetivos de la Investigación	20
1.3.1 Objetivo General	20
1.3.2 Objetivos Específicos	20
II. MARCO ORGANIZACIONAL	21
2.1 Historia de la Organización	21
2.2 Misión	23
2.3 Visión	23
2.4 Promesas	23
2.5 Estructura Organizacional	23
2.6 Propuesta de servicios del Grupo Fastmed	25
2.7 Estructuración organizacional del Grupo Fastmed, según Henry Mintzberg	27
III. MARCO TEORICO Y REFERENCIAL	31
3.1 Antecedentes de la investigación	31
3.2 Bases Teóricas	36
3.2.1 Calidad de Vida en el Trabajo	36
3.2.1.1 Nivel de Remuneración del Trabajo Equitativo y Suficiente	36
3.2.1.2 Condiciones de Bienestar y Seguridad en el Trabajo	40
3.2.1.3 Oportunidades Inmediatas de Utilizar y Desarrollar las Capacidades Humanas	44
3.2.1.4 Oportunidades de Progreso Continuo y Estabilidad en el Empleo	49
3.2.1.5 Integración Social en el Trabajo de la Organización	54
3.2.1.6 Balance entre el Trabajo y la Vida Privada	57
3.2.1.7 Significado Social de la Actividad del Empleado	62

3.2.2 Calidad de Servicio	66
3.2.2.1 Concepto de Calidad de Servicio	66
3.2.2.2 Dimensiones de la Calidad	67
3.2.2.3 Causas de la deficiencia de la Calidad de Servicio	68
3.2.2.4 Importancia de la calidad de Servicio	70
3.2.2.5 La Satisfacción del Cliente	71
3.2.2.5.1 Definición de la Satisfacción del Cliente	71
3.2.2.5.2 Más allá de la Satisfacción: El Deleite del Cliente	72
IV. METODOLOGÍA	73
4.1 Tipo y Diseño de la Investigación	73
4.1.1 Tipo y diseño según su finalidad: básica aplicada o tecnológica	73
4.1.2 La investigación es de tipo exploratoria	73
4.1.3 Fuentes de Recolección de Información de la Fase Exploratoria	73
4.2 Técnica	74
4.2.1 Tipo de Instrumento	74
4.3 Técnica de Análisis	77
4.4 Población y Muestra	77
4.5 Operacionalización de las Variables	78
4.5.1 Definición de variable estructural	78
4.5.2 Definición de dimensiones	79
4.5.3 Calidad de Vida en el Trabajo	79
4.5.3.1 Concepto consolidado de Calidad de Vida en el Trabajo	79
4.5.3.2 Definición de las dimensiones e indicadores del constructo	80
4.5.3.2.1 Nivel de Remuneración Equitativo y Suficiente	80
4.5.3.2.2 Condiciones de Seguridad y Bienestar en el Trabajo	80
4.5.3.2.3 Oportunidades Inmediatas de Utilizar y Desarrollar las Capacidades Humanas	80
4.5.3.2.4 Oportunidades de Progreso Continuo y	80

Estabilidad en el Empleo	
4.5.3.2.5 Integración Social en el Trabajo de la Organización	81
4.5.3.2.6 Balance entre Trabajo y Vida Privada.	81
4.5.3.2.7 Significado Social de la Actividad y la Vida Laboral del Empleado	81
4.5.4 Calidad de Servicio	84
4.5.4.1 Concepto de Calidad de Servicio:	84
4.5.4.2. Definición de las dimensiones e indicadores del constructo	84
4.5.4.2.1 Tangibilidad	84
4.5.4.2.2 Aseguramiento	84
4.5.4.2.3 Empatía	84
4.5.4.2.4 Fiabilidad	84
4.5.4.2.5 Sensibilidad	84
4.5.4.2.6 Relación precio - calidad	84
4.6 Procedimiento a seguir	87
4.6.1 Trabajo de Campo.	87
4.6.2 Codificación y Tabulación de los Datos.	88
4.6.3 Presentación y procesamiento de la información.	88
V. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS	89
5.1 Calidad de Vida en el Trabajo	89
5.1.1 Análisis del perfil socio económico de la población estudiada	89
5.1.3. Análisis detallado de las dimensiones	95
5.1.3.1 Nivel de Remuneración del trabajo equitativo y suficiente	95
5.1.3.2 Condiciones de Seguridad y Bienestar en el Empleo	96
5.1.3.3 Oportunidades Inmediatas para usar y desarrollar las Capacidades Humanas	97
5.1.3.4 Oportunidades de Progreso Continuo y Estabilidad en el Empleo	98
5.1.3.5 Integración social en el trabajo de la organización	99
5.1.3.6 Balance entre trabajo y vida privada	100

5.1.3.7 Significado social de la actividad del empleado.	101
5.1.4 Ranking de las dimensiones	102
5.1.5 Índice de Calidad de Vida en el Trabajo por Ítem	103
5.2 Calidad de Servicio	104
5.2.3.1 Tangibilidad	108
5.2.3.2 Aseguramiento	109
5.2.3.3 Empatía	109
5.2.3.4 Fiabilidad	110
5.2.3.5 Sensibilidad	111
5.2.3.6 Relación precio-calidad	112
5.2.4 Ranking de las dimensiones	112
5.2.5 Índice de Calidad de Servicio por Ítem	112
VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	114
REFERENCIAS	116

INDICE DE FIGURAS

	Pág.
Gráfico 1: Distribución de los trabajadores por rango de edad.	87
Gráfico 2: Distribución de los trabajadores según su antigüedad en la organización.	88
Gráfico 4: Distribución de los trabajadores según nivel educativo	89
Gráfico 5: Nivel medio de calidad de vida en el trabajo por rango de edad	90
Gráfico 6: Nivel medio de calidad de vida en el trabajo según antigüedad	90
Gráfico 7: Nivel medio de calidad de vida en el trabajo según nivel educativo.	91
Gráfico 8: Niveles medios de Calidad de Vida en el Trabajo por dimensión.	92
Gráfico 9: Índice de Calidad de Servicio por Ítem por ítem	93
Gráfico 10: Condiciones de Seguridad y Bienestar en el Empleo por ítem	94
Gráfico 11: Oportunidades Inmediatas para usar y desarrollar las Capacidades Humanas por ítem	95
Gráfico 12: Oportunidades de Progreso Continuo y Estabilidad en el Empleo por ítem.	96
Gráfico 13: Integración social en el trabajo de la organización por ítem.	97
Gráfico 14: Balance entre trabajo y vida privada por ítem.	98
Gráfico 15: Significado social de la actividad del empleado por ítem.	99
Gráfico 16: Distribución de los clientes por rango de edad.	102
Gráfico 17: Distribución de los clientes por nivel educativo.	103
Gráfico 18: Nivel medio de calidad de servicio por rango de edad	103

Gráfico 19: Nivel medio de calidad de servicio según nivel educativo	104
Gráfico 20: Niveles medios de Calidad de Servicio por dimensión	105
Gráfico 21: Nivel medio de Tangibilidad por ítem.	106
Gráfico 22: Nivel medio de aseguramiento por ítem.	107
Gráfico 23: Nivel medio de Empatía por ítem	107
Gráfico 24: Nivel medio de Fiabilidad por ítem.	108
Gráfico 25: Nivel medio de Sensibilidad por ítem.	109
Gráfico 26: Nivel medio de Relación Precio Calidad por ítem.	110

INDICE DE TABLAS

	Pág
	.
Tabla 1: Niveles de valoración de la variable Calidad de Atención al Cliente.	75
Tabla 2: Niveles de valoración de la variable Calidad de Servicio.	75
Tabla 3: Operacionalización de la variable Calidad de Atención al Cliente.	81
Tabla 4: Operacionalización de la variable Calidad de Servicio.	84
Tabla 5: Ranking de las dimensiones.	100
Tabla 6: Índice de Calidad de Vida en el Trabajo por Ítem	101
Tabla 7: Ranking de las dimensiones.	110
Tabla 8: Índice de Calidad de Servicio por Ítem.	111
Tabla 8: Cronograma de Actividades.	119

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
Dirección General de Estudio de Postgrado
Especialización en Desarrollo Organizacional
Diagnóstico del nivel de comparación entre la Calidad de Vida en el
Trabajo y Calidad de Servicio en el Grupo Fastmed.

Autor: García R, Alexis G.

Año: 2016

RESUMEN

El objetivo general del presente trabajo, fue diagnosticar el nivel de comparación entre la calidad de vida en el trabajo percibida por los empleados y la calidad en la atención al cliente percibida por los clientes del servicio médico del Grupo Fastmed. Mientas que a nivel de objetivos específicos se establecieron: Identificar los niveles de Calidad de Vida en el Trabajo y de Calidad de Servicio percibido por empleados y clientes.

El estudio se fundamentó en dos modelos: el de Elizabeth Valdez (1989), acerca Calidad de Vida en el Trabajo y el de Calidad de Servicio de Parasuraman, Zeithaml y Grönroos (1993).

Por su parte, el tipo de investigación aplicada fue investigación – evaluación, debido a que tuvo como propósito diagnosticar ambas variables. La investigación se efectuó mediante un diseño Transversal, y de tipo no experimental, en el cual se observaron los hechos en su ambiente natural, y sin alterarse. Para recolectar la información se usó el cuestionario sobre Calidad de vida en el Trabajo, el cual abarca las siete dimensiones que integran la variable, y contiene treinta ítems, mientras que para medir la variable Calidad de Servicio, se usó una encuesta compuesta por veintitrés ítems la cual abarca las seis dimensiones que la integran, ambas encuestas operan mediante una escala tipo Likert de cinco opciones de respuesta, siendo aplicados a la cantidad total de empleados que laboran en la unidad de negocio y a la misma cantidad de clientes.

Se esperó conocer el nivel de comparación entre las dos variables.

Palabras claves: Calidad de Vida en el Trabajo - Calidad de Servicio - Investigación evaluativa – Satisfacción de los empleados – Productividad Organizacional – Comparación.

INTRODUCCIÓN

El Desarrollo Organizacional se ha constituido en el instrumento por excelencia para el cambio en busca del logro de una mayor efectividad tanto individual como organizacional, condición indispensable en el entorno actual cambiante y caracterizado por la intensa competencia a nivel nacional e internacional. Esto es, busca lograr un cambio planificado del escenario en la organización, de esta forma, se pueden concentrar en la cultura y los procesos, en la participación y compromiso de todos los niveles organizacionales en la toma de decisiones, en mejorar las relaciones humanas, en el desarrollo de los equipos humanos, en la colaboración entre los líderes de la organización, en percibir lo que anda mal y en la planificación y ejecución de acciones con la finalidad de cambiar las condiciones problemáticas. Por consiguiente, el Desarrollo Organizacional es un proceso iterativo de diagnosticar, el cual representa una recopilación y análisis de datos acerca del sistema total o de sus subunidades, y acerca de los procesos y la cultura del sistema y de otros objetivos de interés.

En pocas palabras, el Desarrollo Organizacional se concentra sobre el lado humano de la empresa, más que en los objetivos, estructuras o técnicas de la organización, aunque sin dejar de lado que el mejoramiento individual del capital humano debe incidir positivamente en la productividad de la empresa.

En este sentido, uno de los aspectos a tener en cuenta cuando estudiamos los actos de los individuos en el campo general de la conducta, es el de la calidad de vida en el trabajo, debido a que es la percepción del ambiente de trabajo que comparten los miembros de la organización, o de la suma de las percepciones individuales, los cuales sin duda alguna tiene incidencia importante en los niveles de motivación y desempeño.

En base a todo lo anterior, la calidad de vida en el trabajo, es uno de los aspectos más importantes, ya que según varios estudios realizados por autores expertos en la materia, es valorada la relación existente entre

la calidad de vida en el trabajo y calidad de servicio, e incluso se les considera un complemento, dado que estas permiten conocer de una manera más clara y expedita el siguiente planteamiento: es casi imposible brindarle un buen servicio al cliente si las necesidades de los empleados no están satisfechas y viceversa

Es así, como esta investigación a desarrollar tiene como objetivo general: diagnosticar el nivel de comparación entre las variables objetos de estudio en el Grupo Fastmed, mediante la medición de los niveles medios de cada variable por separado.

Esta investigación, por los momentos se estructura en cuatro (4) capítulos, los cuales contemplan los siguientes capítulos:

Capítulo I: “Problema de Investigación”, se define y describe el problema de la organización en estudio, se plantea la interrogante sobre una realidad concreta del problema, su justificación e importancia, se resaltan los aspectos positivos que podrían derivarse de llevarla a cabo y por último se definen los objetivos generales y específicos, donde se delimita el alcance y el propósito del estudio.

Capítulo II: “Marco Organizacional”, se hace una descripción precisa y detallada sobre información fundamental e importante de la empresa objeto de estudio: historia, antecedentes, misión, visión y su estructura organizacional formal, finalizando con un análisis en base al modelo de Henry Mintzberg.

Capítulo III: “Marco Teórico y Referencial”, se expone toda la información que soportan la investigación, se listan los antecedentes históricos y referentes teóricos que soportan el tema del estudio, así como las investigaciones previas que sirven como referencia y apoyo a su desarrollo.

Capítulo IV: “Marco Metodológico”, se explica, se sustenta y se razonan, los procedimientos a poner en práctica para el logro de los objetivos de estudio en las circunstancias a investigar y los recursos con los cuales se cuenta.

Capítulo V: “Análisis de los Resultados”, esta etapa constituye el eje central que soporta la investigación con la situación real que se está estudiando en la organización. En este capítulo se llevan a cabo las acciones que se desarrollaron en los objetivos planteados y se da respuesta a las interrogantes de la investigación con el análisis de los resultados obtenidos de los instrumentos aplicados.

Capítulo VI: “Conclusiones y Recomendaciones”, se le explica a la organización las distintas conclusiones y recomendaciones que debe adoptar a fin de que puedan aplicar un proceso de cambio que los ayude a mejorar.

Capítulo: “Referencias”, se mencionan aquellas referencias bibliográficas (libros, revistas, periódicos, estadísticas e investigaciones) y documentos utilizados para la elaboración del proyecto de investigación.

I. EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 Planteamiento del Problema

Por muchos años, la mayoría de las organizaciones dirigían todos sus esfuerzos y atención en incrementar la productividad, la competitividad o el desarrollo financiero, descuidando otros factores que son los que en definitiva permitían obtener dichos resultados (Guerrero, 2007 & Betancourt 2009).

No fue sino hasta los años 80 que, en Occidente, y como consecuencia de la divulgación de los principios en los que se fundamentó el movimiento de la calidad total, se puso de manifiesto que no bastan los enfoques financieros y de mercado para lograr tener empresas competitivas y saludables. Estos enfoques normalmente conducen a la formulación de objetivos a corto plazo y descuidan las perspectivas de largo plazo, lo cual en muchos casos ha determinado el colapso de empresas consideradas exitosas (Betancourt 2009).

Cuando una organización logra el crecimiento y el éxito económico sin tener en cuenta diversos enfoques los cuales permitan un desarrollo equilibrado y la salud organizacional, es muy factible que se pregunte: ¿por qué no seguir existiendo sin tenerlos en cuenta? Se llega incluso a temer que la implementación de este tipo de enfoques traiga más inconvenientes que soluciones (García, 2007).

Por esta razón, ha ocurrido en un sinnúmero de casos, que las empresas empiezan a sufrir toda una serie de problemas humanos tales como: un clima organizacional insatisfactorio, baja productividad, mala calidad, conflictos interpersonales, conflictos intergrupo, metas poco claras (ya sea la estrategia corporativa o las metas de la unidad), estilos de liderazgo inadecuados, desempeño deficiente del equipo, estructura inadecuada de la organización, tareas mal diseñadas, atención insuficiente a las demandas del ambiente, malas relaciones con los clientes, diferentes partes de la organización que trabajan con propósitos contrarios, y otras cosas por el estilo (French & Bell, 1995). Problemas que no solo demuestran de manera directa y fundamental que los grados de

motivación y satisfacción de los empleados son bajos, sino que también afectan el desempeño laboral, los resultados de su trabajo y los índices de productividad de la organización (Varela & Salgado, 2010).

Ahora bien, si una determinada organización presenta toda esa serie de problemas, es entonces muy posible que la calidad de servicio no sea la más apropiada y por lo tanto no se logre satisfacer al cliente, ya que para muchas empresas la calidad de servicio es un área de vital importancia para su supervivencia y a su vez suele ser uno de los factores de medición de la gestión del desempeño del empleado.

Varios autores expertos en el tema, como Virginia Lasio Morello (2010) mencionan la relación existente entre el clima y el desempeño, a su vez esta autora hace referencia a toda una serie de estudios, por ejemplo el de Brown y Leigh (1996) el cual dio como resultado la relación positiva entre clima y desempeño. En esta dirección, Jenny Najul Godoy (2011) en su artículo: "capital humano en la atención al cliente y la calidad de servicio" señala que si se examinan los enfoques modernos que se dan en las diferentes organizaciones, podemos apreciar que para tener éxito en la atención al cliente y por consiguiente en la satisfacción de sus necesidades, existen varios elementos que las organizaciones deben tener muy en cuenta, como son el liderazgo, normas, políticas y procesos bien definidos, capital humano con los niveles de conocimiento y experiencia acordes a la razón de ser de la organización, un plan estratégico (misión, visión y valores) bien fundamentado y por último pero no menos importante un nivel de calidad de vida en el trabajo bien establecido, para que de esta manera los empleados se puedan sentir motivados e identificados a realizar sus actividades con calidad y alto desempeño, influyendo positivamente en la calidad de servicio ofrecida tanto a clientes internos como los externos.

Dentro de este contexto, la presente investigación será un diagnóstico el cual buscará evaluar y conocer: el nivel de comparación (similitud o diferencia) existente en la medición de las variables Calidad de Vida en el Trabajo y Calidad de Servicio, en la población objeto de estudio

(empleados y clientes) del servicio médico mancomunado del Grupo Fastmed en su sede del Centro Comercial Ciudad Tamanaco, ubicado en el área metropolitana de Caracas.

En este sentido, se piensa que si el Grupo Fastmed, mantiene políticas laborales internas las cuales logran satisfacer en gran medida las distintas dimensiones que conforman la calidad de vida en el trabajo, siendo percibidos positivamente por los empleados que prestan servicio, entonces el nivel de calidad de servicio y por lo tanto los índices de satisfacción que perciben los clientes del servicio médico del Grupo Fastmed con respecto a las distintas dimensiones que conforman la variable en cuestión son de alto nivel. Ahora bien, se podría dar el caso en que ambas variables objeto de estudio no poseen semejanza alguna.

Por lo anteriormente expuesto, surge el interés el cual nos lleva a plantearnos la siguiente pregunta de investigación:

¿Existe similitud o diferencia entre los niveles de Calidad de Vida en el Trabajo percibidos por los empleados del servicio médico del Grupo Fastmed en su sede del C.C.C.T, y los niveles de Calidad de Atención al Cliente percibidos por los clientes del mismo?

1.2 Justificación de la Investigación

El Grupo Fastmed es una organización empresarial la cual basa su operación comercial en la prestación de un servicio de medicina directo a usuarios y clientes, dicho servicio si no se presta bajo altos estándares de calidad, puede conllevar a toda una serie de problemas financieros y por lo tanto truncar el desarrollo armónico de la empresa, la posibilidad de sobrevivir y de mantener su competitividad.

La Junta de Accionistas del Grupo Fastmed, tiene muy claro que la satisfacción del cliente es un factor muy importante a la hora de determinar el éxito de cualquier empresa de servicios, y en especial, en aquellas relacionadas al área de la salud, en donde la competitividad es el factor común que caracteriza a este sector.

Si esto es así, las empresas en el ámbito de la medicina, deben

trabajar al máximo la calidad del servicio brindado y la atención al cliente ofrecida, debido a que son factores que se han convertido en un requisito imprescindible para competir en el contexto cambiante de las organizaciones industriales y comerciales del sector médico (Guerrero, 2007).

Ahora bien, si se desea prestar una calidad elevada de servicio, es necesario entonces contar con un elevado nivel de calidad de vida en el trabajo, el cual permita mantener motivados a los empleados del Grupo Fastmed. En este contexto, diversos autores tales como Maslow (1943; 1970), Herzberg y sus colegas (1966) o McClelland (1985), explican mediante sus teorías de las necesidades, como la motivación es un determinante clave del desempeño del empleado en su puesto de trabajo, debido a que, estas teorías parten de que las personas buscan satisfacer sus necesidades por medio del trabajo y por ello esas necesidades se convierten en fuente de motivación, ya que llevan a la gente a comportarse de manera tal que logren satisfacerla (Varela & Salgado, 2010).

En esta dirección, Jenny Najul Godoy (2011) señala que es conveniente crear e implantar horizontes claros y definidos en materia de políticas de desarrollo de Recursos Humanos. Como ejemplo, la autora mencionada señala que la capacitación continua del capital humano, (expresada en el modelo de calidad de vida en el trabajo usado en esta investigación como: *oportunidades de progreso continuo*), facilita la atención al cliente; por cuanto, los empleados tendrán más conocimiento sobre los productos y servicios que se ofrecen, los tipos de clientes, técnicas de ventas, entre otros, lo cual ayuda a elevar su autoestima en un nivel óptimo para cumplir eficazmente su labor de atención, tanto en lo interno como lo externo (Godoy, 2011).

Por lo anteriormente expresado, se planteó la necesidad de realizar un estudio el cual permita comparar los niveles medios de ambas variables objeto de estudio: calidad de servicio y calidad de vida en el trabajo, obteniendo así información valiosa la cual nos admitan analizar

factores positivos y de mejora, visualizar planes de acción, y finalmente las estrategias necesarias las cuales nos permitan implementar de la manera eficiente esos planes de acción.

1.3 Objetivos de la Investigación

1.3.1 Objetivo General:

- Diagnosticar el nivel de comparación entre la calidad de vida en el trabajo percibida por los empleados y la calidad de Servicio percibida por los clientes del servicio médico del Grupo Fastmed.

1.3.2 Objetivos Específicos:

- Identificar el nivel de Calidad de Vida en el Trabajo percibido por los empleados del servicio médico mancomunado del Grupo Fastmed, en su sede del Centro Comercial Ciudad Tamanaco, ubicado en la ciudad de Caracas.
- Identificar el nivel Calidad de Servicio percibido por los clientes del servicio médico mancomunado del Grupo Fastmed, en su sede del Centro Comercial Ciudad Tamanaco, ubicado en la ciudad de Caracas.

II. MARCO ORGANIZACIONAL

2.1 Historia de la Organización

El Grupo Fastmed, es una organización empresarial familiar creada en el año 2000, por la Familia Guerrero (padres y tres hijos), con el fin de satisfacer a todos aquellos clientes que buscaban el concepto de medicina preventiva económica, rápida y accesible. En sus inicios, la familia fundadora, comenzó con el desarrollo de un programa de vacunación, destinado a aquellas personas, niños y adultos, que carecían de tiempo o recursos para asistir a costosas consultas médicas y que, dada la ausencia de planes estatales de vacunación, ignoraban la posibilidad de la prevención de enfermedades mortales como la hepatitis, neumonía entre otras.

La propuesta inicial de sus servicios, se desarrolló mediante un programa de jornadas médicas móviles, las cuales se realizaban en conjuntos residenciales, iglesias, clubes, centros comerciales, colegios y empresas, lo que permitió a la familia Guerrero posicionarse como una empresa de medicina preventiva accesible y con precios competitivos.

Debido a la aceptación de los servicios prestados por el Grupo Fastmed, a partir del año 2001, la empresa introdujo otros productos y servicios orientados a la prevención de enfermedades relacionadas con la nutrición, el riesgo cardiometabólico y las estructuras óseas. Para ello, crearon planes nutricionales de salud, despistajes, rápidos y económicos de osteoporosis, así como la oferta de servicios de laboratorios clínicos de calidad y precios accesibles.

Para el año 2004, y dada la satisfactoria respuesta de los usuarios a los servicios ya prestados, los esfuerzos del Grupo Fastmed, se orientaron hacia el desarrollo de un sistema de medicina preventiva integral. Para ello, se estructuraron chequeos de salud, que sustituyeron los costosos y casi inaccesibles exámenes tutoriales de las clínicas privadas. Dichos chequeos evaluaron los aspectos más básicos de la salud: el sistema nutricional, las condiciones bioquímicas, los factores de

riesgo cardio-metabólicos (tensión arterial, hábitos, antecedentes personales y familiares, glicemia y colesterol) y la estructura ósea (despistaje de osteoporosis).

Para el año 2005, y a raíz de la reforma de la Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente en el Trabajo (L.O.P.C.Y.M.AT), el Grupo Fastmed se plantea como objetivos adicionales a los anteriores, la asesoría y prestación de servicios en materia de Salud laboral y Seguridad Industrial. Para ello, la organización desarrolló planes corporativos vía outsourcing que respondían las necesidades impuestas por el marco legal, a través de la administración e instalación de departamentos médicos, realización de chequeos médicos de salud pre empleo, post empleo y chequeos anuales, así como la realización de jornadas masivas orientadas a instituciones con carencia en medicina laboral.

Ya para el año 2007, dada la aceptación de los servicios de Salud Laboral, la empresa realiza una alianza con más de treinta (30) centros de salud e implanta un mecanismo de red de aliados a nivel nacional, que le permitieron llegar a las ciudades y regiones más importantes del país, en el ámbito de la medicina laboral, para así atender la creciente demanda de sus clientes. Adicionalmente, entre los años 2008 y 2010, la empresa abre sus primeros centros de atención en medicina laboral, ubicados en Caracas (CCCT y Sabana Grande), los cuales en la actualidad, han atendido a más de 50.000 pacientes y 500 empresas.

2.2 Misión

Ofrecer servicios de consultoría de recursos humanos, seguridad y salud laboral, a través de servicios flexibles, de alta calidad, adaptados a las necesidades específicas de nuestros clientes, respondiendo con tecnología de punta, recursos humanos calificados y precios.

2.3 Visión

Ser la empresa líder en Venezuela y Latinoamérica en brindar servicios de consultoría en recursos humanos, seguridad y salud laboral, a través del desarrollo de servicios corporativos de alta calidad, adaptados a las necesidades de nuestros clientes, con el compromiso de un equipo multidisciplinario motivado de amplia trayectoria y experiencia.

2.4 Promesas

- Cumplimiento total de las exigencias de la LOPCYMAT.
- Calidad de servicio, recursos humanos altamente especializados en materia de salud, supervisados y entrenados para brindar la mejor atención.
- Sistemas de gestión médica computarizada (Lopcytools) de última tecnología, adaptados a los requerimientos en materia médico laboral. (Historias médicas, paraclínicos y vigilancia epidemiológica digitalizada). Software registrado desarrollado por Medictools C.A
- Precios muy competitivos.
- Capacidad de movilización y funcionamiento en las propias instalaciones de nuestros clientes (medicina in office y jornadas de chequeos médicos empresariales).
- Red de servicios médico laborales a lo largo de todo el territorio nacional.
- Servicios flexibles que se adaptan a las necesidades del cliente.
- Procesos de gestión funcionales, organizados y comprobados.

2.5 Estructura Organizacional

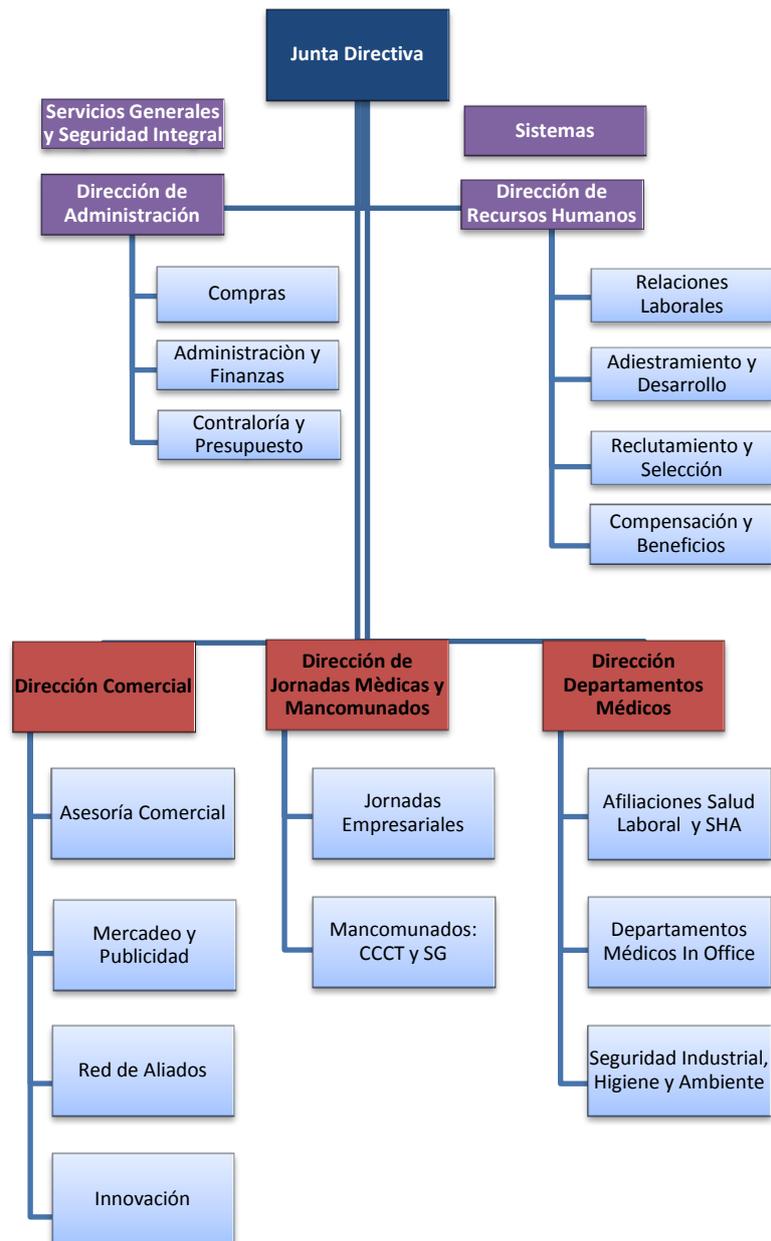
La empresa cuenta con más de dieciséis (16) años en el mercado y jurídicamente se encuentra estructurado en cuatro (4) denominaciones comerciales: FASTMED C.A, PROSALMED C.A, INVERSIONES SANADO, C.A. y MEDICTOOLS C.A, las cuales abarcan diferentes servicios.

A su vez, presta servicios de medicina preventiva y laboral a través de jornadas abiertas al público en general y jornadas empresariales. PROSALMED C.A, presta servicios de medicina laboral en los diferentes departamentos médicos, ya sean dentro de las instalaciones del cliente (in office), de centros propios de salud o a través de la red de proveedores “aliados”. MEDICTOOLS C.A. es la empresa encargada de la programación de sistemas médicos. INVERSIONES SANADO C.A, brinda servicios de consultoría en el área de recursos humanos y seguridad y salud en el trabajo.

En cuanto a su organización, está conformada de la siguiente manera:

- Una junta de accionistas compuesta por sus cinco (5) accionistas familiares.
- Una junta directiva compuesta por cuatro (4) de los accionistas familiares.
- Tres direcciones operativas: Dirección de Jornadas Médicas y Mancomunados, Dirección Comercial y Dirección Departamentos Médicos.
- Una dirección de Administración.
- Una dirección de Recursos Humanos.

Cada dirección está liderada por un miembro de la familia, y la toma de decisiones estratégica es realizada en consenso por la junta directiva.



2.6 Propuesta de servicios del Grupo Fastmed.

Los servicios ofrecidos por el Grupo Fastmed son los siguientes:

Servicios in Company de salud y seguridad laboral: orientado a empresas con más de 250 empleados. Brinda asesoría para la organización, planificación, dirección y control de los servicios de Salud y Seguridad en el Trabajo, ubicados en las instalaciones de la compañía.

Servicios mancomunados de salud y seguridad Laboral: Ofrece servicios

en centros de salud mancomunados, los cuales brindan la atención asistencial y de consultoría en las áreas de Medicina Laboral y Seguridad Industrial bajo la modalidad de afiliaciones.

Jornadas preventivas de salud: Realización de jornadas de salud privadas y abiertas al público (chequeos médicos y laboratorio) en la sede del cliente y / o aliados estratégicos (Farmatodo).

Red nacional de atención primaria de salud y medicina laboral: Ofrece los servicios de a nivel nacional de medicina asistencial, salud ocupacional y con el apoyo de red de aliados (tercerizados).

Servicios de capacitación: Diplomados y programas de formación en medicina ocupacional en alianzas con el Instituto Universitario de Gerencia y Tecnología. Este servicio está dirigido a personas naturales y para empresas.

Servicios integrales de consultoría en RRHH, salud laboral y seguridad industrial.

Servicios de ambulancia y atención domiciliaria: Servicio dirigido a personas naturales que requieran ambulancias para traslados y atención médica domiciliaria.

Sus principales ventajas competitivas han sido resumidas por sus miembros fundadores en:

1. Experiencia comprobada en el área durante más de 16 años a nivel nacional.
2. Calidad de servicio, recursos humanos altamente especializados en materia de salud, supervisados y entrenados para brindar la mejor atención.
3. Sistemas de gestión médica computarizada (Lopcytools) de última tecnología, adaptados a los requerimientos en materia médico laboral. (Historias médicas, paraclínicos y vigilancia epidemiológica digitalizada). Software registrado desarrollado por Medictools C.A
4. Precios muy competitivos.
5. Capacidad de movilización y funcionamiento en las propias instalaciones de nuestros clientes (medicina in office y jornadas de

chequeos médicos empresariales).

6. Red de servicios médico laborales a lo largo de todo el territorio nacional.

7. Servicios flexibles que se adaptan a las necesidades del cliente.

8. Procesos de gestión funcionales, organizados y comprobados.

2.7 Estructuración organizacional del Grupo Fastmed, según Henry Mintzberg.

En el mundo actual un aspecto relevante de las organizaciones, es la forma en la cual se organizan los procesos, las personas y los recursos, esto es que, el diseño de la empresa esté pensado para que coincida con el plan estratégico a fin de lograr un mejor rendimiento. Si se asegura de que el diseño de la organización refleje la estrategia, el negocio va a estar en la mejor posición para llevar a cabo los planes en acción.

Mientras, que para poder llevar a cabo un proceso de consultoría exitoso es una necesidad imperiosa el conocimiento de la estructura de la organización a la cual se le va a prestar asesoría, junto con el conocimiento de las líneas de mando, la forma como opera la organización, la coordinación entre los diversos departamentos, gerencias y la manera como fluye la comunicación entre estas.

A continuación se presenta un análisis del funcionamiento estructural del Grupo Fastmed, basándonos en la teoría de estructuración de las organizaciones, desarrollada por Henry Mintzbert, en su publicación “La estructuración de las organizaciones”, escrito el año 1985.

1. Cómo funciona la organización

1.1 Mecanismos de coordinación:

1.2 Adaptación mutua: comunicación informal.

1.3 Supervisión directa: La coordinación se consigue en la organización asumiendo la responsabilidad del trabajo de los demás por parte de los directivos, dándoles instrucciones y controlando sus acciones.

1.4 Las Seis partes fundamentales del Grupo Fastmed según Mintzberg

están ocupados de la siguiente manera:

- El ápice estratégico de la organización es ocupado por los accionistas en su totalidad ya que no existe la figura del Gerente General dentro de la organización.
- Los Gerentes y sub gerentes de la organización son el staff de apoyo.
- Los coordinadores son la línea media de la estructura.
- Los empleados son el núcleo operativo de la estructura.

2. Diseño de Puestos.

Los parámetros de diseño usados son los siguientes:

2.1. Especialización del puesto: existen cargos que son de especialización horizontal y otros de ampliación horizontal. Por su parte hay cargos supervisorios de tipo de especialización vertical y otros de ampliación vertical.

2.2. Formalización del comportamiento: Durante los primeros años de la organización se formalizó el contenido del trabajo de cada puesto mediante el flujo de trabajo, pero actualmente la libertad de acción de cada cargo es según el puesto siendo está documentado en una descripción de cargo.

2.3. Preparación y adoctrinamiento: actualmente la organización atraviesa un proceso de cambio organizacional en el cual se han creado cargos de nivel organizacional superior los cuales poseen conocimientos y habilidades complejos que no han sido racionalizados. A corto plazo es muy posible que sea necesario contratar nuevos profesionales en el mercado laboral los cuales dispongan de un nivel de conocimiento, experiencia y habilidad de orden superior, necesarios para ocupar estos cargos.

3. Diseño de la superestructura

3.1. Agrupación de unidades: Los puestos se agrupan en departamentos y gerencias según el proceso de trabajo o las funciones aunque esta agrupación en algunas gerencias está compuesta por las interdependencias sociales. Sin embargo la estructura funcional carece de algún mecanismo incorporado para la coordinación del flujo de trabajo y es muy burocrática.

3.2. Tamaño de la unidad: la forma de la súper estructura es alta y ancha.

4. Diseño de vínculos laterales

4.1. Sistemas de planificación y control: es el que se ocupa de regular acciones determinadas y que formaliza el comportamiento.

4.2. Dispositivos de enlace: existen directivos integradores, los cuales son puestos dotados de autoridad formal. El poder es sobre algunos aspectos de los procesos de decisión y, en ningún caso, sobre el personal de cada unidad.

5. Diseño del sistema de toma de decisiones

5.1. Descentralización vertical

5.2. Descentralización horizontal: el poder está en manos de los accionistas los cuales ocupan cargos directivos, debido al nivel organizacional que ocupan.

6. Diseño del sistema de información

6.1. Centralizado: el sistema de información está diseñado de manera centralizada.

6.2 Descentralizado

7. Parámetros de diseño:

7.1 Edad y tamaño

Estructura empresarial: división vertical del trabajo, supervisión directa, el empresario toma decisiones importantes.

7.2 Entorno

Debido a la situación que atraviesa el país, el entorno que se maneja se perfila como complejo, dinámico y hostil.

7.3 Poder

Las necesidades de poder de los miembros acostumbran a generar estructuras excesivamente centralizadas.

7.4 Las configuraciones:

El Grupo Fastmed se puede definir o enmarcar como una organización estructural simple con las siguientes características:

- Pocos gerentes dominan.
- La estructura es sencilla.
- Grupo de operarios hacen el trabajo básico.
- Controlada personalmente por los accionistas.
- La especialización del puesto es poca.
- Preparación y formación del personal es poca.

III. MARCO TEORICO Y REFERENCIAL

3.1 Antecedentes de la investigación

A fin de poder dar el soporte necesario para el desarrollo del presente trabajo especial de grado, fue necesario consultar una variada bibliografía acerca Calidad de Vida en el Trabajo y Calidad de Servicio, entre la información investigada se encontró y usó toda una serie de publicaciones relacionadas, trabajos especiales de grado y artículos arbitrados, los cuales nos suministraran una guía y soporte teórico para el desarrollo de esta investigación.

Trabajos de grado de la especialización

- **Percepción de los trabajadores sobre la Calidad de Vida en el Trabajo en empresas exitosas según Venezuela Competitiva.**

Este trabajo de investigación fue realizado por García, Alexis (2007), se tomaron como muestra a dos empresas ganadoras del premio a la excelencia otorgado cada año por Venezuela Competitiva con el claro objetivo de estimular las capacidades competitivas de los venezolanos, a través de la detección, documentación, promoción y difusión de experiencias reconocidas por sus logros en un contexto de valores de excelencia y relación responsable con el entorno. El aprendizaje resultante de ese trabajo queda a disposición del resto del país como referencia del 'bien hacer' y modelador de actitudes y aptitudes que, al ser replicadas por otros, contribuyen a promover las capacidades competitivas de los venezolanos.

Como las organizaciones fueron consideradas exitosas no solo comercial o económicamente sino que también a nivel de capital humano, se quiso verificar si la Calidad de Vida en el Trabajo era de un nivel medio-alto.

Los resultados obtenidos fue que en ambas empresas los índices de Calidad de Vida en el Trabajo fueron medianos con tendencia al alza correspondiéndose en cierta manera con las mediciones hechas por Venezuela Competitiva.

Sin embargo se hicieron varias recomendaciones las cuales fueron orientadas a mejorar las dimensiones en las cuales arrojaron índices más bajos, como fue el caso de los Niveles de Remuneración equitativo y suficiente, dimensión la cual fue la más baja en ambas empresas.

- **Estudio del Nivel de Satisfacción de los clientes de Fastmed C.A en Relación a la Calidad de los servicios de Medicina Laboral ofrecidos en el área metropolitana de Caracas, durante el primer semestre del año 2007.**

Anabella Guerrero (2007) presentó una investigación la cual tuvo por finalidad determinar el nivel de satisfacción que poseen los clientes de la empresa Grupo Fastmed, en relación a la calidad de los servicios ofrecidos en el ámbito de medicina laboral durante el primer semestre de 2007. Para tal fin, se utilizó la metodología propuesta por Parasuraman, Zeithaml y Berry (1988) que define las cinco dimensiones del desempeño de la calidad de servicio: tangibilidad, aseguramiento, empatía, fiabilidad y seguridad. Para ello, se establecieron tres dimensiones adicionales con la finalidad de adaptar dicho modelo y detectar las fallas percibidas por los clientes del Grupo Fastmed. Estas dimensiones comprendieron: personal, ambiente e insumos y equipos. Adicional a esto, se definió otra variable denominada relación precio-calidad, que pretendió conocer la satisfacción percibida en base al valor económico cancelado y el beneficio recibido. A partir de esta mezcla se creó un cuestionario conformado por dos partes. La primera de ellas, comprendió veinticuatro ítems, en el cual cada cliente manifestó la percepción de los servicios recibidos a través de una escala Likert comprendida por cinco opciones, las cuales abarcaron desde (5) "Muy satisfecho", hasta (1) "Muy insatisfecho". La segunda de ellas, abarcó dos preguntas abiertas para conocer las recomendaciones ofrecidas por los clientes, así como, aquellos servicios adicionales que estos desean recibir por parte del Grupo Fastmed. Dicho instrumento de recolección de datos fue aplicado a una muestra probabilística estratificada de 32 empresas, ubicadas en el área metropolitana de Caracas, cuyos servicios fueron

brindados entre enero y mayo del presente año. Estas se escogieron aleatoriamente según los estratos a las que pertenecen, lo que condujo a encuestar a 16 empresas del sector servicio, 4 del sector manufactura y 12 del sector comercio. Luego de la recolección de los resultados se procedió al análisis de los mismos, a través del cual se determinó que los clientes del Grupo Fastmed se encuentran satisfechos con el servicio que reciben. El nivel de satisfacción obtenido fue de 4.13 puntos de un total de 5.0 puntos.

- **Diseño de un plan de acción para el mejoramiento del nivel de calidad de vida laboral (CVL) en los colaboradores de una empresa pública en el segundo periodo 2014.**

Gabriela Vaca Almeida (2015), realizó la mencionada investigación cuyo objetivo fue: Diseñar un plan de acción para el mejoramiento del nivel de calidad de vida laboral (CVL) en los colaboradores del Bloque 12 de Petroamazonas EP a través de la realización e implementación del Plan de Acción “Progresando Juntos”.

En la investigación se evaluaron las siguientes dimensiones: 1. Nivel de Remuneración, 2. Condiciones de Seguridad y Bienestar en el trabajo, 3. Oportunidades Inmediatas de utilizar y desarrollar las capacidades humanas, 4. Oportunidades de Progreso Continuo y estabilidad en el empleo, 5. Integración Social en el trabajo de la Organización, 6. Balance entra trabajo y vida privada y 7. Significado social de la actividad y la vida laboral del trabajador. Aplicaron un instrumento de 59 ítems mediante la escala Likert, el cual buscó medir el nivel de Calidad de Vida en el Trabajo existente a través de la percepción del trabajador. Obteniendo como resultado de su investigación que el personal tenía una percepción estable calificada como “Muy Buena” sobre los cambios que se habían realizado en la empresa.

Las dimensiones con áreas de oportunidad fueron: Remuneración, Comunicaciones y Orientación al logro, por lo que sugirieron la implantación de campañas informativas en cuanto a la relación salarios de los trabajadores con respecto al mercado y talleres para el equipo

gerencial, en cuanto a la gestión del liderazgo y el seguimiento de sus colaboradores.

En general la Calidad de Vida en el Trabajo de la Organización se encontraba en un buen nivel, lo que indico que el Plan de Acción mejoró el nivel de Calidad de Vida en el Trabajo en los colaboradores del Bloque 12 de Petroamazonas EP.

Artículos Arbitrados

- **Calidad de Vida en el Trabajo**

Elizabeth Valdez Fernández (1989) publicó en la Revista Sobre Relaciones Industriales y Laborales de la Universidad Católica Andrés Bello, el artículo “Calidad de Vida en el Trabajo” el cual se presenta como un trabajo descriptivo sobre el tema, y que según la autora representa un gran reto para la administración del personal.

En el presente trabajo se analizaron diferentes desafíos que contribuyen a la satisfacción de los empleados y a la vez al éxito de la organización , lo que representa preocuparse por aprovechar la productividad que generan las personas, la cual está ligada a la motivación de las mismas.

El artículo está compuesto de una introducción, en el cual se explica el origen de las causas que hacen que hoy en día se estudie el tema. Posteriormente la autora hizo mención de los factores que influyen en la calidad de vida laboral, tales como una adecuada y justa retribución hasta la importancia o significación social del trabajo. Después se mencionan dos conclusiones en las que se hace referencia a usar los empleos como fuente de satisfacción de necesidades de los empleados. Por último se mencionan las recomendaciones que se deben tomar en consideración si se desea el mejoramiento de los aspectos de la calidad de vida en el trabajo, que se deben aplicar métodos innovadores en la forma de división del trabajo, en las secuencias de tareas, en el orden jerárquico y en los sistemas de información y compensación

- **El Capital Humano en la Atención al Cliente y la Calidad de Servicio**

Resumen

El presente documento escrito por Jenny Najul García (2011) y aparecido en la Revista del Observatorio Laboral Venezolano, tuvo como objetivo reflexionar sobre tres aspectos importantes para que las organizaciones alcancen un alto nivel de competitividad en el mercado moderno. El primer aspecto es el análisis del sistema de atención al cliente y su importancia en el logro de los objetivos propios y colectivos de las empresas. El éxito de una empresa depende fundamentalmente de la demanda de sus clientes. En segundo lugar se ubica la mirada a la calidad del servicio al cliente y su relación con una adecuada captación y capacitación del capital humano, enmarcado en la gestión de recursos humanos en relación a estos dos subsistemas. También se aborda un análisis sobre el talento humano como factor clave para atraer y retener individuos altamente motivados, preparados académicamente y con experiencia en el mercado para mejorar y lograr una excelente atención y calidad en el servicio. Finalmente la autora expresa que si las empresas no satisfacen las necesidades y deseos del público estas tendrán una existencia muy corta. Muchas organizaciones no le dan la importancia a incrementar su cartera de clientes prestándoles un buen servicio y una buena atención. La calidad del sistema de atención al cliente, es un componente decisivo en la eficiencia de toda organización. Para que los clientes se formen una opinión positiva, la empresa debe satisfacer sobradamente todas sus necesidades y expectativas, estos es lo que podemos llamar la calidad del servicio al cliente, orientada por una atención adecuada por parte de un capital humano altamente capacitado. Por consiguiente la autora expresa que, si satisfacer las expectativas del cliente es tan importante como se ha dicho, es necesario disponer de información adecuada sobre los clientes en asuntos relacionados con sus necesidades y mantener el capital humano, motivado y con la intención de realizar carrera dentro de la organización, permitiendo una gestión de

recursos humanos moderna, concentrada en su gente y lo más importante en su clientela.

3.2 Bases Teóricas

Para manejar y comprender el tema en el cual se desarrolla la presente investigación, es importante definir las bases teóricas junto con sus conceptos básicos, los cuales dan soporte a las variables objeto de estudios seleccionados: calidad de vida en el trabajo y calidad de servicio.

3.2.1 Calidad de Vida en el Trabajo

La Calidad de Vida en el Trabajo bajo el modelo definido por Elizabeth Valdez Fernández para este estudio, está formada por siete (7) dimensiones que componen su configuración global, los cuales son:

3.2.1.1 Nivel de Remuneración del Trabajo Equitativo y Suficiente:

No existe en el contexto laboral otro modo mejor para cumplir la justicia en las relaciones trabajador-empresario que el constituido precisamente por la remuneración del trabajo. Independientemente del hecho de que este trabajo se lleve a efecto dentro del sistema de la propiedad privada de los medios de producción o en un sistema en que esta propiedad haya sufrido una especie de «socialización», la relación entre el empresario (principalmente directo) y el trabajador se resuelve en base al pago: es decir, mediante la justa remuneración del trabajo realizado. Sin embargo, en muchas regiones del mundo no está garantizado el acceso a sueldos y salarios adecuados y regulares (Juan Pablo II, 1981).

En efecto, toda la actividad laboral está orientada, desde el puesto del trabajo, a la producción, recibiendo como recompensa la satisfacción de necesidad fisiológica que esta acción produce, psicológicamente, en lo que tiene de autorrealización, y, económicamente, en los beneficios salariales que aporta, en forma directa e indirecta (Urquijo, Bonilla, García, 2004). Es así, como la calidad de la vida laboral depende, fundamentalmente, del grado de satisfacción de este objetivo y es por eso

que, desde autores clásicos como Fayol (1918) hasta autores modernos como Sirota (2005), proponen que la remuneración del trabajo humano debe ser equitativa y por lo tanto elemental para que, en la medida de lo posible, de satisfacción al personal y productividad a la empresa. Por su parte Armando Lares (1998) explica que la equidad económica estimula la auto-dirección y decisiones compartidas en relación a los aspectos económicos, reduce los abismos entre el retorno económico recibido, a su vez, plantea que se considere a todo el grupo perteneciente a la organización a la hora de establecer políticas y programas tendientes a distribuir los beneficios de la misma. En resumen, este componente relaciona o combina los intereses individuales con los del grupo de la empresa. A su vez, la remuneración juega un papel muy señalado en la credibilidad de las empresas: propagar mensajes de que los empleados son los principales activos de una organización se convierte en papel mojado si a la hora de pagar un salario justo, las palabras no se transforman en hechos tangibles (Sirota, 2005).

Para la administración de las relaciones de personal, la función remunerativa reviste una importancia tan crítica que, algunos de los teóricos de las Relaciones Industriales, la ubican como factor o variable focal de sus modelos. Así tenemos el caso de Alton Craig, quien en su visión cibernética de las Relaciones Industriales considera el justo reparto de los beneficios del trabajo (remuneración económica y psicológica) como el objetivo principal del sistema. Los sistemas de remuneración buscan la determinación objetiva del salario base, de los incentivos, de los planes y beneficios, de las jubilaciones, de promociones justas, en fin de todo cuanto tenga que ver con la gratificación del trabajo (Urquijo, Bonilla & García 2004).

Pero este aspecto de la retribución justa y suficiente es de mucha más difícil evaluación que cualquier otra. Se trata de valores relativos, y no hay, ni mucho menos, un acuerdo respecto a los estándares objetivos con que deben juzgarse (Valdez, 1989).

La justicia de la retribución, puede ser mirada desde varios puntos

de vista. La técnica de evaluación de tareas establece relaciones entre la remuneración y ciertos factores tales como la preparación requerida, la responsabilidad propia del puesto, la insalubridad de las condiciones de trabajo, etc. (Valdez, 1989).

De acuerdo con otros criterios, Fayol (1918) y Sirota (2005), explican, que la tasa de remuneración depende, en primer lugar, de circunstancias independientes de la voluntad del patrono y del valor de agentes, tales como:

a) Que sea acorde con la condición social del remunerado

b) Conforme al esfuerzo útil del trabajo que desarrolla

c) De acuerdo a los índices del costo de la vida: la mayoría de los empleados conocen cual es la tasa de inflación y la toman como referencia para medir el grado de satisfacción frente a un incremento. Una subida inferior a la de años precedentes puede considerarse como una falta de reconocimiento al trabajo realizado, por lo tanto la remuneración nunca debe ser menor a la inflación.

d) Que tenga relación con las escalas de sueldos y salarios de las empresas del mercado.

e) Que no pueda conducir a excesos de remuneración que ante pasen el límite razonable.

g) La situación económica de la empresa (capacidad de pago del empleador): la mayoría de los trabajadores se muestra realista y razonable. Por lo tanto esperan mejores remuneraciones y subidas de sueldo cuando las cosas marchan bien en la empresa que cuando aparecen dificultades críticas.

Todo esto define el que se dé un nivel de retribución equitativa. Aunque es posible que la aplicación de un criterio dado de equidad origine remuneraciones que según otros criterios resulten totalmente injustas (Valdez, 1989).

Los conceptos de suficiencia y equidad de la remuneración se tratan de dos factores importantes de la calidad de vida laboral, ya que podrán proporcionar una doble satisfacción al trabajador, la que proviene de una

labor realizada (misión cumplida) y la que proviene de un pago justo y objetivo (Urquijo, Bonilla & García, 2004).

Se podrían definir en términos generales, de la manera siguiente:

Remuneración suficiente: la que, a cambio de una jornada íntegra de labor, satisface el estándar de suficiencia imperante en la comunidad, o el estándar subjetivo del empleado. En este aspecto la Ley Orgánica del Trabajo (2012) especifica en los artículos 96, 97, 98 y 100, que el salario debe ser justamente remunerador y suficiente para permitir al trabajador y su familia un sustento digno para así cubrir sus necesidades básicas materiales, sociales e intelectuales.

En su encíclica *Laborem Exercens* del año 1981, el Papa Juan Pablo II aclaró que la remuneración del trabajo, sigue siendo una vía concreta, a través de la cual la gran mayoría de los hombres pueden acceder a los bienes que están destinados al uso común: tanto los bienes de la naturaleza como los que son fruto de la producción. Los unos y los otros se hacen accesibles al hombre del trabajo gracias al pago que recibe como contraprestación por su trabajo. De aquí que, precisamente los sueldos y salarios justos se conviertan en todo caso en la verificación concreta de la justicia de todo el sistema socio-económico y, de todos modos, de su justo funcionamiento.

Podría pensarse que, manteniendo otros factores invariables, cuanto mayor sea la remuneración de los trabajadores, mayor será el coste total para la compañía y menores por lo tanto los beneficios. En economía existe una rama teoría que estudia la eficiencia de los salarios. Según esta teoría, las empresas que aumentan los salarios a los trabajadores con un mismo nivel de formación y experiencia obtienen ganancias en productividad que, como mínimo, igualan el importe de la subida. El beneficio de un aumento de sueldo es correspondido de forma recíproca por el trabajador con una mayor productividad. Además, las empresas que mejor remuneran a su fuerza laboral tienen menos rotación, lo que les permite ahorrar en costes de selección de personal y formación. Por supuesto, existe un límite en la relación entre mayor

salario y aumentos en productividad. En empresas donde los sindicatos gozan de gran poder de negociación es fácil darse cuenta de que las subidas son superiores a las ganancias en productividad (Sirota, 2005).

3.2.1.2 Condiciones de Bienestar y Seguridad en el Trabajo:

En nuestra sociedad se acepta, virtualmente sin discusión, que los trabajadores no deben soportar condiciones ambientales o físicas de trabajo, como la higiene, la seguridad, los materiales con que se trabaja día a día u horarios de trabajo que entrañen riesgos indebidos o amenazas para la salud. (Valdez, 1989)

El Director del Programa de Salud y Seguridad de la O.I.T, el Dr. Jukka Takala manifestó a los delegados del 15º Congreso Mundial de Salud y Seguridad en el Trabajo que todos los años se producen en el mundo más de un millón de fallecimientos por causas asociadas al trabajo, al tiempo que cientos de millones de trabajadores sufren accidentes de trabajo y experimentan una exposición profesional a sustancias peligrosas.

Cerca de la cuarta parte de esas muertes se deben a trastornos musculoesqueléticos, el estrés y los problemas mentales, las reacciones alérgicas y asmáticas la exposición de agentes cancerígenos o peligrosos como el amianto, las radiaciones y las sustancias químicas que en efecto podrían provocar enfermedades discapacitantes, como el cáncer o los trastornos cardiovasculares, respiratorios y del sistema nervioso. El Dr. Takala anunció que se espera que la incidencia de las enfermedades asociadas al trabajo se duplique de aquí al 2020 y que, si no se logran mejoras ahora, las exposiciones de hoy se traducirán en las muertes de ese año.

Aseguró, asimismo, que los trabajadores sufrían alrededor de: 250 millones de accidentes laborales que son causa de absentismo laboral, equivalentes a una media de 685.000 accidentes por día, 475 por minuto y 8 por segundo, los trabajadores infantiles sufren cada año 12 millones de accidentes de trabajo, de los cuales 12.000 son mortales, cada día,

tres mil personas mueren en el trabajo y, cada minuto, fallecen dos y contraían cerca de 160 millones de enfermedades profesionales cada año. Añadió que las muertes y lesiones seguían cobrándose un tributo particularmente oneroso en los países en vías de desarrollo, en los que un gran número de trabajadores se dedican a las actividades primarias y extractivas, como la agricultura, la silvicultura, la pesca y la minería, que figuran entre los sectores con mayores riesgos de la economía mundial.

Sucede que la intensidad y extensión de la jornada, coincide con actividades que requieren alto esfuerzo físico y que normalmente se realizan en ambientes donde los riesgos no son menores: exposición no controlada a tóxicos, faenas en lugares fríos; faenas en ambientes húmedos e inestables; trabajos en altura, calor o fríos extremos; aislamiento y manejo de herramientas riesgosas. (Morris & Espinosa, 2001).

También afecta a trabajadores que deben desarrollar sus actividades en ambientes, muchas veces inhóspitos, si se considera que se debe permanecer dentro de ellos por largas jornadas y además presionados por la obtención de comisiones, como es el caso del comercio. Lugares con escasa ventilación, sometidos a días completos con luz artificial, largas jornadas de pie, con escasas pausas para tomar un respiro en la jornada diaria, aislados de sus familias en festividades de enorme significación simbólica, tales como navidad, año nuevo, por mencionar solo algunas. (Morris & Espinosa, 2001).

Los costes económicos de las enfermedades y lesiones profesionales relacionadas con el trabajo se están incrementando rápidamente. Expertos de la OIT aseguran que “aunque es imposible fijar un precio a la vida humana, los costos suponen unas pérdidas anuales de aproximadamente 1,25 trillones (1.250.000 millones de dólares americanos) para el producto interno bruto (PIB) global. La OIT señala que sus estimaciones se basan en cálculos conforme a los cuales el costo de los accidentes de trabajo y las enfermedades profesionales representa aproximadamente el 4 por ciento del PIB anual. Dicha cifra a la que se

hace referencia por causa de las enfermedades y lesiones relacionadas con el trabajo es superior al volumen total del PIB global generado en África, los Estados árabes y el Asia meridional, y supera el valor total de la ayuda oficial al desarrollo concedido a los países en vías de desarrollo.

Además de sufrir de carencias materiales y de unos servicios médicos insuficientes, los problemas de los países en vías de desarrollo se exacerban debido a la rápida industrialización y la migración hacia las ciudades. Según el Dr. Takala, se están creando industrias en el marco de la mundialización —algunas de las cuales son peligrosas y clandestinas- en las que se contratan trabajadores sin experiencia previa en el trabajo industrial. La oferta de viviendas e infraestructuras adecuadas suele ir desfasada con la construcción de nuevas fábricas e instalaciones industriales.

La demanda de infraestructuras fomenta el trabajo en la construcción —también peligroso- de obras tan diversas como viviendas, carreteras, presas, centrales eléctricas e instalaciones de telecomunicaciones que, además de múltiples beneficios, también generan los problemas típicos de las modernas sociedades industriales, como tráfico, ruido, estrés, nuevos productos y múltiples sustancias químicas y materiales sintéticos que pueden resultar peligrosos si se utilizan o se eliminan de forma incorrecta. La intensa competencia por el escaso capital de inversión puede contribuir a que se haga caso omiso de las consideraciones medioambientales y de salud y seguridad, como refleja el elevado número de incendios registrados en las fábricas de juguetes, textiles y similares de los países en vías de desarrollo.

Según la OIT, el nivel de cobertura de la salud y seguridad en el trabajo varía sustancialmente de una a otra parte del mundo. Así, en los países nórdicos, la totalidad de los trabajadores disfrutan de esta cobertura, mientras que, en muchos países en vías de desarrollo, sólo el 10 por ciento, o menos, de la fuerza de trabajo disfruta de cobertura de algún tipo. Incluso en muchos países desarrollados la cobertura contra las enfermedades y lesiones profesionales sólo alcanza a la mitad de la

población trabajadora.

Según la Organización Internacional del Trabajo, estas señales apuntan hacia una problemática poco visible, pero de fuertes consecuencias negativas para gobiernos, empleadores y trabajadores como lo son:

El descenso de la competitividad: El Families Donal Institute for Management Development (IMD) de Lausana publica cada año una de las clasificaciones de países con más autoridad en materia de competitividad. La OIT contrastó diversas clasificaciones de competitividad realizadas por el IMD en 2002 con sus propias clasificaciones de seguridad y salud en el trabajo. Los resultados muestran la estrecha relación que existe entre el aumento de la seguridad y el aumento de la competitividad. El mismo ejercicio, pero esta vez utilizando las clasificaciones de competitividad del Fondo Económico Mundial aportó resultados bastante similares.

La jubilación anticipada: en países de altos ingresos, las discapacidades son la causa de cerca del 40 por ciento de las jubilaciones anteriores a la edad legal. En promedio, esta causa reduce la vida laboral en unos cinco años y equivale al 14 por ciento de la capacidad laboral de la fuerza laboral empleada en términos de vida útil.

El absentismo: un promedio del 5 por ciento de la fuerza laboral se ausenta del trabajo cada día. Esta cifra puede oscilar entre el 2 y el 10 por ciento en función del sector, el tipo de trabajo y la cultura de gestión.

El desempleo: en promedio, un tercio de los desempleados tiene una incapacidad para trabajar que no es lo suficientemente grave como para tener derecho a cobrar una pensión o indemnización por discapacidad, pero que reduce seriamente sus posibilidades de volver a ser empleado.

El empobrecimiento de los hogares: una lesión profesional en un trabajador puede reducir considerablemente los ingresos de un hogar. En los Estados Unidos, por ejemplo, los trabajadores que perciben una incapacidad parcial por lesiones profesionales pierden cerca del 40 por ciento de sus ingresos en cinco años. En muchos casos, otros miembros

de la familia deben dejar sus trabajos para cuidar al trabajador lesionado, reduciendo aún más los ingresos del hogar.

Además, las empresas deben hacer frente a costas legales, al pago de pluses de peligrosidad, a las altas primas de los seguros, al material de equipo y locales dañados por incidentes y accidentes, a las multas, a los conflictos con los sindicatos, las autoridades públicas o los residentes locales, a la pérdida de imagen, a la pérdida de clientes —especialmente en el caso de empresas subcontratadas por empresas más grandes- y, en casos evidentes, a la pérdida total o parcial de la “licencia para operar”.

En este sentido la Legislación, la acción gremial y la preocupación de los empleadores han dado lugar a la implantación de exigencias cada vez mayores en lo que atañe a las condiciones de trabajo, (como son jornadas de trabajo racionales estableciendo pausas, rotación de puestos de trabajo, arreglos de turnos, tiempo compensado, horarios móviles, estímulos y posibilidades de un mejor manejo del tiempo de acuerdo a las tareas y características de cada trabajador o grupos de trabajadores), fuera de las cuales es obligatorio el pago de compensaciones extraordinarias; mejoras en los sistemas de salud y seguridad en los sectores primarios anteriormente mencionados; en la prevención de los accidentes de trabajo y de siniestros como el fuego o los escapes de sustancias tóxicas, en la prevención de los accidentes y enfermedades tradicionales, como los que se producen en los talleres de la economía informal, en las industrias domésticas y que pudiesen darse debido a la exposición al polvo de sílice, sumamente peligroso y que en efecto son la causa de un gran número de muertes prematuras evitables cada año; límites de edad para los casos en que el trabajo puede ser nocivo para quienes no tengan una edad mínima o pasen de una edad máxima. (Valdez, 1989)

El implemento de unas mejores condiciones no solamente facilita el desempeño de la propia actividad, sino que hace que la moral y la productividad del personal aumenten debido al respeto que se derivan de ellas. En general, se puede decir que la demanda de los empleados, no

es trabajar menos por una actitud proclive al ocio, o esperar grandes lujos en este tipo de asuntos, pero si las condiciones mínimas en las que todo ser humano debe desarrollar su trabajo (Sirota, 2005 & Valdez, 1989).

3.2.1.3 Oportunidades Inmediatas de Utilizar y Desarrollar las Capacidades Humanas:

En este plano se requieren políticas innovadoras, que consideren el bienestar del colectivo de trabajadores, no como una política instrumental para minimizar el descontento, sino como una política integral de un nuevo tipo de empresa: empresas a escala humana, para lograr resultados superiores. De hecho la tendencia mundial en manejo de personal, apunta justamente a considerar nuevas formas de comunicación, participación y compromiso de los trabajadores en la gestión de las empresas. (Morris & Espinosa, 2001).

Elizabeth Valdez (1989) explica que las personas con firme deseo de satisfacer necesidades de orden superior, realizaran su mejor esfuerzo cuando se les sitúa en un empleo con niveles elevados en ciertas dimensiones, entre las cuales podemos citar:

Autonomía: Esta dimensión, considerada vital para categorizar la vida en el trabajo, se refiere al grado por medio del cual los miembros de las organizaciones, ya sean estas públicas o privadas, poseen flexibilidad, libertad y la posibilidad de elegir, en el proceso de toma de decisiones. El objetivo básico es que la autonomía debe ser practicada por todos los sectores que configuran la empresa, sobre las bases de las responsabilidades asignadas a cada sector y bajo criterios pluralistas. (Lares, 1998)

Cuando el trabajo desempeñado por todo empleado proporciona sustancial autonomía, y muchas posibilidades de autocontrol en comparación con los controles externos a la que está sometido hace que mejore de tres maneras la inversión de capital humano y el rendimiento en el empleo. La primera es directa: resulta probable que los individuos autónomos, provistos de información y libres para hacer su trabajo, rindan mejor que otros trabajadores más estrechamente controlados y menos

informados. La segunda manera sobreviene a través de los efectos de la promoción de los elementos de la calidad de vida en el trabajo.

La libertad y el control del trabajo que acompañan a la autonomía constituyen un beneficio intrínseco de la inversión de capital humano, que en la mayor parte de los casos determina un incremento del esfuerzo. En consecuencia, tanto el trabajador como la compañía progresarán cuando aumente la autonomía. En su investigación, the Families and Work Institute (1999) ha confirmado los saludables efectos de la autonomía para el trabajador: Los empleados con mayor autonomía y más control de sus programaciones laborales se queman menos en su trabajo, se sienten más satisfechos con su puesto y asumen una mayor iniciativa en sus actividades. Por añadidura, los trabajadores con mayor autonomía en su empleo se hallan más consagrados a realizar bien su tarea, son más leales hacia sus patronos y proyectan permanecer más tiempo con ellos que otros empleados. (Davenport, 2006)

Sin embargo, son escasas las experiencias innovadoras en materia de organizar el trabajo de manera tal que el trabajador (o equipos de trabajadores) tengan grados de autonomía para que su iniciativa y creatividad se reflejen en el modo de trabajar y en los resultados. Predominan en cambio, los modelos altamente estandarizados en los que la supervisión y control de parte de las jefaturas, se transforman en verdaderos sistemas de vigilancia más que en una supervisión racional de las tareas. Ello lleva a la rutinización, la automatización y a la anulación de la posibilidad de mejorar los sistemas de trabajo sobre la base de la experiencia ganada por el propio trabajador. (Morris & Espinosa, 2001).

Así pues, existen empresas que facturan millones de dólares al año, pero en las que realizar un pedido de material de oficina, que cuesta un puñado de dólares, es toda una odisea que choca de frente con una agobiante burocracia y con unos procedimientos de aprobación excesivamente complejos. La sensación que se transmite cuando existen demasiadas normas y escalones de supervisión es que los trabajadores son incompetentes y no son gente de fiar, lo que trae consigo falta de

motivación para mejorar en el quehacer diario de los empleados.(Sirota, 2005)

Variedad de aptitudes: el trabajo debe permitir el ejercicio de una gama de aptitudes que anime a todos los participantes a sentirse valorados, orgullosos y comprometidos con el trabajo. Si en cambio se les asigna un empleo repetitivo de habilidades limitadas donde no usen sus conocimientos y experiencias estos no se sentirán motivados para conseguir grandes resultados que beneficien a la corporación (Blanchard, Randolph & Grazier, 2006).

Información y retroalimentación: Consultores, estudiosos y directivos han apremiado desde hace largo tiempo a los mandos a que expliquen a los trabajadores como funciona realmente el negocio y a que les den información sobre la manera en que pueden hacer mejor las cosas. (Davenport, 2006) Al intercambiar más información sobre la organización, los directores pueden crear confianza y responsabilidad. Por ejemplo, pueden mostrar que confían en el equipo compartiendo información sobre temas cruciales relacionados con la organización, incluida información sobre pérdidas de ganancias, temas de calidad o quejas del cliente. (Blanchard, Randolph & Grazier, 2006)

Cuando la información es restringida, se limita la participación y el control en la toma de decisiones inteligentes respecto al modo de desempeñar sus tareas. En consecuencia, se ha considerado un continuo entre la mínima información recibida a la información relevante necesitada y disponible por parte de los diversos estamentos de la empresa.

La información en la empresa parece estar relacionada con el estatus o el rango que se tenga dentro de la misma. Se suele decir que el conocimiento es poder y, en consecuencia, es lógico pensar que no difundir la información a todos los estamentos de la compañía hace a los informados resultar imprescindibles o cuando menos, importantes. (Sirota 2005) Es cierto que usted tendrá indudablemente alguna profunda información (menos de la que se piensa) que es verdaderamente confidencial, explique pues a sus empleados que información requiere un

uso discreto. Si las organizaciones restringen el acceso a la información de manera irracional y contraproducente invitan a la toma de decisiones desinformadas y a bajos niveles de confianza haciendo sentir a muchos trabajadores como empleados de segunda clase. (Blanchard, Randolph, Grazier & Davenport, 2006) En este sentido, trabajadores, empleados o sus representantes, deben ser capaces de obtener e intercambiar en la organización, toda la información financiera, operativa y estratégica útil e importante, para así mejorar la comprensión, crear sentimientos de confianza y evaluar aquellos aspectos que tienen que ver con el proceso de toma de decisiones inteligentes, de modo que le sea posible apreciar la importancia y consecuencias de su actividad. (Lares 1998 & Valdez 1989)

También es importante que los líderes compartan información con los empleados sobre aciertos y errores que se han cometido en las labores de su competencia. Esto hará que los miembros de la organización sientan un deseo de mejorar, contribuir con ideas y tomar responsabilidades

Según los estudios realizados por los autores del libro *El Empleado Entusiasta* (2005), la mayoría de los trabajadores (el 84%) sabe lo que se espera de su trabajo. Sin embargo, solo el 53% dice recibir en forma periódica la información necesaria para saber si están realizando bien o no su trabajo. Otro dato digno de ser resaltado es que el 62% de los entrevistados afirma que es más fácil ser reprendido por la dirección por una tarea mal realizada que recibir elogios cuando los resultados son buenos.

Cuando la gente lleva a cabo sus tareas laborales pero no puede ver los resultados de su trabajo, con el tiempo surgirán la frustración, la desilusión y la ira por la falta de progreso. Esto es verdaderamente crucial en tiempos de cambio. Cuando su empresa está asumiendo nuevos papeles, habilidades y conocimientos, es importante para el equipo poder ver los resultados rápidamente. La información referida a mediciones del rendimiento (positivo o negativo) puede ser realmente efectiva. Por una

parte se muestra al empleado el camino más adecuado para mejorar y se transmiten y se refuerzan las expectativas que la empresa tiene depositadas en él. (Blanchard, Randolph & Grazier, 2006) Además la información mediante la evaluación continua del rendimiento permite el reconocimiento a los propios logros del trabajador y, en su caso, el premio por las metas alcanzadas. (Sirota, 2005)

Es una idea muy extendida el pensar que los empleados solo están interesados en recibir elogios por lo que hacen bien, pero no se tiene en cuenta que, en general, todos prefieren saber con antelación donde tienen que esforzarse más para poder cumplir con los objetivos que le marca la organización. (Sirota, 2005)

Tareas completas: durante los movimientos de calidad de vida en el trabajo en los años 1980, los directivos descubrieron que implicar a los empleados en labores que abarcan una tarea completa, y no un fragmento de la misma, carente de significado, hacía repetidamente que estos evolucionaran hacia unidades autorreguladas, asumiendo más control de su trabajo diario, más responsabilidades sobre sus consecuencias e incluso conllevaba importantes avances a la hora de resolver problemas y de innovar para mejorar la organización. (Blanchard, Randolph & Grazier, 2006)

Planteamiento: históricamente, la gente ha ido a trabajar para llevar a cabo tareas. Básicamente, a la gente se le ha pedido que hiciese lo que se le decía, sin embargo durante los últimos veinticinco años, las tareas que se han pedido a los trabajadores que realicen han evolucionado significativamente. Con la introducción de la tendencia a la participación en el sitio de trabajo, es necesario que las actividades laborales de los trabajadores comprendan tanto el planteamiento como su ejecución, asumiendo mayor autoridad y responsabilidad a la hora de tomar decisiones. (Blanchard, Randolph & Grazier, 2006)

3.2.1.4 Oportunidades de Progreso Continuo y Estabilidad en el Empleo:

Las actividades relativas a dotar a los individuos de las aptitudes y

conocimientos necesarios para su desempeño, integran la categoría de la formación del personal, y comprenden desde el simple entrenamiento de los empleados no jerárquicos hasta la preparación de los altos funcionarios. (Valdez, 1989) Los buenos empleadores comprenden que el incremento de los conocimientos de los asalariados eleva la productividad, incluso hasta un 16 % según un estudio citado en un documento de trabajo del National Bureau of Economic Research (Davenport, (2006). La formación es una excelente inversión en activos humanos. El incremento de las inversiones en la formación fue uno de los hitos en el camino entre el concepto de los trabajadores como costes y los trabajadores como activos.

A su vez la formación contribuye también a un aumento en los beneficios de las inversiones de las personas en sus puestos de trabajo. En un ambiente laboral muy consciente de la importancia de los conocimientos, los individuos estiman que el aprendizaje de nuevas habilidades les ayudará a encontrar y conservar un puesto apreciado, un empleo que produzca un beneficio elevado a su inversión de capital humano. Por añadidura, la satisfacción emanada del aprendizaje es, en sí misma, un beneficio del capital humano que el empleado le ha aportado a la tarea (Davenport, 2006). Por ende, es muy importante que las empresas tengan previsto el progreso de sus trabajadores, aprovechando sus conocimientos y profundizando su especialización, planificando la continuación de su educación y las perspectivas del progreso, tanto en el sueldo como en jerarquía. Por ello según Valdez (1989) se debe prestar atención a los siguientes aspectos:

Desarrollo: Las organizaciones inteligentes (y las que desean serlo) conocen que deben contratar personal que abunde en capacidades de enseñanza y formación para luego nutrir su desarrollo con el propósito que estos manifiesten su satisfacción, con la oportunidad que la empresa le ofrece para desarrollarse y “crecer” dentro de la organización; ya sea a través de cursos, seminarios, talleres y el aprendizaje de nuevos métodos y técnicas de trabajo. (Davenport, 2006 & Lares, 1998)

La estimación de las capacidades y conductas de aprendizaje (y de enseñanza) debería convertirse en foco de la apreciación previa a la contratación. Los entrevistadores tendrían que describir como promueve la organización un clima que aliente el aprendizaje y el desarrollo, y que permita a los individuos capitalizar sus inclinaciones hacia la constitución de una competencia. (Davenport, 2006)

En su investigación el Education Development Center de Newton Massachussets identifico varios factores en los que puede influir una organización para incrementar el aprendizaje individual: La investigación ha observado que las empresas en donde el aprendizaje se halla integrado en la cultura y es por tanto un valor organizativo, tienden a crear un contexto en donde los individuos aprenden a apreciar el valor del aprendizaje. Así en un entorno en donde el aprendizaje sea reforzado, valorado, apreciado y debatido abiertamente, los individuos interiorizaran su valor y lo incorporan a sus comportamientos. Davenport, 2006)

Oportunidades de progreso: Según Armando Lares (1998) mide las posibilidades de ascenso y mayores responsabilidades que se le puedan ofrecer al trabajador en la empresa. Por su parte, Pablo Morris y Malva Espinosa (2001) señalan en sus investigaciones sobre calidad de vida en el trabajo que es necesario destacar que un problema muy grave que afecta a la mayoría de las empresas es la falta de una política de promoción. En la mayoría de los casos, las posibilidades de mejorar el estatus del puesto de trabajo y las remuneraciones son una verdadera lotería, porque no se han implementado los sistemas objetivos de evaluación de desempeño, las metas de carrera profesional, descripción de cargos o de contenidos del trabajo para acceder a puestos mejores y en general priman prácticas informales que enrarecen los ambientes de trabajo.

Estabilidad: Garantizar la estabilidad laboral de los empleados ha sido una de las consignas más importantes que han enarbolado juristas, laboristas, sindicalistas y políticos desde que se comprendió la importancia social que posee y otorga el trabajo como fuente de ingresos

y garante de la economía familiar e individual, y eso no se discute (Socorro,2006).

Puede leerse en el literal “d” del artículo 7 del Protocolo Adicional a la Convención Americana sobre Derechos Humanos en Materia de Derechos Económicos, Sociales y Culturales del “Protocolo de San Salvador”, que los Estados reconocen el derecho a “la estabilidad de los trabajadores en sus empleos, de acuerdo con las características de las industrias y profesiones y con las causas de justa separación. En casos de despido injustificado, el trabajador tendrá derecho a una indemnización o a la readmisión en el empleo o a cualesquiera otra prestación prevista por la legislación nacional”: Asimismo, en la Constitución Nacional de la República Bolivariana de Venezuela, en su artículo 93, se establece que “la ley garantizará la estabilidad en el trabajo y dispondrá lo conducente para limitar toda forma de despido no justificado. Los despidos contrarios a esta Constitución son nulos”. (Socorro, 2006)

Aunque nuevas técnicas de gestión (como el downsizing, puesto de moda en los 90) han creado la sensación de que es una falacia el que los empleados sean el “mejor activo” de las empresas y mucho menos de que el Estado con sus leyes y todo pueda garantizar la ansiada estabilidad laboral. De todos es conocido el fenómeno de organizaciones que, aun sumando beneficios año tras año, despiden a gran cantidad de trabajadores con el sano objetivo de recortar costes. Los despidos masivos están a la orden del día, siempre se anuncian a bombo y platillo y van acompañados de sustanciosas subidas en la cotización bursátil de esas empresas (Sirota, 2005)

Sin embargo, no existe evidencia empírica concluyente de que los despidos logren reducir de manera significativa los costes de las empresas y que con ello el valor de las acciones se modifique al alza a largo plazo. (Sirota, 2005)

También encontramos compañías que no se resisten a la sustitución precipitada de personas inteligentes por máquinas. Claro está que el automatismo de tareas rutinarias representa una tremenda ventaja tanto

para los trabajadores como para la organización, pero puede suponer un coste oculto. Sacrificar capital humano en aras de máquinas y programas informáticos no solo significa prescindir de capacidades cruciales sino que también socava el valor de la confianza como tal. Los gerentes rara vez toman en consideración estas pérdidas cuando postulan la automatización empresarial (Davenport, 2006)

Las decisiones relacionadas con los despidos que reemplazan por máquinas su personal, lanzan una señal inequívoca a los trabajadores de cómo la empresa “ve” a su gente: los empleados pueden ser considerados como activos a los que cuidar o como meros generadores de coste de los que se puede prescindir en cualquier momento. La pérdida del empleo, o el miedo a perderlo, se constituyen así en un marco de inseguridad, que afecta al colectivo laboral generando fuertes presiones sobre las condiciones psicosociales y sobre las condiciones de trabajo en general, ocasionando cuadros de estrés, riesgos en la salud física y mental así como crecientes grados de insatisfacción laboral. Mucho más cuando esos despidos se producen en circunstancias desagradables, como la falta de indemnización o el despido sin previo aviso (Sirota, 2005, Morris & Espinosa, 2001). También, es prudente considerar que una vez que el individuo es despedido con cierta edad pareciera perder de manera inmediata su lugar en el mercado laboral, dejando de ser atractivo para los empleadores, quienes alegan para justificar la no contratación una serie de razones, algunas ciertas y otras puramente especulativas, basadas en principios subjetivos, objeciones que impiden de manera momentánea o permanente la reinserción de la persona al trabajo, y por ende afecta su estabilidad. (Socorro, 2006)

Existe una nueva tendencia que preconiza que las empresas interesadas por la calidad de vida en el trabajo de sus trabajadores se resisten a prescindir de esas políticas, respetando el anhelo de seguridad de sus empleados no como un simple gesto “humanitario”, sino como la mejor forma de mantener el entusiasmo, sostener la dedicación al empleo, la inversión de capital humano y los beneficios que esta situación

reporta. (Davenport, 2006 & Sirota 2005)

Está claro que no despedir bajo ninguna circunstancia a los trabajadores podría poner en peligro la propia supervivencia de la empresa, pero en opinión de los autores, las cosas se pueden hacer bien. Existen cinco principios básicos que, aplicados correctamente, consiguen mantener una alta calidad de vida en el trabajo: agotar todas las posibilidades antes de despedir a nadie; proponer los despidos voluntarios en el caso de que los despidos sean inevitables; tratar los ceses con generosidad y cuidado cuando estos sean inevitables y no existan personas para salir voluntariamente de la compañía; comunicar la situación de las cesantías de forma continua, honesta y lo largo de todo el proceso y, por último, tratar de minimizar el impacto entre los que se quedan. (Sirota 2005)

3.2.1.5 Integración Social en el Trabajo de la Organización:

Otro aspecto importante de la vida laboral, es el de la calidad de las relaciones sociales que pueden presentarse en el puesto de trabajo y en la carrera profesional de una persona dentro de una organización como sistema social. Una organización está integrada por distintos subgrupos que coexisten dentro de la misma, entre las cuales, podemos mencionar los grupos formales e informales, grupos directivos, equipos de trabajo, grupos de trabajo autónomos, comités, etc. (Monzón, 2002)

Claro está, que al hablarse de integración social en la organización, mayor atención y preocupación han recibido los grupos informales por ser los que ponen de manifiesto la existencia de nuevas redes de comunicación, un nuevo tipo de relación interpersonal y la existencia de nuevos grupos humanos en la empresa surgidos de las afinidades y querencias de sus miembros. Se apoyan en la libertad y autonomía de los individuos y en cierto modo sirven de vínculo para expresar la dimensión irracional del hombre. (Monzón, 2002)

Si bien, los empleados encuentran placer en el simple hecho de relacionarse con los compañeros (como por ejemplo, mientras un obrero

realiza una serie de movimientos operando con una máquina, puede estar hablando con sus compañeros del partido de béisbol de ayer o de la última película que vio) su mayor satisfacción se deriva del hecho de actuar como un equipo en la búsqueda de un objetivo común. Es así, como aprovechando toda la fuerza y posición del grupo, lograr éstas metas juntas es una inyección de moral para todos, aparte los objetivos de la organización serán más viables y estarán más al alcance. (Pérez López, 1994)

Esta tendencia se observa en prácticamente todos los ambientes laborales, independientemente del tipo de actividad que se realice. En algunas ocasiones, se tiende a pensar que la socialización no es posible en trabajos rutinarios o en aquellos que exigen una alta fragmentación de las tareas que se realizan. Sin embargo en este tipo de unidades de negocio como, es el caso de una fábrica, la interdependencia de tareas es tan alta que la cooperación es, se cabe, más necesaria. Podría decirse que la camaradería (no los procedimientos formales, las descripciones de tareas o la organización de los recursos) es el adhesivo que une las distintas partes de una organización (Sirota, 2005). Por ejemplo, sabemos muy bien que las relaciones de tipo espontáneo entre el director de producción y el director de ventas tienen bastante importancia a la hora de asegurar una adecuada coordinación de ambas funciones en cualquier empresa. Si ambos directivos son lo que normalmente denominamos “muy buenos amigos”, hay grandes posibilidades de que bastantes problemas en el área de ventas sean resueltos gracias a algunos esfuerzos extraordinarios en el área de producción, y lo mismo cabe decir a la inversa. Todo ello vendría a significar una buena relación entre ambas fuentes. (Pérez López, 1994)

Los datos de una investigación reciente indican que la amistad en el entorno laboral promueve la eficiencia en el trabajo. Investigadores de las universidades de Pennsylvania y Minnesota descubrieron que unos grupos laborales constituidos por amigos rendían más que otros cuyos miembros eran simples conocidos. Sus conclusiones se refirieron tanto a

tareas físicas que requerían destrezas motoras (un ejercicio en donde un grupo constituía un modelo), como a empleos en los que había que tomar decisiones que exigían un cierto criterio cooperador. La investigación señaló cuatro razones específicas del rendimiento superior de los grupos de amigos: (Davenport, 2006).

a) Compromiso con el grupo. La identificación con sus amigos estimulaba a los miembros a trabajar más de firme para proteger tanto la identidad del grupo como la individual; el trabajo más intenso determinaba un rendimiento mejor.

b) Cooperación. Los miembros del grupo de amigos se ayudaban mutuamente en las tareas e incrementaban así tanto el esfuerzo como la tasa de producción.

c) Observación. Los grupos formados por amigos tendían a determinar el progreso en función de unos plazos y a calcular el volumen de trabajo que restaba hasta el logro del objetivo del equipo; de este modo mejoraban su probabilidad colectiva de completar a tiempo la tarea.

d) Participación de información. El incremento del intercambio de información entre amigos proporciona valiosos conocimientos sobre la tarea, accesibles a todos los miembros del grupo.

Sin embargo, no todo discurre de manera fluida en las empresas. Así, nos encontramos con personas que se niegan a colaborar con el resto, creando malos ambientes de trabajo donde son escasas las posibilidades de expresar solidaridad entre pares, o entre los trabajadores y las jefaturas, y por lo tanto surgen conflictos que, si no son atajados a tiempo, pueden degenerar y convertirse en problemas de gran envergadura como las rivalidades, las envidias y los tratos discriminatorios. (Sirota 2005, Morris & Espinosa, 2001). Supongamos que, por ejemplo, el director de ventas se acerca al de producción y le comenta: “mira, tengo un problema bastante grande. Puede ser que fuese una insensatez por mi parte cuando la semana pasada prometí a este cliente que le entregaríamos su pedido en quince días. Lo cierto es que ahora, o le envío el pedido a finales de esta semana, o lo voy a pasar

francamente mal”. (Pérez López, 1994)

Ante una petición de este tipo el director de ventas responde que no puede ser y que está harto de que se dedique a prometer cosas imposibles a costa de sus esfuerzos y los de su gente. Respuestas como esta última e, incluso, otras más amables, pero en la misma línea- suelen ser el comienzo de una especie de guerra declarada entre unos directivos que acabarán disputando acerca de casi todo, y tratando siempre de dejar bien claro que la culpa está en la incompetencia o malas intenciones del otro. Esta clase de discusiones inútiles constituyen lo que se llama “malas relaciones” (Pérez López, 1994)

Por otra parte, el compañerismo y la cooperación suelen esfumarse cuando se relacionan dos unidades de negocios distintas dentro de una misma organización. Dentro de cada una, reina la camaradería, pero en el momento en el que se necesitan mutuamente, aparecen los recelos. (Sirota 2005, Morris & Espinosa, 2001).

La falta de cooperación puede causar un grave daño a los resultados empresariales, dado que se desperdician muchas horas de trabajo y recursos en la resolución de conflictos, se pierden muchas de las oportunidades de mejora que surgen cuando existe colaboración y se afecta negativamente la moral de los empleados influyendo notablemente en la calidad de vida laboral. Además, no hay que perder de vista que la mayoría de los conflictos que surgen en las empresas son totalmente irracionales, fruto de malentendidos que distorsionan la realidad. (Sirota, 2005)

3.2.1.6 Balance entre el Trabajo y la Vida Privada:

La Organización Internacional del Trabajo (OIT) comenzó, a darle una significativa importancia al tiempo de trabajo, desde que en su primera Convención en 1919, se adoptaran la mayoría de cambios importantes en políticas de las horas de trabajo. Dichos cambios significativos incluyen la necesidad de limitar las excesivas horas de trabajo, proveer adecuados períodos de recuperación y descanso, incluyendo fines de semana y vacaciones anuales, para así proteger la

salud y seguridad de los trabajadores.

Estos aspectos han sido tratados varios años por la OIT en un amplio rango de los estándares internacionales del trabajo concernientes al tiempo del trabajo. En particular, el problema de las largas jornadas de trabajo, y la manera en que esas horas estén organizadas ya que pueden afectar significativamente la calidad de vida en el trabajo y la calidad de vida en general. En particular, el trabajo puede afectar la salud de los trabajadores, especialmente cuando las jornadas de trabajo son largas, irregulares o en horarios inconvenientes. Por esta razón, gobiernos y organismos internacionales han introducido unos estándares mínimos que ayuden y protejan la salud de los trabajadores. También, cada vez son más las grandes —y no tan grandes—empresas que apuestan por poner en marcha diferentes y mejores medidas para así, proteger a sus trabajadores de una serie de riesgos en el lugar de trabajo.

Las exigencias laborales se han vuelto muy demandantes. Algunas empresas han obligado a sus empleados a posponer su vida personal por un futuro que nunca llega y, lo que es peor, a renunciar a ella para sustituirla con la vida laboral, lo cual es absurdo.

Entre muchas otras cosas, Gospel (2003) señala que estas son algunas de las cuestiones que deberían encender la alarma en cualquier institución o empresa, porque son síntomas de que algo anda mal:

A) exceso de reuniones, particularmente de aquellas en las cuales se discute mucho pero no se llega a nada concreto.

B) el premiar a quien permanece trabajando dos o tres horas después de la hora de salida. Según el experto, eso sólo puede suceder por tres razones:

B.1. Porque no le alcanza el tiempo (síntoma de ineficiencia o incapacidad por parte del trabajador).

B.2. Porque se le ha asignado más trabajo del que debe tener ese puesto (síntoma de ineficiencia de la empresa o de quien asigna el trabajo).

B.3. Porque hizo cosas ajenas al trabajo durante el tiempo de éste

(deshonestidad del trabajador) y, por lo tanto, debe reponer tiempo perdido.

C) El que todos los ejecutivos o directivos deban estar siempre (a cualquier hora de cualquier día) disponibles, para lo cual se les obliga a cargar con un rastreador a donde vayan (celular, beeper, etc.).

D) El que se reciban mensajes electrónicos oficiales escritos a altas horas de la noche o en la madrugada y/o durante fines de semana (que debe estar dedicado a la vida familiar) y/o desde sitios vacacionales o de descanso.

E) El que entre los empleados o directivos de los niveles superiores haya un índice muy alto de divorcios.

F) El que los familiares (principalmente esposa e hijos) de los trabajadores se quejen del tiempo excesivo que éstos le dedican a la empresa.

G) El que el único tema de discusión o conversación en las reuniones donde coinciden varias personas de la misma empresa, esté relacionado con el trabajo.

H) El que los trabajadores descubran que ir al cine, teatro, ópera, conciertos, museos o centros de diversión se ha vuelto una actividad excepcional en su vida.

I) El que el trabajo se convierta en algo agobiante y genere más estrés que satisfacción en quien lo realiza.

¿Cómo las horas de trabajo pueden afectar la salubridad del trabajador?

Acorde a los estudios sintetizados en el más reciente reporte de la OIT: Working Time: Its impact on Safety and Health, los factores más cruciales que afectan la salud de los trabajadores son las horas de trabajo y cierto patrones de turnos de trabajo, particularmente aquellos que envuelven irregulares distribuciones de las horas de trabajo y trabajos nocturnos. Los reportes indican que trabajar regularmente por más de 48 horas semanales constituye una importante fuente de estrés ocupacional, el cual incrementa significativamente el riesgo a sufrir problemas de salud

mental e incrementar la jornada de trabajo por más de 60 horas a la semana acrecienta el riesgo de enfermedades cardiovasculares. Esta es una fuerte evidencia de que las excesivas jornadas de trabajo provocan desordenes tanto cardiovasculares como gastro-intestinales y problemas para dormir son también frecuentemente reportados por los trabajadores, existiendo alguna evidencia de que estos desordenes son producidos por el excesivo trabajo. El riesgo de desórdenes de la salud es adicionalmente incrementado por el trabajo nocturno el cual incrementa el riesgo de cáncer de seno entre las mujeres que laboran en horarios nocturnos.

Y no solo esto, la presión ejercida por el creciente incremento de la competitividad en el ambiente de trabajo combinado con la falta de soporte hacia las responsabilidades familiares, crean una mayor fuente de estrés y conflicto que deben soportar los trabajadores al tratar de balancear el trabajo con las responsabilidades familiares. A veces se asume que en los países en proceso de desarrollo las responsabilidades familiares no son realmente un problema desde que los trabajadores pueden apelar a solidaridad familiar tradicional y encontrar algún familiar que pueda ayudar a cuidar a los familiares. Como sea, la evidencia sugiere que el soporte familiar y las responsabilidades de cuidado domésticas para aquellos quienes trabajan fuera del hogar está menos disponible y volviéndose más problemático, particularmente en las áreas urbanas.

Las responsabilidades familiares pueden constituir una mayor desventaja en el mercado de trabajo particularmente cuando la sociedad está organizada de tal modo que el conflicto es alto entre las demandas del trabajo y las demandas familiares. Y mientras la mujer continúe como la que lleva en sus hombros la mayoría de las responsabilidades familiares, el estrés y las desventajas en el mercado de trabajo tienden a afectarlas más que a los hombres.

De ese modo, las familias cada vez más se basan en los ingresos de la mujer para satisfacer las necesidades y aspiraciones económicas.

En muchos países, el incremento de la participación de la mujer en la fuerza de trabajo significa que el trabajo es compartido por la pareja, lo cual se ha vuelto una realidad en las economías informales y de subsistencia, en efecto está emergiendo como la norma preferiblemente que la excepción. Adicionalmente, cambios en los matrimonios y los divorcios están incrementando el número de madres solteras quienes son la principal fuente de sustento económico de la familia.

A su vez, las empresas se han vuelto dependientes en mayor grado de las habilidades de la mujer en el mercado de trabajo y los países se han tenido que basar en sus contribuciones económicas para incrementar la prosperidad de sus economías nacionales. Como sea, en muchos contextos, políticas públicas y privadas han sido insuficientes para captar las realidades sociales y económicas que están impactando en las vidas de hombres y mujeres con las responsabilidades familiares.

En las últimas décadas un amplio número de tratados socio económicos han surgido, teniendo un enorme impacto en la duración de las jornadas de trabajo. El proceso de la globalización, la intensificación de la competencia, el desarrollo asociado en tecnologías tanto de comunicación como de información y los nuevos patrones de demanda de los consumidores por buenos servicios las veinte cuatro horas al día han tenido un largo impacto en los métodos de producción y organización del trabajo. Desde la perspectiva de la empresa, el manejo acentuado de la utilización del capital, la reducción de los costos laborales, el manejo de los recursos humanos mediante innovadoras vías y la respuesta de las demandas diversificadas de los consumidores han hecho nacer estrategias empresariales tales como nuevos métodos de producción (“just-in-time”, “lean production”, etc) y una mayor flexibilización del trabajo, sobre todo de la jornada laboral.

Desde la perspectiva de los trabajadores, ha habido profundos cambios demográficos, como el que se mencionaba anteriormente del incremento de la mujer en el trabajo remunerado y en efecto, la creciente feminización de la fuerza laboral y la preocupación siguiente sobre la

calidad de vida en el trabajo, particularmente en países del mundo industrializado. Varios de estos acontecimientos han formado las necesidades y preferencias de los trabajadores en relación al tiempo de trabajo, incluyendo la duración del trabajo, el cual va acorde a las características del trabajador – tal vez más significativamente por género– así como el ciclo de vida individual de los trabajadores. Muchos de estos cambios se ven reflejados en una variedad de acomodos los cuales varían desde los convencionales horarios de trabajo, estabilidad laboral, el trabajo en días de semana en términos de duración y sincronización: trabajo de medio tiempo, flexibilización del tiempo, y uso programado de su tiempo en los cuales los empleados puedan acreditar o debitar sus horas laborales como si fuera dinero en el banco, trabajar en la casa (cuando sea necesario), y promediar la jornada de trabajo en períodos de un año.

Los resultados finales de estos desarrollos, son una creciente diversificación, descentralización e individualización de las horas laborables, también como el frecuente incremento de la tensión entre los requerimientos económicos de las empresas y las necesidades y preferencias de los trabajadores respecto a sus horas de trabajo. De esa manera nuevos conceptos han emergido relacionados a la seguridad y salubridad en el empleo, compensaciones salariales y no salariales y capacidad de los trabajadores para balancear su tiempo de trabajo remunerado con su tiempo libre.

La única posibilidad de encontrar el equilibrio necesario para que una persona sea sana en lo psicológico, emocional e intelectual, es que el horario requerido de trabajo no absorba, habitualmente, el tiempo que debería dedicarse al descanso y a la vida familiar, en definitiva, que le dedique tanto tiempo a sus relaciones personales como a las laborales. (Valdez, 1989)

3.2.1.7 Significado Social de la Actividad del Empleado:

Después de la Segunda Guerra Mundial se instauró en las sociedades occidentales un cierto modelo de Estado llamado Estado del

Bienestar cuyo principal objetivo era la erradicación de la pobreza y el aumento progresivo para el individuo de mejores bienes y servicios. Este modelo entró en crisis hace más de dos décadas, al cuestionarse las sociedades modernas –eminentemente corporativistas-, sus políticas de bienestar social en contraste con la situación real de los países desarrollados, en los que “papá” Estado ya no podía satisfacer todas las demandas de sus ciudadanos. La constante preocupación por el deterioro medioambiental, por la salud y la seguridad de las personas, amén del estímulo de políticas económicas que únicamente están orientadas al mercado (beneficio empresarial), en detrimento de otros fines, hace que en la actualidad se dé cada vez más importancia a los valores humanos. (Rivero, 2006)

Es así como a raíz de esto, surge un nuevo término denominado Responsabilidad Social Corporativa. (Rivero, 2006) Aquí en Venezuela dicho tema ha tomado un interés creciente, tanto en el sector académico como en las propias empresas. El concepto utilizado actualmente es bastante amplio: comprende tanto el compromiso de cumplir con su misión de producir, vender y asegurar los beneficios económicos y la remuneración del capital, en las condiciones legales establecidas, como la adopción y respeto de los valores éticos propios de su esfera de competencia, y la integración voluntaria, de las obligaciones, preocupaciones sociales y ambientales reconocidas por la sociedad (González, 2005). Como no puede ser de otro modo, la empresa no puede vivir ajena a ese entorno en el que sobrevive y se relaciona, y por tanto, no puede obviar las demandas y exigencias que proclaman tanto sus agentes externos (clientes, consumidores, proveedores, medio ambiente y sociedad en general, etc.), así como sus agentes internos (accionistas, directivos y trabajadores) (Rivero,2006).

Adicionalmente, el componente ético forma parte integrante de las responsabilidades sociales: la empresa para cumplir con su papel no sólo debe dedicarse a la actividad económica que le es propia, además debe garantizar un comportamiento en todos sus campos de actividad que no

contradiga sus propios valores corporativos, ni las expectativas sociales de lo que debería ser un negocio productivo e íntegro (González, 2005). Como tal, ellos buscan cubrir importantes iniciativas que pudieran determinar prosperidad para el futuro, especialmente con el debilitamiento del mercado interno de trabajo y el distanciamiento del gobierno de ciertos tipos de estipulaciones laborales. Ejemplos como: servicios externos para los empleados que sean redundantes, programas de empleabilidad y propio empleo, entrenamiento y desarrollo para foráneos: tales como empleados en otras empresas o en la extensa comunidad; programas de cuidado de la salud con un impacto en la comunidad; voluntariado comunitario realizado por los empleados; programas de desarrollo gerencial externos, entre otros. (González, 2005)

La justificación para llevar a cabo estas actividades es que ellas se han convertido en un fenómeno el cual puede tener importantes implicaciones como: (Rivero, 2006)

- El incremento en la motivación y del compromiso de los empleados
- La mejora de las aptitudes del personal
- El aumento de la satisfacción en la propia compañía y en su entorno empresarial
- El establecimiento de relaciones más amigables con la localidad en la cual laboran.
- Una mejora de la imagen y de la reputación corporativa por parte de la comunidad, clientes, proveedores y distribuidores
- Una mayor atención por parte de los poderes públicos

En el caso de Venezuela, se ha documentado la existencia de actividades de interés social por parte de la empresa privada desde el siglo XIX. Sin embargo, la visión con que se encaraba este tipo de actividades no se correspondía con el concepto contemporáneo de responsabilidad social empresarial, sino que se veía como obras de filantropía voluntarias que llevaban a cabo los empresarios, especialmente aquellos con mayor compromiso religioso o ético. Desde ese momento, tanto las prácticas socialmente responsables, los

conceptos asociados y la forma de integrarlos en la gestión de la empresa han cambiado hasta llegar en el momento actual a un esquema en el cual estas acciones son de forma mayoritaria concebidas como inherentes al funcionamiento de la empresa, especialmente en el caso de las grandes empresas nacionales. (González, 2005)

Algunas investigaciones de origen británico muestran que el involucrarse en las prácticas sociales y ambientales de la comunidad puede tener un efecto positivo en el desempeño de los empleados, en parte porque se incrementa la satisfacción del trabajador (Gospel, 2003). A nadie se le oculta la importancia y preferencia que tiene para la mayoría de las personas el formar parte de cualquier grupo empresarial quienes digan y parezcan valorar a sus empleados, consumidores, etc.; quienes están conscientes del medio ambiente; y quienes contribuyen con su comunidad. Los trabajadores toman una actitud positiva hacia varios de este tipo de actividades lo que hace que se sientan orgullosos. Dentro del ámbito de las empresas la utilidad social, o sus efectos socialmente nocivos, han llegado a tener un gran significado para sus empleados (Sirota, 2005). ¿Percibe el trabajador a su organización como un ente socialmente responsable en lo que concierne a su producción, eliminación de desechos, técnicas de comercialización, prácticas de empleo, relaciones con los países en desarrollo, participación en actividades de la comunidad, etc.? La gente quiere trabajar para empresas rentables, bien gestionadas y que aportan valor a la sociedad (productos útiles y gestión ética del negocio) (Valdez, 1989). En el Reino Unido, por ejemplo, hay diferencia significativa entre ocupaciones las cuales dan un mayor aporte al sistema nacional de donaciones. Servidores civiles del gobierno, profesores y trabajadores bancarios son altamente estimados por la sociedad. En contraste, personas que trabajan en mercadeo y publicidad, hotelería, abastecimiento de comida o construcción e ingeniería son bajamente estimados por la sociedad. En parte, estas diferencias reflejan actitudes de los empresarios en el lugar de trabajo y durante el tiempo de trabajo. Más significativamente, las personas quienes aportan beneficios

sociales, quienes sienten que sus patronos estimulan esto como una actitud buena y que son más positivas para su organización. Este es el tipo de área, en términos de iniciativas sociales, donde sería útil tener mayores investigaciones y evidencia estadística. (Gospel, 2003)

Es el momento adecuado para que las empresas comiencen, por tanto, a tomar conciencia de responsabilidad social, comenzando por integrar en la estrategia corporativa las acciones socialmente responsables de nuestra empresa, ya que, hemos visto como un componente moral muy sólido en el comportamiento de las empresas no es en absoluto inconsistente con el rendimiento a largo plazo, sino que, de hecho, parece ayudar a conseguirlo. (Rivero, 2006) Además del entusiasmo y orgullo que los empleados sienten por organizaciones como las descritas anteriormente, estas empresas aumentan su reputación sobremanera, lo que lleva a los consumidores a confiar en ellas sus decisiones de compra. (Sirota, 2005) Mientras que los empleados que consideren socialmente irresponsable la conducta de las organizaciones a que pertenecen se sentirán crecientemente inclinados a menospreciar su trabajo y su carrera, lo cual deteriorará también su propia estima. (Valdez, 1989)

3.2.2 Calidad de Servicio

3.2.2.1 Concepto de Calidad de Servicio

El tema de Calidad de Servicio resulta como una corriente de la calidad total. Hace varios años, la mayoría de las empresas dirigían todos sus esfuerzos, a la productividad; sin embargo, actualmente, tanto el mundo occidental como el mundo oriental reconocen que tanto la productividad como la calidad son factores fundamentales en la satisfacción del cliente y por consiguiente el éxito de una empresa.

Por su parte, la conceptualización de la calidad del servicio es una tarea bastante difícil de llevar a cabo, tal como lo manifiesta Parasuraman Zeithaml y Berry (1993), dado que consideran que se trata de un concepto difícil de definir y complejo de medir. En su modelo, conocido también

como el modelo americano, plantean que los clientes comparan sus expectativas con sus percepciones para cada una de las dimensiones o criterios considerados clave en la experiencia del servicio: la tangibilidad, la fiabilidad, la capacidad de respuesta, la seguridad y la empatía. En otras palabras, estos autores suponen que el cliente compara los que esperaba recibir en relación a los elementos mencionados anteriormente, en función del servicio recibido.

Así pues, el concepto de calidad del servicio se va desplazando hacia el cliente pasando a ser el elemento clave la valoración que éste realiza (Barroso, 2000). Tal y como destaca Zeithaml (1988), la calidad del servicio percibida por el cliente es definida como la valoración que éste hace de la excelencia o superioridad del servicio.

En síntesis, de acuerdo con Barroso (2000), se puede definir la calidad del servicio como la comparación entre lo que el cliente espera recibir, es decir, sus expectativas, y lo que realmente recibe o lo que él percibe que recibe, desempeño o percepción del resultado del servicio.

3.2.2.2 Dimensiones de la Calidad

Para determinar el grado de satisfacción de un cliente con respecto a la calidad que percibe de un servicio, existen diferentes criterios que son tomados en cuenta para su evaluación. Según Parasuraman, Zeithaml y Grönroos (1993), existen cinco (5) dimensiones o elementos que el cliente tiene en cuenta cuando evalúa la calidad de servicio los cuales, luego de diferentes investigaciones, se han resumido en:

3.1.2.2.1 Tangibilidad: “es la apariencia de las instalaciones físicas, equipo, personal y materiales de comunicación” (p.98), es decir, son todos los elementos visibles con los que el cliente establece contacto desde el momento en el cual comienza a recibir el servicio médico, bien sea a través de las jornadas, o a través de los departamentos médicos.

3.1.2.2.2 Aseguramiento: esta dimensión engloba los conocimientos y la atención mostrados por el personal de contacto y sus habilidades para inspirar credibilidad y confianza al cliente. En este caso el aseguramiento

se fundamenta en el manejo de los procedimientos internos de Fastmed C.A. por parte del personal.

3.1.2.2.3 Empatía: abarca la atención individualizada que el proveedor del servicio ofrece a los clientes.

3.1.2.2.4 Fiabilidad: “es la capacidad de realizar el servicio prometido serio y correctamente”, es decir, en forma confiable, cuidadosa y segura. Esta dimensión incluye puntualidad y todos los elementos que le permiten al cliente percibir la formación y conocimientos profesionales del personal, así como el cumplimiento de la promesa de servicio.

3.1.2.2.5 Sensibilidad (capacidad de respuesta): “es el deseo de ayudar a los clientes y de proveer un servicio rápido” (p. 98), es decir, abarca la atención al cliente, el cumplimiento a tiempo de los compromisos contraídos, así como la disponibilidad del personal a resolver los problemas.

Posteriormente los autores Parasuraman, Zeithaml y Berry (1993), argumentaron que existe una jerarquía de importancia de las dimensiones anteriormente mencionadas. Según estos, la “fiabilidad” es considerada la dimensión más importante para conseguir la fidelidad del cliente, mientras que la “tangibilidad” es considerada por los clientes de servicios como la menos crítica en las percepciones de calidad.

3.2.2.3 Causas de la deficiencia de la Calidad de Servicio.

Con la finalidad de analizar los orígenes de las deficiencias o problemas de la calidad, y ayudar a la búsqueda de la posible solución de los mismos, Parasuraman, Zeithaml y Berry (1985), desarrollan un modelo en el cual plantean la existencia de una relación entre las deficiencias que los clientes perciben en la calidad del servicio y las deficiencias internas de la organización.

Dicho modelo expone cuáles son los aspectos o factores causantes de las deficiencias internas de la organización que indican la razón por la cual los clientes consideran la baja calidad del servicio. A continuación se describe cada desajuste:

El primer lugar, se encuentran las diferencias entre lo que quieren los clientes y lo que la dirección de la institución cree que quieren. Determinar las principales necesidades de los clientes ayuda a la organización a ofrecer un buen servicio; sin embargo, esto no puede darse si de antemano, la alta gerencia de la institución cree conocer los requerimientos del cliente y no interviene en una investigación formal para mantenerse al tanto de los deseos de éstos.

En segundo lugar, se ubican las diferencias entre lo que la dirección cree que el cliente desea y lo que éstos piden que ofrezca la organización. Un compromiso insuficiente de la dirección con la calidad de servicio, una orientación de beneficios a corto plazo, la dificultad que se percibe para el establecimiento de normas y medidas de servicio y lo que la clientela pide que la organización ofrezca, son los elementos que componen este desajuste.

– Insuficiente compromiso de la dirección: Un compromiso insuficiente de la dirección con la calidad de servicio, permitirá que se destaque un énfasis excesivo en la reducción de los costos y beneficios a corto plazo. Si la dirección se preocupa por esos factores, probablemente no se preocupará por tener la idea de aumentar las normas de servicio o incluso de crearlas, si hacerlo implica añadir costos a corto plazo ignorando la realidad, donde cualquier inversión para mejorar el servicio traerá grandes beneficios a largo plazo.

– Dificultad observada al establecer normas de servicio: Otra razón por la que la dirección no puede traducir los deseos de servicios del cliente en normas de servicio, es debido a que ven a la calidad de servicio como un factor muy sensible o cambiante y difícil de establecer normas precisas. Sin embargo, establecer normas no es un desafío tan grande, si los servicios se estandarizan, permitiendo además cierta flexibilidad en los requerimientos potencialmente cambiante de los clientes.

– Dificultad observada para satisfacer las expectativas de los clientes: Un problema que incide en este desajuste es que la administración no cree en la posibilidad de cumplir las expectativas del cliente.

En tercer lugar, se encuentra el tercer desajuste, el cual hace referencia a las diferencias entre los planes de servicio y el nivel de servicio realmente ofrecido. Puede ocurrir que la dirección entienda realmente las expectativas de servicio del cliente y fije planes apropiados; sin embargo, el servicio ofrecido puede resultar insuficiente a las expectativas del cliente; en otras palabras, el servicio que se ofrece es diferente a los planes de la dirección para el servicio, o el nivel de calidad de servicio ofrecido es inferior al especificado por la administración.

La causa principal de este desajuste es la falta de buena disposición o voluntad de los empleados de servicio para realizar el mismo, siguiendo los deseos de la dirección.

En cuarto lugar, se presenta el cuarto desajuste, el cual hace referencia a la diferencia entre el servicio ofrecido y las comunicaciones externas sobre el servicio. Dicho desajuste se centra en la discrepancia entre el servicio real y lo que a los clientes se les dice sobre el servicio. Las promesas que la publicidad transmite sobre el nivel de servicio se quiebran frente a un cliente cuando se les crea una expectativa que no corresponde con lo que realmente reciben.

Utilizar las promociones para presentar el servicio como lo mejor, sólo alcanzará los negocios iniciales, pero cuando la institución no cumpla sus promesas, la impresión que adquieren los clientes sobre el servicio y la credibilidad de futuros esfuerzos promocionales disminuirá.

3.2.2.4 Importancia de la calidad de Servicio.

Con el paso del tiempo, las empresas han ido cambiando sus estrategias para intentar ajustarse a las nuevas características del entorno, pero siempre con el claro objetivo de sobrevivir, y si es posible, crecer. Con este empeño, sus esfuerzos han estado orientados hacia lo que ocurre en su interior como a lo que acontece en el exterior, para dar respuesta a la interrogante: ¿Cómo se puede alcanzar y mantener, con los recursos que se disponen, una ventaja competitiva sostenible? (Setó, 2004). En este sentido, en estos últimos años y especialmente en el sector de los servicios, la respuesta a esta cuestión viene de la mano de

la calidad del servicio ofrecido, reconociendo su enorme importancia para el éxito empresarial.

Según Kotler y Armstrong (1996), para tener éxito en una economía cada vez más competitiva y global, las empresas deben hacer y trabajar más y mejor, lo cual significa incrementar de forma continua el valor que crean tanto para clientes, proveedores y la sociedad en general. En este entorno, la medición y la mejora de la actuación de las organizaciones en función del cliente adquiere una importancia crucial, por lo que esto debe interiorizarse por parte de la entidad que brinda el servicio.

El conocimiento de la actitud y de la percepción de los clientes sobre los negocios de una organización, aumenta significativamente sus oportunidades de tomar mejores decisiones de negocios. Estas organizaciones van a conocer las expectativas y las necesidades de sus clientes y podrán determinar si están atendiendo a ellas. Para utilizar las actitudes y las percepciones de los clientes, para evaluar la calidad de los productos y de los servicios, los instrumentos de obtención de datos de la satisfacción del cliente deben medir con la mayor exactitud posible. Las organizaciones con información precisa sobre la percepción de los clientes en relación con la calidad de sus servicios y productos, pueden tomar mejores decisiones para servir mejor a sus clientes.

3.2.2.5 La Satisfacción del Cliente.

3.2.2.5.1 Definición de la Satisfacción del Cliente

Para definir la satisfacción del cliente, se desprenden dos concepciones diferentes. La primera de ellas, enfatiza la satisfacción como un resultado, mientras que la segunda, estudia la satisfacción como un proceso (Setó 2004, p.53)

En las definiciones orientadas al resultado, se considera la satisfacción como el resultado de una experiencia de consumo. En éstas se incluye el estado cognitivo del comprador, la respuesta emocional a las experiencias, el estado psicológico resultante (Oliver, 1981).

Por otro lado, las definiciones orientadas al proceso, parecen prestar una mayor atención a los procesos de percepción, evaluativos y psicológicos que se combinan para generar satisfacción. La aproximación al proceso ha sido adoptada por muchos investigadores (Oliver, 1981).

3.2.2.5.2 Más allá de la Satisfacción: El Deleite del Cliente

Según Setó, D. (2004), la evidencia indica que satisfacer a los clientes no es suficiente para retenerlos, por lo que en muchas empresas se ha observado cómo incluso clientes satisfechos muestran un desinterés muy elevado al volver a contratar un servicio. En este sentido, Schneider y Bowen (1999), citados por Setó, D.(2004) definen el concepto de “deleite”, el cual puede considerarse como una emoción más intensa que la satisfacción, lo que podría llevar a entender de mejor manera la dinámica de las emociones de los clientes y su efecto en el comportamiento y la fidelidad.

Por otro lado, según Oliver (1981), el “deleite” del cliente se refiere a un profundo estado emocional positivo, generalmente resultante de haber excedido las expectativas en un grado de sorpresa. Es importante señalar que la importancia del deleite ya fue reconocido por expertos en calidad como Deming (1986, p.141), quien señaló “no será suficiente tener clientes que estén meramente satisfechos”. Así pues, el deleite sólo se puede alcanzar si se ofrecen servicios que puedan brindar niveles sorprendentes de resultados positivos, los cuales requieren esfuerzos adicionales por parte de las empresas prestadoras y sus colaboradores para satisfacer: la tangibilidad, el aseguramiento, la empatía, la fiabilidad y/o la sensibilidad.

IV. METODOLOGÍA

4.1 Tipo y Diseño de la Investigación

4.1.1 Tipo y diseño según su finalidad: básica aplicada o tecnológica

El propósito del presente trabajo de investigación es obtener información sobre problemas, expectativas y necesidades de la sociedad, disminuyendo incertidumbre sobre decisiones y alternativas, por lo tanto el tipo de investigación evaluativa, donde se busca hacer un diagnóstico de propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis. Desde el punto de vista científico, es un proceso riguroso, controlado y sistemático de recogida y análisis de información válida fiable para tomar decisiones acerca del programa, su desarrollo y evaluación. (Tejedor, García-Varcárcel y Rodríguez, 1994).

4.1.2 La investigación es de tipo exploratoria.

Se usó un diseño de tipo no experimental (encuestas, estudios históricos), ya que no se pretendió poseer el control directo ni manipular deliberadamente variables, sino observar fenómenos tal y como se dan en su contexto natural para luego analizarlos. (Hernández, Fernández y Baptista 1991, p. 60)

4.1.3 Fuentes de Recolección de Información de la Fase Exploratoria

En relación al tiempo, el estudio no experimental es de tipo transversal, porque se recolectarán datos en un momento específico.

4.2 Técnica

El trabajo de campo realizado, permitirá recabar los datos necesarios para la elaboración del estudio. El análisis de ambas variables calidad de vida en el trabajo y calidad de servicio (ambas con sus respectivas dimensiones), se harán a través del nivel medio de satisfacción, obteniéndose a partir de la auto-clasificación de empleados y clientes.

4.2.1 Tipo de Instrumento

En este contexto, se procederá a seleccionar el tipo de instrumento de medición más idóneo, apalancándonos en la idea de Hernández Sampieri (2005), quien lo define como un recurso que utiliza el investigador para registrar información o datos sobre las variables que se tiene en mente. También es necesario que el instrumento de medición nos permita recolectar de manera adecuada la información necesaria para conocer la percepción actual que presentan los empleados y clientes de la organización objeto de estudio; acerca de las variables calidad de vida en el trabajo y calidad de atención al cliente.

Después de evaluar varias herramientas y técnicas específicas orientadas a la recolección de información, se decidió que se iba a recolectar los datos mediante el método de la encuesta; la cual Rut Vietes (2004) define como un diseño o estrategia general no experimental que permite contrastar las hipótesis de investigación con información sobre características de poblaciones completas de personas, obtenida a través de muestras; utilizando para la recolección de datos, procedimientos estandarizados de interrogación.

La encuesta sobre la medición de la Calidad de Vida en el Trabajo a usar en este trabajo como instrumento de investigación, fue el instrumento de medición diseñado y probado por los estudiantes de la especialización de DO de la U.C.A.B Betancourt y García (2015).

El contenido del instrumento es el siguiente:

- I) Datos sociodemográficos acerca de la persona entrevistada:

recoge información sobre las principales características del informante (edad, antigüedad y nivel educativo)

II) Datos cuantitativos sobre la variable Calidad de Vida en el Trabajo, sus dimensiones e indicadores: se busca medir el nivel existente en la empresa de Calidad de Vida en el Trabajo, mediante un listado de treinta (30) ítems.

La escala es la guía de medición la cual expresa el grado de opinión / percepción que los empleados sienten respecto al índice de Calidad de Vida en el Trabajo que existe en la organización para la cual laboran.

Se estructuró una escala de Likert en base a un índice de cinco niveles o categorías expresado de la siguiente manera:

1. Totalmente en desacuerdo.
2. En desacuerdo.
3. Ni en acuerdo ni en desacuerdo.
4. De acuerdo.
5. Totalmente de acuerdo.

Por su parte, el instrumento de Calidad de Servicio fue el diseñado y usado por Parasuraman, Zeithmal y Berry (1993).

El contenido del instrumento es el siguiente:

I) Datos sociodemográficos acerca de la persona entrevistada: recoge información sobre las principales características del informante (edad y nivel educativo)

II) Datos cuantitativos sobre la variable Calidad de Servicio, sus dimensiones e indicadores: se busca medir el nivel existente en la empresa sobre la variable en cuestión, mediante un listado de veinticuatro (24) ítems.

La escala es la guía de medición la cual expresa el grado de opinión / percepción que los clientes sienten respecto al índice de Calidad de Servicio que existe en la organización para la cual les presta servicio.

Se estructuró una escala de Likert en base a un índice de cinco niveles o categorías expresado de la siguiente manera:

1. Muy insatisfecho.

2. Insatisfecho.
3. Ni insatisfecho ni satisfecho.
4. Satisfecho.
5. Muy Satisfecho.

Es así, como las encuestas resultantes se presentan como unas herramientas las cuales permiten obtener y relacionar una información de carácter objetivo sobre las situaciones reales de las actividades y relaciones que se producen en el entorno de trabajo, con una información de tipo marcadamente subjetivo, como es la percepción que los empleados entrevistados tienen de sus condiciones y relaciones laborales.

Según autores como Hernández Sampieri (2005) un instrumento de medición debe reunir requisitos de validez para conocer el grado en que el instrumento en verdad mide la variable que se busca medir.

Por esta razón, se hizo entrega del instrumento a tres (3) profesores de la especialidad y expertos en la materia, con el objetivo de que dieran sus opiniones y propusieran las correcciones pertinentes.

Estos profesores fueron:

Víctor Maldonado: La encuesta para medir la Calidad de Vida en el Trabajo me parece apropiada. Los ítems son claros y diferenciales.

Carlos Mazquiaran: evaluada la encuesta la considero adecuada para lo que se pretende medir.

Oscar Giménez: Para la validación de contenido que deben realizar con un tercer es conveniente que le pasen la tabla de Operacionalización con definición de la variable, definición de las dimensiones y reactivos que corresponde a cada dimensión. De este modo se puede verificar que los ítems son congruentes con los conceptos que se pretenden medir.

Por su parte, el instrumento sobre Calidad de Servicio, se garantizó la validez a través del método de análisis de contenido a juicio de experto. Se seleccionaron dos conocedores de tema calidad de servicio, para evaluar la pertinencia de los ítems del instrumento.

4.3 Técnica de Análisis

El análisis de la variable Calidad de Vida en el Trabajo y sus dimensiones se hará a través del nivel medio de satisfacción, obteniéndose a partir de la auto-clasificación del participante según los valores comprendidos entre 1 y 5 estimándose según el modelo objeto de estudio de la siguiente manera:

Valores	Resultados
5 y 4	Alta calidad de vida en el trabajo
3	Moderada calidad de vida en trabajo
1 y 2	Baja calidad de vida en el trabajo

Tabla 1: Niveles de valoración de la variable Calidad de Atención al Cliente.

Fuente: Elaboración Propia

El análisis de la variable Calidad de Servicio y sus dimensiones se hará a través del nivel medio de satisfacción, obteniéndose a partir de la auto-clasificación del participante según los valores comprendidos entre 1 y 5 estimándose según el modelo objeto de estudio de la siguiente manera:

Valores	Resultados
5 y 4	Alta calidad de servicio
3	Moderada calidad de servicio
1 y 2	Baja calidad de servicio

Tabla 2: Niveles de valoración de la variable Calidad de Servicio.

Fuente: Elaboración Propia

4.4 Población y Muestra

Se entiende como población al conjunto de elementos acerca de los cuales serán validadas las conclusiones que se obtengan: a los elementos o unidades (personas, instituciones o cosas) a las cuales se refiere la investigación. (Morales, 1994, p.17)

En definitiva, la población está conformada por todos los clientes y

empleados del servicio médico mancomunado del Grupo Fastmed ubicado en el Centro Comercial Ciudad Tamanaco de Caracas.

El servicio médico mancomunado del Grupo Fastmed ubicado en el Centro Comercial Ciudad Tamanaco de Caracas cuenta con una población de diez (10) empleados ubicados en la Gerencia Baja y Media (técnicos y profesionales) de la organización, distribuidos de la manera siguiente: cuatro (04) empleados del equipo médico asistencial, dos (02) empleados del personal del área administrativa, dos (02) empleados del personal del área operativa y dos (02) empleados del personal del área gerencial.

En cuanto a la muestra, esta significa tomar una porción representativa de un colectivo llamado también población o universo, seleccionada con la finalidad de describir a este con cierto grado de precisión. Se dice que una muestra es representativa cuando es típico de una población, es decir que ejemplifica, reproduce las distribuciones y los valores de las diferentes características de la población y de su diferente sub- conjuntos relevantes a la investigación en cuestión (Kerlinger & Lee, 2002).

Para una población total de 10 empleados, se decidió no realizar muestreo, debido a que la cantidad de diez (10) empleados es la indicada como para tomar una muestra del 100 %, sin ningún nivel de error y sin afectar el tiempo, logística o presupuesto de la organización. Mientras que en caso de los clientes se decidió encuestar la misma cantidad: 10 personas.

4.5 Operacionalización de las Variables

4.5.1 Definición de variable estructural

Tal como nos indica Balestrini (2002), indica que “una variable es un aspecto o dimensión de un objeto, o una propiedad de estos aspectos o dimensiones que adquiere distintos valores y por lo tanto varía” (P.113), las variables son por tanto los aspectos a ser medidos que pueden o no

tener condiciones o valores según el sentir del encuestado. Como parte del estudio la variable a considerar es eestructura organizativa, esta se refiere a cómo el trabajo individual y en equipo dentro de una organización está coordinado.

Para lograr las metas y objetivos de la organización, el trabajo individual necesita ser coordinado y administrado. La estructura es una herramienta valiosa en el logro de la coordinación, ya que especifica las relaciones de dependencia (quién informa a quién), delinea los canales de comunicación formales, y describe cómo las acciones separadas de los individuos están unidos entre sí.

4.5.2 Definición de dimensiones

La dimensión hace referencia a los aspectos específicos que quieren considerarse de la variable, estas dimensiones son la base para definir los indicadores, que darán la base a los instrumentos a ser considerados. En el estudio se tomarán para la variable estructura las siguientes dimensiones:

4.5.3 Calidad de Vida en el Trabajo:

Tomando como base teórica, el modelo y las definiciones propuestas por Elizabeth Valdez Fernández en la Revista Sobre Relaciones Industriales y Laborales de la Universidad Católica Andrés Bello (1989) de la variable, dimensiones e indicadores estudiados, fue necesario partir de una revisión exhaustiva de las mismas.

4.5.3.1 Concepto consolidado de Calidad de Vida en el Trabajo

Es la satisfacción de las distintas necesidades, aspiraciones y expectativas que un empleado tiene de su organización. Ésta va a determinarse por la percepción que el empleado siente con relación a las

circunstancias que rodean sus actividades laborales. En efecto, los proyectos de Calidad de Vida en el Trabajo son programas que se aplican a cualquier esfuerzo por mejorar el bienestar, el desarrollo, y condiciones de todos los actores del proceso y al mismo tiempo, la eficacia, la productividad y la competitividad de la organización (García, 2007).

4.5.3.2 Definición de las dimensiones e indicadores del constructo

4.5.3.2.1 Nivel de Remuneración Equitativo y Suficiente.

Mide los niveles de suficiencia, equidad interna, equidad externa, relación entre rendimiento del trabajador y productividad y los beneficios de la empresa. Principios que deben satisfacer las políticas salariales de la organización a fin de lograr una política salarial competitiva y equitativa.

4.5.3.2.2 Condiciones de Seguridad y Bienestar en el Trabajo.

Mide si los empleados perciben que la estructura organizacional cumple con el objetivo de promoción, prevención y vigilancia en materia de seguridad, salud, condiciones y medio ambiente de trabajo, los cuales les garanticen los derechos humanos a la vida, a la salud e integridad personal.

4.5.3.2.3 Oportunidades Inmediatas de Utilizar y Desarrollar las Capacidades Humanas.

Mide en esta categoría la autonomía; el uso de múltiples habilidades más que la aplicación repetitiva de una sola; retroalimentación acerca de los resultados de una actividad como una base de autorregulación; si existen tareas totales más que fragmentadas y planeación tanto como instrumentación de actividades.

4.5.3.2.4 Oportunidades de Progreso Continuo y Estabilidad en el Empleo.

Esta dimensión mide si existen asignaciones de trabajo con propósitos educacionales los cuales expandan las capacidades del trabajador; si existe la capacidad de adquirir una nueva habilidad o conocimiento para

futuros trabajos a asignarse; si existen oportunidades de ascenso; y si la estabilidad en el puesto de trabajo es una política de la organización.

4.5.3.2.5 Integración Social en el Trabajo de la Organización.

Mide si en el ambiente de trabajo existe igualdad, movilidad, apertura interpersonal, apoyo cara a cara entre los grupos o equipos de trabajo, y si hay un sentido de comunidad en la organización que se extienda más allá de los grupos primarios.

4.5.3.2.6 Balance entre Trabajo y Vida Privada.

Mide que los requerimientos de trabajo, incluyendo las actividades propias del cargo, asuntos urgentes, y viajes, no se tomen del tiempo de descanso o del tiempo familiar como algo cotidiano, y que las oportunidades de ascenso no requieran frecuentemente de cambios geográficos.

4.5.3.2.7 Significado Social de la Actividad y la Vida Laboral del Empleado

Mide el reconocimiento por parte de los empleados de las diversas actividades de responsabilidad social que la empresa diseña, planifica y ejecuta.

Operacionalización gráfica

Objetivo General: Diagnosticar el nivel de comparación entre la calidad de vida en el trabajo percibida por los empleados y la calidad de Servicio percibida por los clientes del servicio médico del Grupo Fastmed.						
Objetivos Específicos	Variable	Definición	Dimensiones	Indicadores	Técnica	Ítems
Identificar el nivel de Calidad de Vida en el Trabajo percibido por los empleados del servicio médico mancomunado del Grupo Fastmed, en su sede del Centro Comercial Ciudad Tamanaco, ubicado en la ciudad de Caracas.	Calidad de Vida en el Trabajo	Es la satisfacción de las distintas necesidades, aspiraciones y expectativas que un empleado tiene de su empresa. Esta va a determinarse por la percepción que el empleado siente con relación a las circunstancias que rodean sus actividades laborales. En efecto, los proyectos de Calidad de Vida en el Trabajo son programas	Nivel de Remuneración Equitativo y Suficiente.	Compensación Económica justa, suficiente y satisfactoria.	Encuesta	1
				Compensación basada en rendimiento o actividad.		8 y 22
				Compensación equitativa internamente y competitiva externamente.		15 y 29
			Condiciones de Seguridad y Bienestar en el Trabajo.	Entorno físico, biológico, químico y ergonómico seguro y agradable para trabajar.		2, 9 y 16
				Programas de prevención y adiestramiento		23
			Oportunidades para Usar y Desarrollar las Capacidades Humanas.	Autonomía.		3
				Información y retroalimentación.		17

		que se aplican con la finalidad de mejorar el bienestar y condiciones de todos los actores del proceso y al mismo tiempo, la eficacia, la productividad y la competitividad de la organización.		Responsabilidades creativas y satisfactorias del puesto.	10
				Planteamiento del trabajo.	24
			Oportunidades de Progreso Continuo y Estabilidad en el Trabajo.	Nivel de desarrollo y aprendizaje.	11
				Oportunidades de progreso y ascensos.	18
				Estabilidad.	4 y 25
			Integración Social en el Trabajo de la Organización.	Compañerismo	19
				Espíritu de equipo	5 y 26
				Comunicación abierta entre los trabajadores.	12 y 30
			Balance entre Trabajo y Vida Privada.	Distribución, dedicación y satisfacción del tiempo libre.	13
				Elección de los horarios del trabajo y del tiempo libre.	6 y 27
				Trabajos en tiempo extra, nocturno y fines de semana.	20
			Significado Social de la Actividad y la Vida Laboral del Empleado.	Actividades socialmente responsables.	7 y 21
				Significado social de la actividad del empleado.	14

Tabla 3: Operacionalización de la variable Calidad de Atención al Cliente.

4.5.4 Calidad de Servicio:

Tomando como base teórica, el modelo y las definiciones propuestas por Parasuraman, Zeithaml y Berry y adaptados y usados por la Licenciada Anabella Guerrero en su tesis de grado, para las dimensiones e indicadores estudiados, fue necesario partir de una revisión exhaustiva de las mismas.

4.5.4.1 Concepto de Calidad de Servicio:

Según el paradigma de la disconformidad, la calidad de servicio se define como la diferencia entre el nivel de servicio esperado y el nivel de servicio recibido.

4.5.4.2 Definición de las dimensiones e indicadores del constructo:

4.5.4.2.1 Tangibilidad:

Apariencia de las instalaciones físicas, equipos, personal y materiales de comunicación.

4.5.4.2.2 Aseguramiento:

Conocimientos y atención mostrados por el personal de contacto y sus habilidades para inspirar credibilidad y confianza al cliente.

4.5.4.2.3 Empatía:

Atención personalizada que el proveedor del servicio ofrece a los clientes.

4.5.4.2.4 Fiabilidad:

Habilidad para prestar el servicio prometido de forma cuidadosa y fiable.

4.5.4.2.5 Sensibilidad:

Se refiere al deseo de ayudar a los clientes y prestarles un servicio rápido y eficaz.

4.5.4.2.6 Relación precio - calidad:

Percepción del consumidor de un producto o servicio en base al valor económico cancelado y el beneficio recibido.

Operacionalización gráfica

Objetivo General: Diagnosticar el nivel de comparación entre la calidad de vida en el trabajo percibida por los empleados y la calidad de Servicio percibida por los clientes del servicio médico del Grupo Fastmed.						
Objetivos Específicos	Variable	Definición	Dimensiones	Indicadores	Técnica	Ítems
Identificar el nivel Calidad de Servicio percibido por los clientes del servicio médico mancomunado del Grupo Fastmed, en su sede del Centro Comercial Ciudad Tamanaco, ubicado en la ciudad de Caracas.	Calidad de Servicio	Según el paradigma de la disconformidad, la calidad de servicio se define como la diferencia entre el nivel de servicio esperado y el nivel de servicio recibido.	Tangibilidad	Presentación y aspecto Físico. Orden, limpieza y decoración. Tamaño y espacio. Diversidad de empleados Ubicación. Cantidad de equipos.	Encuesta	1,2,3, 4,7,8, 21,22
			Aseguramiento	Cortesía y Amabilidad. Conocimiento y preparación. Manejo y Solución de Problemas. Riesgo y peligros. Seguridad.		5,10,12,16,20
			Empatía	Atención personalizada. Receptividad. Interés. Comunicación adecuada. Disponibilidad. Ubicación.		6,13
			Fiabilidad	Cumplimiento de Promesas. Ubicación		9,17,18

			Sensibilidad	Eficiencia del personal. Rapidez en las transacciones de las jornadas. Tiempo de espera. Señalización. Rapidez del sistema (telemedicina, tensiómetro digital, balanza.)		11,14, 19,15
			Relación precio-calidad	Relación precio - calidad del servicio		23,24

Tabla 4: Operacionalización de la variable Calidad de Servicio.

Fuente: Adaptación de Guerrero (2007)

4.6 Procedimiento a seguir

4.6.1 Trabajo de Campo.

Debido a que dicho estudio científico busca es conocer la percepción de empleados y clientes en organizaciones empresariales, es considerado un trabajo de campo. Los trabajos de campo son estudios e investigaciones científicas no experimentales que buscan descubrir las relaciones e interacciones entre variables sociológicas, psicológicas y educativas en estructuras sociales reales. (Kerlinger & Lee, 2002)

Dada cierta complejidad de los instrumentos y el nivel de detalle que exigen, el investigador se desplazó personalmente hasta la sede, para administrar el cuestionario, se les leía y explicaba a las personas responsables de suministrar la información, el objetivo de la investigación, las instrucciones, la forma como deben ser llenados los ítems y en ciertos casos aclarar cualquier duda extra. Los resultados son meramente descriptivos y en ellos se incluye la información sin ningún tipo de cambios o juicios, respetando el punto de vista expresado por cada uno de los entrevistados.

La aplicación de la encuesta, se efectuará después de tomar la decisión mutua con respecto a la fecha y logística para consumir el trabajo de campo.

4.6.2 Codificación y Tabulación de los Datos.

Una vez recolectados los datos, se iniciará un proceso exhaustivo de codificación, resumen y preparación de las respuestas de los ítems para poder efectuar su análisis.

Según Hernández Sampieri (2005) la codificación de respuestas incluye tres pasos:

1) Establecer los códigos de las alternativas de respuestas: se le asignaran valores numéricos con un significado específico solo a las categorías de los datos sociodemográficos debido a que los ítems

medidores de las variables las cuales serán pre-codificadas y no se tienen preguntas abiertas.

II) Elaborar el libro o documento de códigos: una vez que están codificadas todas las categorías del instrumento de medición, se procede a elaborar el libro de códigos, a fin de poder describir la localización de las variables y los códigos asignados a los atributos que la componen. Está compuesto de variables, ítems, categorías, códigos y columnas. (Hernández Sampieri, 2005)

III) Codificación Física: basándose en libro de códigos se procederá a vaciar las respuestas en la matriz de datos, creada como archivo en el sistema. Dicha matriz está compuesta de filas, que representan los entrevistados para cada empresa y por columnas que simbolizan los códigos de las categorías.

4.6.3 Presentación y procesamiento de la información.

Con la metodología anteriormente propuesta, se realizará el diagnóstico de ambos tipos de Calidad, con foco en todas las dimensiones por igual. Es un trabajo que se apalanco en la metodología diseñada por García (2007) y Guerrero (2007), la cual ha sido utilizada en previos trabajos sobre medición de estas variables, lo que garantiza contar con unos instrumentos validados, lo cual contribuye a la obtención de los resultados necesarios para el análisis efectuado y que se describe en el siguiente capítulo.

V. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

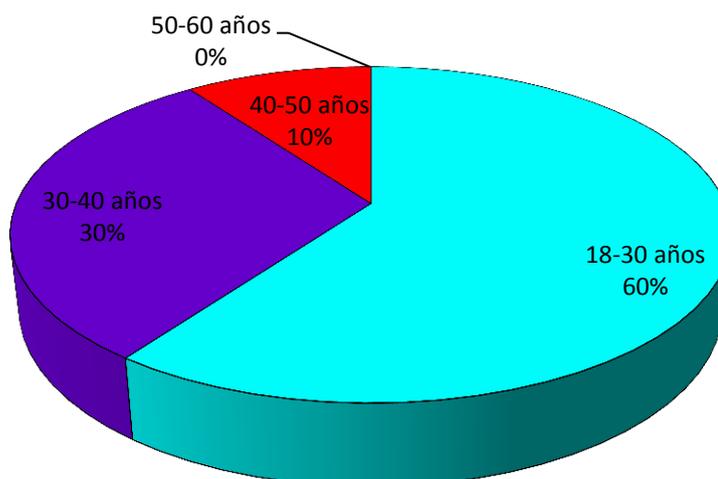
5.1 Calidad de Vida en el Trabajo

En esta etapa de la investigación se analizó el nivel de percepción de Calidad de Vida en el Trabajo, en función de las variables socio demográficas y de sus dimensiones.

5.1.1 Análisis del perfil socio – económico de la población estudiada:

Esta sección se concentró en determinar las características particulares que distinguen a cada individuo: edad, antigüedad y nivel educativo.

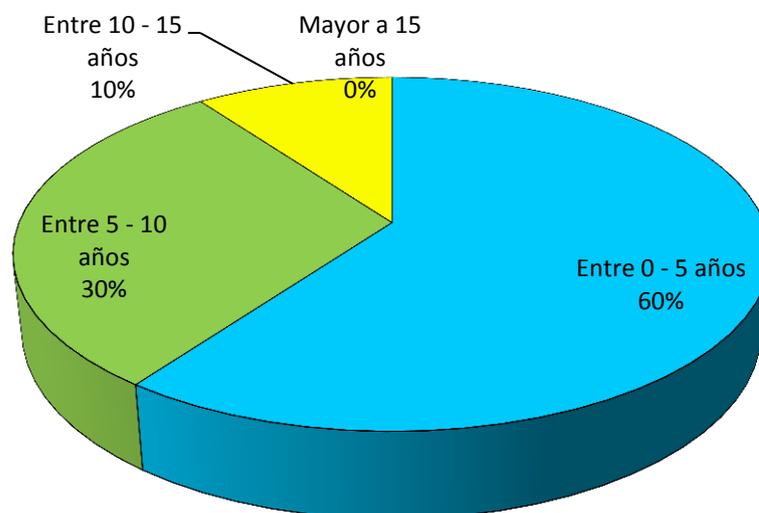
Gráfico 1: Distribución de los trabajadores por rango de edad.



Fuente: Elaboración Propia

Como puede constatarse en el gráfico precedente, la mayoría de los empleados encuestados posee un rango de edad entre los 18 y 30 años. Notándose que a medida que cada rango de edad aumenta el porcentaje disminuye.

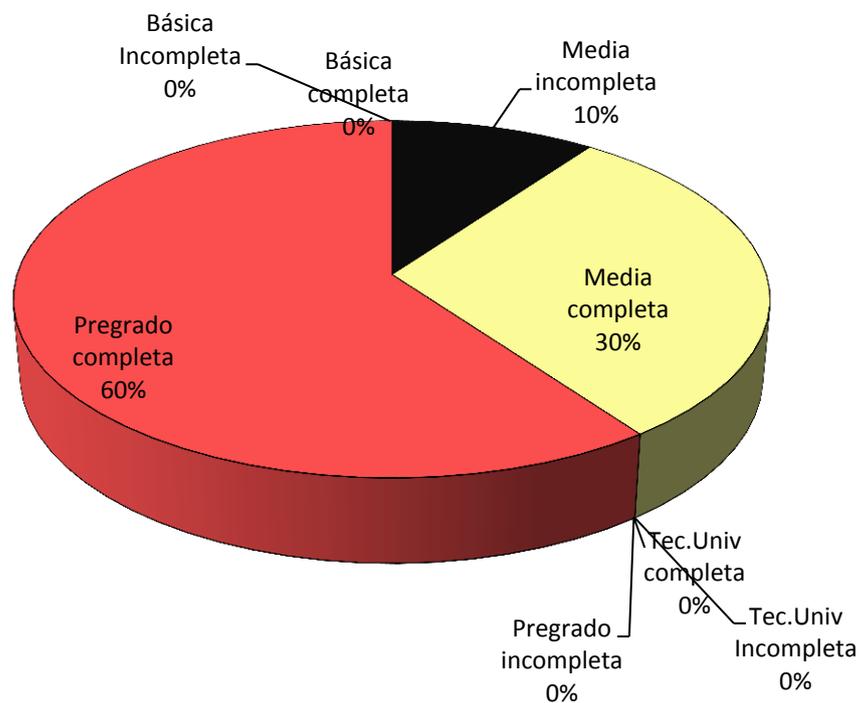
Gráfico 2: Distribución de los trabajadores según su antigüedad en la organización.



Fuente: Elaboración Propia

La tendencia en este perfil es que la mayoría de los empleados han laborado en la empresa por un período igual o menor a 5 años. Mientras que los otros dos renglones la frecuencia es mucho más baja.

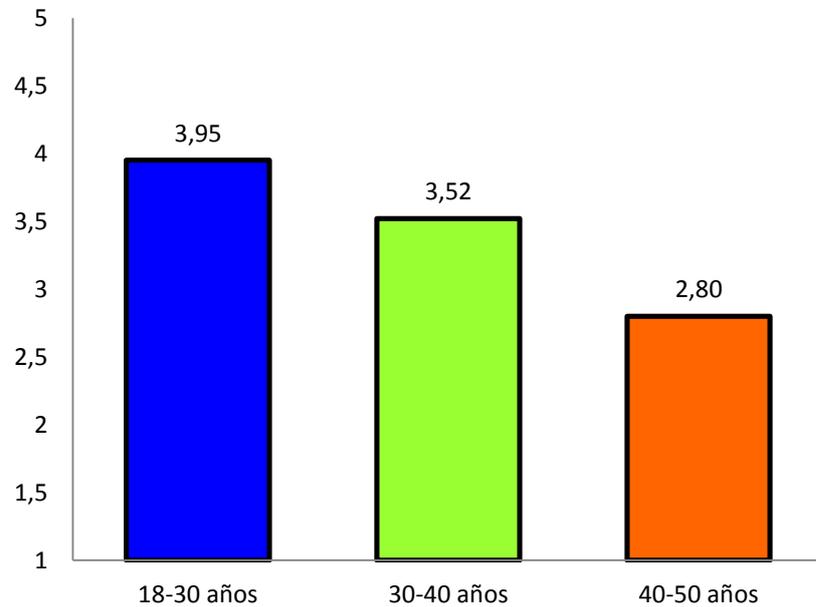
Gráfico 4: Distribución de los trabajadores según nivel educativo



Fuente: Elaboración Propia

En lo que respecta a este punto, el gráfico nos refleja que el 90 % de la población encuestada fue representada solo por dos categorías: pregrado completa y media diversificada completa.

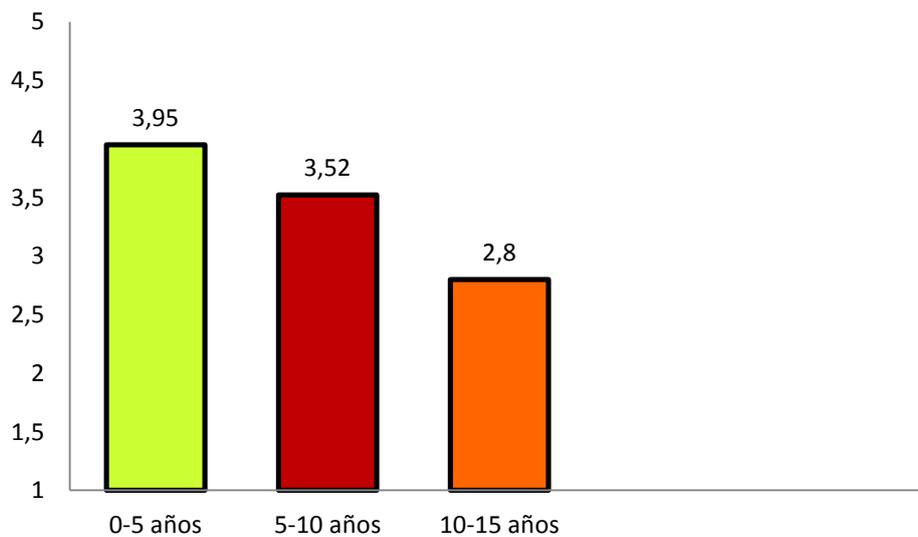
Gráfico 5: Nivel medio de calidad de vida en el trabajo por rango de edad



Fuente: Elaboración Propia

Por rango de edad se puede apreciar como a medida que el rango de edad aumenta, el nivel de calidad de vida en el trabajo disminuye.

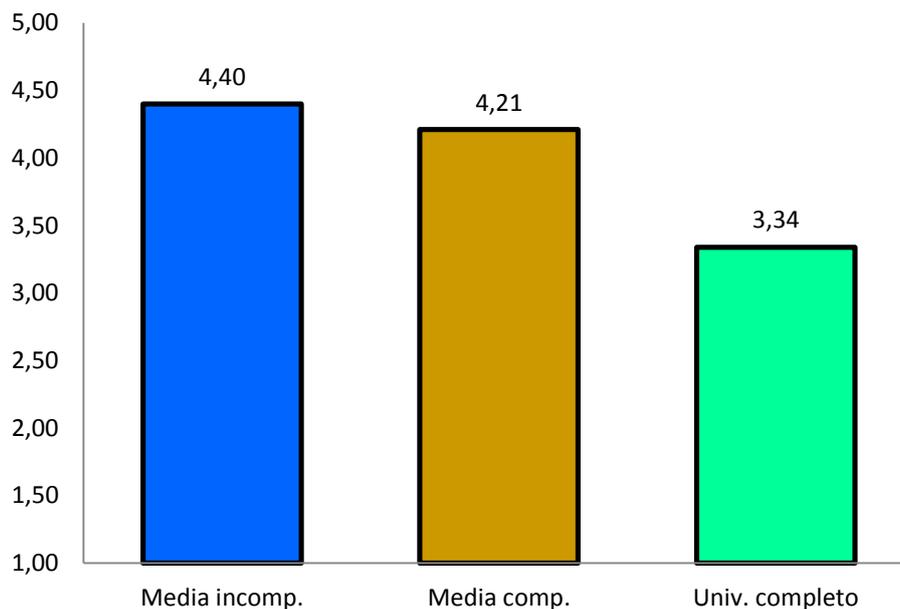
Gráfico 6: Nivel medio de calidad de vida en el trabajo según antigüedad



Fuente: Elaboración Propia

Por antigüedad, también se da el caso de que con el aumento del tiempo laborado en la empresa por parte del empleado, disminuye el nivel de calidad de vida en el trabajo percibido.

Gráfico 7: Nivel medio de calidad de vida en el trabajo según nivel educativo.



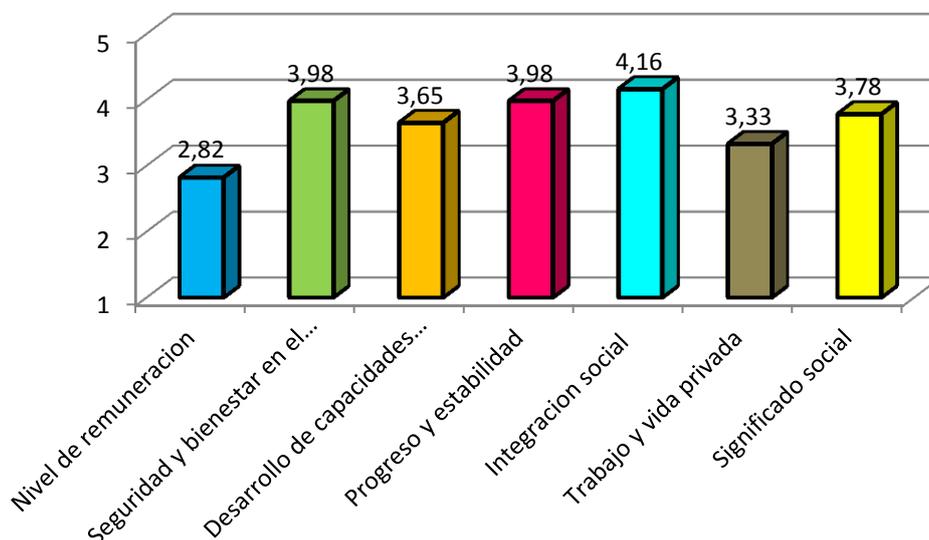
Fuente: Elaboración Propia

Por nivel de educación, se observa una generalizada percepción media sobre los niveles de calidad de vida en el trabajo que la organización les puede ofrecer. Sin embargo mientras mayor es el nivel educativo del empleado menor es el nivel medio que este percibe respecto a la variable.

5.1.2. Análisis general de las dimensiones:

Esta sección se concentró en determinar los niveles medios de cada una de las dimensiones de la variable Calidad de Vida en el Trabajo.

Gráfico 8: Niveles medios de Calidad de Vida en el Trabajo por dimensión



Fuente: Elaboración Propia

El promedio del índice de Calidad de Vida en el Trabajo que los empleados encuestados en la empresa Fastmed C.A perciben fue de **3,71 puntos** (mediana CVT).

En la gráfica se observa que la única dimensión con una alta percepción de Calidad de Vida en el Trabajo, es la dimensión Integración Social, de resto todas oscilan con un nivel mediano de Calidad de Vida en el Trabajo. Sin embargo se aprecia como el Índice de la dimensión nivel de remuneración equitativo y suficiente es considerablemente más bajo que las otras dimensiones.

5.1.3. Análisis detallado de las dimensiones:

Esta sección se concentró en determinar los niveles medios de cada una de las dimensiones.

5.1.3.1 Nivel de Remuneración del trabajo equitativo y suficiente

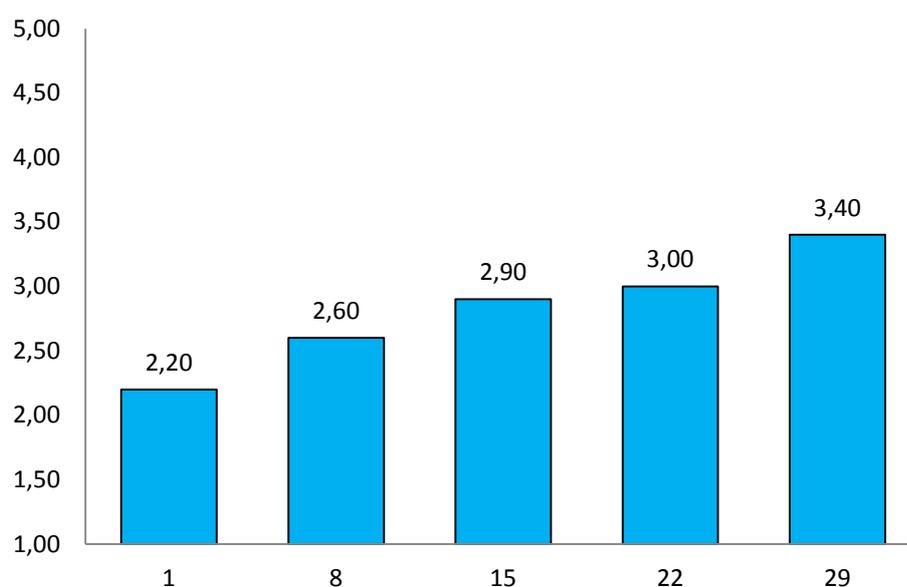


Gráfico 9: Índice de Calidad de Servicio por Ítem por ítem
Fuente: Elaboración Propia

Ítems que conforman la dimensión:

1. Mi sueldo es suficiente para satisfacer mis necesidades básicas (alimentación, traslado, vivienda).
8. Las responsabilidades de mi cargo se corresponden con el sueldo que percibo.
15. La remuneración que recibo es comparable con la de otras organizaciones similares.
22. Los aumentos de salario están relacionados con el buen desempeño de mi trabajo.
29. En esta empresa los cargos con iguales responsabilidades tienen sueldos similares.

Nivel Medio general: **2,82**

El gráfico nos refleja que el nivel medio de remuneración que perciben los empleados es un nivel mediano de **2,82** puntos. Hay que acotar que esta dimensión en los actuales momentos por la situación inflacionaria económica del país, y la profunda devaluación del bolívar, en general tiende a ser percibida como baja en todos los estudios. Casi todos los ítems están en la zona media baja, es decir por debajo de los 3 puntos, a excepción del 22 y el 29. En general se percibe de la mejor manera que la remuneración sea equitativa y suficiente.

5.1.3.2 Condiciones de Seguridad y Bienestar en el Empleo

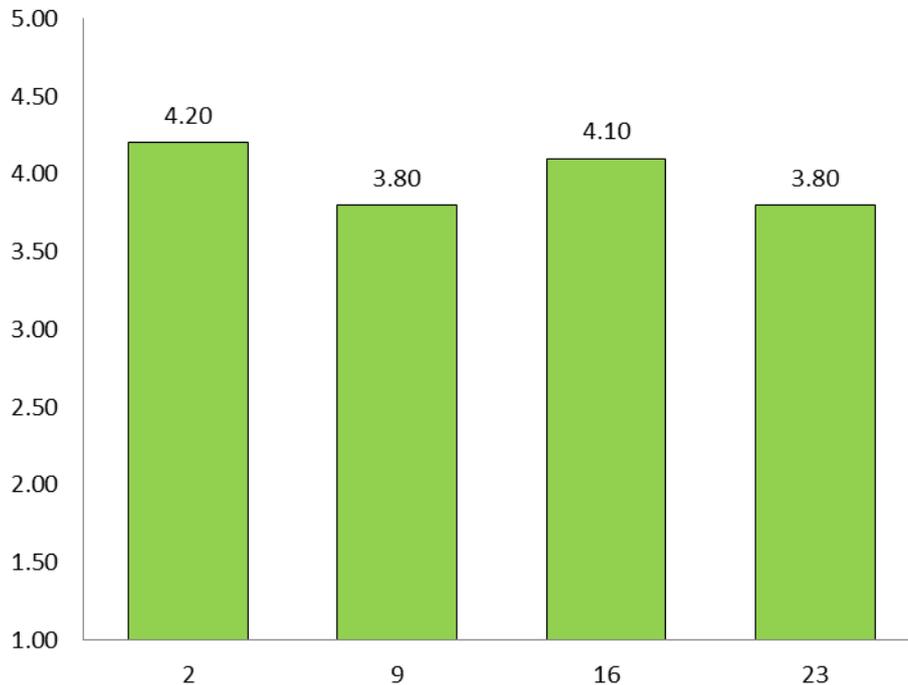


Gráfico 10: Condiciones de Seguridad y Bienestar en el Empleo por ítem

Fuente: Elaboración Propia

Ítems que conforman la dimensión:

- 2. Este es un lugar físicamente seguro para trabajar.
- 9. El ambiente físico no presenta ningún riesgo para mi salud.
- 16. Mi puesto de trabajo es agradable (limpio, bonito, ventilado, iluminado).
- 23. Esta empresa realiza programas de salud ocupacional relacionados con la prevención de los riesgos potenciales.

Nivel Medio general: 3,98

Se aprecia en el gráfico, que los trabajadores estudiados perciben un nivel mediano de **3,98** puntos en cuanto a las condiciones de seguridad y bienestar en el puesto de trabajo. Destacan los ítems 2 y 16 los cuales superan los 4 puntos. Sin embargo y debido a la naturaleza de la empresa se cree que los ítems 9 y 23 podrían mejorarse.

5.1.3.3 Oportunidades Inmediatas para usar y desarrollar las Capacidades Humanas

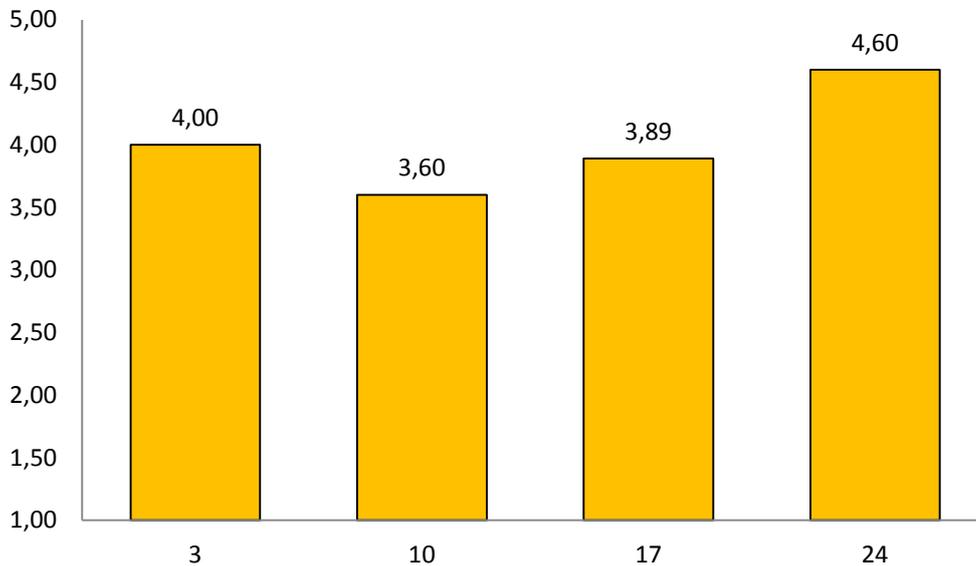


Gráfico 11: Oportunidades Inmediatas para usar y desarrollar las Capacidades Humanas por ítem

Fuente: Elaboración Propia

Ítems que conforman la dimensión:

3. Puedo trabajar poniendo en práctica mis ideas.

10. Mi trabajo plantea retos atractivos que permiten desarrollar mi creatividad.

17. La gerencia brinda retroalimentación sobre mi desempeño, para poder mejorar mi trabajo.

24. Estoy satisfecho con los logros que se obtienen de las funciones que realizo.

Nivel Medio general: 3,65

En el gráfico se aprecia un nivel mediano de **3,65** puntos de percepción de los empleados respecto a sus oportunidades para usar y desarrollar sus capacidades humanas. Destaca el ítem número 24 el cual tiene un índice muy alto (4.60).

En esta dimensión se demuestra que existe una interesante oportunidad de mejora, ya que los cambios no implican prácticamente ningún costo y tienen alto impacto en la productividad y motivación (flexibilidad, participación en el método de trabajo y comunicaciones).

5.1.3.4 Oportunidades de Progreso Continuo y Estabilidad en el Empleo:

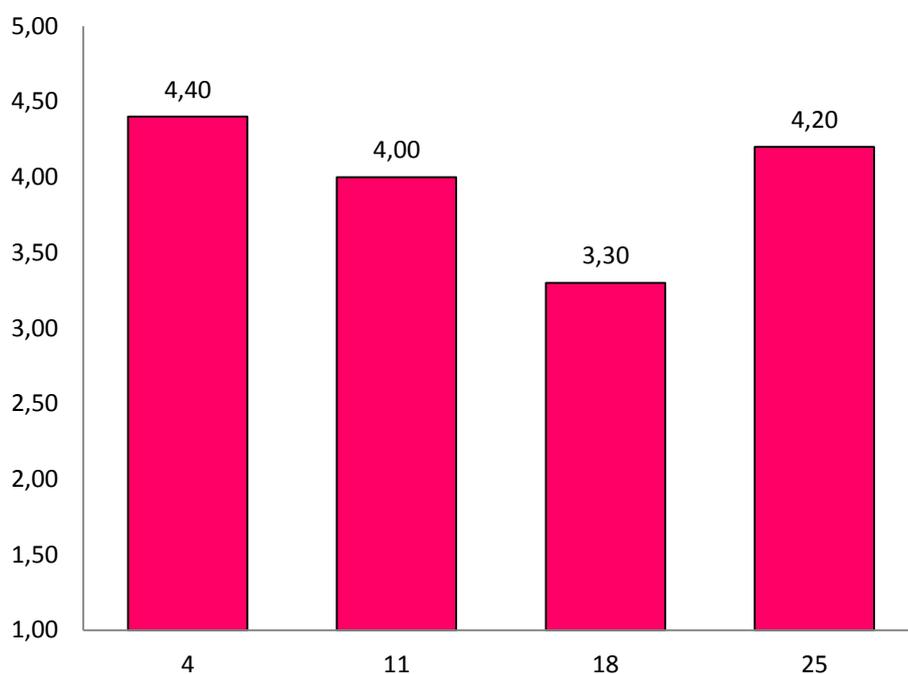


Gráfico 12: Oportunidades de Progreso Continuo y Estabilidad en el Empleo por ítem.

Fuente: Elaboración Propia

Ítems que conforman la dimensión:

4. Mi empleo es estable.

11. Me ofrecen oportunidades de formación para crecer profesionalmente.

18. Si adquiero más conocimientos existen posibilidades de ascender de cargo.

25. Me gustaría trabajar aquí por muchos años.

Nivel Medio General: 3,98

En el gráfico se observa que el nivel medio de percepción de los empleados respecto a las oportunidades de progreso continuo y estabilidad en el empleo es de 3,98 puntos, si bien es un nivel mediano de percepción de la dimensión está bastante cercano de ser elevado. Aparte 3 de 4 ítems que conforman la variable están en un nivel elevado, solamente el número 18 no sobrepasa los 3 puntos, aparte llama la atención que muchos más bajo que los otros 3.

5.1.3.5 Integración social en el trabajo de la organización

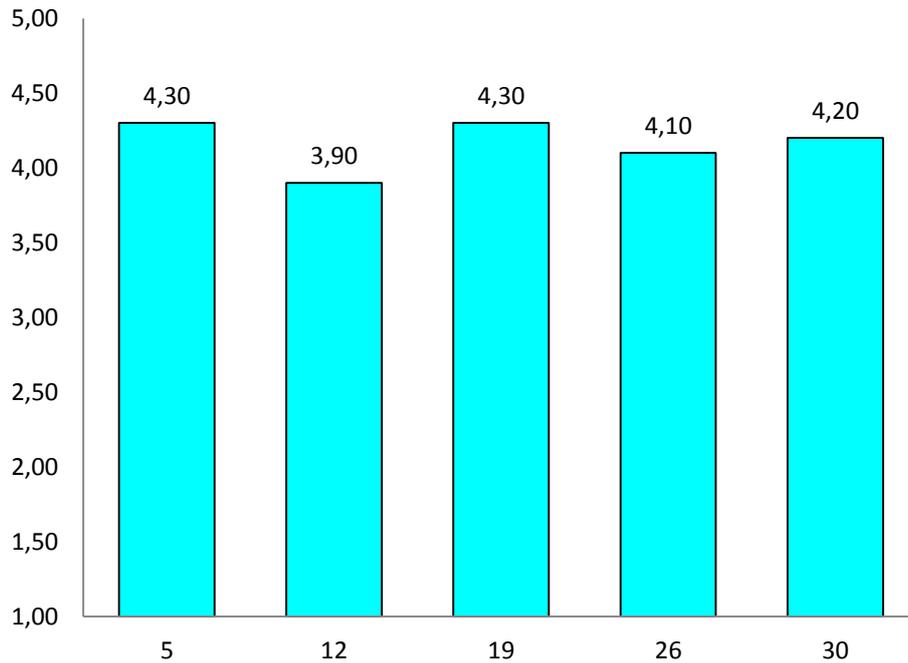


Gráfico 13: Integración social en el trabajo de la organización por ítem.

Fuente: Elaboración Propia

Ítems que conforman la dimensión:

5. Percibo a mis compañeros de trabajo como un equipo.

12. Es accesible hablar con los directivos.

19. Me siento parte de un equipo de trabajo.

26. Las personas colaboran para garantizar el éxito de las actividades de su equipo de trabajo.

30. Las comunicaciones entre los trabajadores son frecuentes.

Nivel Medio general: 4,16

El gráfico en cuestión nos muestra que los empleados encuestados perciben un nivel alto de integración social, al otorgarle un promedio de **4,16 puntos**. Cabe destacar que: los ítems: 05, 19, 26 y 30 muestran uniformidad en los resultados, pasando todos de los cuatro (4) puntos de nivel medio, lo cual es muy positivo ya que indica que las personas perciben que son parte de un equipo de trabajo. Es destacable el número 05 y 19 con 4,30 puntos y solo el ítem 12 baja de los 4,00 puntos.

5.1.3.6 Balance entre trabajo y vida privada

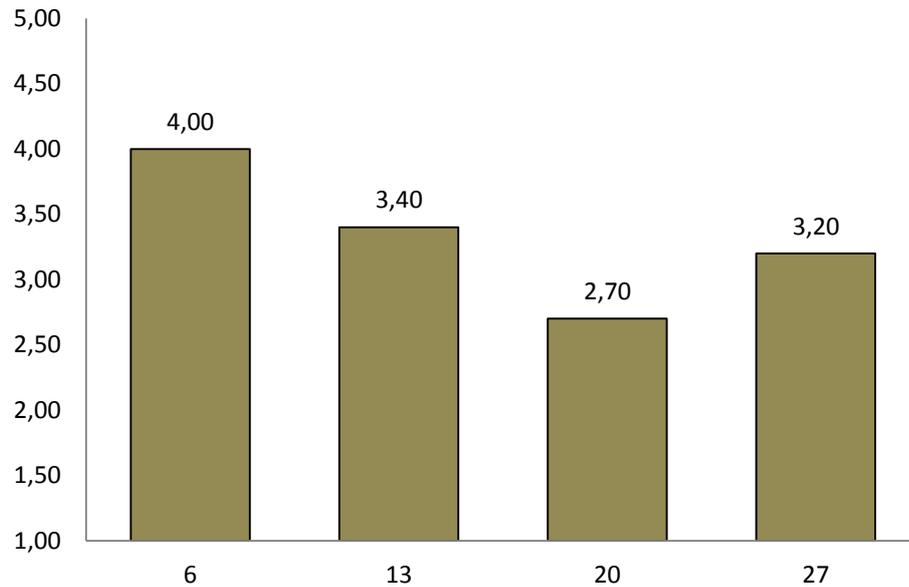


Gráfico 14: Balance entre trabajo y vida privada por ítem.

Fuente: Elaboración Propia

Ítems que conforman la dimensión:

6. Existe flexibilidad en los horarios de trabajo para ayudarme a satisfacer mis necesidades personales.

13. Estoy satisfecho con el tiempo libre que dispongo para mi vida personal.

20. No suelo trabajar más tiempo del que corresponde a mi jornada laboral.

27. No es necesario cumplir con un horario, siempre que cumpla con mis asignaciones y responsabilidades.

La media resultante de los ocho ítems que integran la dimensión estudiada fue de 3.33 puntos, mostrándonos que los empleados encuestados perciben un nivel moderado del balance existente entre su tiempo de trabajo y su vida privada que la empresa les pueda ofrecer. Es importante destacar que si bien ningún ítem es considerado como bajo, el ítem número 20 está por debajo de los tres puntos. Mientras que el ítem 06 llega a los 4 puntos exactos. Es una diferencia significativa entre dos ítems pertenecientes a una misma dimensión.

5.1.3.7 Significado social de la actividad del empleado.

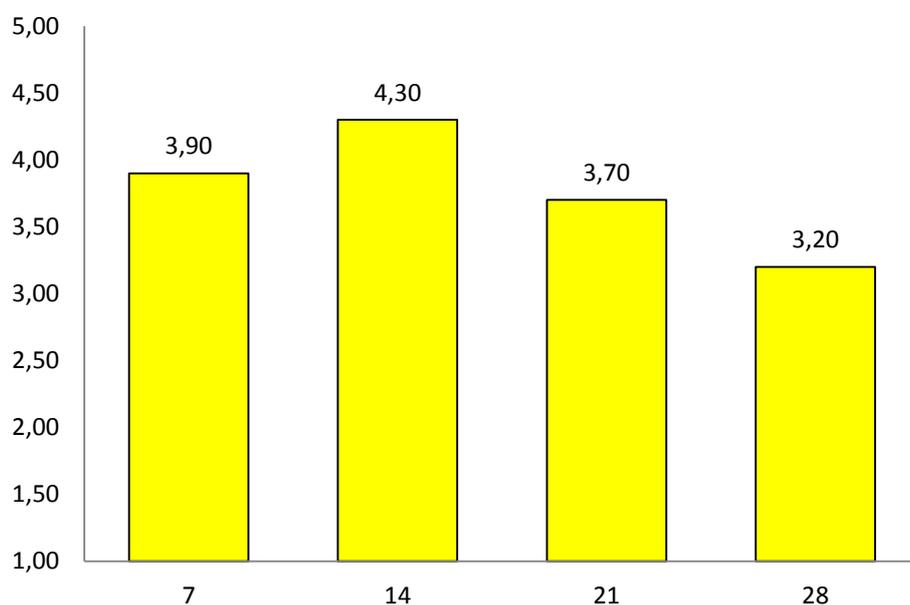


Gráfico 15: Significado social de la actividad del empleado por ítem.

Fuente: Elaboración Propia

Ítems que conforman la dimensión:

7. La empresa realiza actividades recreativas:(fiesta de navidad, torneos deportivos, celebración de cumpleaños, otros)

14. Mi trabajo es útil para la sociedad.

21. La organización realiza actividades que promueven la cultura para la ciudad.

27. La organización cuenta con programas ambientales que promueven la conservación.

Nivel Medio General: 3,78

Frente a estos resultados mostrados en el gráfico, vemos como los trabajadores encuestados perciben que su empleo tiene un significado social mediano de 3,78 puntos en general. A su vez se puede identificar el ítem número 14 con un nivel alto, y es muy positivo porque perciben que su trabajo es muy útil para la sociedad. Otro aspecto a destacar es la diferencia entre el ítem número 28, aunque está en el punto medio, es el más bajo y tiene que ver con programas ambientales, lo que indica una posible oportunidad de mejora.

5.1.4 Ranking de las dimensiones

Posición	Dimensión	Puntuación media
1	Integración social en el trabajo de la organización	4,16
2	Condiciones de Seguridad y bienestar en el empleo	3,98
2	Oportunidades de progreso continuo y estabilidad en el empleo	3,98
3	Significado social de la actividad del empleado	3,78
4	Oportunidades para usar y desarrollar las capacidades humanas	3,65
5	Balance entre trabajo y vida privada	3,33
6	Nivel de remuneración equitativo y suficiente	2,82

Tabla 5: Ranking de las dimensiones.

Fuente: Elaboración Propia

En el cuadro anterior se puede apreciar que solo una dimensión (integración social) se encuentra ubicada en un alto nivel, de resto las demás dimensiones se encuentran ubicadas en un nivel mediano. Sin embargo la dimensión Nivel de Remuneración se encuentra por debajo de los 3 puntos.

5.1.5 Índice de Calidad de Vida en el Trabajo por Ítem

Items	Índice
Mi sueldo es suficiente para satisfacer mis necesidades básicas (alimentación, traslado, vivienda)	2.20
Este es un lugar físicamente seguro para trabajar.	4.20
Puedo trabajar poniendo en práctica mis ideas.	4.00
Mi empleo es estable.	4.40
Percibo a mis compañeros de trabajo como un equipo.	4.30
Existe flexibilidad en los horarios de trabajo para ayudarme a satisfacer mis necesidades personales.	4.00
La empresa realiza actividades recreativas:(fiesta de navidad, torneos deportivos, celebración de cumpleaños, otros)	3.90
Las responsabilidades de mi cargo se corresponden con el sueldo que percibo.	2.60
El ambiente físico no presenta ningún riesgo para mi salud.	3.80
Mi trabajo plantea retos atractivos que permiten desarrollar mi creatividad.	3.60
Me ofrecen oportunidades de formación para crecer profesionalmente.	4.00
Es accesible hablar con los directivos.	3.90
Estoy satisfecho con el tiempo libre que dispongo para mi vida personal.	3.40
Mi trabajo es útil para la sociedad.	4.30
La remuneración que recibo es comparable con la de otras organizaciones similares.	2.90
Mi puesto de trabajo es agradable (limpio, bonito, ventilado, iluminado).	4.10
La gerencia brinda retroalimentación sobre mi desempeño, para poder mejorar mi trabajo.	3.89
Si adquiero mas conocimientos existen posibilidades de ascender de cargo.	3.30
Me siento parte de un equipo de trabajo.	4.30
No suelo trabajar más tiempo del que corresponde a mi jornada laboral.	2.70
La organización realiza actividades que promueven la cultura para la ciudad.	3.70
Los aumentos de salario están relacionados con el buen desempeño de mi trabajo.	3.00
Esta empresa realiza programas de salud ocupacional relacionados con la prevención de los riesgos potenciales	3.80
Estoy satisfecho con los logros que se obtienen de las funciones que realizo.	4.60
Me gustaría trabajar aquí por muchos años.	4.20
Las personas colaboran para garantizar el éxito de las actividades de su equipo de trabajo.	4.10
No es necesario cumplir con un horario, siempre que cumpla con mis asignaciones y responsabilidades.	3.20
La organización cuenta con programas ambientales que promueven la conservación.	3.20
En esta empresa los cargos con iguales responsabilidades tienen sueldos similares.	3.40
Las comunicaciones entre los trabajadores son frecuentes.	4.20

Tabla 6: Índice de Calidad de Vida en el Trabajo por Ítem

Fuente: Elaboración Propia

Los resultados de los ítems señalados en color rojo son los que

promediaron un índice por debajo de tres (3) puntos. Lo cual indica que se deben tomar en consideración debido a la cercanía con un bajo nivel de calidad de vida en el trabajo. En todo caso de los treinta ítems procesados solo cuatro estuvieron por debajo de los tres (3) puntos. En esta dirección de los cuatro (4) ítems: tres (3) corresponden a la dimensión Nivel de Remuneración equitativo y suficiente y el restante a la dimensión Balance entre trabajo y vida privada.

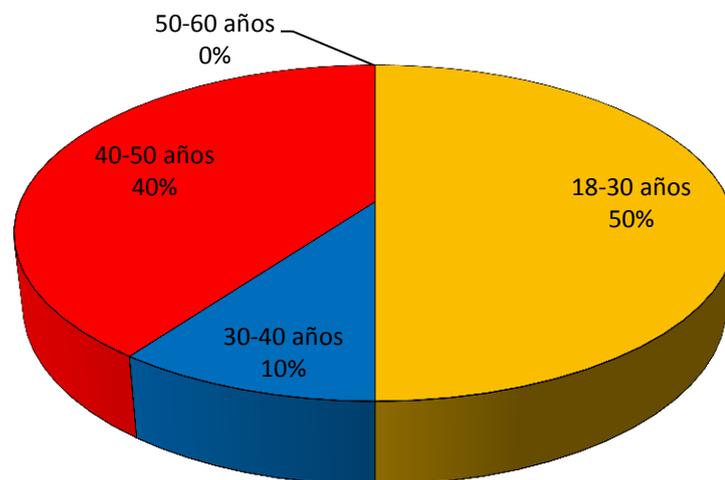
5.2 Calidad de Servicio

En esta etapa de la investigación se analiza el nivel de percepción de Calidad de Servicio y sus dimensiones en función de las variables socio demográficas y de sus dimensiones.

5.2.1 Análisis del perfil socio – económico de la población estudiada:

Esta sección se concentró en determinar las características particulares que distinguen a cada individuo, tales como: edad y nivel educativo.

Gráfico 16: Distribución de los clientes por rango de edad.

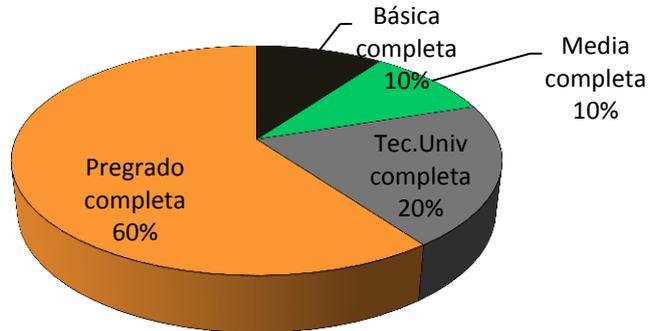


Fuente: Elaboración Propia

Como puede constatarse en el gráfico precedente, la mitad de los clientes encuestados posee un rango de edad entre los 18 y 30 años. En los rangos de edad más avanzada encontramos que la frecuencia disminuye

para posteriormente volverse a incrementar.

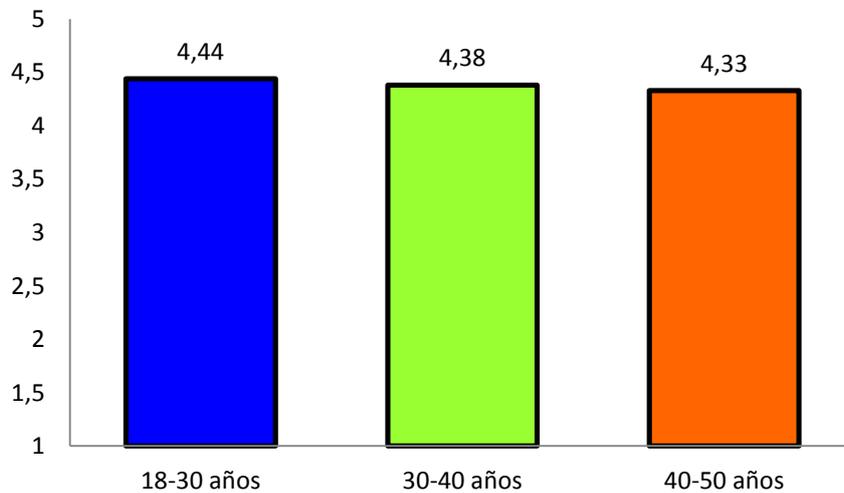
Gráfico 17: Distribución de los clientes por nivel educativo.



Fuente: Elaboración Propia

En lo que respecta a este punto, el gráfico nos refleja que el 80 % de la población encuestada poseen niveles académicos de educación superior.

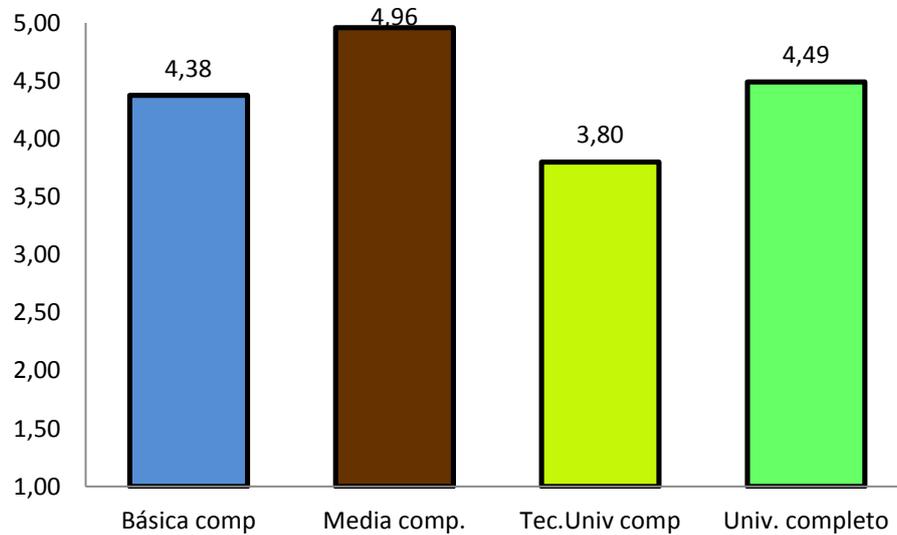
Gráfico 18: Nivel medio de calidad de servicio por rango de edad



Fuente: Elaboración Propia

Por rango de edad se puede apreciar como los tres rangos son muy similares, y todos sobrepasan los 4 puntos.

Gráfico 19: Nivel medio de calidad de servicio según nivel educativo



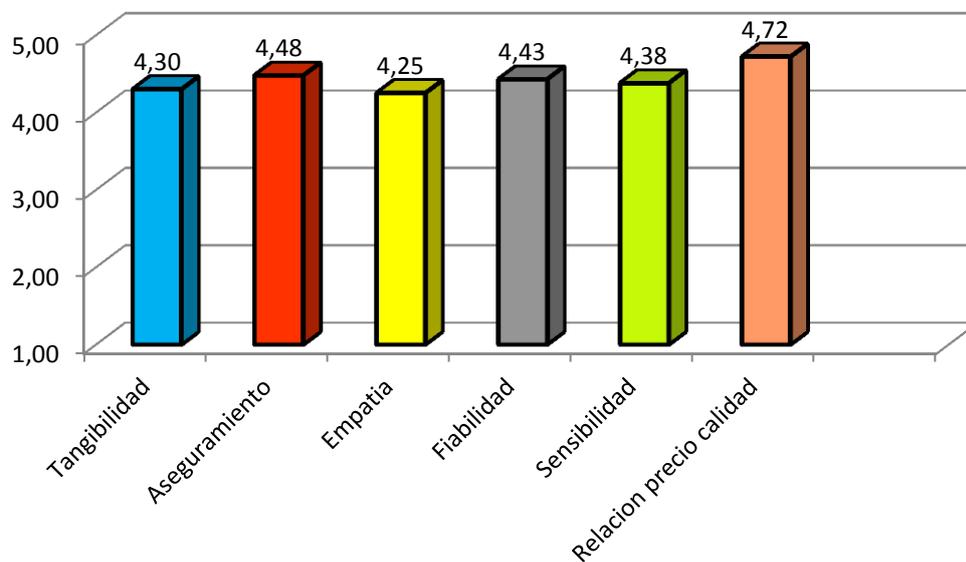
Fuente: Elaboración Propia

Por nivel educativo, podemos observar que de 4 renglones, 3 sobrepasan los 4 puntos (nivel alto), solo los clientes con un nivel de T.S.U no perciben un nivel del todo alto.

5.2.2. Análisis de cada una de las dimensiones:

Esta sección se concentró en determinar los niveles medios de cada una de las dimensiones de la variable Calidad de Servicio.

Gráfico 20: Niveles medios de Calidad de Servicio por dimensión



Fuente: Elaboración Propia

El promedio del índice de Calidad de Servicio que los clientes encuestados perciben fue de **4,39** puntos (alta CS).

En la gráfica se observa que todas las dimensiones que integran la variable en cuestión, están ubicadas en un nivel alto (por encima de los 4 puntos).

5.2.3.1 Tangibilidad

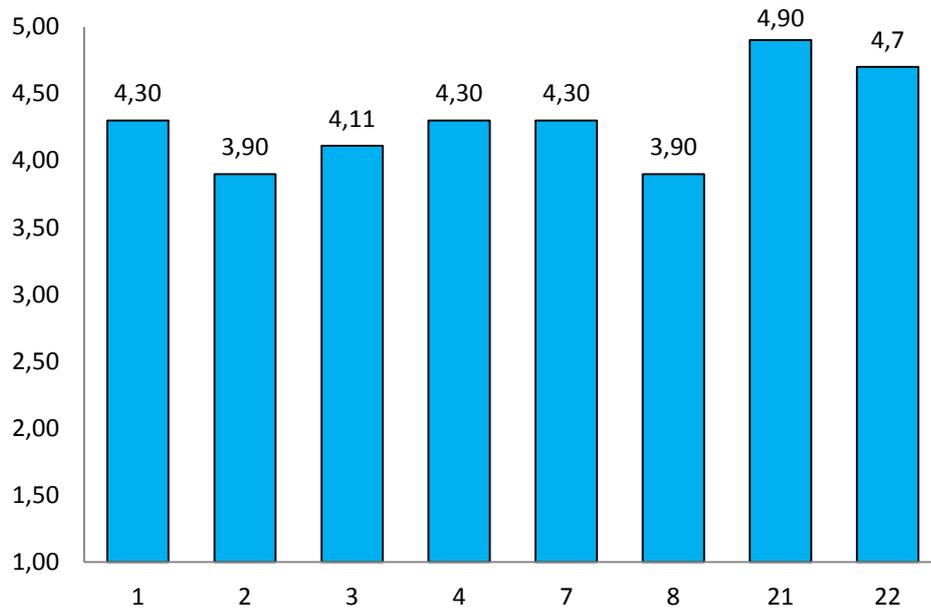


Gráfico 21: Nivel medio de Tangibilidad por ítem.

Fuente: Elaboración Propia

Ítems que conforman la dimensión:

1. Con respecto a la presentación del personal: uniforme, pulcritud y aspecto físico usted se siente
2. En relación a los formatos y facilidad para el llenado de historias médicas y planillas usted se siente
3. En relación a la efectividad en la papelería informativa (volantes, afiches y pendones) usted se siente
4. Con respecto al Aspecto Físico, visualmente atractivo, de la jornada Y/O Departamento Médico usted se siente
7. En cuanto a la modernidad de los equipos médicos o mobiliarios usted se siente
8. Con respecto a la cantidad de empleados dispuesto para atender, usted se siente
21. En relación al aseo general de los insumos y equipos, durante los procesos, usted se siente

Nivel Medio general: 4,30

El gráfico nos refleja que el nivel medio de tangibilidad que perciben los empleados es un nivel alto de **4,30** puntos. De 8 ítems que integran la dimensión solo 2 no están por encima de los 4 puntos, sin embargo tienen un índice muy cercano.

5.2.3.2 Aseguramiento

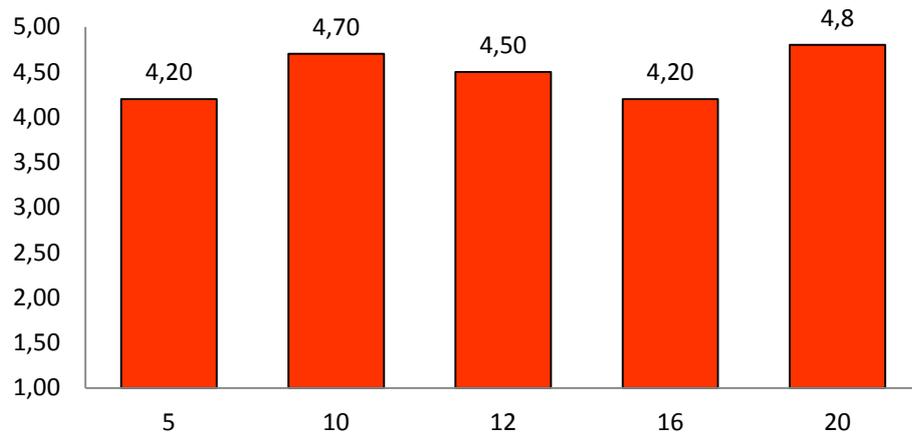


Gráfico 22: Nivel medio de aseguramiento por ítem.

Fuente: Elaboración Propia

Ítems que conforman la dimensión:

- 5. En lo referente a la cortesía y amabilidad del personal, usted se siente
- 10. En cuanto al conocimiento y preparación del personal, usted se siente
- 12. Al hacer referencia en el conocimiento que posee el personal en materia legal de salud y seguridad, usted se siente
- 16. Con respecto al cumplimiento del horario de apertura y cierre, usted se siente
- 20. Seguridad proporcionada en las jornadas durante el proceso (extracción de muestra sanguínea, evaluación médica, etc)

Nivel Medio general: 4,48

Se aprecia en el gráfico, que los clientes estudiados perciben un nivel mediano de **4,48** puntos en cuanto a las condiciones de aseguramiento. Destacan los ítems 10 y 20 los cuales muestran índices bastante elevados. Ningún ítem está por debajo de los 4 puntos.

5.2.3.3 Empatía

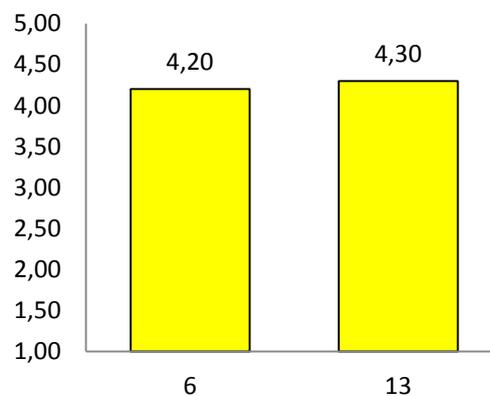


Gráfico 23: Nivel medio de Empatía por ítem.

Fuente: Elaboración Propia

Ítems que conforman la dimensión:

6. En lo relacionado al Interés que el personal demuestra en ayudarlo, usted se siente

13. Con respecto a la atención personalizada que le ofrecen los empleados, usted se siente.

En el gráfico se observa que el nivel medio de percepción de los clientes respecto a la empatía es de **4,25** puntos, ambos ítems arrojan índices elevados muy similares.

5.2.3.4 Fiabilidad

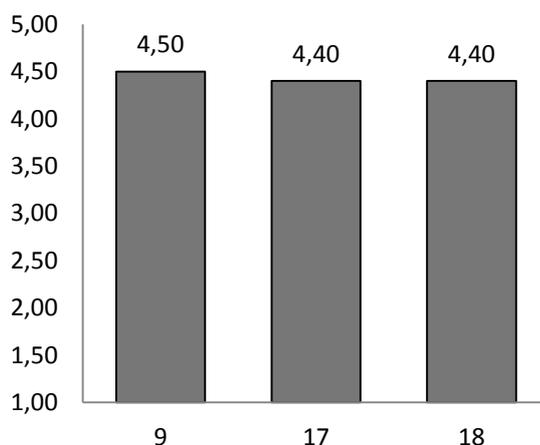


Gráfico 24: Nivel medio de Fiabilidad por ítem.

Fuente: Elaboración Propia

Ítems que conforman la dimensión:

9. En lo relacionado a la distribución de los diferentes servicios dentro de las jornadas, usted se siente

17. En relación a la capacidad del personal para solucionar problemas, usted se siente

18. En lo referente al cumplimiento de lo ofrecido por parte del personal (información, productos, cotizaciones, soluciones de problemas, tiempo de espera, etc)

Se puede observar en el gráfico que el nivel medio de percepción de los clientes respecto a esta dimensión es de **4,43** puntos, todos los ítems arrojan índices altos de calidad de servicio muy similares.

5.2.3.5 Sensibilidad

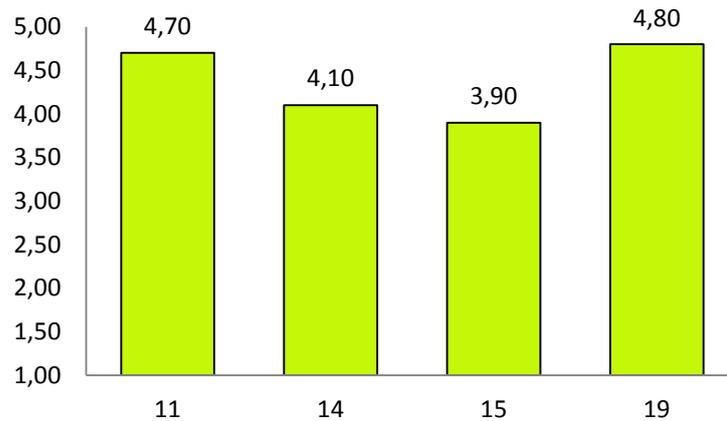


Gráfico 25: Nivel medio de Sensibilidad por ítem.

Fuente: Elaboración Propia

Ítems que conforman la dimensión:

- 11. Con relación a la información y asesoría que le brinda el personal, usted se siente
- 14. En cuanto al tiempo de espera que nos toma planificar la jornada, usted se siente
- 15. Basándose en la rapidez del servicio de los procedimientos en las jornadas, usted se siente
- 19. Funcionamiento de los equipos médicos (electrocardiograma, tensiómetro digital, balanza digital, otros)

Nivel Medio general: **4,38**

El gráfico en cuestión nos muestra que los clientes encuestados perciben un nivel alto de sensibilidad, al otorgarle un promedio de 4,38 puntos. Cabe destacar que: los ítems 11,14 y 19 muestran uniformidad en los resultados, pasando todos de los cuatro (4) puntos de nivel media, lo cual es muy positivo. Es destacable el número 19 con 4,80 puntos y solo el ítem 15 baja de los 4,00 puntos.

5.2.3.6 Relación precio-calidad

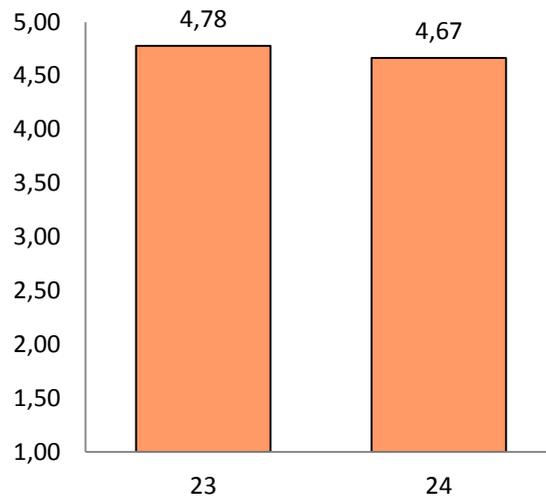


Gráfico 26: Nivel medio de Relación Precio Calidad por ítem.

Fuente: Elaboración Propia

Ítems que conforman la dimensión:

23. Con respecto a la relación precio - calidad del servicio ofrecido por FASTMED C.A, su empresa se siente

24. Con respecto al mercado y los precios de los servicios de FASTMED C.A; usted se siente.

Frente a estos resultados mostrados en el gráfico, vemos como los clientes encuestados perciben a la relación precio calidad con un alto índice de 4,72 puntos en general.

5.2.4 Ranking de las dimensiones

Posición	Dimensión	Puntuación media
1	Relación precio - calidad	4.72
2	Aseguramiento	4.48
3	Fiabilidad	4.43
4	Sensibilidad	4.38
5	Tangibilidad	4.30
6	Empatía	4.25

Tabla 7: Ranking de las dimensiones.

Fuente: Elaboración Propia

Se puede apreciar en el cuadro como todas las dimensiones superan los 4 puntos, por lo tanto son consideradas elevadas.

5.2.5 Índice de Calidad de Servicio por Ítem:

Items	Índice
Con respecto a la presentación del personal: uniforme, pulcritud y aspecto físico usted se siente (T):	4.30
En relación a los formatos y facilidad para el llenado de historias médicas y planillas usted se siente..(T):	3.90
En relación a la efectividad en la papelería informativa (volantes, afiches y pendones) usted se siente... (T)	4.11
Con respecto al Aspecto Físico, visualmente atractivo, de la jornada Y/O Departamento Médico usted se siente.... (T)	4.30
En lo referente a la cortesía y amabilidad del personal, usted se siente... (A)	4.20
En lo relacionado al Interés que el personal demuestra en ayudarle, usted se siente.... (E)	4.20
En cuanto a la modernidad de los equipos médicos o mobiliarios usted se siente... (T)	4.30
Con respecto a la cantidad de empleados dispuesto para atender, usted se siente..(T)	3.90
En lo relacionado a la distribución de los diferentes servicios dentro de las jornadas, usted se siente... (F)	4.50
En cuanto al conocimiento y preparación del personal, usted se siente... (A)	4.70
Con relación a la información y asesoría que le brinda el personal, usted se siente... (S)	4.70
Al hacer referencia en el conocimiento que posee el personal en materia legal de salud y seguridad, usted se siente...(A)	4.50
Con respecto a la atención personalizada que le ofrecen los empleados, usted se siente.. (E)	4.30
En cuanto al tiempo de espera que nos toma planificar la jornada, usted se siente(S)	4.10
Basandose en la rapidez del servicio de los procedimientos en las jornadas, usted se siente... (S)	3.90
Con respecto al cumplimiento del horario de apertura y cierre, usted se siente.... (A)	4.20
En relación a la capacidad del personal para solucionar problemas, usted se siente.. (F)	4.40
En lo referente al cumplimiento de lo ofrecido por parte del personal (información, productos, cotizaciones, soluciones de problemas, tiempo de espera,etc) (F)	4.40
Funcionamiento de los equipos médicos (electrocardiograma, tensiómetro digital, balanza digital, otros) (S)	4.80
Seguridad proporcionada en las jornadas durante el proceso (extracción de muestra sanguínea, evaluación médica, etc) (A)	4.80
En relación al aseo general de los insumos y equipos, durante los procesos, usted se siente...(T)	4.90
Con respecto a la abundancia de mobiliario y equipos médicos (tensiómetro, balanza, camillas, estetoscópio, etc) en las jornadas, usted se siente... (T)	4.70
Con respecto a la relación precio - calidad del servicio ofrecido por FASTMED C.A, su empresa se siente...	4.78
Con respecto al mercado y los precios de los servicios de FASTMED C.A; usted se siente...	4.67

Tabla 8: Índice de Calidad de Servicio por Ítem.

Fuente: Elaboración Propia

Se puede apreciar en el cuadro como ningún ítem bajo de los 3 puntos y que solo 3 ítems de los 24 encuestados baja de los 4 puntos.

VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Mediante el desarrollo del presente estudio se desprenden una serie de conclusiones las cuales lograron dar respuesta a la pregunta expuesta en el planteamiento del problema así como los objetivos principales y secundarios.

En cuanto al nivel de comparación de ambos índices de cada una de las variables tenemos que, si bien la diferencia fue de apenas 0.68 puntos, ambas variables arrojaron índices los cuales las ubican en diferentes niveles de calidad.

Según la percepción del personal del servicio médico mancomunado ubicado en Centro Comercial Ciudad Tamanaco, los esfuerzos que la organización está poniendo en práctica en materia de Calidad de Vida en el Trabajo no están arrojando resultados del todo positivos. Existen diferencias significativas entre los índices arrojados por unas dimensiones y por otras. La diferencia más abultada ocurre entre las dimensiones Integración Social la cual fue percibida como alta y Nivel de Remuneración con una clara cercanía a un bajo nivel.

En lo que respecta a la variable Calidad de Servicio, notamos que todas las dimensiones son percibidas entre los límites de un alto nivel, lo cual indica que los clientes encuestados perciben que si se están satisfaciendo sus necesidades.

En cuanto a las recomendaciones que se le puedan dar a la empresa cliente, se le sugiere a la gerencia de Recursos Humanos adoptar planes, políticas, medidas o estrategias de manera más dinámica, con el objetivo de lograr equiparar ambos niveles de calidad.

Revisar si los planes de compensación y beneficios que la organización aplica, logran el equilibrio adecuado entre los costos de presupuesto y las necesidades individuales de desempeño y motivación del empleado, con el fin de corregir las causas principales que hacen percibir al empleado de que su nivel de remuneración no es del todo equitativo y suficiente.

Debido a la visión y participación dinámica que debe tener una gerencia y departamento de Recursos Humanos, estos deben suministrar dentro de la empresa una mejor promoción “publicidad” de los puntos referentes al capital humano por el cual fueron considerados exitosos, ya que algunos indicadores como nivel de desarrollo o aprendizaje (seminarios, cursos, talleres) y significado social no son percibidos en con un alto índice. En este sentido, se propone que en los medios informativos de la empresa se incluya información sobre las políticas y prácticas de recursos humanos.

Continuar fomentando dentro del contexto de la organización, las capacidades y disposición del capital humano para trabajar en equipo. En este sentido, es pertinente revisar y analizar cuales actividades recreacionales se pueden implementar las cuales fomenten las buenas relaciones en el lugar de trabajo.

Debido a la importancia que hoy en día tienen dentro de las organizaciones las oportunidades de progreso continuo, estabilidad en el trabajo y debido a que el nivel medio logrado no es percibido como alto, es necesario que desde los niveles gerenciales estratégicos de la organización, se articulen o refuercen los planes de carrera, con el fin de que el personal que demuestre los conocimientos, las capacidades y las competencias exigidas para un cargo de orden superior tenga la verdadera oportunidad de hacer carrera dentro de la organización.

Implementar un plan de acción el cual eleve el nivel de Calidad de Vida en el Trabajo en aquellos ítems los cuales el nivel fue inferior a tres (3) puntos.

Finalmente no desatender, sino más bien continuar actualizando e innovando las políticas, procesos y actividades de formación que en materia de calidad de servicio se han venido diseñando e implementando hasta los momentos, debido a que los niveles mostrados son bastante elevados y es bien importante para la organización que siga manteniendo ese nivel.

REFERENCIAS

Beaujon, J. (2000). Estudio de la calidad de servicio prestado por las estaciones de servicio y tiendas de conveniencia British Petroleum en el área metropolitana de Caracas en el segundo semestre de 1999.

Trabajo de Grado, Ciencias Administrativas, Universidad Metropolitana, Caracas.

Blanchard, K.; Randolph A. & Grazier P., (2006). Trabajo en Equipo: Tres pasos para conseguir grandes resultados. España: Ediciones Deusto.

Cívicos J., A., y Hernández H., M., Algunas reflexiones y aportaciones en torno a los enfoques teóricos y prácticos de la investigación en el trabajo social, Acciones e Investigaciones Sociales, 23 (Ene. 2007), pp. 25 – 55.

Cronin, J. y Taylor, S. (1994). SERVPREF Vs SERVQUAL: Reconciling Performance- Based and Perceptions- Minus- Expectation Measurement of Service Quality. New York: Journal of Marketing.

Davenport, T., (2006). Capital Humano: Creando ventajas competitivas a través de las personas. España: Ediciones Deusto.

Fayol, H., (1983). Administración Industrial y General. (27ma Ed.) México: Herrero Hermanos.

French, W. & Bell Jr., C., (1996) Desarrollo Organizacional. (5ta Ed.) México: Prentice Hall.

García, A., Rodríguez, (2007). Percepción de los trabajadores sobre la Calidad de Vida en el Trabajo en empresas exitosas según Venezuela Competitiva. Trabajo de Grado, Relaciones Industriales, Universidad Católica Andrés Bello, Caracas.

Garzón, M., (2005). El Desarrollo Organizacional y el Cambio Planeado. Colombia: Centro Editorial Universidad del Rosario.

González, L., (2005) Responsabilidad Social Empresarial en las PYMES: aproximación a partir de una muestra del área metropolitana de Caracas, Revista Sobre Relaciones Industriales y Laborales, Nº 41, 33 – 62.

Gospel, H., (2003) Quality of Work Life: A review on changes in work organization, conditions of employment and work-life arrangements, Conditions of Work and Employment Series No. 1, Geneva: International

Labour Organization

Grönroos, C. (1988). *Service Quality: The Six Criteria of good Service Quality*. New York: St. John's University Press.

Guerrero, A., Riera, Mosquera N. Rodríguez (2007). *Estudio del Nivel de Satisfacción de los clientes de FASTMED, en relación a la calidad de los servicios de medicina laboral ofrecidos en el Área Metropolitana de Caracas*. Trabajo de Grado, Ciencias Administrativas, Universidad Metropolitana, Caracas.

Guerrero, J., Radina, D. (2004). *Perfil de los Consumidores que asisten a las Jornadas de Medicina Preventiva de FASTMED, en el Área Metropolitana de Caracas*. Trabajo de Grado, Ciencias Administrativas, Universidad Metropolitana, Caracas.

Hodge, B.J., Anthony, W. P & GALE, L. (Eds.), (2001). *Teoría de la Organización: un Enfoque Estratégico*. (6ta edición) Madrid: Prentice Hall

Hernández, R., Fernández, C., Baptista, P. (1997). *Metodología de la Investigación*. Colombia: Mc Graw Hill. Mercadotecnia. (6ª. Ed). México, Prentice Hall

Instituto Nacional de Prevención, Salud y Seguridad Laborales (26 de Julio de 2006). *Ley Orgánica de Prevención Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo (L.O.P.C.Y.M.A.T)*. En Gaceta Oficial 38.236. Extraordinario, [En Línea]. Disponible en: <http://www.inpsasel.gov.ve/paginas/lopcymat.htm>.

Lares, A., (1998). *Calidad de Vida en el Trabajo un Modelo Integral*. Caracas: Servicio Editorial Consultores Asociados BL

Mayo, E., (1972). *Problemas Humanos de una Civilización Industrial*. (2da edición en castellano) Buenos Aires: Ediciones Nueva Visión

Morris, P. & Espinoza, M. (Eds.), (2001). *Calidad de Vida en el Trabajo: Percepción de los Trabajadores*. Cuadernos de Investigación, N° 16, Chile

Parasuraman, A., Zeithaml, V y Berry, L. (1988). *Servqual: a multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality*. USA. *Journal of Retailing*.

Parasuraman, A., Zeithaml, V y Berry, L. (1993). *Calidad Total en la*

Gestión de los Servicios. Madrid: Ed. Díaz de Santos.

Najul, G., (2011). El capital humano en la atención al cliente y la calidad de servicio. Valencia: Observatorio Laboral Revista Venezolana.

Pérez, J. A., (1994). Fundamentos de la Dirección de Empresas. (2da edición) Madrid: Ediciones Rialp,

Kerlinger, F., (2002). Investigación del Comportamiento: métodos de investigación en ciencias sociales. (4ta edición) México: Mc Graw Hill

Sabino, C. (1992). El Proceso de Investigación. Caracas: Editorial Panapo

Setó, D. (2004). De la Calidad del Servicio a la Fidelidad del Cliente. Madrid: Ed. ESIC

Soto, M. (2001). Estudio del nivel de satisfacción de los clientes con respecto a la calidad del servicio que ofrece el Banco Canarias de Venezuela en el Área Metropolitana en el 2do trimestre del año 2001. Trabajo de Grado, Ciencias Administrativas, Universidad Metropolitana, Caracas.

Simon, H. A., (1946). El Comportamiento Administrativo. (2da edición) U.S.A: Ediciones Aguilar

Sirota, D., (2005). The Enthusiastic Employee. U.S.A: Wharton School Publishing

Urquijo, J.I.; Bonilla, J. & García, G., (2008) La Remuneración del Trabajo: Manual para la Gestión de Sueldos y Salarios. Caracas: Publicaciones UCAB.

Vaca, G., Almeida, (2015). Diseño de un Plan de acción para el mejoramiento del nivel de calidad de vida laboral en los colaboradores de una empresa pública en el segundo período 2014. Trabajo de Grado, psicología, Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Quito.

Valdez, E; (1989). Calidad de Vida en el Trabajo, Revista sobre Relaciones Industriales y Laborales, Nº 24/25, 103 – 113

Varela, O. & Salgado, E., (2010) El Desempeño de los Individuos en las Organizaciones: Caracas: Ediciones IESA.

ANEXOS

Anexo 1: Instrumento de Calidad de Vida en el Trabajo



Instrucciones: A continuación se presentan una serie de afirmaciones, las cuales deberá responder encerrando en un círculo la casilla numerada que mejor exprese su opinión, basado en su experiencia de trabajo en Alcaldía El Hatillo. Para cada afirmación, marque con un círculo la casilla correspondiente al número que mejor identifica su posición. Si se equivoca, tache la respuesta que desea cambiar y marque claramente el círculo de su respuesta preferida. Por favor marque sólo una respuesta por afirmación.

EDAD: _____
ANTIGÜEDAD: _____
NIVEL EDUCATIVO: _____

- Opciones de identificación:**
1. Totalmente en desacuerdo
2. En desacuerdo
3. Ni en acuerdo ni en desacuerdo
4. De Acuerdo
5. Totalmente de acuerdo

1	Mi sueldo es suficiente para satisfacer mis necesidades básicas (alimentación, traslado, vivienda)	1	2	3	4	5
2	Este es un lugar físicamente seguro para trabajar.	1	2	3	4	5
3	Puedo trabajar poniendo en práctica mis ideas.	1	2	3	4	5
4	Mi empleo es estable.	1	2	3	4	5
5	Percibo a mis compañeros de trabajo como un equipo.	1	2	3	4	5
6	Existe flexibilidad en los horarios de trabajo para ayudarme a satisfacer mis necesidades personales.	1	2	3	4	5
7	La empresa realiza actividades recreativas:(fiesta de navidad, torneos deportivos, celebración de cumpleaños,otros)	1	2	3	4	5
8	Las responsabilidades de mi cargo se corresponden con el sueldo que percibo.	1	2	3	4	5
9	El ambiente físico no presenta ningún riesgo para mi salud.	1	2	3	4	5
10	Mi trabajo plantea retos atractivos que permiten desarrollar mi creatividad.	1	2	3	4	5
11	Me ofrecen oportunidades de formación para crecer profesionalmente.	1	2	3	4	5
12	Es accesible hablar con los directivos.	1	2	3	4	5
13	Estoy satisfecho con el tiempo libre que dispongo para mi vida personal.	1	2	3	4	5
14	Mi trabajo es útil para la sociedad.	1	2	3	4	5
15	La remuneración que recibo es comparable con la de otras organizaciones similares.	1	2	3	4	5
16	Mi puesto de trabajo es agradable (limpio, bonito, ventilado, iluminado).	1	2	3	4	5
17	La gerencia brinda retroalimentación sobre mi desempeño, para poder mejorar mi trabajo.	1	2	3	4	5
18	Si adquiero mas conocimientos existen posibilidades de ascender de cargo.	1	2	3	4	5
19	Me siento parte de un equipo de trabajo.	1	2	3	4	5
20	No suelo trabajar más tiempo del que corresponde a mi jornada laboral.	1	2	3	4	5
21	La organización realiza actividades que promueven la cultura para la ciudad.	1	2	3	4	5
22	Los aumentos de salario están relacionados con el buen desempeño de mi trabajo.	1	2	3	4	5
23	Esta empresa realiza programas de salud ocupacional relacionados con la prevención de los riesgos potenciales	1	2	3	4	5
24	Estoy satisfecho con los logros que se obtienen de las funciones que realizo.	1	2	3	4	5
25	Me gustaría trabajar aquí por muchos años.	1	2	3	4	5
26	Las personas colaboran para garantizar el éxito de las actividades de su equipo de trabajo.	1	2	3	4	5
27	No es necesario cumplir con un horario, siempre que cumpla con mis asignaciones y responsabilidades.	1	2	3	4	5
28	La organización cuenta con programas ambientales que promueven la conservación.	1	2	3	4	5
29	En esta empresa los cargos con iguales responsabilidades tienen sueldos similares.	1	2	3	4	5
30	Las comunicaciones entre los trabajadores son frecuentes.	1	2	3	4	5

Anexo 2: Instrumento de Calidad de Servicio



Calidad de Servicio

Instrucciones: A continuación se presentan una serie de elementos del servicio, las cuales deberá responder encerrando en un círculo la casilla numerada que mejor exprese su opinión, basado en su experiencia de Servicio en Fastmed. Para cada afirmación, marque con un círculo la casilla correspondiente al número que mejor identifica su posición. Si se equivoca, tache la respuesta que desea cambiar y marque claramente el círculo de su respuesta preferida. Por favor marque sólo una respuesta por afirmación.

EDAD: _____

NIVEL EDUCATIVO: _____

Respecto a los servicios en Fastmed, ¿Cómo evalúa los siguientes aspectos?

Opciones de identificación:

1. Muy insatisfecho
2. Insatisfecho
3. Ni insatisfecho ni satisfecho
4. Satisfecho
5. Muy satisfecho

1	Con respecto a la presentación del personal: uniforme, pulcritud y aspecto físico usted se siente :	1	2	3	4	5
2	En relación a los formatos y facilidad para el llenado de historias médicas y planillas usted se siente:	1	2	3	4	5
3	En relación a la efectividad en la papelería informativa (volantes, afiches y pendones) usted se siente	1	2	3	4	5
4	Con respecto al Aspecto Físico, visualmente atractivo, de la jornada Y/O Departamento Médico usted se siente	1	2	3	4	5
5	En lo referente a la cortesía y amabilidad del personal, usted se siente...	1	2	3	4	5
6	En lo relacionado al Interés que el personal demuestra en ayudarlo, usted se siente...	1	2	3	4	5
7	En cuanto a la modernidad de los equipos médicos o mobiliarios usted se siente...	1	2	3	4	5
8	Con respecto a la cantidad de empleados dispuesto para atender, usted se siente...	1	2	3	4	5
9	En lo relacionado a la distribución de los diferentes servicios dentro de las jornadas, usted se siente...	1	2	3	4	5
10	En cuanto al conocimiento y preparación del personal, usted se siente...	1	2	3	4	5
11	Con relación a la información y asesoría que le brinda el personal, usted se siente...	1	2	3	4	5
12	Al hacer referencia en el conocimiento que posee el personal en materia legal de salud y seguridad, usted se siente...	1	2	3	4	5
13	Con respecto a la atención personalizada que le ofrecen los empleados, usted se siente...	1	2	3	4	5
14	En cuanto al tiempo de espera que nos toma planificar la jornada, usted se siente ...	1	2	3	4	5
15	Basandose en la rapidez del servicio de los procedimientos en las jornadas, usted se siente...	1	2	3	4	5
16	Con respecto al cumplimiento del horario de apertura y cierre, usted se siente...	1	2	3	4	5
17	En relación a la capacidad del personal para solucionar problemas, usted se siente...	1	2	3	4	5
18	En lo referente al cumplimiento de lo ofrecido por parte del personal (información, productos, cotizaciones, soluciones de problemas, tiempo de espera, etc), usted se siente	1	2	3	4	5
19	Funcionamiento de los equipos médicos (electrocardiograma, tensiómetro digital, balanza digital, otros)	1	2	3	4	5
20	Seguridad proporcionada en las jornadas durante el proceso (extracción de muestra sanguínea, evaluación médica, etc) usted se siente	1	2	3	4	5
21	En relación al aseo general de los insumos y equipos, durante los procesos, usted se siente...	1	2	3	4	5
22	Con respecto a la abundancia de mobiliario y equipos médicos (tensiómetro, balanza, camillas, estetoscópio, etc) en las jornadas, usted se siente...	1	2	3	4	5
23	Con respecto a la relación precio - calidad del servicio ofrecido por FASTMED C.A, su empresa se siente...	1	2	3	4	5
24	Con respecto al mercado y los precios de los servicios de FASTMED C.A; usted se siente...	1	2	3	4	5

Anexo 3: Cronograma

Actividad	Período	Duración	Participantes
Entrega del Ante-proyecto de tesis	Semana 1	-	-
Aplicación de ambas encuestas	Semana 2	2 Horas	20
Análisis de resultados	Semana 3	24 Horas	-
Elaboración de propuesta	Semana 4	12 Horas	-
Presentación de propuesta al cliente	Semana 4 y Semana 5	4 Horas	5

Tabla 8: Cronograma de Actividades.

Fuente: Elaboración propia.