

# METODOLOGÍA PARA EL DISEÑO DE UN SISTEMA INTEGRADO DE BIENESTAR\*

## METHODOLOGY FOR THE DESIGN OF AN INTEGRATED WELFARE SYSTEM



Mg. Viviana Rodríguez Venegas\*\*

Dra. Ana María Salame Coulón\*\*

### RESUMEN

El artículo busca compartir la experiencia de trabajo realizada en una empresa agrícola especialista en el cultivo de berries de la región de la Araucanía, Chile. El desafío fue diseñar un sistema de bienestar para dar respuesta a las problemáticas sociales de los/as trabajadores y trabajadoras de la empresa. El enfoque y metodología de trabajo fue la Gerencia Social, utilizando sus estrategias y herramientas para generar soluciones creativas y atingentes a la realidad y objetivos de los/as trabajadores/as y de la propia empresa.

### Palabras Clave:

Metodología gerencia social, necesidades, sistema de bienestar.

### ABSTRACT

*This article seeks to share the work experience that took place in an agricultural company specialized in berries farming in the Araucanía region, Chile. The challenge was designing a welfare system to solve the social problems of the company workers. The approach and methodology was the Social Management, using its strategies and tools to generate creative and appropriate solutions according to the contexts and goals of the workers and the company itself.*

### KEYWORDS:

*Social management methodology, needs, welfare system.*

## I. INTRODUCCIÓN

Crear un sistema de bienestar para los/as trabajadores de una empresa, involucra plantearse un gran desafío que reconoce, por una parte, la paradoja de las muchas necesidades y los escasos recursos y; por otro lado, es poner en la palestra que la solución a dichas necesidades son urgentes y relevantes; tanto para el cumplimiento de los objetivos productivos de una empresa agrícola, que se basa en los rendimientos de la producción y en la calidad de los frutos y; por supuesto, en la mejora de la calidad de vida laboral para sus trabajadores y trabajadoras.

El rol del trabajador social en este contexto, es ser un mediador entre las necesidades y carencias de los/as trabajadores/as y las exigencias empresariales en el cumplimiento de sus objetivos corporativos. Este rol es el que permite tener una mirada cercana a las necesidades y problemas sociales que presentan las personas de la empresa, y por lo tanto, que la creación de un sistema integrado de servicios sociales de bienestar se asume como parte de las tareas del profesional, así como las respuestas a las necesidades de dichos trabajadores/as.

En este desafío, desde una perspectiva conceptual, se asume la concepción de capital humano, que establece que el principal actor y capital de una empresa son las personas y sus capacidades. Ellas

\*Este trabajo forma parte de la Tesis denominada: "Sistema Integrado de Bienestar para la empresa San José", presentada para optar al grado de Magister Gerencia Social de la Universidad de La Frontera, año 2012.

\*\*Trabajadora Social, Magister en Gerencia Social. Académica del Departamento de Trabajo Social. Universidad de Atacama. Chile. Correo Electrónico: viviana.rodriguez@uda.cl.

\*\*Asistente Social, Mg. en Ciencias Sociales Aplicadas, Mg. en Ciencias de la Educación. Dra. en Educación. Académica del Departamento de Trabajo Social. Universidad de la Frontera. Chile. Correo electrónico: asalame@ufro.cl.



constituyen el elemento distintivo entre una empresa y otra, son el recurso clave en el esquema empresarial y en quienes debe focalizarse la inversión para su potenciación y desarrollo personal y laboral. Esta concepción de capital humano se complementa con la responsabilidad social empresarial, la que constituye un compromiso continuo de la empresa con la ética en su actuar y en el mejoramiento de la calidad de vida de su personal y sus familias. Finalmente, el esquema conceptual se completa con el concepto de “trabajo decente”, de la Organización Internacional de Trabajo (OIT), entendido como contar con oportunidades de un trabajo que sea productivo y que tenga un ingreso digno, seguridad laboral y protección social para las familias.

Es esta tríada de conceptos -capital humano, responsabilidad social empresarial y trabajo decente- la que permite diseñar un sistema de bienestar en la empresa que se oriente, simultáneamente, al bienestar individual y familiar compatibilizando con la eficiencia y eficacia en la organización; siendo la clave para el éxito de la empresa y la consecución de las metas y objetivos individuales de manera permanente, sustentable e igualitaria.

El presente artículo da cuenta de la secuencia metodológica llevada a cabo para el diseño de un sistema integrado de bienestar, que genera estrategias creativas y atinentes a la realidad laboral específica de los trabajadores/as y a sus necesidades, teniendo presente los objetivos empresariales.

## II. PASOS PREVIOS

Para diseñar el sistema de bienestar se formularon las siguientes preguntas que iniciaron el proceso reflexivo:

- ¿Qué características sociodemográficas poseen los/as trabajadores/as?
- ¿Qué características organizacionales tiene la empresa?
- ¿Cuáles son las necesidades que poseen los/as trabajadores/as en salud, educación, social, recreacional, asociatividad y género?
- ¿Cuáles son las posibles soluciones a estas necesidades y/o problemáticas?
- ¿Es posible tener un financiamiento para esta propuesta?
- ¿Es viable la realización de esta propuesta?

En base a estas preguntas se establecen los siguientes objetivos de trabajo y que guiarán el proceso metodológico:

OBJETIVOS GENERALES	OBJETIVOS ESPECÍFICOS
Realizar un diagnóstico de necesidades educativas, de salud, sociales, recreacionales, asociativas y de género para los/as trabajadores/as.	1. Caracterizar la estructura, cultura y ambiente organizacional de la Empresa. 2. Elaborar un perfil sociodemográfico de los/as trabajadores/as 3. Identificar las distintas necesidades que presentan los/as trabajadores/as.

Diseñar un sistema integrado de bienestar.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Analizar, organizar y desarrollar propuestas para la mejora de los servicios sociales de los/as trabajadores/as</li> <li>2. Proponer una canasta de servicios sociales en las áreas de educación, salud, social, recreacional, de género y asociativos</li> <li>3. Proponer estrategias de financiamiento para la operatividad y viabilidad de esta propuesta.</li> </ol>
--	---

### III. CARACTERIZACIÓN DE LOS DESTINATARIOS DE LA PROPUESTA.

Las actividades laborales de los trabajadores son: la cosecha de los frutales, labores en el packing y limpieza de la fruta. Su periodo de contratación varía dependiendo de las labores solicitadas por la empresa, sin embargo, el tiempo aproximado de trabajo es de cuatro meses, basando su sueldo en bonos de producción de cosecha (diciembre-marzo). Para la caracterización sociodemográfica de los trabajadores/as se obtuvo información de distintas fuentes secundarias: contratos de trabajo, liquidaciones de sueldo, ficha de trabajador del departamento de remuneraciones. Así, los 2.055 trabajadores de la empresa de cultivo, packing y exportación de berries, presentan las siguientes características sociodemográficas:

- Son mayoritariamente hombres, con un 66%.
- Sus edades fluctúan entre los 24 y 65 años.
- La edad promedio para los hombres es de 41 años.
- La edad promedio para las mujeres es de 38 años.
- Son mayoritariamente de etnia mapuche, con un 62%.
- Proviene principalmente de zonas rurales.
- Poseen un bajo nivel de escolaridad: los/as trabajadores/as sin estudios corresponden a un 7,1%, la enseñanza básica incompleta corresponde a un total de 26,3%, siendo el nivel con mayor porcentaje, posteriormente, le sigue la enseñanza media completa con un 25,3% y la enseñanza básica completa 24,2%, y en menor medida están la enseñanza media incompleta 10,1%, la enseñanza técnica superior 3%, la educación universitaria incompleta 3% y en el último escalafón la educación universitaria completa, con un 1%.
- Porcentaje de analfabetismo de un 7,1%.
- Promedio de renta para los/as temporeros y temporeras agrícolas \$218.360.
- Promedio de renta para la jefatura: \$960.000.

### IV. METODOLOGÍA PARA EL DISEÑO DE LA PROPUESTA

El diseño del sistema integrado de bienestar se realiza en tres etapas de trabajo:

**FASE 1:** Estudio conceptual y diseño de instrumentos (6 meses)

**FASE 2:** Diagnóstico de necesidades (7 meses)

**FASE 3: Diseño del sistema integrado de bienestar (7 meses)**

A continuación se detalla cada una de las fases de manera secuencial y que fueron derivadas del trabajo práctico del diseño de la propuesta. Por cada fase se describe el objetivo, las técnicas utilizadas, los productos obtenidos y la vinculación con la fase siguiente.

**FASE 1: Estudio conceptual y Diseño de instrumentos**

El objetivo de esta fase es la construcción de un marco conceptual que entregue sustento teórico a la propuesta. La principal técnica utilizada fue el análisis documental y la revisión bibliográfica. El producto principal obtenido en la fase es un marco conceptual que muestra una clara síntesis teórica que fundamenta esta propuesta. Aquí se determina trabajar con los conceptos de capital humano; responsabilidad social empresarial, y trabajo decente. También en esta fase se revisó material especializado referido a legislación laboral, trabajo temporal y organización de sistemas de bienestar. El producto de la fase es contar con un soporte conceptual y valórico que da sentido y organiza la propuesta, sobre la cual se diseñaron y pilotearon los instrumentos de recolección de información primaria, tarea central de la siguiente fase.

**FASE 2: Diagnóstico de necesidades**

El propósito central de la fase es contar con un diagnóstico de las necesidades de los trabajadores/as de la empresa. Es una fase extensa, se analiza la información disponible en la oficina de trabajo social de la empresa. De modo complementario, se realiza un levantamiento de información cuantitativa y cualitativa, en la que se recoge, organiza y analiza la información obtenida. Esta fase es crucial ya que está destinada a conocer de modo preciso la realidad de los trabajadores elaborar el perfil sociodemográfico de los/as trabajadores/as y el perfil organizacional de la empresa. A continuación, se presenta un cuadro resumen de las etapas de trabajo de la fase de diagnóstico:

**Cuadro N°1**

FASE 2: Diagnóstico: etapas y características		
ETAPAS DE TRABAJO	ACTIVIDADES/TÉCNICAS	PRODUCTOS
Recolección de la información	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Revisión documental y extracción de datos del departamento de remuneraciones.</li> <li>- Elaboración de la bitácora de atención del departamento social.</li> <li>- Grupos de discusión.</li> </ul>	-Estudio cualitativo y cuantitativo de necesidades de los trabajadores de la empresa.
Organización de la información	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Transcripción de los grupos de discusión.</li> <li>- Planillas Excel que contienen las fichas laborales y la bitácora de atención del departamento social por tipos de necesidades.</li> </ul>	-Perfil Sociodemográfico de los/as trabajadores/as de la empresa.
Análisis de la información	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Grupos de discusión: Atlas ti.</li> <li>-Análisis de contenido.</li> <li>- Base de datos SPSS: Estadísticos no paramétricos, bajo el Análisis estadístico descriptivo.</li> </ul>	-Perfil Organizacional de la empresa.

**Fuente:** Elaboración propia.

La etapa de **Recolección de la información**, se realiza mediante tres técnicas y/o estrategias:

**Revisión documental y extracción de datos del departamento de remuneraciones:** Se analizaron las fichas de los/as trabajadores/as en el departamento de remuneraciones, liquidaciones de sueldo, contratos de trabajo y los datos existentes en la caja de compensación, cautelando medidas de anonimato, control y seguridad del registro de la información. Posteriormente, se realizó una comparación exhaustiva entre los datos en Excel, y la organización y disposición de la información en el programa SPSS. Estos procedimientos permitieron obtener el perfil sociodemográfico de los /as trabajadores/as, basados en su edad, género, ingreso, procedencia, etnia, entre otros.

**Elaboración de bitácora de atención del departamento social:** Es un registro de atención por parte del trabajador social, en base a las necesidades, demandas y urgencias presentadas por los/as trabajadores/as en el departamento social:

- a) **Sociales:** Es la dimensión de trabajo en la cual se plantean las carencias que afectan directamente a los/as trabajadores/as y a sus familias, por ejemplo: ayudas sociales por problemas económicos y situaciones de emergencia, peticiones de canastas de alimentos y quintales de harina, solicitudes de préstamo empresa y créditos de consumo en la caja de compensación.
- b) **Educación:** En su dimensión operativa se exponen las carencias en el área educacional tanto de los/as trabajadores/as como de sus familias, expresando especial preocupación por sus hijos e hijas, por ejemplo: son la falta de recursos para acceder a la educación tanto para los/as trabajadores/as como para sus hijos/as, que trascienden en todos los niveles educativos: preescolar, básica, media y universitaria, así también, manifiestan la escasa información de becas existente en los ámbitos públicos y privados; esto se materializa con la alta demanda de solicitudes de ayudas sociales para solventar gastos asociados a pago de mensualidades, matrículas, uniformes, útiles escolares y locomoción, etc.
- c) **Salud:** Se define como la carencia en el ámbito de salud, las que se establecen en base al difícil acceso de atención médica tanto en el ámbito público como privado de los/as trabajadores/as y sus familias, así también, se identifica un alto porcentaje de enfermedades crónicas, falta de recursos económicos por el no pago de licencias médicas, etc.
- d) **Género:** Son las necesidades que plantean las mujeres donde exponen sus condiciones laborales y las deficiencias en temáticas enfocadas a las relaciones de género. Por ejemplo: falta de cupos en las salas cunas que tienen convenio con la empresa, alta demanda por consultas de tipo familiar: divorcio, demandas por paternidad y pensión de alimentos, se detecta desprotección a la trabajadora embarazada y niveles de violencia intrafamiliar.
- e) **Asociativas:** En su definición operativa es el área de necesidad de los dirigentes del sindicato de trabajadores de la empresa. Aquí se exponen sus demandas laborales y su visión de la realidad organizacional.
- f) **Recreacionales:** Son las necesidades basadas en la recreación, ocio y espacios de convivencia entre los/as trabajadores/as de toda la empresa.

Esta información fue recopilada en aproximadamente 7 meses, reuniendo un total de 2.099 casos. Se cauteló la confidencialidad de la información protegiendo el registro y aplicando medidas de control y seguridad. Posteriormente, se realiza una comparación exhaustiva y azarosa entre los datos obtenidos en la fase posterior con el estudio cualitativo de necesidades. El trabajo realizado permite obtener el estudio cuantitativo de necesidades, en donde se especifican porcentualmente las áreas de necesidad y su frecuencia.

**Grupos de discusión:** Se realizaron cuatro grupos de discusión que buscaban profundizar en algunos aspectos del diagnóstico de necesidades obtenido a partir de las fuentes secundarias. El primero fue de carácter mixto integrado por 6 personas entre hombres y mujeres, edades heterogéneas (entre los 24 a 59 años), trabajadores/as de las distintas labores agrícolas: invernadero, tractoristas, riego y

destace. El segundo grupo de discusión, fue de solo mujeres, seis participantes, edades heterogéneas (entre los 28 a 55 años), todas trabajadoras de las distintas labores agrícolas: invernadero, tractoristas, riego y destace. El tercer grupo correspondió a jefaturas e incluyó cinco participantes. Ellos fueron jefes de huerto (tres ingenieros agrónomos); encargado de remuneraciones (contador auditor) y encargado de prevención de riesgos. El cuarto y último grupo de discusión se conformó con tres personas, todas ellas integrantes de la directiva del sindicato: presidenta, secretario y tesorero.

Los grupos de discusión tuvieron como objetivo realizar un estudio cualitativo de necesidades y levantar las propuestas para generar el sistema de bienestar para los/as trabajadores/as de la empresa. El guion de trabajo de los grupos de discusión fue el siguiente:

1. Por favor díganos su nombre y su cargo
2. Usted ha solicitado la atención del bienestar de personal y ¿Cómo ha sido esa atención?
3. Por favor proponga beneficios o servicios en educación.
4. Por favor proponga beneficios o servicios en salud.
5. Por favor proponga beneficios o servicios en el área social.
6. Por favor proponga beneficios o servicios en el área recreacional.
7. Por favor proponga beneficios o servicios en el área de género (se aplica solo al grupo de discusión de mujeres).
8. Por favor proponga beneficios o servicios en asociatividad (se aplica solo al grupo de discusión del sindicato).
9. ¿Cuál cree usted que es la mejor manera de financiar los servicios de bienestar?

El registro de información se realizó con grabadora de voz, para hacer fidedigno cada uno de los registros obtenidos en el proceso. Luego, los audios de los grupos de discusión, autorizados debidamente por cada uno de los participantes, se transcribieron en Word, para un posterior análisis de contenido semántico, y la confidencialidad y anonimato de los participantes se establece con la omisión de los nombres de los participantes en la transcripción de los grupos de discusión. Los productos más destacables obtenidos en esta fase fueron: Estudio cualitativo de necesidades y el Perfil organizacional de la empresa.

La Etapa **Organización de la información**, consistente en la organización de los datos cualitativos y cuantitativos obtenidos, constó de dos actividades principalmente:

**Trabajo con Planillas Excel:** Para la organización de la bitácora de atención del departamento social, se diseñó una planilla Excel con los datos recopilados. Las categorías de necesidades que se incluyeron fueron: educación, salud, social, recreacional, asociatividad y género, con sus respectivos indicadores de respuesta. Se construye una segunda planilla Excel en la que se vierten los datos obtenidos en la revisión documental y extracción de información del departamento de remuneraciones, en base a la revisión de carpetas de los trabajadores, liquidaciones de sueldo y datos anexos de la plataforma virtual de la Caja de Compensación Los Andes, obteniendo así la totalidad de los datos en base a las siguientes áreas: nombre, Rut, código laboral, sexo, edad, fecha de nacimiento, estado civil, dirección, nivel educacional, tipo de contrato, cargo, renta imponible, previsión y AFP.

**Transcripción de los grupos de discusión:** En los grupos de discusión, participaron un total de 20 personas en los cuatro grupos, manteniéndoles en anonimato, guardando la confidencialidad de los participantes en el proceso de transcripción al formato word. El primer análisis que se obtiene de los grupos de discusión fue un texto por cada una de las necesidades en estudio: educación, salud, social, recreacional, género, y asociatividad. También se incluye un análisis sobre el financiamiento posible para las prestaciones de bienestar.

En la Etapa de **Análisis de la información**, la información se analiza con dos miradas metodológicas:

**Datos cuantitativos mediante un análisis estadístico descriptivo:** Con respecto al proceso de análisis de las fichas de los trabajadores y la bitácora de atención del departamento social, contenidas en planillas Excel, éstas se vierten al programa estadístico SPSS para realizar un análisis estadístico descriptivo con cada una de las variables. Consiguientemente, se realizan los siguientes pasos:

1. Se construyen dos bases de datos en el software SPSS 15. Se verifican los datos en base a los objetivos trazados en la propuesta.
2. Se realiza el análisis estadístico descriptivo para obtener el perfil sociodemográfico de trabajadores/as y el diagnóstico cuantitativo de necesidades.
3. Conclusiones preliminares.

**Datos cualitativos mediante un análisis de contenido semántico:** Con respecto al proceso de análisis de los grupos de discusión, se realizan en los siguientes pasos:

1. Se vierten las transcripciones de los grupos de discusión al software Atlas.ti 6.15. Segmentación y codificación de los discursos, basados en los objetivos planteados en la propuesta.
2. Organización y disposición de los discursos en base a su codificación.
3. Análisis de contenido semántico en base a los objetivos específicos de la propuesta.
4. Se obtiene el diagnóstico cualitativo de necesidades y el perfil organizacional de la empresa.
5. Conclusiones preliminares.

### FASE 3: Diseño del sistema integrado de bienestar

La etapa de diseño es la última fase de trabajo donde finalmente se materializa el sistema integrado de bienestar que responde a las necesidades de los/s trabajadores/as de la empresa y al perfil organizacional de la empresa, el cual se realiza en base a insumos levantados en la fase anterior.

Esta fase se desarrolló en base a cuatro principios inspiradores:

**Gestión del Capital Humano:** Es un sustento teórico que presenta la psicología organizacional, la cual se describe como un sistema para el ejercicio y progreso de las personas participantes de una organización, quienes trabajan para alcanzar tanto sus objetivos personales como organizacionales, mediante un proceso de innovación, trabajo en equipo, dirección por valores, gestión del conocimiento, un trato justo a los trabajadores, donde el principal motor de la empresa son las personas (Chiavenato, 2007).

**Responsabilidad Social Empresarial:** Es un compromiso co solidario con el bienestar de sus trabajadores, enfocados en el mejoramiento de la calidad de vida de su personal y sus familias así como la de su comunidad local y la sociedad en general. Promueve el diálogo social como piedra angular de la responsabilidad social en el ámbito de la actividad empresarial. Ser socialmente responsable no significa 'hacer cosas' para los trabajadores. Consiste en sentarse y hablar de diversas cuestiones con los sindicatos y los representantes de los trabajadores. Exige diálogo (Organización Internacional de Trabajo, 2008).

**Trabajo Decente:** Es el concepto que resume las aspiraciones de las personas durante su vida laboral. Significa contar con oportunidades de un trabajo que sea productivo y que tenga un ingreso digno, seguridad laboral y protección social para las familias, mejores perspectivas de desarrollo personal e integración a la sociedad, libertad para expresar sus opiniones, organización y participación en las decisiones que afectan sus vidas, e igualdad de oportunidad y trato para todas las personas. Posee cuatro

objetivos estratégicos: crear trabajo, garantizar los derechos de los trabajadores, extender la protección social y promover el diálogo social (Organización Internacional de Trabajo. 2008).

**Discursos de los/as trabajadores/as:** Los discursos representaron la necesidad de realizar cambios organizacionales en la empresa, especialmente en el trato hacia los trabajadores, en sus condiciones laborales y de seguridad, y de protección social para sus familias. Asimismo, los trabajadores agrícolas exigieron un aumento en sus salarios y un trato más digno en sus condiciones laborales, ya que las faenas agrícolas que realizan son expuestas tanto a las complejas condiciones climáticas como a la escasa seguridad laboral.

Como síntesis, la gestión del capital humano, la responsabilidad social empresarial, el trabajo decente y los discursos de los/as trabajadores/as, fueron los principios inspiradores para esta propuesta, que persiguió el diseñar un sistema integrado de bienestar que diera respuesta a las necesidades de los/as trabajadores/as, esclareciendo que el trabajo es una fuente de dignidad personal, estabilidad familiar, que fomentar la paz con la comunidad y la democracia.

#### **Esta fase obtiene los siguientes resultados:**

**Construcción de una canasta de servicios sociales:** Esta canasta de servicios sociales responde a las necesidades de los/as trabajadores/as de la empresa, siendo un proceso creativo y analítico que permite la elaboración de propuestas a las necesidades de educación, salud, social, recreacional, asociativo y de género, que presentan los/as trabajadores/as, las cuales están contextualizadas tanto a la prioridad de solución de dichas carencias, como a las características organizacionales.

#### **Cuadro N° 2**

<b>Canasta de servicios sociales</b>	
<b>Propuestas para las necesidades en educación</b>	Beca de estudios diferenciados por nivel educacional
	Manual del trabajador agrícola
	Cursos y capacitaciones de oficios
	Implementación de cursos y capacitaciones
	Colaboración para la nivelación de estudios básicos y medios
<b>Propuestas para las necesidades en salud</b>	Campañas de prevención
	Seguro de salud
	Operativos médicos
	Examen anual preventivo obligatorio
	Préstamo económico por retraso del pago de una licencia médica
<b>Propuestas para las necesidades sociales</b>	Administración fondo social
	Paneles informativos actualizados
	Incentivo al retiro y jubilación
	Vales de mercadería
	Préstamo empresa
	Asignación económica y acompañamiento en defunciones, natalidad y nupcialidad



<b>Propuestas para las necesidades de recreación</b>	Actividades deportivas, culturales y/o recreativas
	Apoyo a conformación de agrupaciones
	Actividades masivas
	Premiación a los mejores trabajadores
	Manual para el autocuidado
	Construcción de un espacio recreacional
<b>Propuestas para las necesidades de asociatividad</b>	Capacitación y cursos para el sindicato
	Oficina sindical
	Actividades para reunir fondos sindicales
	Programa anual de reuniones con gerencia de personas
	Capacitación de trabajo en equipo
	Libro de reclamos y sugerencias
<b>Propuestas para las necesidades de género</b>	Revisión política de remuneraciones
	Programa de protección a la mujer y la maternidad
	Asignación de sala cuna
	Programa de asesoría legal
	Programa de violencia intrafamiliar
Programa radial	

**Fuente:** Elaboración propia

En este cuadro se resumen cada una de las iniciativas a corto, mediano y largo plazo a implementar en base a cada una de las áreas de necesidad, hay que tener en cuenta que el perfil organizacional obtenido en esta investigación, era un simbiosis entre el paradigma de las relaciones industriales y la administración de recursos humanos, distante aún de ser una empresa moderna basada en la gestión del capital humano.

Otro resultado de esta fase fue el *Diseño de estrategias de financiamiento*: Aquí se buscaba encontrar una estrategia de financiamiento para la viabilidad y operatividad del sistema de bienestar.

El financiamiento es clave para poder ejecutar esta propuesta, es por esto que se presentó a la gerencia de la empresa, ya que los/as trabajadores y el sindicato se sentían dispuestos a colaborar para construir un bienestar creado tanto por la empresa como por sus trabajadores/as, delimitándolo como un financiamiento compartido, por lo tanto, las estrategias de financiamiento que se establecieron fueron:

Aporte del 1% del sueldo de cada uno de los/as trabajadores/as.

- Aportes proporcional de la empresa a lo recaudado por los/as trabajadores/as, bajo el sistema 1+1.
- Intereses bajos en los préstamos que otorga la empresa.
- Beneficios y actividades semestrales para reunir fondos.

Estas estrategias permitieron implementar poco a poco las acciones descritas en esta propuesta de bienestar, no quedándose solo en el papel, sino que estas acciones siguen desarrollándose a la fecha en procesos de corto, mediano y largo plazo. Se rescata la voluntad de trabajo tanto de los directivos de la empresa como también el entusiasmo y compromiso de sus trabajadores y trabajadoras.

## V. REFLEXIONES FINALES

El desarrollo de esta propuesta permite desarrollar la capacidad analítica necesaria para aprehender la complejidad de los problemas y procesos socioeconómicos desde la perspectiva de la gerencia social, asimismo, permite posicionar las necesidades de los/as trabajadores/as, materializado en un diagnóstico de necesidades y en el diseño de un sistema integrado de bienestar.

Otro elemento importante es la metodología utilizada, basada en los enfoques cualitativos y cuantitativos, que se han complementado tanto en sus técnicas como en sus análisis, para la consecución de los objetivos de esta propuesta.

Este proceso metodológico ha conducido de manera concreta sus elementos hasta conseguir un sistema de bienestar integrado para los/as trabajadores/as, acorde tanto a sus necesidades como a los intereses organizacionales.

La propuesta presentada se orienta en base a las necesidades de los/as trabajadores/as en los ámbitos sociales, educacionales, de salud, recreacionales, asociativas y de género, esto permite orientar una gama de acciones dirigidas a construir un sistema ordenado de bienestar para servicios sociales; basados en áreas de trabajo: el diagnóstico cualitativo y cuantitativo de necesidades y el diseño de un sistema integrado de bienestar, que contiene la canasta de servicios sociales y estrategias de financiamiento.

La temporalidad de esta propuesta fue de un año y medio aproximadamente (mayo 2011-octubre 2012), en este mismo periodo, se fueron incorporando cambios al interior de la institución, donde las resistencias lograron ser derribadas poco a poco, sin embargo, se mantienen miradas obstaculizadoras de parte de los directivos de la organización, para que se puedan generar cambios más profundos relativos a su estructura jerarquizada y estática, sigue presente el escaso interés que se tiene al bienestar de los trabajadores y trabajadoras, ya que lo ven asociado a un gasto, más que un aporte en la producción y en la consecución de los objetivos organizacionales. Dentro de los obstaculizadores de esta propuesta fue el escaso apoyo de parte de la gerencia para desarrollarla y posteriormente ejecutarla, viéndola muchas veces como una amenaza para el área de bienestar y no como una herramienta que sirva como guía para mejorar y potenciar el mismo departamento. Por lo tanto, es necesario plantearse la gestión del capital humano para concebir las organizaciones con características más humanas donde lo central sean las personas, viéndolas como seres proactivos e inteligentes que deben ser impulsadas, asimismo, su estructura debe ser fluida, ágil y flexible, totalmente descentralizada, con énfasis en las redes de equipos multifuncionales; con una cultura basada en la valoración del conocimiento y de la creatividad; con un ambiente variable, imprevisible, sin miedo a los cambios y con un trato hacia a las personas más comprometidos en su desarrollo personal y social.

Por último, es urgente plantearse procesos de innovación y creatividad en los espacios laborales, que permita desarrollar y reconocer a las personas, tener reuniones periódicas con ellos, reconocer en público y en privado sus logros, agradecer sus esfuerzos extra, flexibilizar sus horarios, proveer de capacitaciones, mejorar los servicios sociales, realizar acompañamiento familiar, aumentar los sueldos, incluir a los trabajadores y trabajadoras en las decisiones, construir instalaciones deportivas, realizar actividades recreativas junto a sus familias, instalar sala cuna y guarderías, facilitar el acceso a los servicios médicos, etc., estas iniciativas que están presentadas de manera práctica en esta propuesta, permitirían mejorar a la organización en cada uno de sus procesos productivos y además, potenciar el clima organizacional y crear un ambiente laboral más solidario, igualitario y democrático.

## VI. BIBLIOGRAFÍA

- Beer, A. (1989). Gestión de Recursos Humanos. Editorial Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. Cuba.
- Comisión de las Comunidades Europeas. (2001). Libro Verde: Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de la empresa. Bruselas.
- Cuesta, A. (1997). Tecnología de Gestión de los Recursos Humanos. La Habana: Academia.
- Chiavenato, I. (2002). Gestión del Talento Humano. Bogotá: Prentice Hall.
- Chiavenato, I. (2007). Administración de Recursos Humanos. El Capital Humano de Las Organizaciones. (Octava Edición). México: McGraw Hill.
- Dalgis, R. (2008). Diseño del Sistema de Gestión de Recursos Humanos para el Telecentro. Consultado el 22 de noviembre de 2013 en <http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/5546/1/UPS-CT002773.pdf>
- Tunasvisión. (2011) Centro Universitario Vladimir Ilich Lenin Las Tunas. Consultado el 22 de noviembre de 2013 en <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/cu/2011/mac2.htm>.
- Hernández Silva F. & Lahera Y. (2006) Conocimiento organizacional: la gestión de los recursos y el capital humano. Acimed. Consultado el 20 de mayo 2014 en [http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol14\\_1\\_06/aci03106.htm](http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol14_1_06/aci03106.htm)
- Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, P. (1997). Metodología de la Investigación. México: McGraw-Hill.
- Krueger, R. (1991). El Grupo de Discusión. Guía Práctica para la Investigación Aplicada. Madrid: Esic Editorial
- Organización Internacional de Trabajo OIT. (2008). El Programa del Trabajo Decente. Consultado el 15 de Junio 2014 en <http://www.ilo.org/global/about-the-ilo/decent-work-agenda/lang--es/index.htm>
- Pérez, G. (2000). Investigación cualitativa, retos e interrogantes II, técnicas y análisis de datos. Madrid: La Muralla.
- Organización Mundial del Trabajo. (2008) El Programa del Trabajo Decente. Consultado el 25 de Junio 2014 en <http://www.ilo.org/global/about-the-ilo/decent-work-agenda/lang--es/index.htm>
- Rodríguez, G., Gil, J., & García, E. (1999). Metodología de la Investigación Cualitativa. Málaga: Aljibe.

Recibido el 30 de julio 2014, aceptado el 28 de noviembre 2014.