



**UNIVERSIDAD DE LA FRONTERA
FACULTAD DE EDUCACIÓN Y HUMANIDADES
DEPARTAMENTO DE TRABAJO SOCIAL
MAGISTER EN GERENCIA SOCIAL**

**PROPUESTA:
SISTEMA INTEGRADO DE BIENESTAR
PARA LA EMPRESA SAN JOSE FARMS VILCUN**

**Tesis para optar al Grado de
Magíster en Gerencia Social**

**Viviana Rodríguez Venegas
Temuco, Chile
2012**

TEMUCO, Noviembre de 2012



**UNIVERSIDAD DE LA FRONTERA
FACULTAD DE EDUCACIÓN Y HUMANIDADES
DEPARTAMENTO DE TRABAJO SOCIAL
MAGISTER EN GERENCIA SOCIAL**

**PROPUESTA:
SISTEMA INTEGRADO DE BIENESTAR
PARA LA EMPRESA SAN JOSE FARMS VILCUN**

***Tesis para optar al Grado de
Magíster en Gerencia Social***

Autora:

Viviana Rodríguez Venegas
Trabajadora Social

Profesora Guía:

Ana María Salamé Coulón
Doctora Universidad de
Barcelona, España
Universidad de La Frontera

TEMUCO, Noviembre de 2012

RESUMEN

San José Farms es una empresa agrícola especialista en el cultivo de berries, teniendo seis huertos a lo largo del país. Esta empresa ha experimentado en los últimos años, un crecimiento económico y aumento en la contratación de su personal, sin embargo, en aspectos organizacionales, en especial del área de bienestar y servicios para sus trabajadores está aún en sus comienzos.

Es por esto, que se propone diseñar un sistema integrado de bienestar para los trabajadores de la empresa San José Farms del Huerto de Vilcún, que involucra generar estrategias creativas y atingentes a su realidad, acorde tanto a las necesidades de los trabajadores como a los objetivos organizacionales.

Para abordar esta propuesta, se realiza un análisis documental y revisión bibliográfica para la construcción del marco conceptual; asimismo, se utiliza la revisión de fichas laborales, la elaboración de una bitácora de atención social y los grupos de discusión, para el diagnóstico de necesidades y posteriormente, el diseño de un sistema integrado de bienestar que presenta propuestas para cada una de las áreas de necesidad y estrategias de financiamiento para la viabilidad y operatividad de esta propuesta.

PALABRAS CLAVES:

**Gestión de recursos humanos- sistema de bienestar- trabajo-
necesidades- calidad de vida**

INDICE TEMATICO

CONTENIDOS	N° Pág.
CAPITULO I	
INTRODUCCION	1
1.1. Definición del problema a abordar	1
1.2. Objetivos de la propuesta	3
1.3. Sujetos participantes de la propuesta	4
1.4. Relación de la propuesta con la Gerencia Social	4
CAPITULO II	
CONTEXTO ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA SAN JOSÉ FARMS	6
2.1. Breve historia	7
2.2. Misión	7
2.3. Visión	9
2.4. Líneas y programas de trabajo	9
2.5. Recursos humanos	10
2.6. Departamento de bienestar y servicios	12
2.7. Características contractuales de los trabajadores	13
CAPITULO III	
MARCO CONCEPTUAL	16
3.1. La evolución histórica de la gestión de recursos humanos	16
3.2. Definición de la gestión de recursos humanos	19
3.3. Modelos de gestión de recursos humanos	22
3.3.1. Modelo de gestión de recursos humanos de Beer y cols	22
3.3.2. Modelo de gestión de recursos humanos	23

de Harper y Linch	
3.3.3. Modelo de gestión de recursos humanos de Idalberto Chiavenato	24
3.4. La responsabilidad social empresarial	25
3.5. Las necesidades de los trabajadores	26
CAPITULO IV	
MARCO METODOLOGICO PARA EL DISEÑO DE LA PROPUESTA	30
4.1. Fases del proceso de diseño de la propuesta	30
4.1.1. Fase 1: Estudio teórico y conceptual	30
4.1.2. Fase 2: Diagnóstico de necesidades	31
4.1.2.1. Recolección de la información	32
4.2.2.2. Organización de la información	38
4.2.2.3. Análisis de la información	39
4.1.3. Fase 3: Diseño del sistema integrado de bienestar	40
4.2. Obstaculizadores de la propuesta	41
CAPITULO V	
PROPUESTA	43
5.1. Perfil organizacional de la empresa San José Farms Vilcún	43
5.2. Perfil sociodemográfico de los trabajadores de la empresa San Jose Farms Vilcún	47
5.3. Estudio cuantitativo y cualitativo de necesidades de los trabajadores de la empresa San Jose Farms Vilcún	57
5.3.1. Necesidades en educación	57
5.3.2. Necesidades en salud	62
5.3.3. Necesidades sociales	68
5.3.4. Necesidades recreacionales	74
5.3.5. Necesidades de asociatividad	78

5.3.6.	Necesidades de género	81
5.3.7.	Síntesis general del estudio de necesidades de los trabajadores de la empresa San José Farms Vilcún	85
5.4	Sistema integrado de bienestar	87
5.4.1.	Principios inspiradores	88
5.4.2.	Estrategia de financiamiento	90
5.4.3.	Canasta de servicios sociales	93
5.4.3.1.	Propuestas para las necesidades en Educación	93
5.4.3.2.	Propuestas para las necesidades en Salud	97
5.4.3.3.	Propuestas para las necesidades Sociales	100
5.4.3.4.	Propuestas para las necesidades de recreación	104
5.4.3.5.	Propuestas para las necesidades de Asociatividad	107
5.4.3.6.	Propuestas para las necesidades de Género	113
CAPITULO VI		
CONCLUSIONES		117
6.1	En relación a la gerencia social	117
6.2.	En relación a la metodología de la propuesta	118
6.3.	En relación al aprendizaje obtenido	121
CAPITULO VII		
FUENTES CONSULTADAS		124
7.1	Fuentes bibliográficas	124
7.2	Fuentes electrónicas	125

INDICE DE GRAFICOS

N°	DESCRIPCION	N° Pág.
Gráfico N°1	Distribución de trabajadores/as según género	47
Gráfico N°2	Distribución de trabajadores/as según grupos étnicos	49
Gráfico N°3	Distribución de trabajadores/as según zona de residencia	49
Gráfico N°4	Distribución de trabajadores/as según estado civil	50
Gráfico N°5	Distribución de trabajadores/as según afiliación AFP	52
Gráfico N°6	Renta imponible según cargo al que pertenecen	53
Gráfico N°7	Distribución de trabajadores/as según afiliación a sistema de salud	55
Gráfico N°8	Indicadores de necesidades en educación	58
Gráfico N°9	Indicadores de necesidades en salud	63
Gráfico N°10	Indicadores de necesidades sociales	69
Gráfico N°11	Indicadores de necesidades asociativas	78
Gráfico N°12	Indicadores de necesidades de género	82
Gráfico N°13	Distribución de necesidades según número de atenciones en bitácora del departamento social	86

INDICE DE TABLAS

N°	DESCRIPCION	N° Pág.
Tabla N°1	Distribución de trabajadores/as según género y tramo de edad	48
Tabla N°2	Distribución de trabajadores/as según nivel educacional y género	50
Tabla N°3	Indicadores de renta imponible de trabajadores/as según al cargo al que pertenecen	54
Tabla N°4	Indicadores de renta imponible de trabajadores/as según afiliación en salud	55

INDICE DE FIGURAS

N°	DESCRIPCION	N° Pág.
Figura N°1	Mapa de ubicación de la empresa San José Farms Vilcún	7
Figura N°2	Fotografía de plantación de arándanos en el Huerto de Vilcún	8
Figura N°3	Fotografía de la planta procesadora y packing	10
Figura N°4	Organigrama de la empresa San José Farms Vilcún	11
Figura N°5	Organigrama del departamento de bienestar y servicios	13
Figura N°6	Fotografía de un grupo de cosecha	14
Figura N°7	Modelo de gestión de RRHH de Beer y Cols	23
Figura N°8	Modelo de gestión de RRHH de Harper y Linch	24
Figura N°9	Modelo de gestión de RRHH de Chiavenato	25

Figura N°10	Principales necesidades en educación	62
Figura N°11	Principales necesidades en salud	67
Figura N°12	Principales necesidades sociales	73
Figura N°13	Principales necesidades recreacionales	77
Figura N°14	Principales necesidades asociativas	81
Figura N°15	Principales necesidades de género	85

INDICE DE CUADROS

N°	DESCRIPCION	N° Pág.
Cuadro N°1	Objetivos generales de la propuesta	3
Cuadro N°2	Objetivos específicos de la propuesta	4
Cuadro N°3	Características contractuales de los trabajadores	14
Cuadro N°4	Tipos de faenas agrícolas y sus características	15
Cuadro N°5	Evolución de la gestión de recursos humanos	17
Cuadro N°6	Fases metodológicas y temporalización	30
Cuadro N°7	Etapas y características de la fase de diagnóstico de necesidades	31
Cuadro N°8	Técnica1- Revisión documental y extracción de datos del departamento de remuneraciones	32
Cuadro N°9	Técnica 2- Elaboración bitácora de atención del departamento social	34
Cuadro N°10	Técnica 3 – Grupos de discusión	35
Cuadro N°11	Características organizacionales de la empresa San José Farms Vilcún	43
Cuadro N°12	Becas de estudios	93
Cuadro N°13	Manual del trabajador agrícola	94
Cuadro N°14	Apoyo a la educación de posgrado	94

Cuadro N°15	Cursos y capacitaciones de oficios	95
Cuadro N°16	Cursos y capacitaciones	95
Cuadro N°17	Nivelación de estudios básicos y medios	96
Cuadro N°18	Campañas de prevención	97
Cuadro N°19	Seguro de salud	97
Cuadro N°20	Operativos médicos	98
Cuadro N°21	Examen preventivo anual obligatorio	99
Cuadro N°22	Préstamo económico por no pago de licencias médicas	99
Cuadro N°23	Administración fondo social	100
Cuadro N°24	Paneles informativos actualizados	100
Cuadro N°25	Organigrama de la organización	101
Cuadro N°26	Incentivo al retiro y jubilación	101
Cuadro N°27	Vales de mercadería	102
Cuadro N°28	Préstamo empresa	102
Cuadro N°29	Asignación económica y acompañamiento familiar en defunciones, natalidad y nupcialidad.	103
Cuadro N°30	Actividades deportivas, culturales y recreativas	104
Cuadro N°31	Apoyo a conformación de agrupaciones	104
Cuadro N°32	Actividades masivas	105
Cuadro N°33	Premiar a los mejores trabajadores	105
Cuadro N°34	Manual para el autocuidado	106
Cuadro N°35	Construcción de un espacio recreacional	107
Cuadro N°36	Capacitación y cursos para el sindicato	107
Cuadro N°37	Oficina sindical	108
Cuadro N°38	Actividades para reunir fondos sindicales	108
Cuadro N°39	Programa anual de reuniones con la gerencia de personas	109
Cuadro N°40	Capacitación de trabajo en equipo	109
Cuadro N°41	Potenciar la identidad e imagen de la empresa	110

Cuadro N°42	Libro de reclamos y sugerencias	111
Cuadro N°43	Intranet organizacional	111
Cuadro N°44	Revisión de la política de remuneraciones	112
Cuadro N°45	Programa de protección a la mujer y maternidad	113
Cuadro N°46	Asignación de sala cuna	114
Cuadro N°47	Programa de asesoría legal	114
Cuadro N°48	Programa de violencia intrafamiliar	115
Cuadro N°49	Programa radial	116

CAPITULO I

INTRODUCCION

1.1 Definición del problema a abordar.

San José Farms es una empresa se especializa en el cultivo de berries, teniendo seis huertos agrícolas a lo largo del país. Esta empresa ha experimentado en los últimos años un gran incremento económico y un aumento en la contratación de su personal, sin embargo, en aspectos organizacionales, en especial del área de bienestar para sus trabajadores esta aún en sus comienzos.

Proponer un sistema integrado de bienestar para los trabajadores de la empresa San José Farms del Huerto de Vilcún, es un desafío que involucra plantearse por una parte, la dicotomía de las muchas necesidades y los escasos recursos existentes, y por otro lado, poner en la palestra que la solución a dichas necesidades son relevantes tanto para la visión y misión de la empresa como para el cumplimiento de los objetivos trascendentales de una empresa agrícola, que es la producción y la calidad de sus frutales.

Así, la propuesta se diseña, considerando que su autora se desempeñaba, hasta julio de 2012, como trabajadora social de dicha empresa, lo que le permitió apreciar de modo directo las necesidades y las complejidades asociadas a ellas, donde día a día va recogiendo impresiones, consultas, dudas, reclamos, entre otros, de las condiciones laborales, educacionales, de salud, sociales, recreacionales, de asociatividad, y de género, que poseen los trabajadores, todo esto es contrapuesto con los servicios sociales disponibles

en el departamento social, los recursos existentes para esta área y con las características organizacionales que posee la empresa.

Por esta mirada cercana que posee la autora con los problemas sociales que presentan las personas de la empresa, actúa como un puente entre las carencias de los trabajadores y las exigencias en el cumplimiento de los objetivos empresariales, se traza esta propuesta de servicios para dar respuesta a sus necesidades y problemáticas basado en las características de las personas y también de la empresa.

Es por ello, que el marco conceptual de esta propuesta, estudia la gestión de recursos humanos que establece que el principal recurso es el recurso humano, es el elemento distintivo entre una empresa y otra, son parte trascendental del esquema empresarial, quienes deben estar potenciados y desarrollados en su crecimiento personal y laboral; además, esta visión se complementa con la responsabilidad social empresarial, 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; y por último, el concepto de “trabajo decente”, que significa contar con oportunidades de un trabajo que sea productivo y que tenga un ingreso digno, seguridad laboral y protección social para las familias.

Estos modelos, líneas de acción y visiones, logran el bienestar individual, el bienestar social y a la vez 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.

Por lo tanto, esta propuesta establece el diseño de un sistema integrado de bienestar que genera estrategias creativas y atingentes a la realidad laboral de la Empresa San José Farms Vilcún, acorde tanto a las necesidades de los trabajadores como a los objetivos empresariales.

Problemáticas que desea abordar esta propuesta:

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

1.2. Objetivos de la propuesta

Cuadro N° 1: Objetivos generales de la propuesta

OBJETIVOS GENERALES
A.- Realizar un diagnóstico de necesidades educativas, de salud, sociales, recreacionales, asociativas y de género para los trabajadores de la Empresa San Jose Farms Vilcún.
B.- Diseñar un sistema integrado de bienestar para la Empresa San José Farms Vilcún.

Cuadro N° 2: Objetivos específicos de la propuesta

OBJETIVOS ESPECIFICOS
A.1. Caracterizar la estructura, cultura y ambiente organizacional de la Empresa San José Farms Vilcún.
A.2. Elaborar un perfil sociodemográfico de los trabajadores de la Empresa San Jose Farms Vilcún.
A.3. Identificar las distintas necesidades que presentan los trabajadores de la empresa San José Farms Vilcún.
B.1. Analizar, organizar y desarrollar propuestas para la mejora de los servicios sociales de los trabajadores de la empresa San Jose Farms Vilcún.
B.2. Proponer una canasta de servicios sociales en las áreas de educación, salud, social, recreacional, de género y asociativos.
B.3. Proponer estrategias de financiamiento para la operatividad y viabilidad de esta propuesta.

1.3. Sujetos participantes de la propuesta

Son los trabajadores indefinidos de la empresa San José Farms del Huerto de Vilcún, ubicado en el km 7 de la localidad de General López, de la región de la Araucanía, Chile.

1.4. Relación de la propuesta con la Gerencia Social

El programa de Magister en Gerencia Social tiene como objetivo general: Formar profesionales de alto nivel académico centrados en la investigación y la acción gerencial de políticas, programas y proyectos sociales a nivel nacional e internacional, favoreciendo de esta forma, la ejecución de procesos de desarrollo social y formación académica.

Asimismo, esta propuesta desea alcanzar uno de los objetivos específicos del programa de Magister en Gerencia Social: *“Desarrollar capacidad analítica necesaria para aprehender la complejidad de los problemas y procesos socioeconómicos desde una perspectiva de la gerencia social”*, ya que el programa de estudios ha entregado tanto herramientas de la gerencia social para el diseño de esta propuesta, como el desarrollo de habilidades como la capacidad analítica e investigativa para la construcción del marco conceptual; y el análisis de contenido y estadístico descriptivo con la información recopilada.

Consiguientemente, permite posicionar las necesidades de los trabajadores de manera práctica en las áreas de: educación, salud, social, recreacional, asociatividad y género, materializado en un diagnóstico de necesidades y en el diseño de un sistema integrado de bienestar para los trabajadores de la empresa San José Farms Vilcún.

Por lo tanto, el Programa de Magister en Gerencia Social, ha permitido interpretar la realidad de manera objetiva, para obtener conclusiones y aprendizajes contextualizados con la realidad en la cual se desarrolla esta propuesta.

CAPITULO II

CONTEXTO ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA SAN JOSE FARMS VILCUN

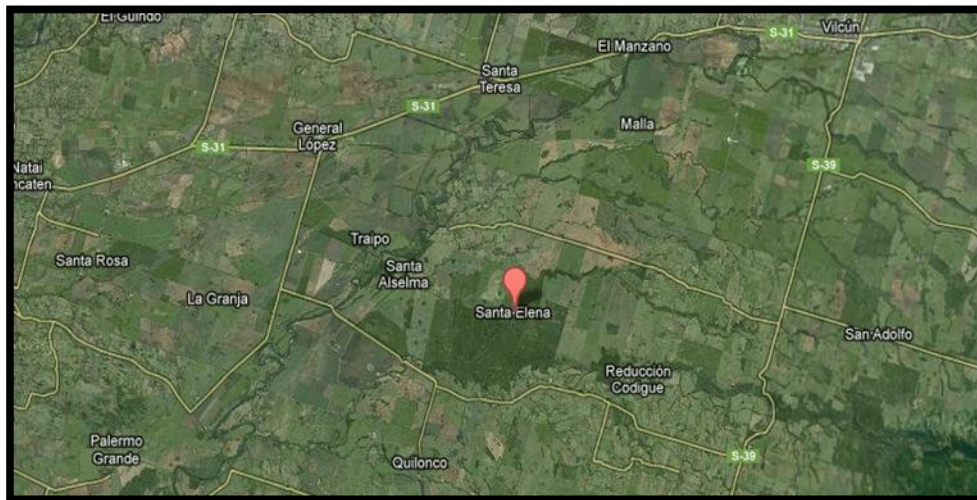
San José Farms S.A, es una empresa agrícola con doce años de experiencia, consagrándose como una de las más importantes productoras de berries en Latinoamérica.

La empresa cuenta con varias sedes a nivel nacional, siendo su casa matriz la Agrícola San José de Gorbea, ubicada en calle Carrera N° 695, en la ciudad de Gorbea, región de La Araucanía, Chile. Este es uno de los huertos más antiguos en producción de arándanos en Chile, y cuenta con una superficie de 125 hectáreas.

Las otras sedes de la empresa se encuentran ubicadas en: Vilcún (IX región), Angol (IX región), Requinoa (VI región), Tilama (IV región), San Felipe (V región).

Esta propuesta de intervención se realiza en el huerto de la comuna de Vilcún, ubicada en el Fundo Santa Elena, Km 7 de la localidad de General López Región de La Araucanía, Chile. Como lo muestra el siguiente mapa:

Figura N° 1: Mapa de ubicación de la empresa San José Farms Vilcún



2.1. Breve historia

La empresa chilena, San José Farms, se creó en el año 1990 logrando la primera producción de frutas en el año 1991, momento desde el cual inició una serie de pruebas de especies con el objeto de cultivar las mejores variedades de arándanos, frambuesas, moras y frutillas para ofrecer a sus consumidores.

Desde ese entonces, la empresa se ha caracterizado por innovar en medio de plantaciones de prueba considerando la adaptabilidad de la fruta, la calidad final y la aceptación que tenga en el mercado internacional.

2.2. Misión

El principal propósito es convertirse en una empresa líder en volumen y calidad de sus productos. Para esto se ha establecido la siguiente política:

- Satisfacer las necesidades y requerimientos de los clientes, para esto debe entregar un producto seguro para su consumo, que cumpla con la legislación aplicable y con los parámetros de calidad más exigentes.

- Compromiso de todo el personal de la empresa para apoyar y mejorar continuamente la eficacia del sistema de gestión de calidad.
- Que cada empleado reconozca que cualquier proceso, actividad o área de San José es un eslabón fundamental de la cadena productiva y que debe resguardar la calidad de sus actividades.
- Promover las relaciones de confianza técnica y comercial con los proveedores como una forma de asegurar la permanencia de la empresa.

Figura N° 2: Fotografía de plantación de arándanos en el Huerto de Vilcún.



2.3. Visión

La empresa San José Farms se ha comprometido con las propiedades y la calidad final de sus productos, es por lo mismo que están en constante preocupación por sus huertos, los frutos y la innovación tecnológica en los procesos de packing y congelado.

Los objetivos principales son generar frutos con la mejor calidad para ofrecer a los consumidores, un producto de propiedades óptimas y que satisfaga el gusto de quien la consuma.

San José Farms trabaja con especialistas en el cultivo de berries para que resguarden tanto el cuidado y crecimiento de la plantación, como en la cosecha y en el packing, con el objeto de mantener la calidad durante toda el proceso de vida de la fruta.

2.4. Líneas y programas de trabajo

San José Farms se encuentra certificada bajo las Good Agricultural Practices (GAP), Eurepgap, Nature's Choice y bajo el Sistema de Gestión de Calidad con la Norma ISO 9000, certificaciones de calidad a nivel internacional que permiten proporcionar altos estándares de calidad en la fruta como en cada uno de sus procesos productivos.

El compromiso que posee con sus consumidores es entregar la mejor calidad de berries, preocupándose por sabor, tamaño, color, firmeza y la buena vida poscosecha, implementado un Packing con tecnología de vanguardia.

Figura N° 3: Fotografía de la planta procesadora y packing

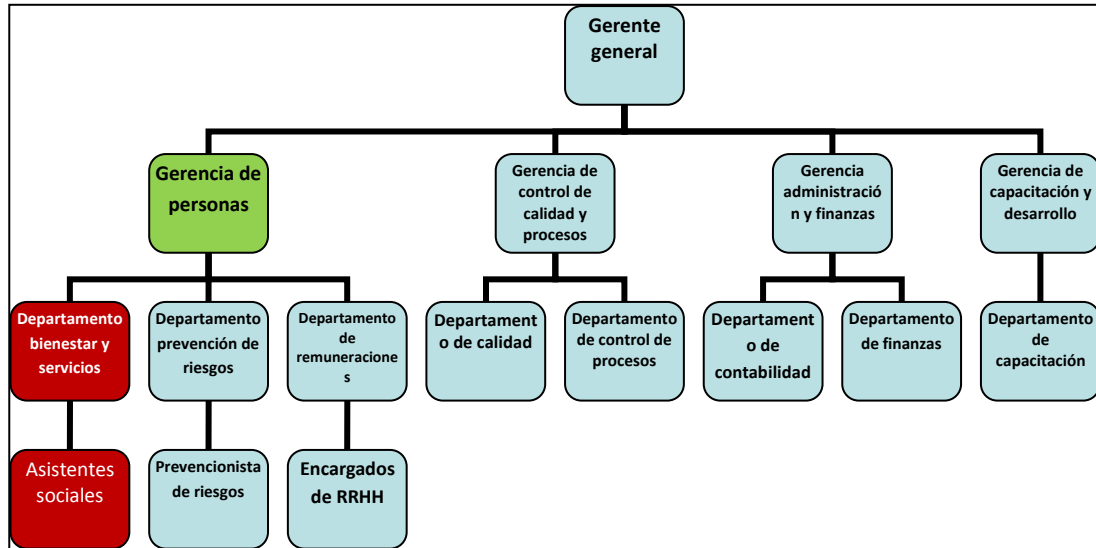


2.5. Recursos humanos

La Empresa posee una estructura jerárquica en el cual existe un líder con plena autoridad sobre los demás departamentos con claras responsabilidades y funciones.

A continuación, se presenta un organigrama que resume las diversas áreas de la empresa San José Farms, poniendo realce en el Área de Personas o de Recursos Humanos:

Figura N°4: Organigrama de la empresa San José Farms



La Empresa San José Farms se divide en cuatro grandes áreas de Gerencia: Personas, Control de Calidad y Procesos, Administración y Finanzas y por último, Capacitación y Desarrollo, cada una de ellas, cuenta con departamentos que están liderados por una jefatura, que está a cargo de diseñar y ejecutar diversas labores para el cumplimiento de la misión y visión de la empresa.

Cuentan con un grupo multidisciplinario de profesionales: ingenieros agrónomos, contadores auditores, prevencionistas de riesgos, ingenieros comerciales, asistentes sociales, técnicos agrícolas, etc.

Se destaca el Departamento de Bienestar y Servicios, ya que desde ésta unidad se realiza la atención social para cada uno de los trabajadores de los huertos de la empresa a nivel nacional.

2.6. Departamento de bienestar y servicios

Este departamento cumple con las siguientes características:

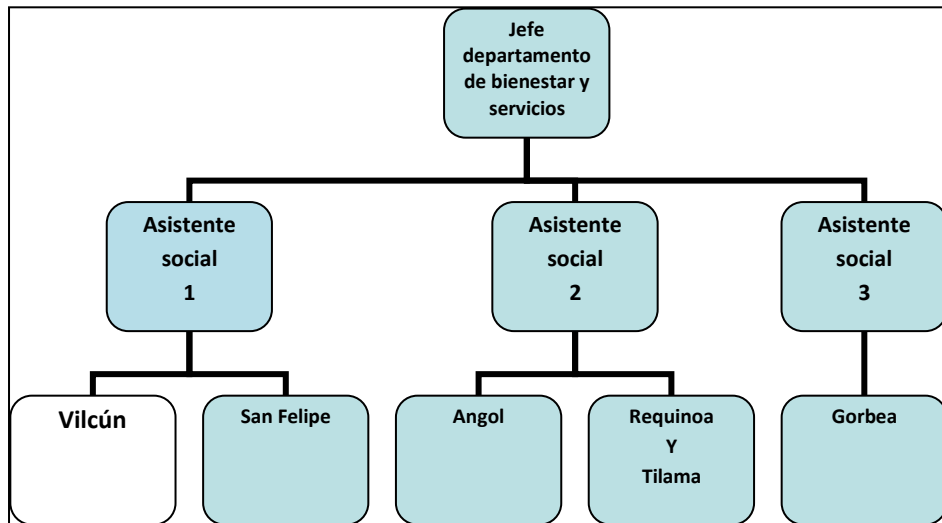
- Unidad que brinda atención a todos los huertos de la empresa. (Angol, Vilcún, Gorbea, Tilama, Requinoa, San Felipe)
- Fortalece el principal capital de la empresa: el Capital Social.
- Diagnostica y ofrece respuestas a necesidades del ámbito social.
- Retroalimenta al área de remuneraciones sobre características y necesidades del personal.
- Propone medidas de fortalecimiento organizacional.

Entre las principales funciones podemos destacar las siguientes:

- Atención social a trabajadores. (Tilama, Requinoa, Angol, Vilcún, Gorbea, Temuco)
- Gestión Previsional y Capacitación de personal
- Gestión de beneficios para Sindicatos de la empresa.
- Coordinar celebraciones y actividades masivas en la empresa.
- Gestionar préstamo empresa para trabajadores.
- Evaluar capacidad de descuento por planilla para créditos y otros beneficios con este tipo de descuentos.
- Atención social en Vivienda.
- Apoyo en comité de vivienda.
- Entregar beneficios para las familias, etc.

A continuación se presenta un organigrama que resume la estructura del Departamento de Bienestar y Servicios.

Figura N°5: Organigrama del departamento de bienestar y servicios



El departamento de bienestar cuenta con tres asistentes sociales que están a cargo de la gestión y atención de los trabajadores, quienes, trabajan de manera regular en los huertos de Vilcún, Gorbea y Angol, pero deben realizar visitas mensuales y/o trimestrales al resto de las sedes de la empresa. (Tilama, Requinoa y San Felipe).

Se destaca el departamento social en la sede de Vilcún, ya que es aquí donde se realiza la propuesta de un sistema de bienestar integrado de servicios sociales acorde a las necesidades y características de sus trabajadores.

2.7. Características contractuales de los trabajadores

Las características contractuales de los trabajadores según el tipo de contrato es: indefinidos, plazo fijo y faena, para esta propuesta de intervención sólo se recurrirá a los trabajadores indefinidos (99 personas), por la facilidad en la recopilación de los datos, ya que el resto de trabajadores no están de manera permanente en la empresa.

Figura N°6: Fotografía de un grupo de cosecha



A continuación se presenta un cuadro que resume el número y características contractuales de los trabajadores de la empresa San José Farms Vilcún, con los datos actualizados al término del periodo de cosecha en el mes de marzo del 2012:

Cuadro N°3: Características contractuales de los trabajadores

TRABAJADORES SEGÚN TIPO DE CONTRATO	CARACTERÍSTICAS	N° TRABAJADORES
Trabajadores indefinidos	Son trabajadores con contrato indefinido. <i>(Con los cuales se realiza la propuesta de intervención)</i>	99

Trabajadores Plazo Fijo	Son trabajadores que están rotando todo el año, bajo la modalidad contrato-anexo- finiquito.	255
Trabajadores de Faena (Temporeros)	Son trabajadores que son contratados sólo por el periodo estival, para el proceso de cosecha de la fruta. (Diciembre 2011-marzo 2012).	1.800

Con respecto al tipo de contrato que realiza la empresa a los trabajadores, esto se caracteriza por contratarlos bajo la modalidad de plazo fijo, ya que con esto, pueden desvincularlos rápidamente cuando ya no se requieran de sus servicios, esto les genera a los trabajadores inestabilidad laboral y escasa protección social en especial en el área de salud, con respecto a su afiliación y al pago de sus licencias médicas al no tener continuidad en sus cotizaciones. Con respecto a los temporeros o cosecheros, estos poseen un contrato por faena lo que implica realizar una labor específica, como es en este caso la cosecha de la fruta, en un periodo aproximado de cuatro meses, basando su sueldo en bonos de producción de cosecha.

Así también, es importante mencionar que la empresa se basa en diversas faenas productivas que va de la mano con la labor que realizan los trabajadores agrícolas en el cultivo de berries.

Cuadro N°4: Tipos de faenas agrícolas y sus características

FAENAS	CARACTERÍSTICAS	PERIODO DE TIEMPO
Faena de poda	Recorte de plantas	Marzo a Julio
Faena de control de heladas y plagas	Fertilización, cuidado de las plantas y controles de regadíos basados en aspersores.	Agosto y Septiembre

Faena de Conteo de Yemas	Conteo de las flores en las plantas para proyectar la cosecha	Octubre y Noviembre
Faena de Cosecha	Recolección de la fruta	Diciembre a Marzo

Cada una de estas faenas nos plasma el trabajo anual que realizan los trabajadores en el campo, para conseguir una cosecha de frutas de excelencia de calidad con características de exportación, para así poder dar cumplimiento a los objetivos organizacionales.

CAPITULO III

MARCO CONCEPTUAL

En este apartado se presentan las teorías y conceptos que permiten el análisis y comprensión de la propuesta, basado en el sustento teórico del modelo de gestión de recursos humanos, estableciendo su evolución histórica, los tipos de modelos de gestión, su relación con la responsabilidad social empresarial y las necesidades de los trabajadores según la organización internacional del trabajo.

3.1.- Evolución histórica a la gestión de recursos humanos.

El desarrollo histórico de la función de recursos humanos, según Dalgis (2008) ha transcurrido en los siguientes periodos:

Primer periodo: (1880 hasta 1945), el modelo de conducta de las personas era vista como hombres con maquinarias, por su parte el modelo de conducta de la gestión de recursos humanos era de Organización Científica del Trabajo, y fue denominada como *Administración de personal*.

Segundo periodo: (1945 hasta 1970), se comienza a ver al hombre como miembro del grupo, se observan modelos humanistas y su denominación fue *Dirección de Personal*.

Tercer periodo: (1970 hasta 1990), donde se observa una conducta organizacional, se comienzan a utilizar teorías más modernas y su denominación fue *Dirección de Recursos Humanos*.

Cuarto periodo: (1990 hasta la actualidad), donde continúa un modelo organizacional de personas, se denomina *Dirección Estratégica de Recursos Humanos*, donde se habla de *Gestión de recursos humanos*.

Asimismo, la evolución de la gestión recursos humanos planteada por Chiavenato (2002):

Cuadro N°5: Evolución de la gestión de recursos humanos

	Era de la industrialización clásica	Era de la industrialización	Era de la información
Períodos	1900-1950	1950-1990	Después 1990
Estructura organizacional predominante	Burocrática, funcional, piramidal, centralista, rígida	Mixta, matriarcal, con énfasis en departamentalización por productos y	Fluida, ágil y flexible, totalmente descentralizada.

	e inflexible. Énfasis en los órganos.	servicios o unidades estratégicas de negocios.	Énfasis en la redes de equipos multifuncionales.
Cultura organizacional predominante	Teoría X: enfoque en el pasado en las tradiciones y en los valores conservadores. Énfasis en el mantenimiento del status quo. Valoración de la tradición y experiencia.	Transición: enfoque en lo presente y en lo real. Énfasis en la adaptación al ambiente. Valoración de la renovación y la revitalización.	Teoría Y: enfoque en el futuro y en el destino. Énfasis en el cambio y en la innovación. Valoración del conocimiento y de la creatividad.
Ambiente organizacional	Estático, previsible, pocos cambios y graduales. Pocos desafíos ambientales.	Intensificación y aceleración de los cambios ambientales.	Variable, imprevisible, turbulento, con grandes e intensos cambios.
Modos de tratar con las personas	Las personas elaboran productos inertes y estáticos. Énfasis en la normas y en los controles rígidos para regular a las	Las personas son recursos organizacionales que deben ser administrados. Énfasis en los objetivos organizacionales	Las personas son seres proactivos e inteligentes que deben ser impulsados. Énfasis en la libertad y en el

	personas.	para dirigir a las personas.	compromiso de motivar a las personas.
Administración de personas	Relaciones industriales.	Administración de Recursos Humanos.	Gestión de Recursos Humanos.

3.2. Definición de gestión de recursos humanos

Cuesta (1997) define a la gestión de recursos humanos como "el conjunto de actividades que ponen en funcionamiento, desarrollan y movilizan a las personas que una organización necesita para realizar sus objetivos". Asimismo, establece que en el proceso de gestión de recursos humanos intervienen todos los miembros activos de la empresa, entendiéndose por tales: la dirección general con tareas de mando, los asalariados con la negociación de un contrato y los representantes del personal.

Para poner en funcionamiento esta perspectiva se debe tener presente tres premisas según Páez (1991):

Premisa Estratégica: Definir las políticas de personal, y articular las funciones sociales considerando los objetivos de la organización.

Premisa Operativa: Se necesitan métodos para conseguir, conservar y desarrollar esos recursos humanos.

Premisa Logística: Todo ello debe ser llevado a cabo con la ayuda de instrumentos administrativos, reglamentarios e instrumentales.

Las funciones de la gestión de recursos humanos tienen que estar interrelacionadas con las demás funciones de la empresa:

- Con trabajadores habilidosos, entrenados para hacer un buen trabajo, para controlar los defectos y errores, y realizar diferentes tareas.
- Con trabajadores motivados que pongan empeño en su trabajo, que busquen realizar las operaciones de forma óptima y sugieran propuestas.
- Con trabajadores con disposiciones al cambio, capaces y dispuestos a adaptarse a nuevas situaciones en la organización del trabajo.

Chiavenato (1988), señala que la gestión de recursos humanos es un área interdisciplinaria ya que abarca la “psicología industrial y organizacional, ingeniería industrial, economía y derecho del trabajo, ingeniería de sistemas, de seguridad, medicina del trabajo, cibernética, entre otras actividades y disciplinas. Además, la considera como “la actividad que busca el aprovechamiento y desarrollo de las cualidades humanas para que la empresa le sea posible alcanzar sus objetivos”.

Velásquez y Miguel (2001) indican que la gestión de recursos humanos, es un sistema, cuya premisa fundamental es pensar que el hombre dentro de la empresa es un recurso que hay que optimizar a partir de una visión renovada, dinámica, competitiva, en la que se orienta y afirma una verdadera interacción entre lo social y lo económico.

De la misma forma, Beer (1989) establece que la gestión de recursos humanos, comprende todas las decisiones y acciones directivas que afectan la relación entre los empleados y la organización, por lo tanto, es la función que permite la colaboración eficaz de las personas para alcanzar los objetivos organizacionales e individuales, buscando la eficacia organizacional. (Chiavenato, 2002).

Por lo tanto, a la hora de emplear la gestión de recursos humanos, se debe tomar una serie de medidas, entre las que se destacan: el compromiso de los trabajadores con los objetivos empresariales; el pago de salarios en función de la productividad de cada trabajador; un trato justo a los empleados; una formación profesional continuada y vincular la política de contratación a otros aspectos relativos a la organización de la actividad como la producción, el marketing y las ventas. (Roos; 2001).

Ordoñez (1995) dice que la gestión de recursos humanos, desde finales del siglo XX ha ido desarrollando nuevas tendencias con los siguientes rasgos:

- Los recursos humanos representan una inversión y no un costo.
- Su función integral de la organización, que no se puede realizar desde un solo departamento o área específica.
- Sus bases radican en el análisis y diseño de puestos y áreas de trabajo por lo que esta se concibe con un carácter técnico especializado.
- Demanda el enriquecimiento del trabajo y la participación de los empleados en todas las actividades.
- Los objetivos fundamentales de la gestión de recursos humanos son el aumento de la productividad del trabajo y la satisfacción laboral y su desafío.
- Lograr la eficiencia y la eficacia en el funcionamiento de las organizaciones, son su desafío fundamental.

En síntesis, la gestión en recursos humanos en los tiempos actuales es un sistema para el ejercicio, progreso y movilización de las personas que la organización necesita para alcanzar la misión, visión y objetivos, que interactúa con el entorno interno y externo, y que es producto de un conjunto de factores

como la participación, el trabajo en grupos, la innovación, la proyección estratégica, la dirección por valores, la gestión del conocimiento, entre otras.

3.3. Modelos de gestión de recursos humanos

Existen múltiples modelos de gestión de recursos humanos diseñados por diferentes autores y organizaciones, pero en este documento se presentan las concepciones clásicas de los autores más representativos:

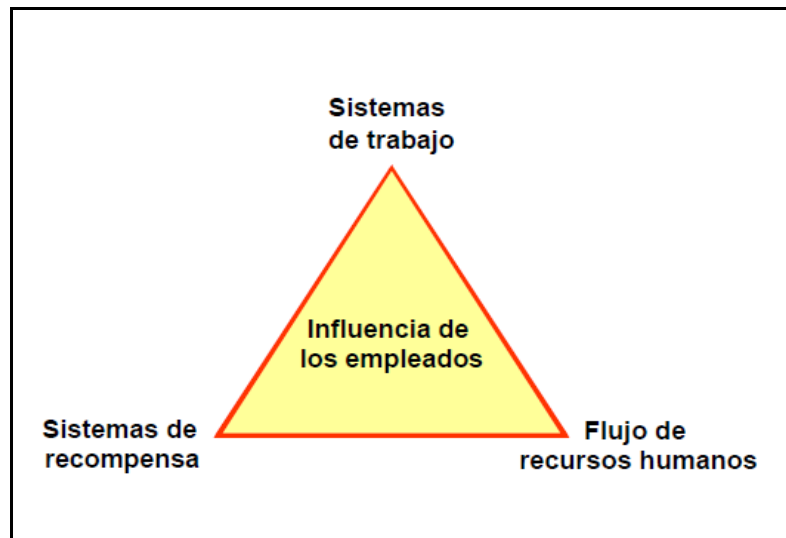
- Beer y colaboradores (1995) de Estados Unidos.
- Harper y Lynch (1992) de España.
- Idalberto Chiavenato (1989) de Brasil.

3.3.1.- Modelo de gestión de recursos humanos de Beer y cols.

El modelo representado por Beer y Cols. (1995), define cuatro políticas de la gestión de recursos humanos: influencia de los empleados; flujo de recursos humanos; sistemas de trabajo y sistemas de recompensa, otorgando un peso preponderante a la influencia de los empleados; la cual ubica al interior de un triángulo en cuyos vértices sitúa el resto de las políticas.

Beer y cols establecen que, con la aplicación de estas políticas, los resultados que deben esperarse a corto plazo son la existencia de concordancia y congruencia, entre los intereses del hombre, y de la organización, la competencia de ambos y la obtención de costos eficaces. Finalmente, los resultados a largo plazo a los cuales se debe aspirar son: el logro del bienestar individual, el bienestar social y la eficacia de la organización. Se presenta a la dirección estratégica de la organización y la filosofía gerencial como rectoras de la gestión de los recursos humanos.

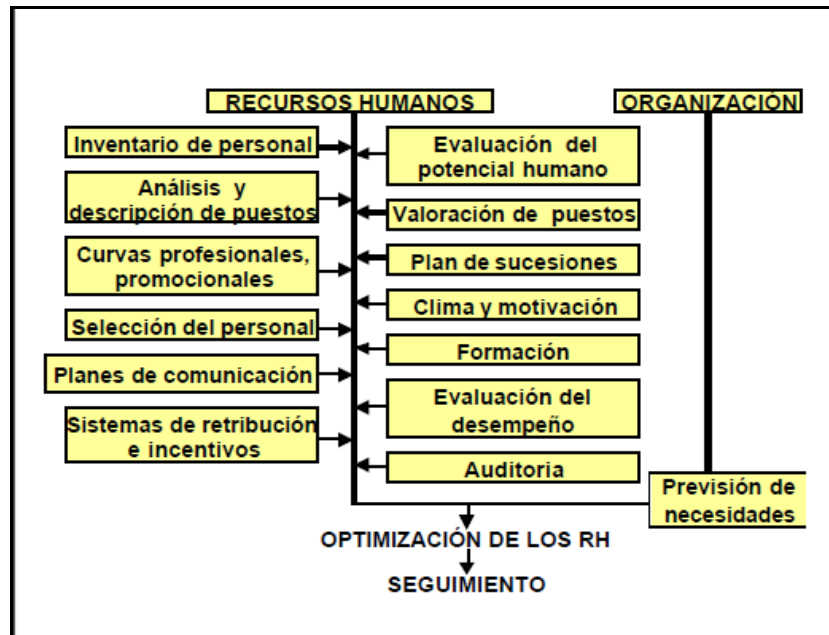
Figura N°7: Modelo de gestión de recursos humanos de Beer y cols.



3.3.2.- Modelo de gestión de recursos humanos de Harper y Lynch

Harper y Lynch (1992), plantean que este modelo es parte de un plan estratégico, que muestra la existencia de 13 actividades: inventario de personal, análisis y descripción de puestos; curvas profesionales y promocionales; selección de personal; planes de comunicación; sistema de retribución e incentivos; evaluación del potencial humano; valoración de los puestos; plan de sucesiones; clima y motivación; formación; evaluación de desempeño y auditoría. Este modelo tiene carácter descriptivo pues sólo muestra actividades relacionadas con la gestión de recursos humanos para lograr su optimización, pero no en su dinámica y operación. Un aspecto importante a destacar, es la importancia que le concede a la auditoría de recursos humanos como mecanismo de control del sistema.

Figura N° 8: Modelo de gestión de recursos humanos de Harper y Lynch

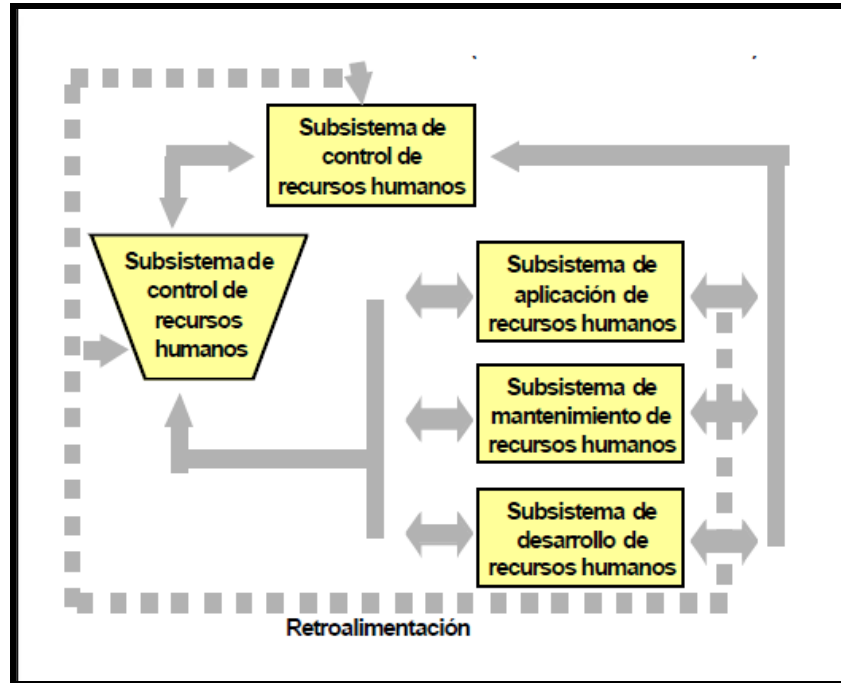


3.3.3.- Modelo de administración de los recursos humanos de Idalberto Chiavenato

Este modelo define la administración de los recursos humanos en cinco subsistemas interdependientes para el control, aplicación, mantenimiento y desarrollo de los recursos humanos, ofreciendo una retroalimentación constante de cada uno de ellos.

Chiavenato (1989) plantea que es necesario enfocar la actividad de los recursos humanos bajo estas ópticas gerenciales, ya que permite fortalecer las organizaciones y las prepara integralmente para enfrentar el entorno agresivo y competitivo que tienen ante sí. Por lo tanto, los objetivos de la gestión de recursos humanos en cualquier organización deben centrarse en el trabajo de actividades claves de la gestión de recursos humanos, para permitir que la organización convierta dichos recursos en una fuente de ventajas competitivas y sustentables en el tiempo.

Figura N°9: Modelo de administración de los recursos humanos de Chiavenato



En síntesis, los modelos de gestión de recursos humanos, establecen que cada organización debe contar con un sistema que permita el desarrollo de los recursos humanos, desde aspectos administrativos, gerenciales, conductuales y principios ético- filosófico que los rijan, para así conseguir el bienestar personal, el bienestar social y la consecución de los objetivos organizacionales, estando siempre en sincronía y retroalimentación.

3.4. La Responsabilidad social empresarial

Gran parte de las empresas privadas tienen un compromiso co solidario con el bienestar de sus trabajadores, a esto se le llama la Responsabilidad Social Corporativa (RSC), o Responsabilidad Social Empresarial (RSE), que según la Organización Internacional del Trabajo (OIT), (2008) "constituye un compromiso continuo de la empresa con la ética en su actuación y en la contribución al

desarrollo económico, 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”.

Las empresas pueden contribuir también a otorgar efectos prácticos al principio de igualdad y no discriminación, a través de iniciativas de responsabilidad social empresarial. Este tipo de medidas, cuando cuentan con el apoyo de la dirección y se incorporan a la política y las prácticas de la empresa, pueden contribuir a la creación de lugares de trabajo más diversos, igualitarios y flexibles. (OIT, 2007).

Se establece que esto es un reto de cara al futuro, ya que promueve la importancia del 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”, (OIT 2007).

Se admite que el diálogo puede resultar difícil y complicado, pero los resultados derivados del proceso son más duraderos. Es una tarea fundamental para trabajar a favor de una globalización justa en la que la actividad empresarial sea rentable y sostenible, y en la que también se promueva la equidad social y respeto hacia los trabajadores. (OIT 2007).

3.5. Las Necesidades de los Trabajadores

OIT (2005), establece que el principal concepto de las necesidades de los trabajadores, está en satisfacer la noción de *Trabajo Decente* que resume las aspiraciones de la gente durante su vida laboral. Significa contar con oportunidades de un trabajo que sea productivo y que produzca un ingreso digno, seguridad en el lugar de trabajo y protección social para las familias,

mejores perspectivas de desarrollo personal e integración a la sociedad, libertad para que la gente exprese sus opiniones, organización y participación en las decisiones que afectan sus vidas, e igualdad de oportunidad y trato para todas las personas.

Se basa en el reconocimiento de que el trabajo es fuente de dignidad personal, estabilidad familiar, paz en la comunidad, democracias que actúan en beneficio de todos, y crecimiento económico, que aumenta las oportunidades de trabajo productivo y el desarrollo de las empresas.

El trabajo decente es esencial para el bienestar de las personas, además, de generar un ingreso, el trabajo facilita el progreso social y económico, y fortalece a las personas, a sus familias y comunidades. Pero todos estos avances dependen de que el trabajo sea Trabajo Decente, ya que el trabajo decente sintetiza las aspiraciones de los individuos durante su vida laboral.

Según la OIT (2007) el Trabajo Decente tiene cuatro objetivos estratégicos:

Crear Trabajo: Generar una economía que entregue oportunidades de inversión, iniciativa empresarial, desarrollo de calificaciones, puestos de trabajo y modos de vida sostenibles.

Garantizar los derechos de los trabajadores: Lograr el reconocimiento y el respeto de los derechos de los trabajadores. De todos y en particular de los más desfavorecidos que necesitan representación, participación y leyes adecuadas que se cumplan y estén a favor, y no en contra, de sus intereses.

Extender la protección social: Promover tanto la inclusión social como la productividad al garantizar que mujeres y hombres disfruten de condiciones de trabajo seguras, que les proporcionen tiempo libre y descanso adecuados, que tengan en cuenta los valores familiares y sociales, que contemplen una

retribución adecuada en caso de pérdida o reducción de los ingresos, y que permitan el acceso a una asistencia sanitaria apropiada.

Promover el diálogo social: La participación de organizaciones de trabajadores y de empleadores, sólidas e independientes, es fundamental para elevar la productividad, evitar los conflictos en el trabajo, así como para crear sociedades cohesionadas.

Además, lo indica un estudio denominado “Satisfacción, salud y seguridad ocupacional en el Perú” desarrollado por Maria Julia Brunette en el año 2003, que establece que dentro de las necesidades de los trabajadores, que consistentemente, tuvieron un efecto significativo en la satisfacción y salud del trabajador son: horario de trabajo inapropiado para cumplir con compromisos familiares y sociales, demandas psicológicas elevadas, el no tener un trabajo interesante e ingreso económico inadecuado para cubrir las necesidades de la familia. Este último factor es considerado un aspecto extra-organizacional, y el haberlo incluido en el estudio permitió un mayor entendimiento sobre cómo la satisfacción del trabajador y su salud, en general, es percibida en la clase trabajadora.

Otro de los aspectos importantes de la investigación fue identificar los problemas adicionales que enfrentan en el propio lugar de trabajo, que afectan directamente su capacidad física y mental: desnutrición, sistemas de transporte inadecuados, escasez de servicios higiénicos y de agua potable en la vivienda, entre otros. Cuando estos aspectos externos son sumados a condiciones de pobreza de trabajo: largas horas de trabajo, ambiente físico inadecuado y lugares de trabajo de mínima seguridad industrial, el resultado es una clase trabajadora con una capacidad de trabajo y producción reducida, por lo tanto, cada uno de estos aspectos y necesidades laborales tienen efectos

significativos en el bienestar del trabajador que lo perjudica y deteriora su capacidad física, mental y social.

A partir de lo anteriormente expuesto en este marco conceptual, es interesante mencionar que las temáticas de gestión de recursos humanos, la responsabilidad social empresarial y el trabajo decente, son conceptos bases para el diseño de esta propuesta, ya que se interrelacionan entre sí, para ubicar al individuo como un ser importante y trascendental tanto el desarrollo personal como organizacional, entender que la labor que se realiza a diario en un trabajo formal, es crucial para el crecimiento de la familia, de la comunidad local y de la sociedad en general; para tener sociedades más justas, igualitarias y democráticas, es necesario comenzar con cambios que permitan el bienestar de las personas en sus lugares más próximos, ya sea en su espacio familiar, en su lugar de estudios y en especial, en sus espacios laborales, mejorando sus condiciones de trabajo, a través de un diálogo activo que permita la toma efectiva de decisiones y por ende, que genere un bienestar para los trabajadores, para la sociedad y para el logro de los objetivos y metas organizacionales.

CAPITULO IV

MARCO METODOLOGICO PARA EL DISEÑO DE LA PROPUESTA

4.1. Fases del proceso de diseño de la propuesta

La propuesta se realiza en tres etapas de trabajo, desde mayo del 2011 a octubre del 2012:

Cuadro N°6: Fases metodológicas y temporalización

FASES	TEMPORALIZACIÓN
FASE 1: Estudio teórico y conceptual	Mayo 2011- Agosto 2011
FASE 2: Diagnóstico de necesidades	Septiembre 2011- Marzo 2012
FASE 3: Diseño del sistema integrado de bienestar	Abril 2012- Octubre 2012

Las fases se presentan ordenadas de manera cronológica, obtenidas según el trabajo práctico del diseño de la propuesta, se señalan sus características, y a su vez el vínculo con la fase sucesora.

4.1.1. FASE 1: Estudio teórico y conceptual

El objetivo de esta fase es la construcción de un marco conceptual que le entregue sustento teórico a la propuesta, mediante la técnica del análisis documental y revisión bibliográfica, se obtiene un marco conceptual presentado en el capítulo 3 de este documento, el cual muestra una clara síntesis teórica que fundamenta esta propuesta. Su vinculación con la siguiente fase es ayudar

a definir las necesidades de los trabajadores y el modelo de recursos humanos a seguir en la siguiente etapa.

4.1.2. FASE 2: Diagnóstico de necesidades

El objetivo de esta fase es la reflexión y elaboración de un diagnóstico de necesidades de los trabajadores de la empresa San José Farms Vilcún mediante las etapas de trabajo de: recogida, organización y análisis de la información. Su vinculación con la siguiente fase es entregar una mirada objetiva de las necesidades de los trabajadores y de la misma empresa, lo cual es crucial para sustentar el diseño de un sistema integrado de bienestar.

A continuación, se presenta un cuadro que resume las etapas de trabajo de la fase de diagnóstico de necesidades:

Cuadro N°7: Etapas y características de la fase de diagnóstico de necesidades

ETAPAS DE TRABAJO	ACTIVIDADES/TÉCNICAS	PRODUCTOS
A. Recolección de la información	- Revisión documental y extracción de datos del departamento de remuneraciones. - Elaboración de la bitácora de atención del departamento social. - Grupos de discusión.	-Perfil Sociodemográfico de los trabajadores de la empresa San José Farms Vilcún.
B. Organización de la información	- Transcripción de los grupos de discusión. - Planillas Excel que contienen las fichas laborales y la bitácora de atención del departamento social por tipo de necesidad.	-Características organizacionales de la empresa San José Farms Vilcún. -Estudio cualitativo

C. Análisis de la información	- Grupos de discusión: Atlas ti. Análisis de contenido. - Base de datos SPSS: Estadísticos no paramétricos, bajo el Análisis estadístico descriptivo.	y cuantitativo de necesidades de los trabajadores de la empresa San José Farms Vilcún.
-------------------------------	--	--

A continuación se presenta el desarrollo de cada una de las etapas del diagnóstico de necesidades:

4.1.2.1. Recolección de la información.

Esta es la etapa de recogida de la información, la cual se realiza mediante tres técnicas y/o estrategias:

TECNICA 1: Revisión documental y extracción de datos del departamento de remuneraciones.

TECNICA 2: Elaboración de bitácora de atención del departamento social.

TECNICA 3: Grupos de discusión.

Los cuales se detallan a continuación:

Cuadro N°8: Técnica 1 - Revisión documental y extracción de datos del departamento de remuneraciones

TÉCNICA 1
Revisión documental y extracción de datos del departamento de remuneraciones
FUENTES DE INFORMACIÓN

- Fichas de trabajadores indefinidos en carpetas en el departamento de remuneraciones.
- Liquidaciones de sueldo archivadas en el departamento de remuneraciones.
- Acceso a datos de la plataforma virtual de la Caja de Compensación Los Andes.

DATOS A RECOLECTAR

- Variable identificación
- variable etnia : mapuche/ no mapuche
- variable sexo: hombre/ mujer
- variable edad
- variable fecha de nacimiento
- variable estado civil: casado/ soltero/ viudo
- variable territorialidad: urbano/ rural
- variable previsión salud: Fonasa/Isapre
- variable AFP
- variable remuneración bruta
- variable cargo
- variable nivel de escolaridad

MEDIDAS DE CONTROL Y SEGURIDAD DEL REGISTRO DE LA INFORMACIÓN

Se realiza una comparación exhaustiva y azarosa entre los datos de las fichas elaboradas por la autora en formato Excel y carpetas de los trabajadores en el departamento de remuneraciones y demases documentos.

RESULTADO A OBTENER

- **PERFIL SOCIODEMOGRÁFICO**

Cuadro N°9: Técnica 2- Elaboración de bitácora de atención del departamento social

TÉCNICA 2
Elaboración de bitácora de atención del departamento social
FUENTES DE INFORMACIÓN
Se realiza una bitácora de atención por parte de la asistente social, en base a las necesidades presentadas por los trabajadores en el departamento social
DATOS A RECOLECTAR
<ul style="list-style-type: none"> • Variable identificación • variable necesidades en educación • variable necesidades en salud • variable necesidades sociales • variable necesidades recreacionales • variable necesidades asociativas • variable necesidades de género
<ul style="list-style-type: none"> • variable respuesta: <ul style="list-style-type: none"> ➤ Indicador licencia medica ➤ Indicador asignación familiar ➤ Indicador acompañamiento familiar ➤ Indicador hora médico ➤ Indicador crédito social caja los andes ➤ Indicador préstamo empresa ➤ Indicador afiliación fonasa ➤ Indicador ayuda social ➤ Indicador beneficio sindical ➤ Indicador bono estatal ➤ Indicador exámenes médicos ➤ Indicador actividades masivas

<ul style="list-style-type: none"> ➤ Indicador post natal 6 meses ➤ Indicador sala cuna ➤ Indicador información becas ➤ Indicador información AUGE ➤ Indicador vivienda ➤ Indicador licencia medica ➤ Indicador jubilación anticipada ➤ Indicador mediación familiar ➤ Indicador orientación legal ➤ Indicador operativos médicos ➤ Indicador horario amamantamiento ➤ Indicador trabajadoras embarazadas ➤ Indicador reclamos sindicales
<p>MEDIDAS DE CONTROL Y SEGURIDAD DEL REGISTRO DE LA INFORMACIÓN</p>
<p>Se realiza una comparación exhaustiva y azarosa entre los datos de establecidos en el programa Excel y la sistematización en SPSS.</p>
<p>RESULTADO A OBTENER</p>
<ul style="list-style-type: none"> • ESTUDIO CUANTITATIVO DE NECESIDADES.

Cuadro N°10: Técnica 3 - Grupos de Discusión

<p>TECNICA 3</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Grupos de Discusión.
<p>DESCRIPCION GRUPOS DE DISCUSIÓN</p>
<p>Los grupos de discusión se realizaron en el departamento social de la empresa San José Farms Vilcún. Con las siguientes fechas y número de participantes:</p>

Grupos de discusión	Número de personas	Características de los sujetos participantes	Fecha
Mixto	6 personas	3 hombres y 3 mujeres. Edades heterogéneas (entre los 24 a 59 años). Trabajadores/as de las distintas labores agrícolas: invernadero, tractoristas, riego y destace.	31 de octubre del 2011
Mujeres	6 personas	Edades heterogéneas (entre los 28 a 55 años). Trabajadoras de las distintas labores agrícolas: invernadero, tractorista, riego y destace.	8 de noviembre del 2011
Jefatura	5 personas	Jefes de huerto (3 ingenieros agrónomos), Encargado de remuneraciones (contador auditor) y Encargado de prevención de riesgos.	1 de diciembre del 2012
Sindicato	3 personas	Directiva del sindicato: presidente, secretario y tesorero.	7 de enero del 2012

METODOLOGÍA FORMACIÓN GRUPOS DE DISCUSIÓN

Para seleccionar a los participantes del grupo de discusión deben ser trabajadores indefinidos de la empresa San José Farms Vilcún, aceptando de manera voluntaria y aclarando que no es un tema relacionado con la obtención de beneficios sociales relacionados con la empresa, sino un proyecto personal académico de la trabajadora social. Los grupos de discusión fueron definidos con un mínimo de tres exclusivamente para el sindicato y un máximo de seis personas, para el resto de los grupos de discusión.

CATEGORÍAS Y PAUTA DE GRUPO DE DISCUSIÓN

Los grupos de discusión tienen por objetivo realizar un estudio cualitativo de necesidades para los trabajadores de la empresa San José Farms Vilcún, estableciendo la siguiente pauta:

- Por favor díganos su nombre y su cargo
- Usted ha solicitado la atención del bienestar de personal y ¿Cómo ha sido esa atención?
- Por favor proponga beneficios o servicios en educación.
- Por favor proponga beneficios o servicios en salud.
- Por favor proponga beneficios o servicios en el área social.
- Por favor proponga beneficios o servicios en el área recreacional.
- Por favor proponga beneficios o servicios en el área de género (se aplica sólo al grupo de discusión de mujeres).
- Por favor proponga beneficios o servicios en asociatividad (se aplica sólo al grupo de discusión del sindicato).
- ¿Cuál cree usted que es la mejor manera de financiar todos estos servicios de bienestar?

SOPORTE REGISTRO DE INFORMACIÓN

Audios de los grupos de discusión, autorizados por cada uno de los participantes y sus transcripciones en formato word.

MEDIDAS DE CONTROL Y SEGURIDAD DE LA INFORMACIÓN

Se registran los grupos de discusión mediante una grabadora de voz, para hacer fidedigna cada uno de los registros obtenidos en el proceso, para finalmente ser transcritos para un posterior análisis de contenido.

CONFIDENCIALIDAD Y ANONIMATO DE LOS PARTICIPANTES

Se omiten los nombres de los participantes en la transcripción de los grupos de discusión.

RESULTADOS A OBTENER

- **ESTUDIO CUALITATIVO DE NECESIDADES**
- **PERFIL ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA SAN JOSÉ FARMS VILCÚN**

4.1.2.2. Organización de la información

- **Datos cuantitativos: Planillas Excel**

Para la organización de la bitácora de atención del departamento social, se realiza una planilla Excel que contenga los datos recopilados desde 4 mayo del 2011 a 7 mayo del 2012, con un total de 1.508 casos atendidos, los cuales se clasifican en las siguientes áreas de necesidad: educación, salud, social, recreacional, asociatividad y género, con sus respectivos indicadores de respuesta.

Con respecto a la organización de los datos obtenidos en la revisión documental y extracción de información del departamento de remuneraciones, se construye una planilla Excel, vertiendo datos desde septiembre del 2011 a marzo del 2012, 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, cargo, renta imponible, previsión y AFP, para los 99 trabajadores indefinidos de la empresa San José Farms Vilcún.

- **Datos Cualitativos: Transcripción de los grupos de discusión**

En los grupos de discusión, participaron un total de 20 personas en cuatro grupos, manteniéndoles en anonimato, guardando la confidencialidad de los participantes en el proceso de transcripción al formato word.

Esto es realizado en el mes febrero del 2012 donde se obtienen siete textos por área temática: educación, salud, social, recreacional, género, asociatividad y financiamiento.

4.1.2.3. Análisis de la información.

El análisis de los datos es un proceso flexible que se basa en un razonamiento guiado y ordenado en el cual existen diversos enfoques, perspectivas y orientaciones, las cuales tratan de comprender la realidad como un todo unificado.

Pérez Serrano (2000), establece que “el análisis de datos es la etapa de búsqueda sistemática y reflexiva de la información obtenida a través de los instrumentos. Constituye uno de los momentos más importantes del proceso de investigación e implica trabajar los datos, recopilarlos, organizarlos en unidades manejables, sintetizarlos, buscar regularidades o modelos entre ellos, descubrir qué es importante y que van a aportar a la investigación.”

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:

- ✓ Se realiza una base de datos en el programa SPSS 11.5 con los datos obtenidos.
- ✓ Se verifican los datos en base a los objetivos trazados en la propuesta.
- ✓ Análisis estadístico descriptivo en base a los objetivos específicos planteados en esta propuesta.

- ✓ Obtención de resultados.
- ✓ Conclusiones preliminares.

- **Datos cualitativos mediante un análisis de contenido:**

En base a la transcripción de los grupos de discusión y los 7 textos obtenidos por área, se analiza y reflexiona en base a los discursos de los trabajadores, donde exponen sus necesidades, propuestas de mejoramiento, críticas y sugerencias para el funcionamiento de la empresa San José Farms Vilcún.

Por lo tanto, el proceso de análisis de información para los grupos de discusión fue la siguiente manera:

- ✓ Se vierten las transcripciones de los grupos de discusión al programa Atlas.ti.
- ✓ Segmentación y codificación de los discursos, basados en los objetivos planteados en la propuesta.
- ✓ Organización y disposición de los discursos en base a su codificación.
- ✓ Análisis de contenido trazados por los objetivos específicos de la propuesta.
- ✓ Obtención de resultados.
- ✓ Conclusiones preliminares.

4.1.3. Fase 3: Diseño del sistema integrado de bienestar

La etapa de diseño tiene como objetivo la elaboración de un sistema integrado de bienestar que responda a las necesidades de los trabajadores de la empresa San José Farms Vilcún, su tiempo de desarrollo desde abril del 2012 a octubre del 2012.

Esta fase desea obtener los siguientes resultados:

- Establecer los principios inspiradores de la propuesta.
- Canasta de servicios sociales que respondan a las necesidades de los trabajadores de la empresa San José Farms Vilcún.
- Estrategias de financiamiento para la viabilidad y operatividad de la propuesta.

4.2. Obstaculizadores de la propuesta

El trabajo realizado desde mayo del 2011 a octubre del 2012, ha tenido una serie de tropiezos en su desarrollo, entre ellas se exponen:

- El escaso interés que tiene la empresa en el bienestar de los trabajadores, ya que lo ven asociado a un gasto, más que un aporte en la producción y en la consecución de los objetivos organizacionales.
- El escaso apoyo de parte de la gerencia para desarrollar esta propuesta, 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.
- La negativa de incorporar una estudiante en práctica en trabajo social, para la colaboración y recogida de datos.
- El cambio de jefatura en el área de bienestar y servicios, que incorpora un cambio en la modalidad y visión de trabajo dentro del mismo departamento.
- La realización de los grupos de discusión se vio afectado en la coordinación horaria, debido al poco tiempo que disponen los trabajadores en participar en una actividad extraoficial dentro de su jornada laboral.

- Desmotivación de los trabajadores al no tener algún beneficio social tanto inmediato como futuro al ser parte de los grupos de discusión, asimismo, existía una tensión al inicio, con temor al hablar o decir sus opiniones de la empresa o contra de alguna práctica que allí se realizase. Se guarda la confidencialidad de los sujetos, ya que ellos manifiestan abiertamente su preocupación por los discursos emitidos, por represalias de parte de la empresa, en especial el grupo de sindicato.
- Con respecto, a la elaboración de la base de datos, este trabajo fue muy riguroso y sistemático, por la búsqueda de información en carpetas de trabajadores, liquidaciones de sueldo y en una plataforma virtual, ya que no existía ningún documento que compilara estos datos de los trabajadores, se finaliza en alrededor de seis meses una base de datos completa con los 99 trabajadores indefinidos.
- Asimismo, con la bitácora de atención del departamento social; aquí no se exponen mayores dificultades, pero el tiempo que nos lleva para realizar el análisis estadístico descriptivo, fue alrededor de un año, (desde el 2 de mayo del 2011 al 7 de mayo de 2012 fue la recogida de datos), lo que hace es conseguir una base de datos dinámica acorde a las faenas, estaciones y actividades anuales de la empresa.

CAPITULO V

PROPUESTA

5.1. Perfil organizacional de la empresa San Jose Farms Vilcún

Chiavenato (2002), establece que la gestión de recursos humanos ha evolucionado en el tiempo, con diversas características, a continuación bajo este modelo se analiza las características organizacionales de la Empresa San Jose Farms Vilcún:

Cuadro N°11: Características organizacionales de la empresa San José Farms Vilcún

Áreas	Características	Información de respaldo
Estructura Organizacional Predominante	<ul style="list-style-type: none"> • Mixta: Piramidal y burocrática con de espacios de comunicación y fluidez. • Matriarcal. • Énfasis en departamentalización 	<p><i>“...yo creo que abrir el departamento social o de bienestar en el huerto ya es un paso importante... cuando yo llegue no habían ni luces aún de lograr que algo así...” 1:5 (22:22)</i></p> <p><i>“...es una muy mala forma de administración a nivel gerencial... que hace imposible que escuchen lo que a nosotros...” 5:45 (67:67).</i></p> <p><i>“...bueno nosotros estamos muy agradecidos que se haya formado un departamento social acá en la empresa y tengamos nuestra</i></p>

		<p><i>asistente social para que nos ayude y nos oriente en todo los temas que no sabemos...” 11:39 (61:61)</i></p> <p><i>“...porque somos desunidos acá uno en su pega, no se po´ los de administración, por otro lado los jefes y la gente del campo... no se mezclan...” 12:45 (67:67).</i></p> <p><i>“...yo sé que la empresa tiene que ayudarnos en todo, sería bueno que pudiera entregarnos salud pa´ nosotros y nuestra familia...” 20:36 (61:61)</i></p>
<p>Cultura Organizacional Predominante</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Enfoque en el pasado en las tradiciones y valores. • Conservadores. • Mantenimiento del status quo. • Valoración de la tradición y experiencia 	<p><i>“...que se invitan a las actividades sólo a la gente indefinida bien penca...y dejan a la gente que realmente vale en la pega...”12:34 (49:49).</i></p> <p><i>“...los jefes de allá de gorbea no nos dan respuesta como sindicato, no dejan tirao´ por tanto tiempo, imagínese todo lo que nos costó sacar la negociación, que reunión pa´ ya que reunión pa´ acá.... No si es bien fregá la cosa acá...” 13:26 (47:47)</i></p> <p><i>“...pero a mí me pone mal lo que pasa aquí, es difícil que nos escuchen los jefes...ellos son</i></p>

		<i>lejanos...” 14:34 (56:56)</i>
Ambiente Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> • Estático. • Previsible. • Pocos cambios y graduales. • Pocos desafíos ambientales. 	<p><i>“... y la empresa no presta ninguna ayuda en ese ámbito...” 12:66 (43:43)</i></p> <p><i>“...es un gasto que la empresa no desea pagar ya que cuando lo incluimos como parte de la negociación colectiva fue un tema muy discutido...” 14:55 (48:48)</i></p> <p><i>“...tener un poco mas de libertad sino no todo tiene que ser pega pega pega... no se po´ divertirse...conocer más a tus compañeros de trabajo...o las mujeres podrían jugar a la pelota nos u otro deporte que quieran...sería bueno salir de la rutina que es la pega....” 18:47 (71:71).</i></p>
Modo de tratar a las personas	<ul style="list-style-type: none"> • Las personas son recursos organizacionales que deben ser administrados. • Énfasis en los objetivos organizacionales para dirigir a las personas. 	<p><i>“...que la empresa se preocupe de entregarnos las herramientas no sólo se exigirnos...” 1:6 (10:10).</i></p> <p><i>“...no estar esperando y esperando respuesta que sabemos que no depende de la asistente social... aquí cada uno tiene clara sus funciones y estamos pa´ cumplir con lo que dice la empresa... eso ya lo sabemos... pero el tema es que el queque se corta más arriba y más encima se corta mal...” 2:43 (41:41).</i></p>

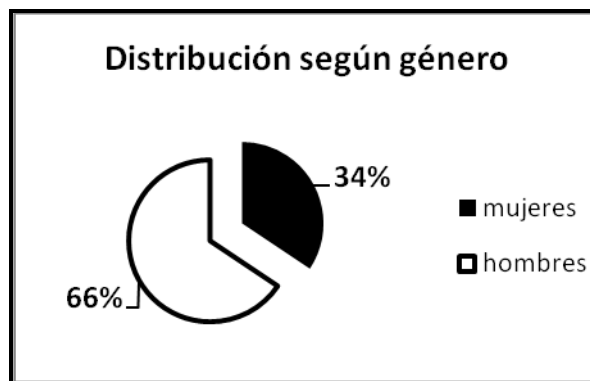
		<p><i>“...que cuando uno esté enfermo te puedan dar permiso pa’ ir... cuanto más va a ser el gasto pa’ la empresa, y aquí hay algunas personas que le dan permiso y a otras no le dan... ahí te dicen usted debe hacer su pega no mas cumplir sólo con lo que le pedimos...” 19:43 (51:51).</i></p>
--	--	---

Esto nos muestra claramente que la Empresa San José Farms Vilcún posee característica de la gestión de recursos humanos de la era de la industrialización clásica (1900-1950) y de la era de la industrialización (1950-1990), un simbiosis entre el paradigma de las relaciones industriales y la administración de recursos humanos, distante aún de ser una empresa moderna de la era de la información de nuestro siglo; que posea diversas características, como por ejemplo: tener estructura organizacional fluida, ágil y flexible, totalmente descentralizada, con énfasis en las redes de equipos multifuncionales; con una cultura organizacional basada en la valoración del conocimiento y la creatividad; con un ambiente organizacional variable, imprevisible, turbulento, sin miedo a los cambios y con un trato a las personas más comprometidos con su desarrollo, viéndolos como seres proactivos e inteligentes que deben ser impulsados, con énfasis en la libertad y en el compromiso de motivar a las personas, todo esto bajo el paradigma de la gestión de recursos humanos, estableciendo que su mejor recurso es el recursos humano, sus trabajadores.

5.2. Perfil Sociodemográfico de los trabajadores de la empresa San José Farms Vilcún.

Con respecto a la población total a analizar, son los 99 trabajadores indefinidos de la Empresa San José Farms Vilcún, siendo 65 hombres y 34 mujeres, así se expone el siguiente gráfico:

Gráfico N°1: Distribución de trabajadores/as según género



La edad de los trabajadores/as fluctúan entre los 22 y 65 años, para la descripción de los datos se presentan por tramos de edad y género, tomando la clasificación etárea de la Encuesta de Caracterización Socioeconómica Nacional (CASEN), así lo presenta la siguiente tabla:

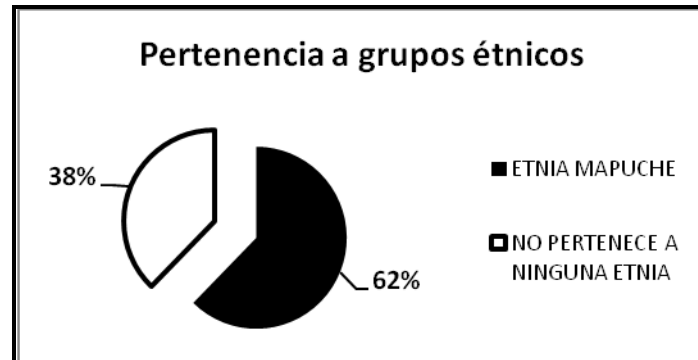
Tabla N°1: Distribución de trabajadores/as según género y tramo de edad

GÉNERO	TRAMOS DE EDAD (AÑOS)			
	Tramo 1 (15-29 años)	Tramo 2 (30-44 años)	Tramo 3 (45-64 años)	Tramo 4 (65 y más años)
Femenino	10	12	12	0
Porcentaje	29,4%	35,3%	35,3%	0
Masculino	16	23	25	1
Porcentaje	24,6%	35,4%	38,5%	1,5%
Total Trabajadores	26	35	37	1
Total Porcentaje	26,26%	35,35%	37,37%	1,01%

La media para la edad de las mujeres es 38 años, la que se ubica en el tramo 2, teniendo un mínimo de 22 años y un máximo de 58 años; con respecto a los hombres, la media es 41 años, el que se ubica en el tramo 2, siendo su edad mínima de 22 años y su máxima de 65 años.

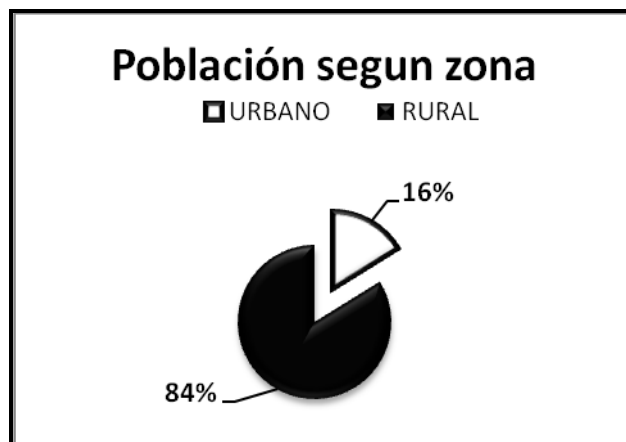
Su pertenencia a algún grupo étnico, es relevante con un 62% perteneciente a la etnia mapuche, tal como lo plasma el siguiente gráfico:

Gráfico N°2: Distribución de trabajadores/as según pertenencia a grupos étnicos.



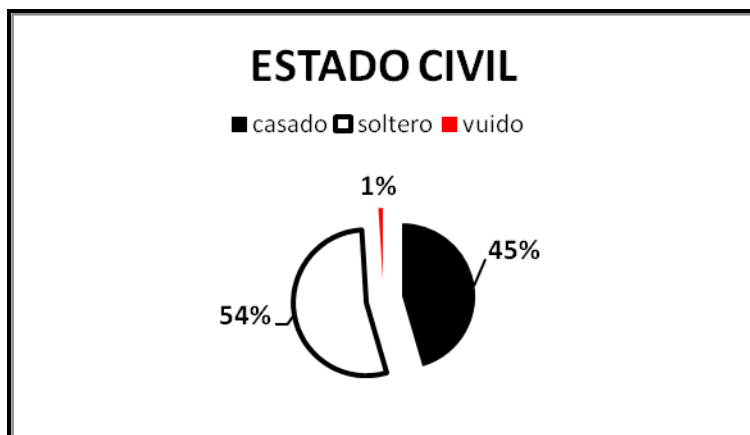
Con respecto a su lugar de residencia, que se manifiesta con un 84% de procedencia rural, siendo los sectores cercanos a las comunas de Vilcún y Padre Las Casas, como: Codinhue, Loncoche Chico, El Tesoro, Cruz Del Sur y Cantino; con respecto al sector urbano este es un 16%, perteneciendo principalmente a las comunas de Temuco, Padre las Casas y Vilcún.

Gráfico N°3: Distribución de trabajadores/as según zona de residencia



Con respecto a su estado civil se establecieron los siguientes apartados: soltero, casado, conviviente, divorciado y viudo, a partir de estos se establecen los siguientes resultados:

Gráfico N° 4: Distribución de trabajadores/as según estado civil



A continuación se presenta una tabla que expone el nivel educacional de los trabajadores según género, y posteriormente, se incluyen sus totales.

Tabla N°2: Distribución de trabajadores/as según nivel educacional y género.

Nivel Educacional/Género	Masculino	Femenino	Total Población
Sin Estudios	7,7%	5,9%	7,1%
E. Básica Incompleta	29,2%	20,6%	26,3%
E. Básica Completa	26,2%	20,6%	24,2%
E. Media Incompleta	10,8%	8,8%	10,1%
E. Media Completa	21,5%	32,4%	25,3%
E. Técnica Superior	1,5%	5,9%	3%

E. Universitaria Incompleta	3,1%	2,9%	3%
E. Universitaria Completa	0	2,9%	1%

La tabla nos muestra que los trabajadores 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%.

Es relevante mencionar que los trabajadores poseen un bajo nivel de estudios, ya que más de la mitad de la población alcanza sólo el nivel de la enseñanza básica completa, con un 57,6%, al realizar la sumatoria de los niveles inferiores (sin estudios, enseñanza básica incompleta y completa).

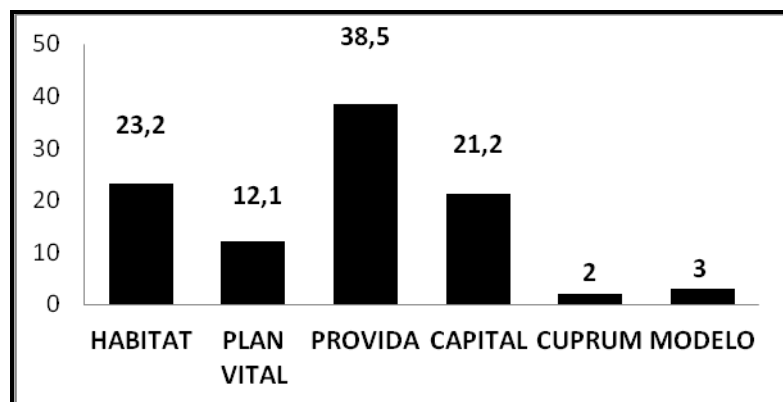
Con respecto a los datos según por género, esto nos muestra que existen semejanza en algunos de ellos, sin embargo, el nivel educacional con mayor porcentaje en los hombres es la enseñanza básica incompleta con un 29,2 %, con respecto a las mujeres que es la enseñanza media completa con un 32,4%, asimismo, el menor porcentaje en los hombres es presentado en la enseñanza universitaria completa con un 0% y le sigue la enseñanza técnica superior con un 1,5%, con respecto a las mujeres es la enseñanza universitaria completa con un 2,9% y le sigue la enseñanza universitaria incompleta con un 2,9%, igualmente, se destaca el 5,9% en la enseñanza técnica superior; esto nos demuestra que las mujeres presentan un mayor acceso a la educación superior y técnico profesional que los hombres. Por lo tanto, el nivel educacional de los hombres está más centrado en los tramos de menor educación, y las mujeres en los tramos superiores.

Se presenta un 7,1% del total de los trabajadores que no saben leer ni escribir, un 7,7% para los hombres y un 5,9% para las mujeres, según la Encuesta de Caracterización Socioeconómica Nacional (CASEN), se considera analfabeto a una persona de 15 años y más que no es capaz de leer ni escribir un párrafo breve de manera fluida, pese a que la tasa de analfabetismo en nuestro país ha disminuido sustancialmente en los últimos 40 años – desde un 11,7% en 1970 a un 3,5% 2009, está aún es mayor al 3% que establece la Unesco para declarar a un país “libre de analfabetismo”.

Aunque nuestro país presenta una tendencia a la baja según la Encuesta de Caracterización Socioeconómica Nacional (CASEN) del año 2009, los trabajadores poseen un porcentaje de analfabetismo de un 7,1%, siendo una cifra equivalente con la tasa regional de analfabetismo con un 6,9% y preocupante con la tasa nacional con un 3,5%.

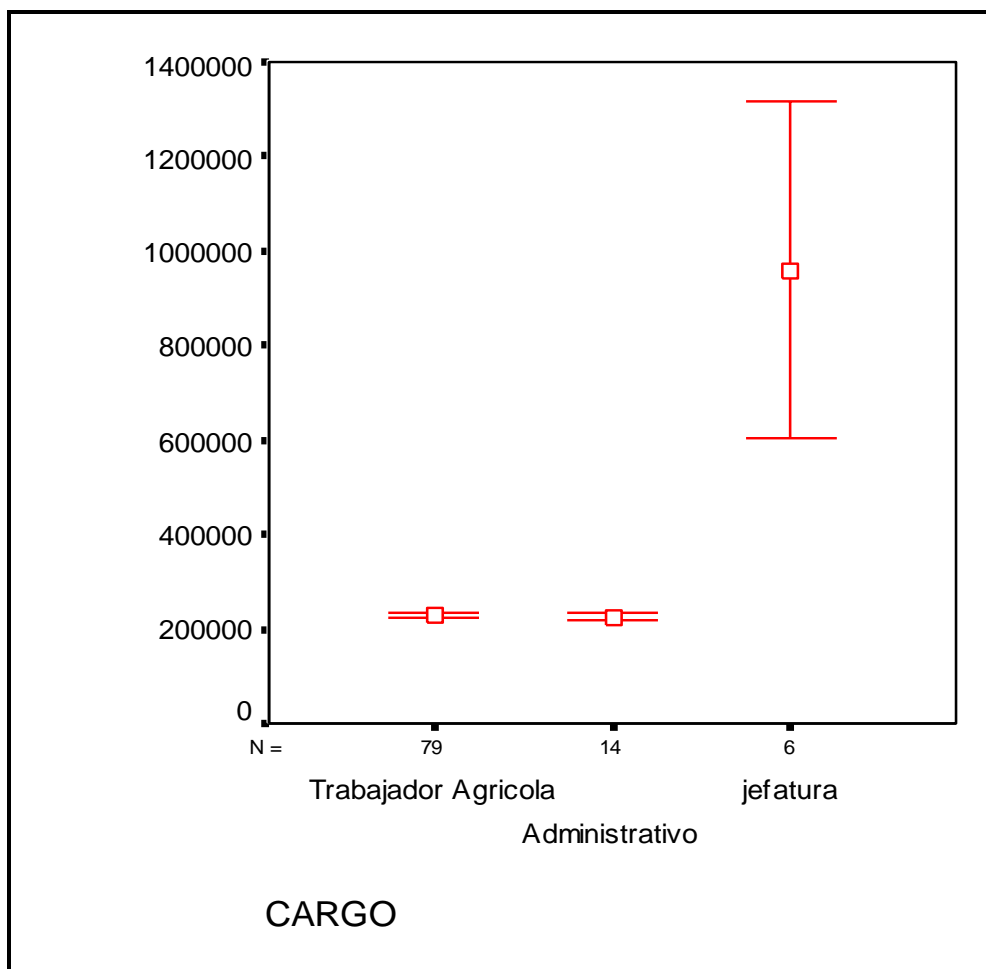
Con respecto a su afiliación en la administradora privada de fondos de pensiones (AFP), se establece lo siguiente:

Gráfico N°5: Distribución de trabajadores/as según afiliación de AFP



Con respecto al nivel de ingresos que poseen los trabajadores, a continuación se presenta un gráfico que lo expone según cargo:

Gráfico N°6: Renta imponible según cargo al que pertenecen.



Este gráfico muestra la tendencia de la relación existente entre las rentas imponibles¹ que reciben los trabajadores con respecto al cargo que desempeñan; los trabajadores agrícolas y administrativos, poseen rentas similares, permaneciendo en el tramo de \$200.000 a \$400.000, siendo más específicos su renta mínima alcanza los \$189.200 y su máxima de \$247.520; en

¹ Datos de rentas imponibles, sólo considera lo pagado por la Empresa San Jose Farms.

relación al cargo de jefatura, están en los tramos de \$600.000 y \$1.400.000, especificando aún más, se establece que su renta mínima es \$600.000 y su máxima de \$1.500.000, siendo su renta promedio de \$960.000.

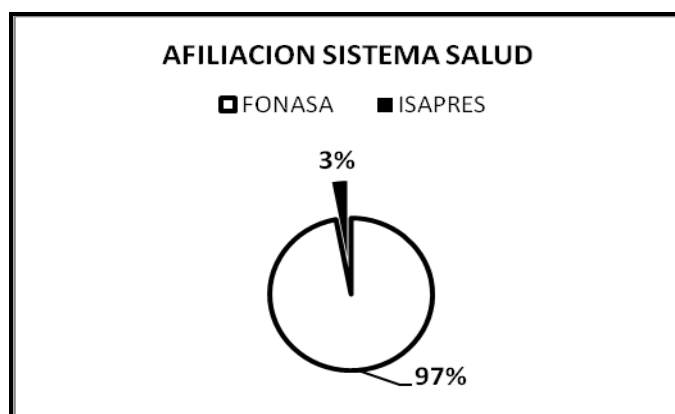
Tabla N°3: Indicadores de renta imponible de trabajadores/as según cargo al que pertenecen.

CARGO	N° Trabajadores	Renta Imponible Mínima	Renta Imponible Máxima	Renta Imponible Promedio
Trabajador Agrícola	79	189.200	247.520	218.360
Administrativo	14	189.200	247.520	218.360
Jefatura	6	600.000	1.500.000	960.000

Por lo tanto, es amplia la brecha entre el nivel de ingresos que perciben los trabajadores agrícolas y/o administrativos con respecto a la planta de jefatura, esto también se ve reflejado en su nivel educacional y acceso a la salud.

Esto se manifiesta en el sistema mixto de financiamiento en salud existente en nuestro país, conformado por dos subsistemas: el público y el privado, con respecto al sistema público está el Fondo nacional de salud (Fonasa), y en el sistema privado están las Isapres, con respecto a la afiliación de salud de los trabajadores de San José Farms Vilcún, se establece que un 97% está afiliado en Fonasa y un 3% está afiliado en Isapres. (Consalud, Cruz Blanca y Más Vida).

Gráfico N°7: Distribución de trabajadores/as según afiliación a sistema de salud.



La escasa afiliación al sistema privado de salud va de la mano con el nivel de ingresos que poseen los sujetos, la tabla que se muestra a continuación, plasma que los trabajadores agrícolas y administrativos están afiliados a Fonasa con un promedio de renta \$218.360; con respecto al sistema de salud privado, que tiene afiliada a la planta de jefatura, en la cual la Isapre Consalud posee afiliados con un renta promedio \$893.333; asimismo, la Isapre Más Vida posee un afiliado, con una renta de \$980.000 y la Isapre Cruz Blanca posee a un afiliado con una renta de \$1.500.000, por lo tanto, las diferencia son claras con respecto al acceso a la salud con respecto al nivel de ingresos.

Tabla N°4: Indicadores renta imponible de trabajadores/as según afiliacion en salud

Afiliación Salud	Cargo	Renta imponible Mínima	Renta Imponible Máxima	Renta Imponible Promedio
Fonasa	Trabajadores Agricultoras/ Administrativos	189.200	247.520	218.360
Isapre Consalud	Jefatura	600.000	1.100.000	893.333

Isapre Más vida	Jefatura	980.000	980.000	980.000
Isapre Cruz Blanca	Jefatura	1.500.000	1.500.000	1.500.000

Consiguientemente, a mayor renta imponible que poseen los trabajadores/as mayor es el acceso a la contratación de un plan de salud en una Isapre, por lo tanto, tienen una salud de mayor calidad, cobertura y acceso en comparación con lo que están afiliados al sistema público de salud, es importante mencionar que esta brecha está marcada por el ingreso que perciben los sujetos.

A modo de síntesis los trabajadores de la empresa San Jose Farms Vilcún poseen 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.
- Porcentaje de analfabetismo de un 7,1%
- Promedio de renta para los trabajadores agrícolas y administrativos: \$218.360
- Promedio de renta para la jefatura: \$960.000
- Amplia la brecha entre el nivel de ingresos que perciben los trabajadores agrícolas y administrativos con respecto a la planta de jefatura, esto se ve reflejado en su nivel educacional y su acceso a la salud.

5.3. Estudio cuantitativo y cualitativo de necesidades de los trabajadores de la empresa San José Farms Vilcún

El estudio de necesidades nos permite establecer parámetros sobre las deficiencias y carencias que poseen los trabajadores relacionados con su ámbito laboral y familiar más próximo, con el fin de establecer acciones correctivas y propuestas que permitan la superación a corto, mediano y largo plazo de las mismas.

Es por esto, que se plantea la identificación de las necesidades mediante un enfoque cuantitativo y cualitativo, en el primero de ellos, se traza un análisis descriptivo en base a la bitácora de atención del departamento social, que nos permite visualizar de manera general las necesidades de los trabajadores por área de estudio, y posteriormente, se establece un análisis de contenido que expone las miradas, carencias y críticas reflejadas en los grupos de discusión.

Asimismo, al finalizar cada área se presenta una figura que resume las principales necesidades expuestas.

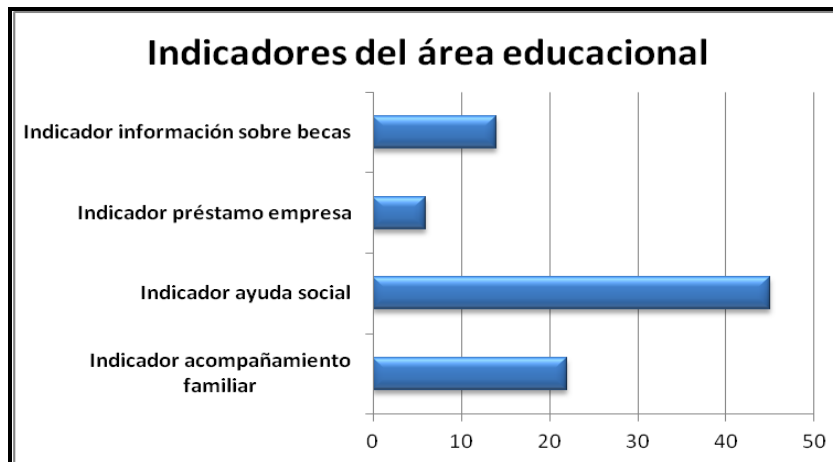
5.3.1. Necesidades en Educación

En su dimensión operativa se exponen las carencias en el área educacional tanto de los trabajadores como de sus familias, expresando especial preocupación por sus hijos e hijas.

Con respecto a los datos obtenidos en la bitácora de atención del departamento social, los temas de educación corresponden al 17% de las consultas, las principales motivaciones son clasificadas con los siguientes indicadores: Ayuda social (52%), equivale a la necesidad de una prestación económica para solventar gastos educacionales como: matrícula, pasajes de locomoción, útiles escolares, uniformes escolares, etc.; Acompañamiento familiar (25%), que corresponde a la contención emocional frente a un problema educacional

personal o familiar; Información sobre becas (16%), ya sean para la enseñanza básica, media y superior; y por último, Préstamo empresa (7%), equivale a un crédito que entrega la empresa por motivos urgentes en educación.

Gráfico N°8: Indicadores de las necesidades en educacional



Así también, en los grupos de discusión los trabajadores/as exponen su preocupación e importancia que le otorgan a la temática de educación.

Una parte importante de la población de trabajadores no saben leer ni escribir según los datos obtenidos es un 7,1% (Tabla N°2), esta carencia ha afectado su desarrollo personal y laboral, ya que no saben leer sus contratos ni exponer mejoras en sus condiciones de trabajo, tal como lo dice:

“...lo otro que a mí me preocupa con respecto a este tema que tenemos una alta población de trabajadores analfabetos... o no... claro que sí... algunos no saben ni leer ni escribir y no hablo que personas de edad , que uno diga bueno a esta edad que se le va enseñar ...no... son personas jóvenes que tiene derecho a estudiar a entender lo que firman...no sé quizás hacer un convenio con alguna escuela o liceo para que saquen sus estudios...darles el tiempo para que puedan estudiar...” 3:7 (13:13).

“...mira en eso tenis harta razón imagínate yo cuando hago los contratos mucha gente firma con su huella...y no tiene ni idea lo que firman... y cuando se pagan confían no más que venga todo ok... pero eso ustedes saben que hay errores siempre van a haber errores con esta cantidad de gente que tenemos trabajando y más encima en cosecha... ¡uf es peor!...” 4:8 (12:12)

La falta de ingresos es un factor que afecta la continuidad de la educación de los hijos de los trabajadores, partiendo por la estrechez económica de cubrir las mensualidades escolares y la matrícula hasta la locomoción de los menores que estudian fuera de la comuna. Tal como lo expone:

“...la ayuda en cuanto a la educación de nuestros hijos creo yo que sería lo mejor...ya que una trabaja por ellos...aunque a veces no le alcance para darle lo que ellos quieren , pero yo creo que quizás una ayuda pa’ los hijos que estudian...” 6:5 (17:17)

“...si po’ eso taria bueno... que ayuden desde que están en la sala cuna y hasta que son grandes como cuando están en la universidad... mi hijo nunca pudo entrar a la universidad por pura falta de plata no más...él era bien inteligente en la media...pero no nos dio a nosotros no mas po’... quizás si ahí la empresa nos hubiese ayudao’ y dicho que podíamos hacer... una lo hubiera pensao’... pero ahora ya ta’ casao’ y tiene que trabajar no mas pa’ mantener a su familia...” 7:9 (20:20)

El incremento en los precios de los alimentos, la locomoción, y de los productos educacionales como el uniforme, libros y útiles escolares, también, es un elemento a considerar ante las necesidades expuestas por los trabajadores, que establecen:

“... es realmente muy difícil, yo siempre hablo con las mamás de la empresa es todo tan terrible, sabemos que los sueldos acá son bajos y no alcanzan sobre todo cuando hay más de un hijo, todas las cosas suben... la comida, las cosas pa’ los cauros, la locomoción, con lo que ganamos es bien difícil vivir así...” 12:18 (25:25).

Como efecto frente al el alza de los precios se ha generado un sobreendeudamiento para paliar gastos en educación, ya que las familias son extensas con varios hijos estudiando, ya sea en educación básica, media y en menor medida en la educación superior.

“...para comprar los uniformes en marzo...que es donde una hace el mayor gasto, ya que los uniformes, los útiles, y todo...ese mes es importante en los gastos...una a veces tiene que endeudarse pa´ compararle las cosas a nuestros hijos...porque el sueldo tampoco alcanza pa´ comprar todo eso y más encima la comida, las deudas y todo...” 19:20 (21:21)

Es importante mencionar, que la lejanía de los recintos educacionales desde las salas cunas hasta los institutos de educación superior hacen que el acceso a la educación sea muy complejo.

Principalmente, el área de la educación lo ven enfocado en el desarrollo y acceso de sus hijos y no como un desarrollo personal, ya que la mayoría establece que lo más importante es salir adelante con sus hijos por medio del acceso de ellos a la educación, por lo tanto, hay un desinterés en la nivelación de estudios o el ingreso a la educación superior lo ven casi inalcanzable, por los escasos recursos que disponen y por el bajo nivel educacional que poseen tanto ellos como el resto de su familia, así lo establece:

“...bueno yo no tengo mucha educación...y ya no voy a estudiar... (Risas)... pero pa´ los hijos estaría bien...ayudar con los útiles y el uniforme...imagínese los cabros crecen tanto que de un año pa´ otro hay que comprarle toda la pinta de nuevo...los zapatos no duran na´ que el buzo, las zapatillas, todas esas cosas que una debe comprar...es difícil la cosa...” 8:19 (28:28).

Existe un desconocimiento de las leyes laborales, se sienten desprotegidos y vulnerados en su quehacer, por acciones cometidas tanto por parte de su jefatura como por sus compañeros de trabajo:

“...las leyes laborales cambian tanto, que sería tan bueno poder estar al día en esos temas... no perder el hilo de la cosas...por eso a veces nos pillamos con sorpresas que estamos fuera de la ley con la inspección del trabajo...porque a veces es por ignorancia...eso hay que decirlo...” 2:16 (23:23)

Existe una escasa capacitación y desarrollo académico de la planta administrativa y profesional, que genera una desmotivación en el trabajo, percibiendo que la empresa sólo les exige rendir y cumplir los objetivos propuestos, pero no le entrega las herramientas teóricas ni técnicas para poder conseguirlas:

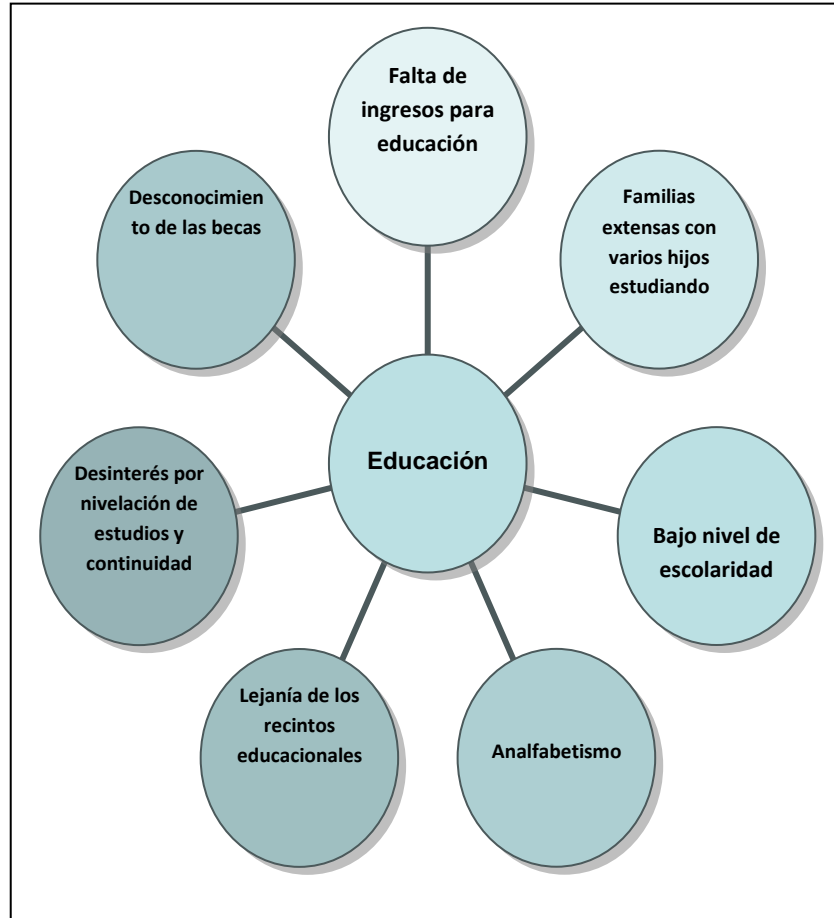
“...tenemos chiquillos que trabajan con nosotros que son buenos...pero apenas tiene cuarto medio...darles la oportunidad de estudiar... entregarles herramientas a nuestros chiquillos que trabajan directamente con nosotros, perfeccionarnos para así entregar más de uno a la empresa...pero también que la empresa se preocupe de entregarnos las herramientas no solo se exigirnos...” 1:6 (10:10)

“...Es bien bueno eso que dices tú... de capacitar al personal de administración y a la planta profesional eso falta acá en la empresa...” 2:16 (14:14)

“...rescato lo que dice la colega al mencionar que es necesario la capacitación a la planta profesional y administrativa...” 5:19 (22:22)

A modo de síntesis de las necesidades en educación, son la falta de recursos para acceder a la educación tanto para los trabajadores como para su familia, en especial su preocupación es para sus hijos e hijas, que trasciende en todos los niveles educativos: básica, media y universitaria, así también, la escasa información de becas existente en los ámbitos públicos y privados, por ejemplo: la beca presidente de la república, la beca indígena, las becas entregadas por la caja de compensación, etc., esto se materializa con la alta demanda de solicitudes de ayudas sociales para solventar gastos asociados a uniformes, útiles escolares y de locomoción. Como cierre de este apartado se presenta una figura que resume las necesidades en educación:

Figura N°10: Principales necesidades en educación



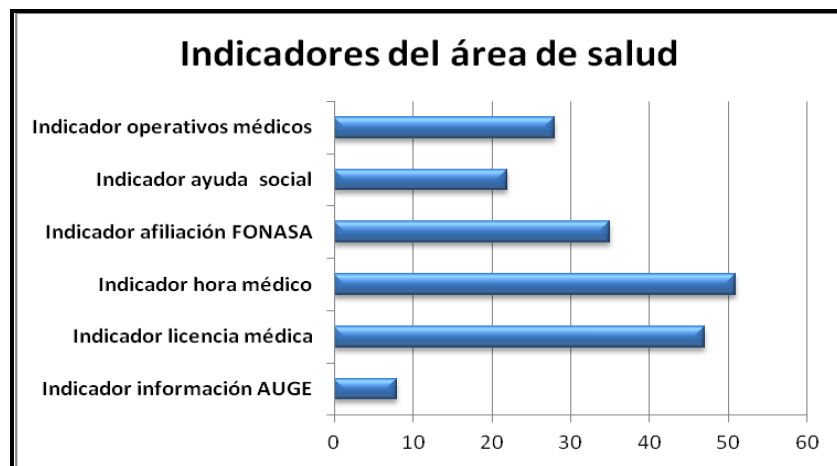
5.3.2. Necesidades en Salud

Se define como la carencia en el ámbito de salud, las que se establecen en base a las privaciones de los trabajadores y sus familias, además, se presenta como la necesidad más sentida por ellos.

Según la bitácora de atención del departamento social, corresponde al 38% de las consultas en la temática en salud dirigidas a la trabajadora social, las principales motivaciones son clasificadas con los siguientes indicadores: Hora médico (27%), corresponde a la necesidad de obtener una hora de atención

médica particular por una dolencia o una enfermedad no tratada a tiempo; Licencia médica (25%), corresponde a la información por fecha de pago, reclamos u observaciones frente a su tramitación o no pago de la misma; Afiliación FONASA (18%) corresponde a la tramitación de los documentos para afiliarse al Fondo Nacional de Salud (FONASA); Operativos médicos (15%), se refiere a los operativos médicos realizados al interior empresa, para consulta o sugerencia de los mismos; Ayuda social (11%), equivale a la necesidad de una prestación económica por motivos de salud, ya sea para la compra de bonos médicos, exámenes, pasajes de locomoción, etc.; Información AUGE (4%), corresponde a proporcionar contenidos y enfermedades cubiertas por el plan de Acceso Universal de Garantías Explícitas (AUGE), régimen general de salud en Chile.

Gráfico N°9: Indicadores de necesidades en salud



Asimismo, en los grupos de discusión se presenta como una necesidad fundamental, ya que sin ella no se puede trabajar ni mantener el hogar. Tal como lo expresan:

“...mira yo creo que la salud es lo más importante porque sin salud uno no puede trabajar y si no trabaja con qué mantiene a tu familia... ¿sí o no? Es bien complicado”

sobre todo cuando el que mantienen la casa se enferma...por eso creo yo que la empresa debiera preocuparse más por la salud de sus trabajadores...” 17:32 (34:34)

“...yo le encuentro harta razón porque cuando el jefe de hogar está enfermo las cosas bucha que se complican...” 18:30 (28:28)

Los trabajadores presentan problemas de salud, asociados a enfermedades con tratamientos médicos como: leucemia, cáncer gástrico, cáncer de mamas, neumonía, obesidad mórbida, diabetes e hipertensión. Tal como lo exponen:

“...este es un gran tema, ya que acá tenemos varios trabajadores enfermos que tienen problemas de salud, ya sea que están viejitos, tenemos algunos casos con cáncer... y son enfermedades difíciles que solventar... y la empresa no presta ninguna ayuda en ese ámbito...” 12:35 (36:36)

“...ya que acá hemos tenido trabajadores muy enfermos, con cáncer, y otras enfermedades muy terribles y la empresa no hace nada...” 14: 37 (44:44).

Asimismo, existe población de adultos mayores, con edades mayores de 60 años, quienes padecen enfermedades crónicas como: hipertensión, diabetes, enfermedades broncopulmonares, etc., así lo dice:

“...porqué uno que ya esta más o menos no ma´... le llegan todos los achaques... que la presión, esta otra cuestión la diabetes que ya está viejo... achacoso... más adulto que le duele todo... también acá hay hartos en las mismas que ya somos viejos que estamos esperando jubilarnos pero igual queremos que la empresa se preocupe por nosotros...” 16:24 (48:48)

Existe un escasa cobertura en los centros asistenciales de salud, ya sea, en las postas rurales como en los centros de salud familiar del sector, consiguientemente, la calidad de la atención en salud es deficiente y los

profesionales que atienden en estos recintos de salud son escasos, y deben esperar mucho tiempo para poder ser atendidos por especialistas, ya sea por médicos, dentistas, matronas, etc.

“...si aquí sólo tenemos el consultorio de Vilcún...que es más malo...y a veces mejor ni vamos a perder el tiempo allá...” 9:3 (39:39)

“...cuando una se enferma va al hospital de Vilcún... y no te hacen ni una cosa...es tan malo esta cuestión...que te mandan pa´ la casa no más...te pasan apenas un remedio que como fuera una aspirina y listo...” 8:11 (43:43)

“... yo ahora que estoy esperando guagüita... a mi me da susto tenerlo en el hospital...yo he escuchado que te tratan tan mal... que te dicen cosas y hasta te hacen aguantar hasta las últimas... ¿cierto? una siempre escucha eso...y se pone más nerviosa...” 10:11 (49:49)

De la misma forma, se menciona que la entrega de medicamentos en los servicios públicos es preocupante, ya que la mayoría de los trabajadores debe comprar estos productos en las farmacias, teniendo que realizar un gasto adicional, ya que si se pusieran a esperar estos medicamentos, pasaría mucho tiempo y no podrían recuperarse de sus dolencias y/o enfermedades.

“...sería que pudiéramos incluir a nuestros hijos ya que cuando ellos se enferman...se ponen bien jodía la cosa...no hay medicamentos en el hospital una termina dándole agüitas no más...después se enferman más...y una no sabe a quién acudir...” 9:15 (51:51).

Es importante decir, que una de las problemáticas detectadas es el sistema de pago de licencias médicas establecidas por la Comisión de Medicina Preventiva e Invalidez (Compin), ya que al ser presentadas a esta entidad, existe un atraso aproximado de 40 días para el pago de la licencia médica, esta es una

problemática que aqueja el ingreso familiar, ya que al ser principalmente la única fuente de ingreso que poseen en el hogar, no tienen como solventar los gastos mientras no se pague esa licencia médica.

“...aparte que las licencias no te la pagan nunca... cuando yo me enferme en el invierno...la licencia se demoraron como dos meses...bueno y ahí q hace la empresa también...uno se queda sin el sueldo pero que comimos en la casa...y es por eso que uno a veces no se toma las licencias porque al final es pero la cuestión...andar consiguiéndose por aquí por allá...es bien complicado...” 18:54 (56:56)

El alto costo que posee la atención de la salud privada, especialmente el acceso a los especialistas y tratamientos médicos, este servicio es muy excesivo en comparación al ingreso que poseen los trabajadores, ya que no es sólo la compra del bono de atención en salud, sino también los futuros exámenes médicos, la locomoción, entre otros gastos asociados.

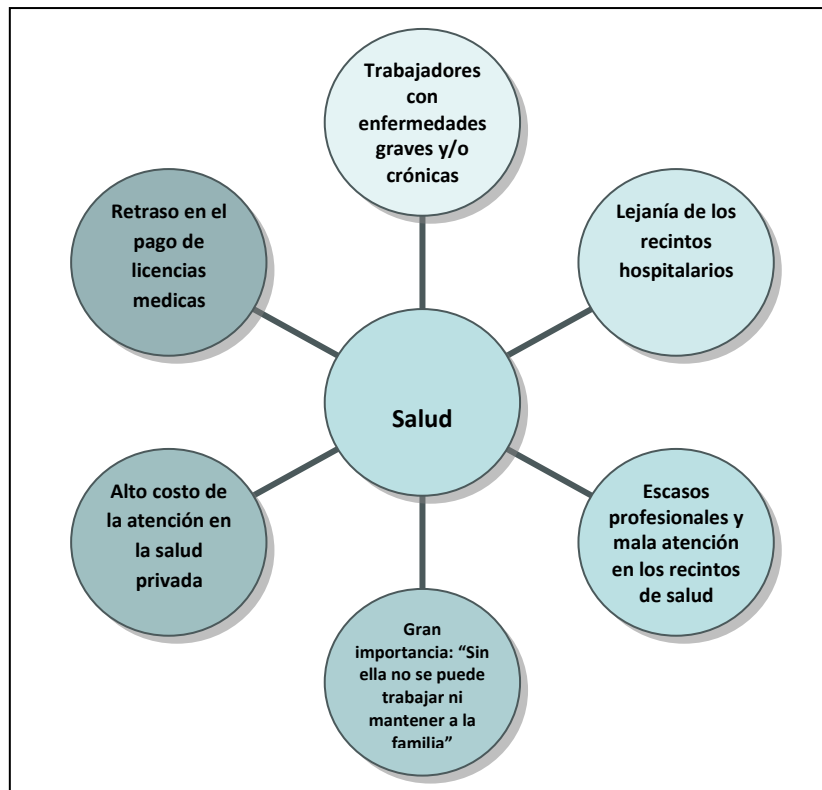
“...porque una mas lo que gasta cuando va a ver particular a Temuco, aparte del bono, los pasajes y también que uno pierde el día de trabajo... la salud pa´ atenderse particular es más cara... o cuando te piden exámenes...que tenis que ir otra vez a verlo... no... si al final no conviene enfermarse pa´ na´...” 19:23 (58:58)

Los convenios de salud existentes en la empresa son deficientes ya que no cubren la totalidad de las necesidades en esta área, tampoco contempla a sus familias, no son rebajas reales de dinero ni para la atención ni para la compra de medicamentos o exámenes, tal como lo expone:

“...por ejemplo tenemos un convenio con la mutual de seguridad que nos hacen descuentos en la clínica alemana por esta afiliado a ella, pero los descuentos son bajísimos para los exámenes... y para la atención medica, esto no cubre las necesidades que tiene los trabajadores en salud... es muy complejo y caro pensar en poder lograr con alguna clínica o centro de salud medico que atiendan a nuestro trabajadores sin que tengan que esperar ni pagar tanto... yo creo que eso sale bien caro... pero se podría hacer...” 5:47 (66:66).

A modo de síntesis, las principales necesidades en salud que presentan los trabajadores, son el escaso acceso a la atención médica tanto en el ámbito público como privado, alto porcentaje de trabajadores con enfermedades crónicas, falta de recursos económicos por el no pago de licencias médicas, escaso conocimiento en el financiamiento de las prestaciones en salud, por ejemplo, el préstamo médico Fonasa, falta de recursos para acceder a la atención privada de salud, los trabajadores manifiestan que es la necesidad más importante ya que sin ella no se puede trabajar. Para cerrar este apartado se presenta una figura que resumen las necesidades en salud:

Figura N°11: Principales necesidades en salud

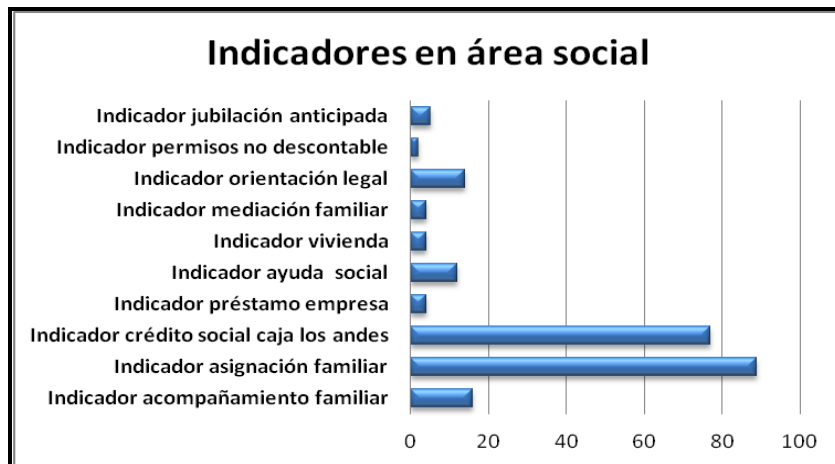


5.3.3. Necesidades sociales

En su definición operativa es la dimensión de trabajo en el cual se plantean las carencias que afectan directamente a los trabajadores y a sus familias; y mejoramiento del área social de la empresa, que se desarrolla con la gestión del departamento social.

Las Necesidades sociales presentan un 30% de las atenciones de la trabajadora social, las principales motivaciones son clasificadas con los siguientes indicadores: Asignación familiar (39%), es la tramitación para la incorporación de cargas familiares; Crédito social en Caja de compensación Los Andes (34%), trámite para obtener un préstamo en la caja de compensación; Acompañamiento familiar (7%), que corresponde a la contención emocional frente a un problema personal o familiar que esté afectando al trabajador, recurriendo a la visita domiciliaria; Orientación legal (6%), se refiere a entregar información y asesorías legales orientadas a temáticas de familia, por ejemplo: pensión de alimentos, divorcio, demanda por paternidad, demandas por violencia intrafamiliar, etc.; Ayuda social (5%), equivale a la necesidad de una prestación económica o material ya sea una canasta de alimentos como un quintal de harina; Préstamo empresa (2%), equivale a un crédito que entrega la empresa por motivos catastróficos; Vivienda (2%), corresponde a la solicitud de información de subsidios de vivienda; Mediación familiar (2%), equivale a la consejería de matrimonios y parejas al interior de la empresa; Jubilación anticipada (2%), equivale a prestar orientación a trabajadores sobre éste ámbito; Permisos no descontables (1%), equivale a las medidas que realiza la profesional para gestionar permisos no descontables para trabajadores con dificultades.

Gráfico N°10: Indicadores de necesidades sociales



Con respecto a los grupos de discusión, estos plantean que sienten un agradecimiento con la conformación del departamento social en la empresa San José Farms Vilcún, asimismo, con la contratación de una profesional del área social que pueda canalizar y resolver las problemáticas que los aquejan:

“...bueno nosotros estamos muy agradecidos que se haya formado un departamento social acá en la empresa y tengamos nuestra asistente social para que nos ayude y nos oriente en todo los temas que no sabemos...” 11:39 (61:61)

“...yo creo que abrir el departamento social o de bienestar en el huerto ya es un paso importante... cuando yo llegue no habían ni luces aún de lograr que algo así pudiera funcionar de la manera que lo hace...” 1:5 (22:22)

Del mismo modo, mencionan que están conformes con la atención prestada por la trabajadora social en el que destacan su alto nivel de responsabilidad y dedicación en su labor.

“...está en todas... pero el tema que hace muchas cosas y tiene muchas responsabilidades, sería bueno que ella sólo se encargue de las labores sociales o tener un equipo de profesionales del área para que se complementen...” 12:34 (45:45).

Dentro de las principales deficiencias que presenta el departamento social es la falta de recursos para la gestión y desarrollo de actividades programadas a lo largo del año.

“...falta es una inyección mayor de recursos económicos al departamento, para que pueda actuar de una manera más consolidada y autónoma no estar esperando y esperando respuesta que sabemos que no depende de ella... el queque se corta más arriba y más encima se corta mal...” 1:34 (43:43).

“...como dice el dicho con platita baila el monito... (Risas)... pero bueno aparte de una inyección mensual yo creo de recursos, poder invertir se dinero en la gente en tratar de solucionar sus problemas más inmediatos... a veces temas en salud, pasajes que la gente no tiene, comprar bonos médicos...” 2:33 (67:67)

Es importante mencionar, que existen escasos recursos para entregar ayudas sociales, canastas familiares, etc. a solicitud de emergencias de los trabajadores que estén viviendo una situación de pobreza o situaciones catastróficas:

“...creo que se debería entregar en momentos cruciales a los trabajadores útiles escolares en marzo, canastas de alimentos, hacer beneficios benéficos quizás más periódicos, no digo que no se haga pero falta más constancia para esto...” 4:32 (67:67)

“...lo principal es una remesa de dinero para ver los temas de contingencia... porque nos hemos visto involucrados en funerales, en incendios... y el departamento de bienestar corriendo para acá para allá...” 6:42 (59:59).

Se identifica que el nivel gerencial de la empresa, en el cual se resuelven problemas más generales de los trabajadores, por ejemplo, mejora de las condiciones laborales, aumentos de los sueldos, etc., tienen un bajo nivel de respuesta a las problemáticas sociales derivadas desde el departamento social:

“...como veo es un tema que ocurre con todos nosotros...creo que es una muy mala forma de administración a nivel gerencial... que hace imposible que escuchen lo que a nosotros nos parece o consideramos lo que realmente importa...” 5:37 (55:55).

“...cuando los jefes de allá de gorbea no nos dan respuesta como sindicato, nos dejan tirao´ por tanto tiempo, imagínese todo lo que nos costó sacar la negociación, que reunión pa´ ya que reunión pa´ acá.... No si es bien fregá la cosa acá...” 13:26 (47:47).

Asimismo, se indica que existe una escasa comunicación y administración de los recursos por parte de la gerencia de personas, ya que priorizan aspectos desajustados con la realidad de los trabajadores, en el cual se disponen los escasos recursos con los que cuenta el departamento social:

“...pero a mí me pone mal es lo que pasa más arriba de la empresa, es complejo que nos escuchen los gerentes son tan distante no hay forma de acceder a ellos, siempre nos ayuda y nos aconseja a tener paciencia... pero a veces se termina...” 14:34 (56:56).

Los sujetos establecen que existe poca valoración hacia la labor que realiza el departamento social, priorizando otras áreas de la empresa como el área de producción, administración y finanzas, packing etc., dejando como último escalafón el área de bienestar y servicios.

“...yo creo que le dan poca importancia al departamento social... es igual de importante que las otras ramas de la empresa... pero siempre piensan que es un gasto, gasto... y no saben que si hicieran más cosas por los trabajadores nosotros estaríamos mejor y trabajaríamos mejor... no lo ven como una inversión... sino como el último pelo en la cola no ma´...” 11:32 (68:68)

Se menciona que no existe un sistema de bienestar ordenado, con protocolos claros e igualitarios para todos los trabajadores, para que así puedan optar a

los beneficios y ayudas sociales bajo una misma evaluación y claridad de criterios.

“...eso estaría bien quizás que se diera para todos, no hacer diferencias pa´ la gente... porque aquí...con la cuestión que son plazo fijo y que son indefinido...” 7:32 (67:67)

“...ayudar sin dejar a nadie afuera considerarlos a todo...mira esa cuestión que se invitan a las actividades sólo a la gente indefinida bien penca...y dejan a la gente que realmente vale en la pega...” 12:34 (49:49)

Del mismo modo, tienen una percepción de que la empresa no tiene interés en ayudar a los trabajadores que viven situación de vulnerabilidad o de emergencia:

“...Pero hay que prestar más ayuda...entregar alimentos, los útiles a los cabros en la escuela, aunque sea un quintal de harina eso también uno lo agradece...pero nada po´....” 17:16 (26:26)

“...porque una no le dan nada acá...trabaja y se va pa´ la casa...hay empresas que le dan hartas cosas a las personas...aquí puro trabajo no mas...” (18:36) (56:56).

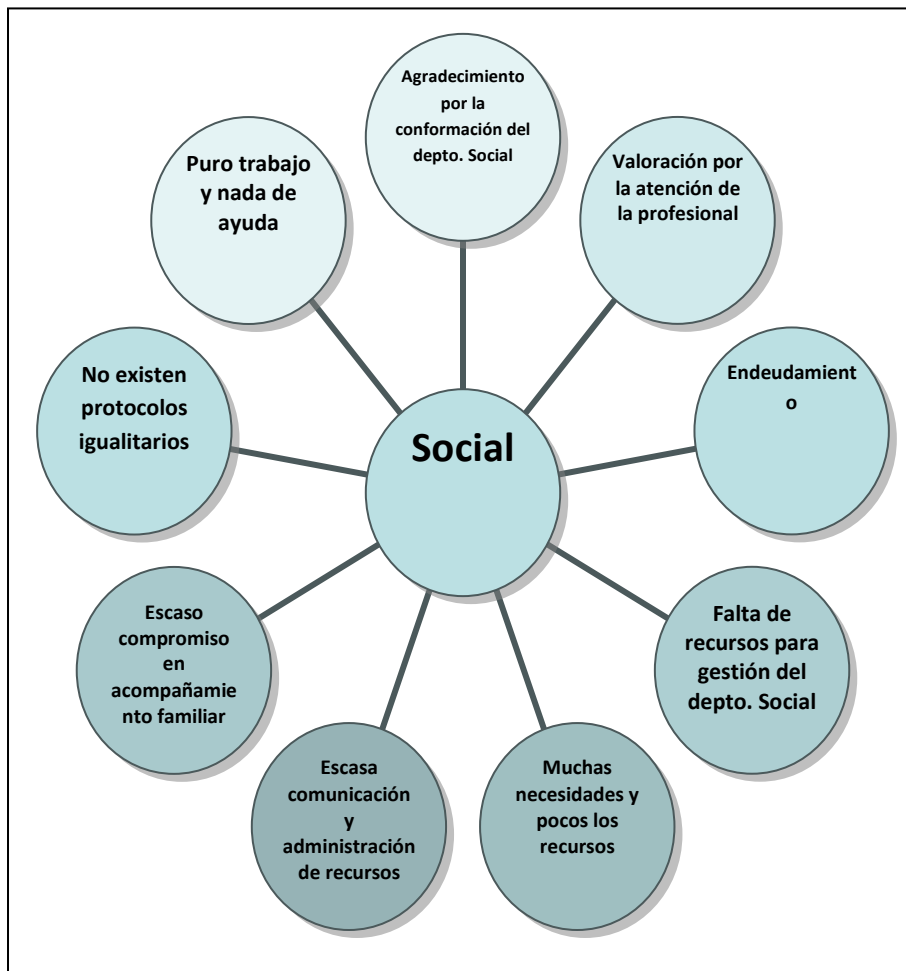
Además, indican que a nivel de jefatura, este posee un escaso compromiso en los momentos de dolor y de felicidad que vivencian los trabajadores, no prestando atención ni seguimiento a estos procesos personales, delegando sólo esta acción al departamento social.

“...sí eso sería tan bueno para todos, no se po´ estar más presente en los procesos de los trabajadores en los nacimientos, defunciones, en todo ámbito...” 12:37 (88:88).

“...a veces la vemos sola no ma´...y eso se nota...siempre andar sola en los velorios, hablando con nosotros, en todo...” 18:26 (36:36)

A modo de síntesis de las necesidades sociales son: la alta demanda de ayudas sociales por problemas económicos y situaciones de emergencia, asimismo, la petición de canastas de alimentos y quintales de harina, solicitudes de préstamo empresa y créditos de consumo en la caja de compensación. Además, establecen que el departamento social funciona con escasos recursos y existe muy poco apoyo y comunicación con la gerencia, para que ayude a solucionar los problemas de los trabajadores. Para concluir este apartado se presenta una figura que resume las necesidades sociales:

Figura N°12: Principales necesidades sociales



5.3.4. Necesidades recreacionales

Es la necesidad menos prioritaria para los trabajadores, con un porcentaje de 2% de las atenciones realizadas por el departamento social, sin embargo, al ser propuesta esta necesidad para ser conversada y debatida en los grupos de discusión, se transforma en una de gran interés para el bienestar y desarrollo laboral de los trabajadores.

Según la bitácora de atención del departamento social la principal motivación es clasificada con el indicador actividades masivas, que equivale a la información sobre las actividades realizadas en la empresa en el año 2011, que son: día del trabajador, celebración del 18 de septiembre y la actividad navideña.

Consiguientemente, los grupos de discusión plantean que existe un alto nivel de desunión y segregación en los diversos niveles de la empresa, ya que no existe comunicación ni vinculación entre el nivel gerencial, jefatura, administrativo y como último escalafón se encuentran los trabajadores agrícolas y temporeros:

“...porque somos desunidos acá uno en su labor, no se po´ los de administración, por otro lado los jefes y la gente del campo... no se mezclan yo siento que son discriminadores que nos miran a mal... como si anduviéramos sucios o algo así... es bien feo los comentarios que se escuchan en el campo...” 12:45 (67:67)

Existe un indiferencia por la temática a nivel de jefatura, ya que consideran que los trabajadores no se les puede dar esa libertad, ya que es un exceso de confianza, y no es más que perder el tiempo en vez de trabajar, asimismo, se podrían realizar conductas inapropiadas al interior de la jornada laboral.

“...mira a mí este tema me provoca cierta... no sé cómo decirlo indiferencia...es que el tema que uno le da ciertas libertades a los trabajadores ya sea para que formen un

equipo de futbol y juegue en el horario de trabajo o de colación para que entrenen... y se van al tiro por el chorro... la últimas vez que di permiso... hasta pillamos algunos tomando cerveza en horario de trabajo...no eso no.... por eso por el error de algunos pagan todos y es así no mas...” 17:47 (60:60).

Existe una escasa libertad para realizar actividades recreativas en el horario laboral, principalmente porque la jefatura lo considera una pérdida de tiempo y la empresa pierde dinero en vez de tener a los trabajadores cada uno en sus funciones productivas, asimismo, el trabajo agrícola se caracteriza por tener arduas jornadas de trabajo donde es muy complejo solicitar vacaciones o días de permiso, ya que el ciclo anual de trabajo, basándose en faenas agrícolas (cosecha – poda- control de heladas y plagas - conteo de yemas), por lo tanto, a nivel general existe muy pocas iniciativas por parte de la empresa en la dimensión recreacional, sólo está enfocado en el trabajo y en las quehaceres agrícolas.

“...nosotros debemos reconocer que apenas nos tomamos las vacaciones y es bien fregao´ tener o pedir días libres acá...” 3:27 (58:58)

“...eh... yo me acuerdo que nosotros antes nos daban permiso pa´ jugar a la pelota entre las mujeres y los hombres, hacíamos partidos pal verano...era bien bueno y entrete´ ¿Se acuerdan?... pero ahora con el nuevo jefe...a él no le gusta eso...pero sería bueno poder volver a jugar y eso nos haría bien pa´ distraernos...” 15:39 (61:61).

“...un poco mas de libertad sino no todo tiene que ser pega pega pega... no se po´ divertirse...conocer más a tus compañeros de trabajo...” 18:47 (71:71).

La empresa promueve tres celebraciones en el año: día del trabajador (1 de mayo), fiestas patrias (18 de septiembre) y navidad (25 de diciembre), las que se caracterizan por hacer un almuerzo y actividades recreativas por media jornada de trabajo, en las que se convoca sólo a la planta indefinida. Sin embargo, generalmente estas celebraciones no son constantes, ya que se

están evaluando con respecto a las utilidades generadas por los distintos predios agrícolas.

“...bueno aquí se hacen hartas actividades ponte tú la del día del trabajador con los asados o pa’l 18 es bien buena lo que se hace...pero lo malo es que es corto el tiempo en que se hacen las celebraciones... al final terminamos comiendo rápido y eso es bien fome una no alcanza a disfrutar nada...” 3:47 (87:87)

Según los sujetos, la estructura de la empresa es jerárquica y rígida, poco accesible a la comunicación y realización de actividades dentro y fuera de la jornada laboral:

“...es bien importante tener un espacio para estar con la familia... bueno aquí la empresa nunca se ha preocupao’ de esas cosas...inclusive antes nosotras jugábamos harto a la pelota acá en la empresa y ahora no se hace nada...igual a los jefes no le gustan esas cosas...” 8:68 (95:95).

“... sí yo creo que deberíamos volver a jugar a la pelota no sé hacer mas actividades... donde podamos pasarla bien... compartir no ser pura pega no más...” 11:48 (101:101).

Los trabajadores perciben que el ambiente laboral es aburrido y monótono, no existiendo actividades que animen y motiven al trabajador a salir de la rutina, a desestresarse o a tener espacios de esparcimiento que permitan conocerse y divertirse.

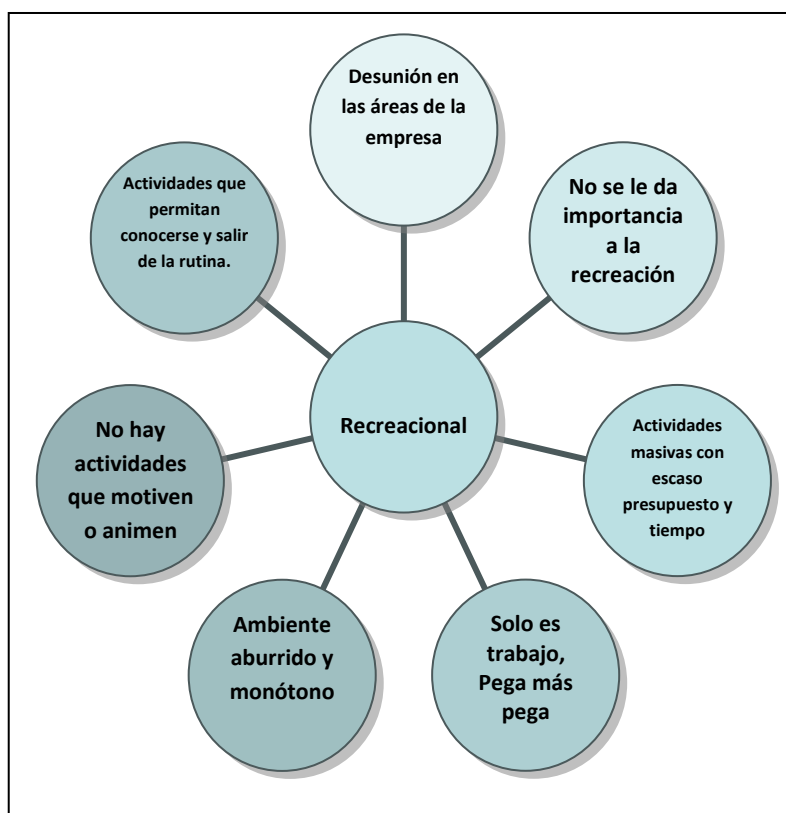
“...sí esas ideas nosotros la hemos hablado... hacer actividades que nos relajen también nos unan, porque somos desunidos acá...” 14:56 (98:98)

“...sipo si uno también se aburre todo el día aquí...por último pa’ la hora de colación distraerte...te jugai un partió ahí piola...tranquilo... y después te va a trabajar...apuesto que hasta más contento porque echaste la talla, te distrajiste conversando o hasta viendo cómo juegan...” 18:45 (123:123).

“...sería bueno salir de la rutina que es la pega.... Que no se vuelva puro leseo pero tener algún momento de esparcirse....” 18:59 (93:93).

A modo de síntesis, las necesidades recreacionales que se destacan es el poco interés de parte de la jefatura en celebrar, organizar y brindar espacios de esparcimiento a los trabajadores, escaso apoyo en la realización de actividades recreativas dentro y fuera de la jornada laboral, no hay reconocimiento ni incentivo laboral para los trabajadores, y la mayoría de las actividades recreativas para los trabajadores, por ejemplo: celebración de cumpleaños, día de la madre, día del padre, etc., son financiadas por los mismos trabajadores del huerto, sin financiamiento de la empresa. A modo de resumen se presenta una figura que expone las necesidades recreacionales:

Figura N°13: Principales necesidades recreacionales

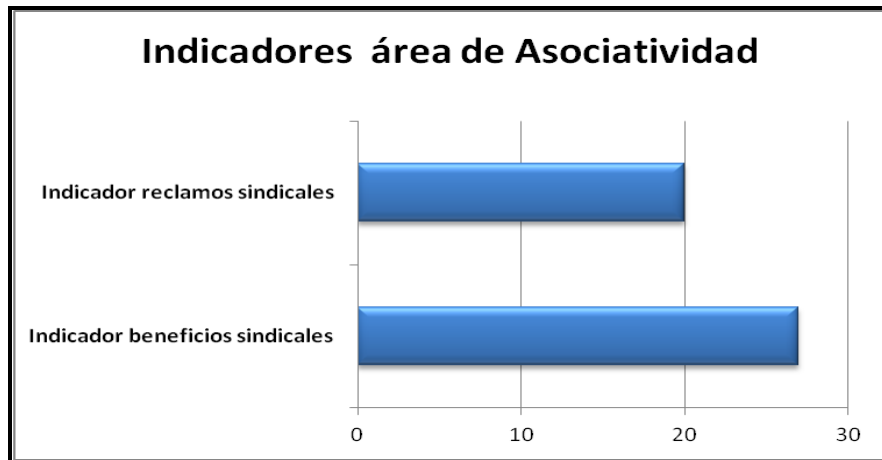


Necesidades de Asociatividad

En su definición operativa es el área de necesidad donde los dirigentes del sindicato de trabajadores de San José Farms Vilcún, exponen sus demandas laborales y su visión de la realidad organizacional.

Según la bitácora de atención del departamento social, corresponden al 9% de las atenciones, las principales motivaciones son clasificadas con los siguientes indicadores: Beneficios sindicales (43%), que corresponde a la entrega de los beneficios sindicales pactados en la negociación colectiva; Reclamos sindicales (57%), equivale a las sugerencias y observaciones de los beneficios sindicales.

Gráfico N°11: Indicadores de las necesidades de asociatividad



Asimismo, el grupo de discusión sindicato dice que posee una escasa preparación y conocimientos en torno a diversas temáticas, desde la legislación laboral hasta las herramientas y uso del computador. Exponen la necesidad de capacitarse para poder comunicar y enseñar al resto de los trabajadores.

“...yo creo que sería bueno que pudieran capacitarnos como sindicato, en temas laborales, en usar el computador, ya que nosotros somos personas del campo que no

tenemos mucha preparación en cosas, entonces hay que comenzar desde abajo, de nosotros saber para comunicarle al resto...” 12:64 (125:125)

Esta es la primera experiencia como sindicato de trabajadores de la empresa, por lo que ha sido muy difícil y complejo el proceso, desde la constitución hasta la firma de la negociación colectiva.

“...te dicen envíenos un email... si ni tenemos uno ni sabemos cómo usarlo... ellos creen que todo es obvio...pero para nosotros nada es obvio... es nuestra primera experiencia como sindicato, es el primer sindicato en Vilcún, es lo hace tan compliao’...” 13:89 (154:154).

El sindicato expresa que existe una mala comunicación con el nivel gerencial y jefatura, opinando que la empresa posee una estructura rígida que tiene miedo a los cambios y al empoderamiento de los mismos, por lo que los dirigentes sindicales se sienten poco valorados y escuchados en sus demandas y solicitudes:

“...y que la empresa nos apoye nos ayude que nos preste transporte, y todo lo que necesitemos... pero la empresa es egoísta también hay personas que no nos quieren que dicen que andamos puro alegando que no entregamos nada positivo, que somos lo que llamamos a la inspección y que vamos a llevar a la quiebra a la empresa... eso no es cierto...” 13:19 (167:167).

El sindicato expresa que es insuficiente el apoyo que brinda la empresa en las actividades que organizan para reunir fondos o para costear gastos asociados a sus necesidades:

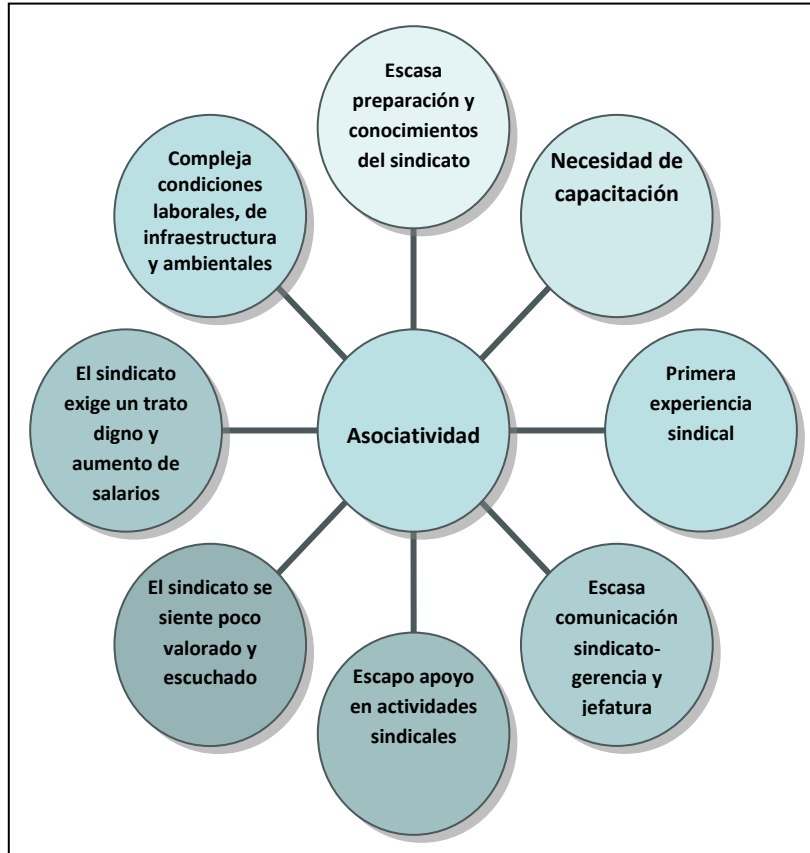
“...así también pudiéramos hacer actividades que nos impliquen juntar dinero que estén pactadas en el año, para reunir fondos y costearnos nosotros mismo nuestros gastos e implementos, hacer bingo, rifas, una fiesta...” 13:43 (134:134).

Establecen que las condiciones laborales y de infraestructura son muy deficientes, por lo tanto, el sindicato exige un trato digno y un aumento en los salarios, así también, por las complejas características ambientales en las que realizan sus labores. (El invierno con lluvias, frío y nieve con temperaturas promedio de -2°C; y en verano temperaturas extremas que bordean los 38°C).

“...nosotros también merecemos un trato más digno con mejores condiciones salariales y de trabajo... aquí se pasa frío, nos mojamos, nos insolamos, es una pega muy sacrificada...” 12:47 (126:126).

A modo de síntesis, las necesidades asociativas son la falta de apoyo al sindicato, ya sea en su preparación y capacitación como asimismo, en sus actividades, escasa comunicación con el nivel gerencial y la jefatura, existiendo de parte de ellos una desconfianza, existen pocos beneficios sindicales y son entregados a destiempo, el sindicato expone la necesidad de una mejora en las condiciones laborales y un aumento de los sueldos. A modo de resumen se presenta una figura que expone las necesidades asociativas.

Figura N° 14: Principales necesidades asociativas



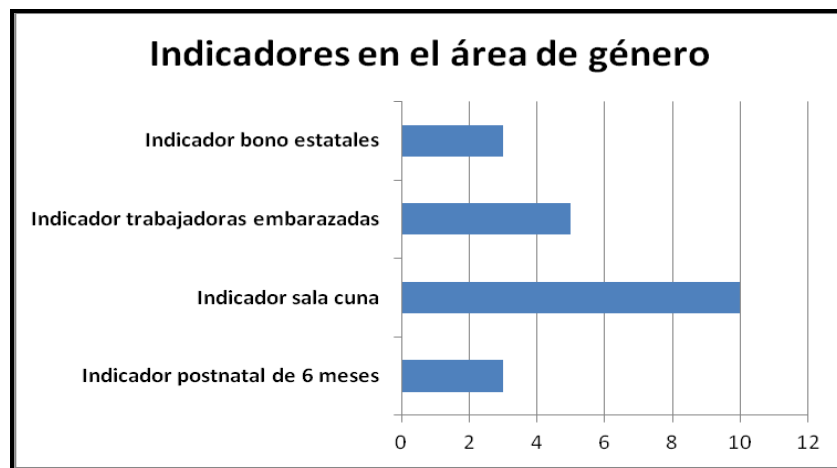
5.3.5. Necesidades de Género

Son las necesidades que plantean las mujeres donde exponen sus condiciones laborales y las deficiencias en temáticas enfocadas a las relaciones de género.

Según la bitácora de atención del departamento social, corresponde al 4% de las consultas, las cuales son clasificadas con los siguientes indicadores: Sala cuna (48%), equivale a las sugerencias, reclamos y observaciones que poseen las trabajadoras frente a los convenios que posee la empresa en este ámbito; Trabajadoras embarazadas (24%), equivale a las medidas que realiza la profesional para el cumplimiento de la hora de amamantamiento y cambio a

labores más livianas; Postnatal de 6 meses (14%), corresponde a prestar información y orientación con la nueva legislación que modifica las normas sobre protección a la maternidad e incorpora el Permiso Postnatal Parental; Bono estatales (14%), corresponde a entregar información y/o postular a los beneficios estatales enfocados a la mujer, (Bono mujer trabajadora, Bono Chile Crece Contigo, etc.).

Gráfico N°12: Indicadores de las necesidades de género



Asimismo, en los grupos de discusión se plantea con mucha fuerza el problema de la sala cuna, ya que, la empresa posee un convenio con la Municipalidad de Vilcún, siendo tres las salas cunas disponibles en las localidades de: Vilcún, Cherquenco y Cajón, con 3 cupos cada una, siendo un total de 9 cupos, para el total de las trabajadoras, la solución que plantea la empresa es insuficiente, por lo que no muestra una solución real a la problemática:

“...no nos dan una solución concreta por la sala cuna...eso es tan compliao’, hemos hablado con los jefes y no nos han dado ninguna solución...” 6:40 (128:128)

“...eso es importante lo de la sala cuna, porque no nos dan ni una cosa... ni un bono ni la construcción de la sala cuna...hemos reclamado por esta situación...y el sindicato tampoco nos da solución empiezan a chamullar que todavía no está esa negociación con la empresa... no sé cómo tanto tiempo digo yo...” 8:38 (99:99).

“...lo de la sala cuna hasta cuándo vamos a esperar tener en la empresa... si las personas vienen de todos lados, entonces es imposible tener sólo una en Vilcún o Cherquenco... si viene gente que ni pasa por ahí...viste que hartas viene de Padre Las Casas y El Tesoro...” 10:39 (79:79).

Establecen que existe una escasa protección a la maternidad, donde poseen poca ayuda frente a esta necesidad, teniendo que realizar faenas agrícolas pesadas poniendo en riesgo su embarazo.

“...yo creo que este tema acá en el campo no nos ayudan a nada, las mujeres son pasadas a llevar en hartas cosas... una no tiene derecho a enfermarse...” 6:57 (87:87)

“...mira lo otro también yo pienso lo que pasa con las mujeres embarazadas que acá las cabras andan con la media guata trabajando...haciendo trabajos pesaos...y ahí ha pasao´ cuando las cabras pierden sus guagüitas...acá hemos tenidos hartos casos... eso creo que también es preocupante...” 8:54 (90:90)

“...se acuerdan que le paso eso en el campo...perdió su guagüita... ella la paso súper mal... yo ahora que voy a ser mamá le dije no más al jefe que no iba a hacer fuerza... él me miro con una cara... yo creo que eso es bien importante de cuidar a las mujeres embarazadas...” 10:45 (101:101)

“...estamos bien mal con el asunto de las mujeres... no tenemos sala cuna...tampoco nos ayudan con plata... y las mamás sufren harto pa´ tener sus guaguas... no sé que se podrá hacer ahí...pero es bien malo...” 11: (145:145)

Asimismo, establece que las condiciones extremas ambientales hace aún más difícil el embarazo en las trabajadoras, por el frío y la nieve en invierno y los altos grados de temperatura en verano.

“...sí... tiene harta razón eso yo no lo había pensándolo así pero ahora que lo dice es bien malo lo que pasa...ahora con el sol en el verano y en el invierno la lluvia, las chiquillas todas mojas aquí es bien difícil ser mamá...” 9:47 (85:85).

Por otro lado, igualmente mencionan que las trabajadoras tienen miedo a demandar a sus ex parejas, ex esposos, etc., por pensión de alimentos y por demandas de paternidad. Exponen que falta de información y capacitación en temáticas enfocadas a la mujer: leyes de protección, tribunales de familia, beneficios sociales, bonos, etc.

“...es ese asunto que conversamos con la cabras... es que varias están con problemas con pensión de alimentos, hasta con los hijos sin papás... o sea eso po´ que no lo reconocen... usted siempre nos ayuda...pero son las mujeres las que les da miedo denunciar esa cuestión...porque tiene miedo o también acá no dan permiso pa´ hacer ni un trámite... y esas cosas son larga y no son fáciles de solucionar...” 10:56 (144:144).

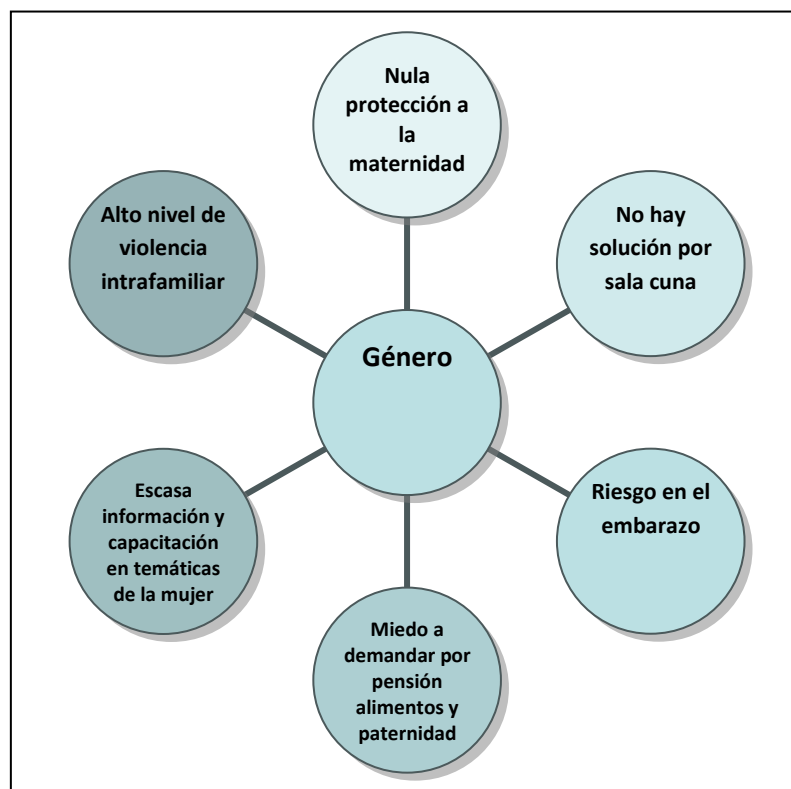
De la misma forma, expresan que existe un alto nivel de violencia intrafamiliar en las trabajadoras y no denuncian por miedo a las represalias y al qué dirán.

“...nosotras conversamos con la chiquillas y hay violencia intrafamiliar... o sea...acá hay mujer que sus maridos les pegan, no voy a decir nombres ni na´ pero es bien triste lo que viven...algunas han vivido caletas de cosas pencas...” 11:39 (97:97)

A modo de síntesis, las necesidades de género son la falta de cupos en las salas cunas que tienen convenio con la empresa, por las características rurales que poseen sus residencias son muy lejanas las sala cuna con convenio, por lo tanto, esta solución no les sirve a las trabajadoras, sólo a las que posee

residencia en las mencionadas localidades. (Cajón, Vilcún, Cherquenco). Existe una alta demanda por consultas por temáticas familiares: tribunales de familia, divorcio, demandas por paternidad y pensión de alimentos, hay una escasa información de bonos y beneficios sociales estatales, falta protección a la trabajadora embarazada, se detectan niveles de violencia intrafamiliar. A continuación se presenta una figura que resume las necesidades en género:

Figura N°15: Principales necesidades de género



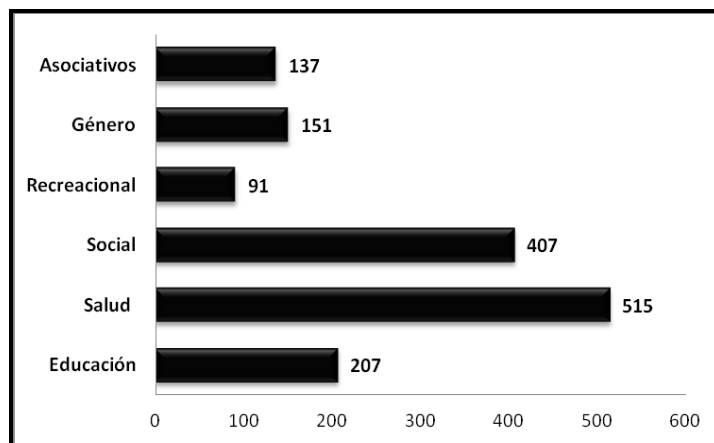
5.3.6. Síntesis general del estudio de necesidades de los trabajadores de la empresa San José Farms Vilcún

El estudio cualitativo y cuantitativo de necesidades nos permite establecer parámetros sobre las deficiencias y carencias que poseen los trabajadores relacionados con su ámbito laboral y familiar más próximo, con el fin de

establecer propuestas que permitan la superación a corto, mediano y largo plazo de las mismas.

A continuación, se presenta un gráfico que resume el número de atenciones del departamento social por necesidad:

Gráfico N°13: Distribución de necesidades según número de atenciones en bitácora del departamento social



El gráfico anteriormente expuesto, nos permite visualizar las necesidades por área que poseen los trabajadores de la empresa San José Farms Vilcún, según la bitácora de atención de casos del departamento social, con un total de 1.508 atenciones, se obtienen los siguientes resultados: la necesidad más prioritaria para los trabajadores fue el área de salud con un 34%, (515 atenciones), para los grupos de discusión también se presenta como la necesidad más importante, ya que establecen que sin ella no se puede trabajar, dentro de esta necesidad la más representativa es el difícil acceso a la atención médica tanto en el ámbito público como privado, el alto porcentaje de trabajadores con enfermedades crónicas y la falta de recursos económicos por el no pago de licencias médicas.

Las necesidades sociales con un 27%, (407 atenciones), siendo la más distintiva, la demanda por ayudas sociales, canastas de alimentos y quintales de harina, por problemas económicos y situaciones de emergencia, y las solicitudes de préstamo empresa y créditos de consumo en la caja de compensación.

Las necesidades en educación con un 14%, (207 atenciones) siendo la más representativa, la falta de recursos para acceder a la educación formal para los mismos trabajadores como para su familia, en especial su preocupación es para sus hijos e hijas, en todos los niveles educativos: básica, media y universitaria, principalmente para costear: uniformes, útiles escolares, matrícula, pasajes de locomoción, etc.

Las necesidades de género con un 10%, (151 atenciones), se enfatiza en buscar una solución al tema de la sala cuna, ya que el convenio actual no sirve y la preocupación por el cuidado y protección a las trabajadoras embarazadas.

Las necesidades asociativas con un 9%, (137 atenciones) se destacan la falta de apoyo al sindicato, ya sea en su capacitación como las actividades que realizan, y la escasa comunicación con el nivel gerencial y jefatura.

Las necesidades recreacionales con un 6%, (91 atenciones), se establecen principalmente el poco interés de parte de la empresa en celebrar, organizar y brindar espacios de esparcimiento a los trabajadores, y el escaso apoyo en la realización de actividades recreativas dentro y fuera de la jornada laboral.

5.4. Sistema Integrado de Bienestar

El diseño de un sistema Integrado de bienestar para los trabajadores de la empresa San Jose Farms Vilcún; se materializa en tres ámbitos: primero, se presentan sus principios inspiradores, posteriormente, su estrategia de financiamiento para su operatividad y viabilidad; y por último, la canasta de

servicios sociales, expresadas como propuestas que les dan respuesta a las necesidades de los trabajadores en los ámbitos de educación, salud, social, recreacional, de género y asociativos.

5.4.1.- Principios Inspiradores

Los principios inspiradores de esta propuesta son:

- **Gestión de Recursos Humanos:** 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 recurso principal de la empresa es el recurso humano.
- **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”, (OIT 2007).
- **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.**

- **Discursos de los trabajadores de la empresa San José Farms Vilcún:** Se presentan los principales discursos inspiradores para esta propuesta.

“...es tan importante poder hacer algo por los trabajadores vemos que hay tanta necesidad... quizás podemos hacer cambios pequeños... entre todos...” 3:67 (25:25).

“... yo sé que falta tanto por hacer... para mi es crucial que nos podamos sentarnos hoy como jefes cada uno de su área... a conversar de estos temas... a darles una vuelta... a veces una no se da cuenta de las cosas...” 5:45 (36:36).

“...yo pienso lo que pasa con las mujeres embarazadas que acá las cabras andan con la media guata trabajando... haciendo trabajos pesados... y ahí ha pasao´ cuando las cabras pierden sus guagüitas... acá hemos tenido hartos casos... eso creo que también es preocupante...”8:54 (90:90)

“...nos gustaría que esto no fuera algo suyo no más... que se pudiera hacer real pa´ todos nosotros... con todo lo que hemos hablado... sería tan bonito...” 10:37 (56:56)

“... nosotros también merecemos un trato más digno con mejores condiciones salariales y de trabajo... aquí se pasa frio, nos mojamos, nos insolamos, es una pega muy sacrificada...”12:47 (126:126).

“... queremos que la empresa nos valore... se ponga la camiseta por nosotros...” 13:48 (79:79).

Los discursos representan 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 exigen un aumento en los salarios y un trato 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 que poseen.

Como síntesis, la gestión de recursos humanos, la responsabilidad social empresarial, el trabajo decente y los discursos de los trabajadores, son principios inspiradores para esta propuesta, que persigue diseñar un sistema integrado de bienestar que dé respuesta a las necesidades de los trabajadores de la empresa San José Farms Vilcún, estableciendo que el trabajo es fuente de dignidad personal, estabilidad familiar, paz en la comunidad, y de democracias que actúan en beneficio de todos, de un crecimiento económico, que aumente las oportunidades de un trabajo digno y productivo, y a la vez que logre el desarrollo de la empresa.

5.4.2.- Estrategia de Financiamiento

En este apartado se expone una estrategia de financiamiento para la viabilidad y operatividad de la propuesta, descrita por los trabajadores en los grupos de discusión y analizada por la autora de esta propuesta.

Los trabajadores exponen que la modalidad de financiamiento más justa es realizar un aporte mensual proporcional a su sueldo y la empresa aporte con el 100% de lo recaudado por sus trabajadores.

“...la mejor manera a mi parecer es como lo hacen en ciertas empresas que todos los trabajadores establecen una cuota de bienestar, que es relativo al ingreso que uno tenga, por ejemplo el 5% de tu sueldo para bienestar, eso todo se reúne en un fondo y la empresa duplica esa cantidad...o sea...el sistema 1 + 1...” 1:56 (155:155).

“...me gustó esa idea creo que es la más sensata pero creo que sería bueno incorporar beneficios y actividades que nos permitan reunir dinero para que este fondo se vaya aumentado y aumentando...” 3:67 (127:127).

“...la idea es juntar la mayor cantidad de dinero para que se puedan solventar gastos médicos, sociales, y todo para que también se pueda incorporar a todos los trabajadores que están trabajando con nosotros y a sus familias...” 4:39 (103:103).

“...yo creo que la mejor manera es que nosotros demos una cuota... si po´ si es para todos...porque si pedimos y pedimos no nos van a dar nada...” 7:34 (81:81).

Es importante mencionar, que el financiamiento es clave para poder realizar esta propuesta, los trabajadores agrícolas, administrativos y jefaturas participantes de los grupos de discusión, se sienten dispuestos a colaborar y trabajar para construir un sistema de bienestar creado tanto por la empresa como por sus trabajadores, que sea un financiamiento compartido, por lo tanto, las estrategias de financiamiento que se establecen son:

- Aportes de los trabajadores/as.
- Aportes de la empresa San Jose Farms Vilcún.
- Intereses de los préstamos empresa que conceden.
- Comisiones con los convenios establecidos.
- Beneficios y actividades para reunir fondos.

Asimismo, se establece que se debe tener un sistema de administración compartido, donde exista un reglamento o estatuto que regule la coadministración, mediante la elección de un directorio elegido libremente por los trabajadores, quienes respeten este reglamento y realicen una administración desinteresada, responsable y seria de los recursos existentes.

El directorio deberá estar conformado por todos los estamentos de la empresa: trabajadores agrícolas, administrativos y jefatura, así también, es crucial mencionar el apoyo y participación activa de la gerencia, quienes son los que permiten desarrollar este tipo de iniciativas, asimismo, el apoyo de una profesional del área social que colabore, asesore y facilite conseguir los objetivos y propósitos de los servicios de bienestar.

“...mira yo también he estado en empresas donde hay comités de bienestar en el que participan los trabajadores y todos... y ordenan las platas, disponen beneficios... no solo desde arriba...sino toman en cuenta a los trabajadores...nosotros sabemos lo que queremos realmente...” 1:77 (188:188).

“...recalco esa idea que dio... que fue de hacer la administración conjunta... es buenísimo... y hay que tener un reglamento para saber cuánto duran en los cargos, o sea como funciona toda directiva... no sé si me entienden...” 4:61(190:190).

“...sí yo opino lo mismo tiene que ser equitativa la cosa, es necesario que todos nos pongamos la mano en el bolsillo para tener beneficios... sí que nos descuenten por planilla una cuota X, y que la empresa ponga la misma cuota por cada trabajador.... Si es bueno que este la plata y todo lo demás también... la compañía... el apoyo de una profesional social... ¿cierto?... el apoyo de la gerencia...que haya comunicación pa´ hacer cosas...sino la cosa no va a resultar nunca...” 13:55 (174:174).

La estrategia de financiamiento ayuda a dar viabilidad a esta propuesta, la cual quiere dar respuesta a las necesidades sociales, educacionales, recreacionales,

de salud, de género y asociativas, que poseen los trabajadores y sus familias, el diseño de esta iniciativa permite incentivar el desarrollo y progreso social no sólo de sus trabajadores, asimismo, de toda la comunidad perteneciente a los sectores rurales de las comunas Vilcún y Padre Las Casas.

5.4.3.- Canasta de Servicios Sociales

La canasta de servicios sociales es un proceso creativo y analítico de la autora, que permite la elaboración de propuestas a las necesidades de educación, salud, social, recreacional, asociativo y de género, que presentan los trabajadores, las cuales están contextualizadas tanto a la prioridad de solución de dichas carencias, como a las características organizacionales de la Empresa San Jose Farms Vilcún.

5.4.3.1. Propuestas para las necesidades en educación

Cuadro N°12: Beca de estudios

BECA DE ESTUDIOS DIFERENCIADOS POR NIVEL EDUCACIONAL	
Objetivo	Colaborar en el acceso y en el mejoramiento de los niveles educacionales de las familias de los trabajadores.
Destinatarios	Hijos(as) niveles prekinder- básica- media y superior.
Operatividad	Evaluación según rendimiento académico de los hijos de los trabajadores que se encuentren en la educación formal, y se le entrega una asignación en dinero según su nivel educacional de manera semestral.

Cuadro N°13: Manual del trabajador agrícola

MANUAL DEL TRABAJADOR AGRÍCOLA	
Objetivo	Fortalecer la identificación, sentido de pertenencia y compromiso de los trabajadores
Destinatarios	Trabajadores agrícolas
Operatividad	Poco conocimiento, especialmente en los trabajadores agrícolas, respecto de la misión y visión de la empresa; en este sentido, resultaría estratégico difundirla y comunicarla de manera clara y sencilla. Estos manuales deben ser entregados al inicio de temporada a cada trabajador de huerto, con información sobre la empresa, su misión y visión, así como su estructura, organización, proyección y normas de calidad, de manera didáctica, con ilustraciones que permitan su fácil comprensión.

Cuadro N°14: Apoyo a la educación de postgrado

APOYO A LA EDUCACION DE POSTGRADO	
Objetivo	Aumentar las competencias y habilidades del trabajador para incrementar la competitividad de la organización. (costo-efectivo.)
Destinatarios	Planta Profesional
Operatividad	La realidad de la empresa muestra trabajadores que cuentan con mucha antigüedad, pero que además han avanzado progresivamente, en el sentido de ir asumiendo cargos de mayor responsabilidad y desafío laboral; ello ha generado la necesidad y la motivación de especializarse

	<p>en estudios de postgrado, lo cual significa un aporte a la organización. Sistema de estímulo y apoyo económico para quienes deseen invertir en su formación contribuyendo a la eficiencia de su trabajo en la empresa. (Por ejemplo: bono locomoción, asignación por grado académico, entre otros.)</p>
--	--

Cuadro N°15: Cursos y capacitaciones de oficios

CURSOS Y CAPACITACIONES DE OFICIOS	
Objetivo	Entregar herramientas para aumentar los ingresos de los trabajadores.
Destinatarios	Trabajadores agrícolas.
Operatividad	Capacitaciones que le entreguen la formación de oficios a los trabajadores, ya sea de costura, conservas, jardinería, estructuras metálicas, entre otros, esto les ayuda a aumentar sus competencias y aptitudes personales y laborales, obtener un segundo ingreso familiar, promover el microemprendimiento y asociatividad entre trabajadores. Realización por medio del Sence vía franquicia tributaria.

Cuadro N°16: Cursos y capacitaciones

IMPLEMENTACIÓN DE CURSOS Y CAPACITACIONES	
Objetivo	Fortalecimiento del capital humano y la adquisición de ventajas competitivas con el personal de la empresa.
Destinatarios	Todos los trabajadores
Operatividad	Capacitaciones que podrían ser internas (con recurso humano de la empresa) o externas (por organismo estatales como el Servicio de Capacitación y Empleo Sence), destinando para ello tiempo dentro de la jornada laboral, existiendo interés por las TICS, leyes laborales, etc.

Cuadro 17: Nivelación de estudios básicos y medios

COLABORACIÓN PARA LA NIVELACIÓN DE ESTUDIOS BÁSICOS Y MEDIOS	
Objetivo	Acceso a la educación para mejoras a nivel personal y laboral.
Destinatarios	Trabajadores sin escolaridad o con estudios básicos y medios incompletos.
Operatividad	Realizar un catastro con los trabajadores interesados, buscar alternativas en escuelas que realicen estos programas cercanos al lugar de trabajo, además, flexibilizar sus horarios de salida para que puedan acudir que puedan culminar sus estudios.

5.4.3.2. Propuestas para las necesidades en salud

Cuadro N°18: Campañas de prevención

CAMPAÑAS DE PREVENCIÓN	
Objetivo	Evitar problemas de salud que afecten la calidad de vida de los trabajadores y consecuentemente la productividad de la organización.
Destinatarios	Trabajadores agrícolas, administración y profesional.
Operatividad	Realizar campañas necesarias para cuidar a los trabajadores y prevenir problemas de salud: campaña de vacunación contra la influenza, prevención estrés y depresión, semana de la salud, cáncer de mamas, cáncer cérvico uterino, entre otros. Esto se puede realizar en colaboración con otros actores, tales como consultorios de salud, universidades, servicios públicos en general (en horarios de trabajo).

Cuadro N°19: Seguro de salud

SEGURO DE SALUD	
Objetivo	Mejorar la calidad de vida de los trabajadores y su capacidad laboral.
Destinatarios	Todos los trabajadores
Operatividad	Contratación de un seguro médico que apoye en Hospitalización, Atención médica y Gastos en medicamentos a los trabajadores.

	Comenzar con la cotización de un seguro médico, donde aporte la empresa y los trabajadores, por ejemplo, los disponibles en la caja de compensación.
--	--

Cuadro N°20: Operativos Médicos

OPERATIVOS MÉDICOS	
Objetivo	Acceso a la atención médica especializada.
Destinatarios	Todos los trabajadores
Operatividad	<p>Uno de los principales problemas de los trabajadores es el acceso a salud, en particular, a las atenciones de especialistas, por lo tanto, será valorado cualquier esfuerzo en función de acercar este tipo de atenciones al lugar de trabajo y hacerlas más accesibles económicamente; esto también implica una baja en el ausentismo laboral por problemas y atenciones médicas.</p> <p>Se destacan operativos oftalmológicos, dentales, nutricionales, etc. Pudiendo ser calendarizados semestralmente, bajo la modalidad del descuento por planilla.</p>

Cuadro N°21: Examen anual preventivo obligatorio

EXAMEN ANUAL PREVENTIVO OBLIGATORIO	
Objetivo	Detectar oportunamente enfermedades a fin de actuar posteriormente en control o tratamiento de la misma
Destinatarios	Todos los trabajadores
Operatividad	Solicitar el beneficio a una institución pública de salud respectiva, ya sea hospital o consultorio más cercano, ya que es un beneficio gratuito para los trabajadores afiliados a Fonasa e Isapre.

Cuadro N°22: Préstamo económico por retraso del pago de una licencia médica

PRÉSTAMO ECONÓMICO POR RETRASO DEL PAGO DE UNA LICENCIA MÉDICA	
Objetivo	Colaborar en emergencias económicas a los trabajadores por motivos médicos.
Destinatarios	Todos los trabajadores
Operatividad	Entregar un préstamo en dinero, que equivalga al 50% del total a pago de la licencia médica, una vez que se haya realizado el pago al trabajador hace la devolución del dinero o se le descuenta en su liquidación de sueldo de ese mismo mes.

5.4.3.3. Propuestas para las necesidades sociales

Cuadro N°23: Administración fondo social

ADMINISTRACION FONDO SOCIAL	
Objetivo	Destinar recursos económicos para beneficio de trabajadores que requieran de un apoyo especial.
Destinatarios	Todos los trabajadores
Operatividad	Entregar una asignación económica para los trabajadores que requieran de urgencia solventar exámenes, hospitalizaciones y medicamentos de alto costo. Así también para colaborar en situaciones de emergencia, como incendios, defunciones, etc.

Cuadro N°24: Paneles informativos actualizados

PANELES INFORMATIVOS ACTUALIZADOS	
Objetivo	Mejorar los canales de comunicación para el funcionamiento adecuado de la organización.
Destinatarios	Todos los trabajadores
Operatividad	Instalación de diarios murales en los distintos lugares del huerto, los cuales se actualicen constantemente, donde se plasmen las actividades mensuales a realizar por parte del Depto. de bienestar y además, se exponga cierta información que la empresa desee comunicar de manera masiva y uniforme.

Cuadro N°25: Organigrama de la organización

ORGANIGRAMA DE LA ORGANIZACIÓN	
Objetivo	Mejorar los canales de comunicación para el funcionamiento adecuado de la organización
Destinatarios	Todos los trabajadores
Operatividad	Existe un desconocimiento de parte de los trabajadores sobre su dependencia directa y del organigrama general de la empresa, lo cual genera dificultades en la comunicación formal y afecta la productividad. Por lo que es adecuado la elaboración del organigrama, socializarlo ampliamente y además, exponerlos en los paneles informativos del huerto.

Cuadro N°26: Incentivo al retiro y jubilación

INCENTIVO AL RETIRO Y JUBILACIÓN	
Objetivo	Renovación y reequilibrio de la planta de trabajadores
Destinatarios	Trabajadores que presenten problemas de salud crónicos.
Operatividad	Se le asigne una asesoría integral para gestión de pensiones de invalidez o jubilación anticipada. Asignación de un bono por retiro voluntario proporcional a sus años de servicio entregados a la empresa.

Cuadro N°27: Vales de mercadería

VALES DE MERCADERIA	
Objetivo	Paliar gastos de manutención familiar
Destinatarios	Trabajadores agrícolas y administración
Operatividad	Se le entregue vales de mercadería en los meses de marzo y septiembre de un monto de \$60.000, para ser descontados por planilla en 3 cuotas, en un supermercado donde la empresa tenga un convenio vigente.

Cuadro N°28: Préstamo empresa

PRESTAMO EMPRESA	
Objetivo	Ayudar a los trabajadores en sus emergencias de económicas.
Destinatarios	Todos los trabajadores
Operatividad	<p>El préstamo empresa es un beneficio que ya es entregado por la empresa, pero es necesario reorganizarlo y que sea de igual acceso para todos los trabajadores.</p> <p>Por lo tanto, se planteará como un crédito de consumo para los trabajadores que estén viviendo una situación de gravedad, en los ámbitos de educacionales, médicos y habitacionales; asimismo, incluye situaciones de urgencia y catástrofe. Bajo los siguientes pasos:</p>

	<ul style="list-style-type: none"> • Recibir solicitudes de trabajadores. • Realización de un informe socioeconómico con remitirlo al jefe de depto. De bienestar. • Evaluación del jefe de depto. de bienestar y jefe de depto. de remuneraciones. • Dar respuesta a trabajadores. • Solicitar fondos respectivos. • Entregar dinero a trabajadores. • Informar descuentos al departamento Remuneraciones.
--	--

Cuadro N°29: Asignación económica y acompañamiento en defunciones, natalidad y nupcialidad

ASIGNACIÓN ECONÓMICA Y ACOMPAÑAMIENTO EN DEFUNCIONES, NATALIDAD Y NUPCIALIDAD	
Objetivo	Fidelización del cliente interno por medio del acompañamiento familiar
Destinatarios	Todos los trabajadores
Operatividad	Se entrega una asignación económica por defunción, natalidad y nupcialidad, por medio de la caja de compensación afiliada y/o se integre dentro de las asignaciones de la negociación colectiva. Asimismo, se le exige a la jefatura estar presente en este tipo de eventos de los trabajadores en representación de la empresa.

5.4.3.4. Propuestas para las necesidades de recreación

Cuadro N°30: Actividades deportivas, culturales y/o recreativas

ACTIVIDADES DEPORTIVAS, CULTURALES Y/O RECREATIVAS	
Objetivo	Ayudar a disminuir niveles de estrés y disminuir el riesgo de violencia en el ámbito laboral
Destinatarios	Todos los trabajadores
Operatividad	Organización de actividades deportivas, (fútbol, gimnasia, etc.); culturales (Wetripantu, rogativas, Trafkintu, etc); y recreativas (clases de baile, folklor, música, etc.), en el recinto de la empresa, como estímulo para trabajadores que se han destacado durante el año por su compromiso con el trabajo. Para las realizaciones de estas actividades pueden ser por medio del recurso humano interno (de la misma empresa) o externo por medio de instituciones públicas.

Cuadro N°31: Conformación de agrupaciones

APOYO A CONFORMACION DE AGRUPACIONES	
Objetivo	Proveer de técnicas y herramientas necesarias para incentivar al trabajo en equipo.
Destinatarios	Todos los trabajadores
Operatividad	<ul style="list-style-type: none">• Recepción de las solicitudes de agrupaciones de

	<p>la empresa</p> <ul style="list-style-type: none"> • Asesoría a agrupaciones para su autogestión. • Entrega de aportes • Seguimiento de las actividades en que se solicita apoyo.
--	--

Cuadro N°32: Actividades masivas

ACTIVIDADES MASIVAS	
Objetivo	Fidelización del cliente interno
Destinatarios	Todos los trabajadores
Operatividad	Celebraciones como: el día del trabajo, las fiestas patrias y navidad, contando con un presupuesto definido y establecido para estas celebraciones, para ser realizadas dentro del recinto de la empresa, en un ambiente distendido y amable.

Cuadro N°33: Premiar a los mejores trabajadores

PREMIAR A LOS MEJORES TRABAJADORES	
Objetivo	Contribuir en la disminución del absentismo manteniendo un individuo motivado con su entorno laboral y cumple con las expectativas propias y de la empresa.
Destinatarios	Todos los trabajadores

Operatividad	Privilegiar a los trabajadores que se han destacado en su trabajo por medio de viajes a termas o centros vacacionales (en convenios con la caja de compensación u otros recintos), o a una gira para recorrer los huertos de la empresa, ubicados en el norte de Chile.
---------------------	---

Cuadro N° 34: Manual para el autocuidado

MANUAL PARA EL AUTOCUIDADO	
Objetivo	Mejorar el clima organizacional
Destinatarios	Todos los trabajadores
Operatividad	Elaboración de un manual para el autocuidado que se distribuya a todos los trabajadores y que los incentive a cuidar su espacio de trabajo y sus relaciones interpersonales, además, se recomienda realizar reuniones mensuales por áreas que permitan la evaluación, no sólo del cumplimiento de metas (producto) sino también acerca de las relaciones interpersonales, aciertos y dificultades (proceso).

Cuadro N°35: Construcción de un espacio recreacional

CONSTRUCCION DE UN ESPACIO RECREACIONAL	
Objetivo	Colaborar en el incremento de la productividad en sus respectivas áreas de trabajo.
Destinatarios	Todos los trabajadores
Operatividad	Es un espacio de encuentro para los trabajadores, que puede ser una cancha de futbol, un gimnasio techado, una plazoleta, etc., donde realizar actividades de encuentro al aire libre, como: torneos deportivos, festivales, muestras artesanales, bazares, etc., la idea es levantar un espacio para el descanso, diversión y recreación.

5.4.3.5. Propuestas para las necesidades de asociatividad

Cuadro N°36: Capacitación y cursos para el sindicato

CAPACITACIÓN Y CURSOS PARA EL SINDICATO	
Objetivo	Potenciación del capital humano
Destinatarios	Dirigentes del sindicato de trabajadores
Operatividad	Capacitaciones y cursos podrían ser internas (con recurso humano de la empresa) o externas (por organismo estatales como el servicio de capacitación y empleo Sence), destinando para ello tiempo dentro de la jornada laboral, existiendo real interés por temáticas en legislación laboral, resolución de conflictos, TICS, etc.

	Hay que tener en cuenta que un sindicato capacitado en temáticas en las que se encuentran débiles, tiene como consecuencia una comunicación y fluidez más expedita en sus demandas, generando aportes y soluciones.
--	---

Cuadro N° 37: Oficina sindical

OFICINA SINDICAL	
Objetivo	Brindarles un espacio tranquilo donde realizar su trabajo.
Destinatarios	Dirigentes del sindicato de trabajadores
Operatividad	Habilitación de un espacio como oficina sindical, en donde puedan reunirse, realizar su trabajo de oficina, y atender a los trabajadores. Contar con un computador, una impresora, un escritorio y sillas etc. Existen espacios disponibles donde se puede habilitar esta oficina.

Cuadro N°38: Actividades para reunir fondos sindicales

ACTIVIDADES PARA REUNIR FONDOS SINDICALES	
Objetivo	Potenciar la autogestión
Destinatarios	Sindicato de trabajadores
Operatividad	Apoyo en la realización de actividades como bingos, cenas bailables, rifas, etc., para reunir fondos para implementación y beneficios para los trabajadores, especialmente en temas de logística y transporte.

Cuadro N°39: Programa anual de reuniones con gerencia de personas

PROGRAMA ANUAL DE REUNIONES CON GERENCIA DE PERSONAS	
Objetivo	Mejorar la comunicación y relaciones.
Destinatarios	Dirigentes del sindicato de trabajadores
Operatividad	Realizar una calendarización de reuniones mensuales en el cual se asuman compromisos, solución a problemáticas y avances en temas pendientes.

Cuadro N°40: Capacitación de trabajo en equipo

CAPACITACIÓN DE TRABAJO EN EQUIPO	
Objetivo	Fortalecer habilidades de comunicación efectiva, autocontrol, asertividad, tolerancia y colaboración; todas fundamentales para mantener e incrementar la productividad.
Destinatarios	Dirigido especialmente a supervisores y jefes de equipo, quienes actuarán replicando la experiencia en sus respectivos equipos.
Operatividad	Estas capacitaciones podrán ser internas (con recurso humano de la empresa) o externas (haciendo uso de las redes existentes), destinando para ello tiempo dentro de la jornada laboral, validando así la necesidad de mantener prácticas de potenciamiento permanente del trabajo en equipo. Pareciera que el nudo crítico en la organización se encuentra en las interacciones verticales y jerárquicas; no así en las relaciones horizontales.

Cuadro N°41: Potenciar la identidad e imagen de la empresa

POTENCIAR LA IDENTIDAD E IMAGEN DE LA EMPRESA	
Objetivo	Mejorar o reforzar la identidad e imagen corporativa tanto con el cliente interno como externo.
Destinatarios	Todos los trabajadores
Operatividad	<p>Se puede realizar varias actividades como:</p> <ul style="list-style-type: none">• Recopilación de la historia de la empresa (video, informantes clave), y como producto una película que sea difundida entre los trabajadores, que por cierto los incorpore como parte importante de su historia.• Concursos de poemas/cuentos para trabajadores alusivos a la empresa y su trabajo, estimulando el vínculo con la organización, pero también validando habilidades que puedan tener los trabajadores y que resulta vital destacar y reforzar.• Publicaciones en los diarios y radios locales de los avances, proyecciones y actividades que se realizan en la empresa.• Boletines o revista mensual en la cual se publique las actividades realizadas, entrevistas a trabajadores, etc.

Cuadro N°42: Libro de reclamos y sugerencias

LIBRO DE RECLAMOS Y SUGERENCIAS	
Objetivo	Facilitar la participación de los trabajadores
Destinatarios	Todos los trabajadores
Operatividad	Establecer procedimientos para reclamos y sugerencias de los trabajadores, habilitando un libro o un buzón. Asimismo, sería adecuado, tener un procedimiento de atención de las mismas, mediante la publicación de la solución y la acogida de la queja, ya que en muchas ocasiones el mejoramiento de los procesos se ha visto enriquecido por prestarle atención a estas observaciones.

Cuadro N°43: Intranet organizacional

IMPLEMENTACIÓN DE UNA INTRANET ORGANIZACIONAL	
Objetivo	Mejorar y agilizar la dinámica organizacional
Destinatarios	Trabajadores administrativos y profesionales
Operatividad	El diseño y la implementación de una intranet mejora las herramientas de gestión de la información y del conocimiento, asimismo, es un medio de comunicación que permite la fluidez en los distintos estamentos y departamentos de la empresa, en el cual los trabajadores puedan participar activamente en su mantención y actualización, además, es importante mencionar, que este

	tipo de herramientas permite estructurar formas de pensamiento, conductas y comportamientos.
--	--

Cuadro N° 44: Revisión política de remuneraciones

REVISIÓN POLÍTICA DE REMUNERACIONES	
Objetivo	Mejorar el clima organizacional y motivar a los trabajadores
Destinatarios	Todos los trabajadores
Operatividad	<p>El aspecto remuneraciones aparece como un tema de preocupación y descontento; en tanto se considera insuficiente o se estiman diferencias arbitrarias. La interpretación de los trabajadores es de poca claridad respecto de los criterios que se utilizan para definir las remuneraciones.</p> <p>Además se observan casos de trabajadores con gran responsabilidad en sus labores, ya sea a cargo de personas o a cargo de dineros de la empresa con sueldos bajos, lo cual se traduciría en desmotivación y probable fuente de conflicto frente a presiones propias del trabajo.</p> <p>Para esto es necesario conocer la cualificación del personal, establecer perfiles para cargos y sus respectivas remuneraciones; asimismo, un sistema de promoción o aumento de ingresos de acuerdo a productividad o evaluaciones periódicas.</p>

5.4.3.6. Propuestas para las necesidades de género

Cuadro N° 45: Programa de protección a la mujer y la maternidad

PROGRAMA DE PROTECCIÓN A LA MUJER Y LA MATERNIDAD	
Objetivo	Proteger a la trabajadora embarazada.
Destinatarios	Trabajadoras embarazadas.
Operatividad	<p>Programa de protección a la mujer y la maternidad: niños prematuros, pérdidas de bebés, atención ginecológica, etc., consta del siguiente trabajo:</p> <ul style="list-style-type: none">• Realizar un catastro de las trabajadoras embarazadas.• Realizarles un fichaje.• Cambiarlas a labores livianas de preferencia para las trabajadoras agrícolas el área de vivero, donde están protegidas de las condiciones del clima y no realizan labores pesadas.• Acompañamiento en todo el proceso de embarazo, nacimiento y procesos posteriores.• Seguimiento a licencias médicas (pre y postnatal), asignaciones maternas y familiares, y afiliación de nacido al sistema de salud público (fonasa).

Cuadro N° 46: Asignación de sala cuna

ASIGNACIÓN DE SALA CUNA	
Objetivo	Cumplir con la normativa actual y evitar multas.
Destinatarios	Trabajadoras con hijos menores de dos años.
Operatividad	Asignación mensual para trabajadoras con contrato indefinido y plazo fijo por el concepto de sala cuna, para el cuidado del menor, al no tener habilitadas sala cuna cercanas a su lugar de residencia, según la Normativa Laboral ORD N° 3282/95 "...a la madre trabajadora que labora en ciertas y determinadas condiciones para pactar con su empleador el otorgamiento de un bono compensatorio por un monto que resulte apropiado para financiar el servicio de sala cuna..."

Cuadro N°47: Programa de asesoría legal

PROGRAMA DE ASESORÍA LEGAL	
Objetivo	Fidelización del cliente interno
Destinatarios	Mujeres trabajadoras
Operatividad	Consta de un programa que asesore legalmente a las trabajadoras que tengan problemas en las siguientes temáticas: pensión de alimentos, divorcio, violencia intrafamiliar (VIF), disputas por herencias, demandas por paternidad, litigio de tierras etc. Por medio de los mismos abogados que tiene la empresa, con apoyo de estudiantes en práctica de

	derecho, para que realicen seguimiento y acompañamiento en las problemáticas acogidas.
--	--

Cuadro N°48: Programa de violencia intrafamiliar

PROGRAMA DE VIOLENCIA INTRAFAMILIAR	
Objetivo	Apoyar la intervención social mediante prevención y el trabajo en redes.
Destinatarios	Trabajadoras víctimas de violencia intrafamiliar
Operatividad	<ol style="list-style-type: none"> 1. Elaboración de folletería. 2. Campaña de prevención “No más violencia contra la mujer”. 3. Incentivar a la conformación de una agrupación de mujeres donde se desarrollen actividades en base a sus intereses y necesidades. 4. Talleres y capacitaciones. 5. Invitar a agrupaciones de mujeres, departamento de la mujer municipal, o al servicio nacional de la mujer (SERNAM) a nivel regional. 6. Apoyar las denuncias de los hechos a las autoridades competentes. 7. Apoyarse de las redes públicas para ayudar a las mujeres afectadas (consultorios, hospital, SERNAM, etc.).

Cuadro N°49: Programa radial

PROGRAMA RADIAL	
<u>Objetivo</u>	Fidelización del cliente interno.
<u>Destinatarios</u>	Todos los trabajadores
<u>Operatividad</u>	<p>Para los trabajadores es clave su familia, en tanto puedan cuidarla, satisfacer sus necesidades, y contar con herramientas para mantener buenas relaciones en el hogar.</p> <p>Se propone un Programa de radio en emisora local, con la que se pueda gestionar un espacio para que la empresa pueda disponer de una instancia masiva de educación y orientación en temas de interés de los trabajadores y sus familias. Idealmente, este espacio debe ser protagonizado por los trabajadores y apoyado por el departamento social, con contenidos de interés familiar, en un lenguaje claro y sencillo, interactivo y donde participen, eventualmente, diversos actores de la organización.</p>

CAPITULO VI

CONCLUSIONES

Este capítulo tiene como finalidad presentar las conclusiones a las cuales ha sido posible arribar después de elaborada la propuesta, para su construcción se ha utilizado un repertorio de técnicas tales como, análisis bibliográfico y revisión documental para la construcción del marco conceptual; y la conformación de los grupos de discusión, la elaboración de la bitácora de atención de casos y la construcción de las fichas laborales para el diagnóstico de necesidades, y el posteriormente el diseño de la propuesta.

La empresa San José Farms, es una empresa agrícola creada en el año 1990, especialista en el cultivo de berries: arándanos, frambuesas, moras y frutillas , su objetivo principal es generar frutos con la mejor calidad para ofrecer a sus clientes.

Esta propuesta establece sus conclusiones en base a tres áreas:

6.1. En relación a la Gerencia Social.

El desarrollo de esta propuesta nos permite alcanzar uno de los objetivos específicos del programa de Magister en Gerencia Social que establece: *“Desarrollar capacidad analítica necesaria para aprehender la complejidad de los problemas y procesos socioeconómicos desde una perspectiva de la gerencia social”*, ya que el programa de estudios ha entregado herramientas de la gerencia social para el diseño de esta propuesta, capacidad analítica e investigativa para la construcción del marco conceptual; y el análisis de

contenido y estadístico descriptivo con la información recopilada, asimismo, permite interpretar la realidad de manera objetiva, obteniendo conclusiones y aprendizajes contextualizados con la realidad en la cual se desarrolla la propuesta.

Consiguientemente, permite posicionar las necesidades de los trabajadores, materializado en un diagnóstico de necesidades y en el diseño de un sistema integrado de bienestar para los trabajadores de la empresa San José Farms Vilcún.

Por lo tanto, desarrolla un perfil de un profesional de alto nivel académico centrado en la investigación y la acción gerencial de políticas, programas y proyectos sociales a nivel nacional e internacional, favoreciendo de esta forma, la ejecución de procesos de desarrollo social y formación académica, tal como lo expone el objetivo general del programa.

6.2. En relación a la metodología de la propuesta

Los enfoques cualitativos y cuantitativos se han complementado tanto en sus técnicas como en sus análisis, para la consecución de los objetivos de esta propuesta. El proceso metodológico ha conducido de manera concreta sus elementos hasta conseguir un sistema de bienestar integrado para los trabajadores de la Empresa San José Farms, acorde a sus necesidades y a los intereses organizacionales.

La propuesta presenta las necesidades de los trabajadores en los ámbitos sociales, educacionales, de salud, recreacionales, asociativas y de género, esto nos permite orientar una gama de acciones dirigidas de construir un sistema ordenado de bienestar para servicios sociales para los trabajadores de la empresa San José Farms. Posee dos grandes áreas de trabajo: el diagnóstico de necesidades y el diseño de un sistema integrado de bienestar, los cuales están establecidos claramente en los objetivos generales.

Con respecto al diagnóstico de necesidades se concluye que:

- **El perfil organizacional de la empresa San José Farms Vilcún:** Posee características de la gestión de recursos humanos de la era de la industrialización clásica y de la industrialización, distante de ser una empresa moderna de nuestro siglo, ya que su **estructura organizacional** es piramidal y burocrática con pocos espacios de comunicación y fluidez, con respecto a su **cultura organizacional** está fundamentado en el enfoque de las tradiciones y valores, son conservadores y mantienen el status quo; asimismo, su **ambiente organizacional** es estático, con escasos cambios y desafíos ambientales; y por último, el **trato hacia las personas**, los trabajadores son vistos como recursos organizacionales que deben ser administrados, priorizando los objetivos organizacionales por sobre el bienestar de las personas.
- **Perfil Sociodemográfico de los trabajadores de la empresa San José Farms Vilcún:** son mayoritariamente hombres, sus edades fluctúan entre los 24 y 65 años, la edad promedio para los hombres es de 41 años y para las mujeres es de 38 años, son mayoritariamente ascendiente de la etnia mapuche, proviniendo principalmente de zonas rurales, asimismo, poseen un bajo nivel de escolaridad, con altos índices de analfabetismo, (7,1%), existiendo una amplia la brecha entre el nivel de ingresos que perciben los trabajadores agrícolas y/o administrativos (\$218.360) con respecto a la planta de jefatura, (\$960.000), esto también se ve reflejado en su nivel educacional y su acceso la salud.
- **Estudio cuantitativo y cualitativo de necesidades de los trabajadores de la empresa san José Farms Vilcún:** se concluye que la necesidad más prioritaria para los trabajadores fue el área de salud (34%), ya que establecen que sin ella no se puede trabajar, dentro de

esta necesidad la más representativa es el difícil acceso a la atención médica tanto en el ámbito público como privado. Continúan con las necesidades sociales (27%), siendo la más característica, las solicitudes de ayudas sociales, canastas de alimentos y quintales de harina, por problemas económicos y situaciones de emergencia. Asimismo, las necesidades en educación (14%), siendo la más representativa, la falta de recursos para acceder a la educación formal en especial su preocupación va dirigida a sus hijos e hijas, en todos los niveles educativos: básica, media y universitaria, principalmente para costear: uniformes, útiles escolares, matrícula, pasajes de locomoción, etc. Consiguientemente, las necesidades de género (10%), que establecen que es fundamental la solución al problema de la sala cuna, ya que el convenio actual no sirve igualitariamente para todas; y la preocupación por el cuidado y protección de las trabajadoras embarazadas. Se presentan las necesidades asociativas (9%), se destacan la falta de apoyo al sindicato, ya sea en su capacitación como las actividades que realizan, y la escasa comunicación con el nivel gerencial y jefatura. Por último, se encuentran las necesidades recreacionales (6%), aquí se describe principalmente el poco interés de parte de la empresa en celebrar, organizar y brindar espacios de esparcimiento a los trabajadores.

Con respecto al diseño del sistema integrado de bienestar se concluye que:

- Los principios orientadores de la propuesta se basan en cuatro directrices; la gestión de recursos humanos, la responsabilidad social empresarial, el trabajo decente y las necesidades expresadas por los trabajadores.
- Se establece que las estrategias de financiamiento son con aportes de los trabajadores/as y de la empresa, asimismo, que se incluyan los

Intereses de los préstamos empresa que concedan, las comisiones con los convenios establecidos, realizar beneficios y actividades para reunir fondos. siendo crucial la constitución de un directorio de bienestar que administre y organice los recursos.

- Se elabora una canasta de servicios sociales que responde a las necesidades de los trabajadores de la empresa San José Farms Vilcún, siendo propuestas asibles a la realidad institucional en la que se desenvuelven los trabajadores.

Por lo tanto, se establece que se han conseguido los objetivos generales de la propuesta, por la consecución paso a paso de los objetivos específicos, abordándolos de una manera práctica y realista.

6.3. En relación al aprendizaje obtenido.

- Es necesario que la empresa San José Farms adquiriera características de empresas modernas de nuestro siglo, donde su estructura organizacional sea fluida, ágil y flexible, totalmente descentralizada, con énfasis en las redes de equipos multifuncionales; con una cultura organizacional basada en la valoración del conocimiento y de la creatividad; con un ambiente organizacional variable, imprevisible, sin miedo a los cambios y con un trato hacia a las personas más comprometidos en su desarrollo, viéndolas como seres proactivos e inteligentes que deben ser impulsadas.
- La empresa San José Farms Vilcún, tiene un departamento de bienestar que presta un escaso apoyo a las necesidades de los trabajadores y sus familias, en especial en los ámbitos de salud, social y educacional.
- Los obstaculizadores que se presentaron en el desarrollo de esta propuesta afectaron su continuidad temporal, por lo que se tuvo que adaptar a las condiciones organizacionales y ambientales de la empresa,

teniendo que sufrir modificaciones y ajustes en el tiempo para poder ser finalizada.

- La recreación es un derecho básico que contribuye con el mejoramiento de la calidad de vida individual y colectiva.
- Se pueden alcanzar los cambios organizacionales sólo si hay voluntad de los directivos de la institución y de los mismos trabajadores, a través de un diálogo activo que permita la resolución de las problemáticas al interior de la organización, y la toma efectiva de decisiones en donde salgan beneficiados todos los integrantes de ella.
- Las empresas que tratan a sus trabajadores, como los activos más importantes que poseen, tienen una gran ventaja competitiva sobre las que no lo hacen, porque se ocupan de las relaciones entre la empresa y sus trabajadores, siendo el reflejo de los valores de la empresa en el exterior, ya que de los trabajadores depende el logro de los objetivos y metas organizacionales.
- La empresa debe ser creativa en diseñar tácticas de motivación para sus trabajadores, existiendo estrategias monetarias y recompensas no monetarias, estas últimas se caracterizan por retener al trabajador y hacer más feliz su vida laboral, logrando de este modo, la fidelización, lealtad y compromiso con la empresa.
- Se debe lograr un equilibrio entre la vida personal y laboral, ya que cada trabajador tiene sus propias necesidades; Conseguir este equilibrio, significa conciliar la realidad personal y la organizacional. La empresa debe buscar un equilibrio entre la flexibilidad que esperan los trabajadores y la que ella puede permitir para seguir logrado sus objetivos y metas.

- El trabajo, bajo el concepto de trabajo decente, es más que un lugar donde ganar dinero y más que una serie de tareas a realizar. El sueldo ya no es lo más importante; el reconocimiento y motivación en el trabajo son los factores clave en la satisfacción del trabajador. Mientras que un sueldo puede ser mejorado y equilibrado en otro empleo, los otros factores son los que la diferencian de las demás y las que consiguen que los trabajadores permanezcan comprometidos y leales a la empresa.
- La empresa San José Farms Vilcún debe desarrollar y premiar a sus trabajadores, tener reuniones periódicas con ellos, reconocer en público y en privado los logros de sus trabajadores, agradecer sus esfuerzos extra, flexibilizar sus horarios, proveer de capacitaciones, mejorar los servicios sociales, realizar acompañamiento familiar, aumentar los sueldos, incluir a los trabajadores 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 la canasta de servicios, 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.

CAPITULO VII

FUENTES CONSULTADAS

7.1. Fuentes Bibliográficas

Beer, A & Cols. (1989): Gestión de Recursos Humanos. Editorial Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.

Cuesta, A. (1999): Tecnología de Gestión de los Recursos Humanos. Editorial Academia, La Habana.

Chiavenato, I. (1988): Administración de recursos Humanos. Editorial McGraw-Hill. México.

Chiavenato, I. (2002): Gestión del Talento Humano. Editorial Prentice Hall, Bogotá.

Chiavenato, I. (2007): Administración de Recursos Humanos. El Capital Humano de Las Organizaciones. (Octava Edición). Editorial McGraw Hill.

Harper, R & Lynch, J. (1992): Manuales de recursos humanos. Editorial Gaceta de los Negocios, Madrid.

Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, P. (1997): Metodología de la Investigación. McGraw-Hill

Krueger, R. (1991): El Grupo de Discusión. Guía Práctica para la Investigación Aplicada.

Mella, O. (2000): Grupos Focales (“Focus Group”) Técnica de Investigación Cualitativa.

Pérez, G. (2000): Investigación cualitativa, retos e interrogantes II, técnicas y análisis de datos. Editorial la Muralla.

Roos, J., Roos, G., & Cario, N. (2001): Capital Intelectual: El valor intangible de la empresa. Editorial Paidós empresa.

Rodríguez, G., Gil, J., & García, E. (1999): Metodología de la Investigación Cualitativa Ediciones Aljibe.

Ordóñez, M. (1995): La nueva gestión de los recursos humanos. Editorial Gestión 2000, España.

7.2. Fuentes Electrónicas

Brunette, M. (2003): Satisfacción, Salud y Seguridad ocupacional en el Perú. Revista Economía y Sociedad, número 49, mes de julio 2003. <http://www.gestiopolis.com/canales5/eco/consorcio/ey49/archivos/49-indicadores-nivel-de-vida-en-el-peru.pdf> (Capturado en julio de 2011).

Dalgis, R. (2008): Diseño del Sistema de Gestión de Recursos Humanos para el Telecentro Tunasvisión. Centro Universitario Vladimir Ilich Lenin Las Tunas. <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/cu/2011/mac2.htm> (capturado de junio de 2011).

Dirección Del Trabajo del Gobierno de Chile (2012): Nueva Normativa Laboral, Extensión del Posnatal. (www.dt.gob.cl/). <http://www.dt.gob.cl/legislacion/1611/w3-article-99793.html> (capturado en agosto de 2012).

Marrero, C. (2000): La Formación de los Recursos Humanos en el umbral del siglo XXI. Revista Electrónica Ciencias Holguín, No. 1, Año 2000. CITMA.
<http://cienciahlg.idict.cu/index.php/cienciasholquin/article/view/131> (Capturado en Julio de 2011).

Ministerio Desarrollo Social del Gobierno de Chile (2009): Evaluación Encuesta Casen región de la araucania. (www.ministeriodesarrollosocial.gob.cl/).
http://www.ministeriodesarrollosocial.gob.cl/casen2009/RESULTADOS_CASEN_2009.pdf (capturado en septiembre de 2012).

Municipalidad de Gorbea (2008): Empresas Agrícolas de Nuestra Comuna.
<http://municipiodegorbea.blogspot.com> (capturado en junio de 2011).

OIT. (2008): El Programa del Trabajo Decente.
<http://www.ilo.org/global/about-the-ilo/decent-work-agenda/lang--es/index.htm> (capturado en junio de 2011).

Páez, T. (1991): La Nueva Gerencia de Recursos Humanos: Calidad y Productividad Venezuela. Trabajo de grado para optar al título de Magíster en Gerencia de Empresas.
http://www.oocities.org/es/angelcontrerastesis/indice_cap_ii.html (capturado en julio de 2011).

San Jose Farms S.A. Página oficial: Información Institucional.
http://www.sanjosefarms.com/es/index_es.php (capturado en junio de 2011).

Velázquez, R. (2001): Modelos Contemporáneos de Gestión de Recursos Humanos.

<http://www.monografias.com/trabajos82/perfeccionamiento-gestion-recursos-humanos/perfeccionamiento-gestion-recursos-humanos.shtml> (capturado en julio de 2011).