



**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR  
FACULTAD DE PSICOLOGÍA**

**DECLARACIÓN y AUTORIZACIÓN**

Yo, **ANGELA PAULINA ROVALINO VÁSQUEZ, C.C. 1714281209**, autora del trabajo de graduación intitulado: **“DISEÑO DE UN PROGRAMA DE CALIDAD DE VIDA EN EL TRABAJO, ÁREA DE BOVEDA, PARA UNA EMPRESA DE SEGURIDAD EN LA CIUDAD DE QUITO”**, previa a la obtención del título profesional de **Psicóloga Organizacional**, en la Facultad de **Psicología**

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tiene la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, de conformidad con el artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador a difundir a través de sitio web de la Biblioteca de la PUCE el referido trabajo de graduación, respetando las políticas de propiedad intelectual de Universidad.

Quito, octubre, 2013

**ANGELA PAULINA ROVALINO VÁSQUEZ,**

**C.C. 1714281209**

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR  
FACULTAD DE PSICOLOGÍA**

**DISERTACIÓN PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE  
PSICÓLOGA ORGANIZACIONAL**

**DISEÑO DE UN PROGRAMA DE CALIDAD DE VIDA EN EL TRABAJO, EN EL  
ÁREA DE BÓVEDA, PARA UNA EMPRESA DE SEGURIDAD EN LA CIUDAD  
DE QUITO.**

**ÁNGELA PAULINA ROVALINO VÁSQUEZ**

**DIRECTORA: MARÍA GABRIELA VASCO**

**QUITO, 2013**

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradezco principalmente a mi padres a quienes gracias a su apoyo incondicional he podido ir cumpliendo mis sueños con bases sólidas de tolerancia y paciencia.

Agradezco a mi esposo e hijos, quienes son mi fuente de inspiración, mi fuerza y la representación física de que los ángeles están en la tierra.

Agradezco a mis Jefes y compañeros de trabajo quienes creyeron en mi capacidad y voluntad para buscar mis sueños.

## **DEDICATORIA**

Dedico este trabajo principalmente a mi padre quien me ha acompañado en cada fase de este proceso.

Dedico también este trabajo a mi madre, quien con su apoyo constante me ha permitido ir cumpliendo mis sueños y a la vez me ha enseñado a tener fe y calma ante las situaciones más duras.

Dedico mi trabajo a mi esposo e hijos quienes son mi razón de vivir.

## ÍNDICE GENERAL

AGRADECIMIENTOS .....	i
DEDICATORIA .....	ii
ÍNDICE GENERAL.....	iii
ÍNDICE DE TABLAS Y CUADROS .....	vi
ÍNDICE DE GRÁFICOS .....	vii
CAPÍTULO I .....	1
1. MARCO INTRODUCTORIO.....	1
1.1. Introducción.....	1
1.2. Datos de la Empresa.....	4
1.3. Contexto .....	5
1.4. Misión y Visión.....	6
1.5. Organigrama General .....	7
1.6. Actividades que realiza el personal de bóveda.....	8
1.6.1. Perfil Duro:.....	8
1.6.2. Actividades del Cajero Interno:.....	8
1.6.3. Actividades del Cajero Externo:.....	9
1.7. Diagnóstico .....	11
1.8. Justificación.....	13
1.9. Objetivos .....	14
1.9.1. Objetivo General.....	14
1.9.2. Objetivos Específicos .....	14
CAPÍTULO II.....	16
2. MARCO TEÓRICO .....	16
2.1. Definición de Calidad de Vida Laboral CVL.....	17
2.2. Modelo de Calidad de Vida en el Trabajo Eda Conte .....	18
2.3. Modelo de Nadler y Lawler.....	20
2.4. Enriquecimiento de funciones.....	21
2.5. Modelo de Hackman y Oldhan.....	23
2.6. Modelo de Walton .....	24
2.7. Satisfacción Laboral.....	26
2.8. Teorías de la motivación .....	26
2.9. Liderazgo .....	29
CAPÍTULO III.....	31
3. MARCO METODOLÓGICO .....	31

3.1. Encuesta de Satisfacción Laboral.....	33
3.2. Análisis de Resultados de la Encuesta.....	34
3.2.1. Análisis de cada pregunta.....	36
3.3. Análisis de resultados de la encuesta.....	46
3.4. Grupo Focal.....	47
3.4.1. Importancia del trabajo.....	48
3.4.2. Jornada de trabajo.....	49
3.4.3. Reconocimiento.....	50
3.4.4. Sugerencias.....	51
3.4.5. Plan de Carrera.....	52
3.4.6. Salario.....	52
3.4.7. Rotación de personal.....	53
3.4.8. Motivaciones.....	54
3.5. Entrevista de salida.....	55
3.5.1. Análisis del diagnóstico.....	56
CAPÍTULO IV.....	58
4. PROPUESTA.....	58
4.1. Beneficios y bonificaciones.....	58
4.2. Programa de CVL.....	60
4.2.1. Responsables de las Mejoras de CVL en el área del SIB.....	60
4.2.2. Objetivos generales:.....	61
4.2.3. Objetivos Específicos:.....	61
4.2.4. Tiempo del proyecto:.....	61
4.3. Producto.....	62
4.3.1. Conversatorios de acercamiento al personal del SIB.....	62
4.3.2. Diseño del plan de carrera y capacitación.....	63
4.3.3. Ejecución del plan carrera de capacitación.....	64
4.3.4. Coaching de Liderazgo.....	65
4.3.5. Plan de socialización de programa de Responsabilidad y Sostenibilidad Corporativa para los clientes internos de la Empresa.....	66
4.3.6. Implementación de Buzón de sugerencias.....	67
4.3.7. Conformación de grupo permanente de mejora del SIB.....	68
4.3.8. Reestructuración salarial.....	69
4.3.9. Reestructuración de la jornada laboral.....	70
4.3.10. Desarrollo e implementación de programas de incentivos.....	71
4.3.11. Creación del Departamento de Desarrollo Organizacional.....	72

<b>4.4. Actividades Complementarias.....</b>	<b>73</b>
<b>4.4.1. Contratación de personal adicional para temporadas altas.....</b>	<b>73</b>
<b>4.4.2. Compra de implementos de seguridad contra el ruido.....</b>	<b>74</b>
<b>4.4.3. Programa de monitoreo semestral en condiciones de vida laboral (encuesta de clima, condiciones, satisfacción) .....</b>	<b>74</b>
<b>4.4.4. Programa de becas para desarrollo profesional apoyos y auspicios por parte de la empresa.....</b>	<b>74</b>
<b>4.4.5. Monitoreo de Grupos de Mejora.....</b>	<b>75</b>
<b>4.5. Requerimientos Generales .....</b>	<b>75</b>
<b>4.6. Presupuesto .....</b>	<b>76</b>
<b>4.7. Cronograma Tentativo de Actividades (Enero a Mayo).....</b>	<b>81</b>
<b>CAPÍTULO V .....</b>	<b>83</b>
<b>5. MARCO CONCLUSIVO.....</b>	<b>83</b>
<b>5.1. Conclusiones .....</b>	<b>83</b>
<b>5.2. Recomendaciones .....</b>	<b>85</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>87</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>90</b>

## ÍNDICE DE TABLAS Y CUADROS

Tabla 1: Actividades del cajero interno.....	9
Tabla 2: Actividades del cajero externo.....	10
Cuadro1: Presupuesto del proyecto.....	76

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Organigrama del primer nivel organizacional.....	7
Gráfico 2: Esquema de indicadores y aspectos críticos a mejorar en el espacio de trabajo.....	18
Gráfico 3: Efectos de las 5 dimensiones de la Calidad de Vida Laboral.....	23
Gráfico 4: Resultados encuesta clima laboral.....	35
Gráfico 5: Condiciones físicas o de instalaciones de la encuesta realizada.....	36
Gráfico 6: Pregunta relación con compañeros de trabajo de la encuesta aplicada.....	37
Gráfico 7: Pregunta reconocimiento en la encuesta aplicada.....	38
Gráfico 8: Pregunta de percepción de trato por jefe inmediato considerando tanto a supervisor como gerente en la encuesta aplicada.....	39
Gráfico 9: Pregunta de percepción salarial.....	40
Gráfico 10: Pregunta de plan de carrera aplicada en la encuesta.....	41
Gráfico 11: Pregunta de sugerencias en la encuesta aplicada.....	42
Gráfico 12: Pregunta sobre jornada de trabajo aplicada en la encuesta.....	43
Gráfico 13: Representación de pregunta de seguridad en el trabajo aplicada en la encuesta.....	44
Gráfico 14: Pregunta de satisfacción laboral aplicada en la encuesta.....	45

# CAPÍTULO I

## 1. MARCO INTRODUCTORIO

### 1.1. Introducción

En la actualidad, al existir un evidente incremento en el grado de inseguridad dentro del país, las organizaciones se han dado cuenta que el manejo de dinero se convierte en un elemento que demanda cada vez de mayores esfuerzos y cuidados. El manejo de dinero les convierte en potenciales víctimas de ser atacadas y por ello, ven un riesgo el mantener dinero en efectivo dentro de sus instalaciones, por lo que recurren a otras organizaciones que ofertan servicios de seguridad y cuidado de valores.

La necesidad de reducir los grados de vulnerabilidad y el riesgo para las organizaciones dio lugar al apareamiento de los Servicios Integrales de Bóvedas (SIB), como entidades dedicadas al transporte cuidadoso de dinero en efectivo, cuya misión primordial es custodiar valores de sus clientes en instalaciones especialmente diseñadas (bóvedas), en las que se disminuyan los riesgos directos para ellos.

Los servicios integrados de bóvedas, de manera adicional a la disposición de espacios físicos, equipos y herramientas adecuadas para el efecto, requieren de equipos de personas que tienen la responsabilidad de custodiar y verificar el dinero de los usuarios del servicio, cuya conformación y administración se considera un punto crítico, ya que por su naturaleza, este trabajo requiere de colaboradores con un elevado grado de responsabilidad, honestidad y orden, para cumplir con los estándares que el cliente exige.

Las características y comportamiento del mercado ha hecho que la actividad de prestación de servicios integrados de bóvedas tenga un rápido crecimiento, en especial durante el período 2011 al 2012, generándose un fuerte aumento en la demanda de servicios para las empresas que se dedican a esta actividad.

Para el caso de la empresa objeto del presente estudio, este hecho se ve reflejado en una mayor carga laboral para los colaboradores, tanto por el incremento de clientes y de los montos de efectivo en custodia, como por la presión para implementar nuevos servicios.

Como consecuencia de lo anterior, que en estricto sentido significa, incremento de las ventas para la empresa, la carga laboral se ha intensificado, generando un aumento en las jornadas de trabajo que llegan a superar las doce horas diarias, mayor esfuerzo físico, trabajo bajo presión y adicionalmente, exigiendo una mayor concentración en el trabajo.

Efectivamente, en la actualidad, el área del SIB se encuentra con un incremento notable en horas extraordinarias y suplementarias y es evidente que según lo que se pudo comprobar con el reporte de control del reloj biométrico, entregado por el Jefe de Nómina de la Empresa, la hora de finalización de la jornada diaria es cada vez mayor; adicionalmente, los reportes entregados por el Área Financiera explican que el costo en alimentación y transporte también es mayor.

Este esquema si bien implica un incremento en los ingresos del trabajador por el pago de horas extraordinarias y suplementarias, afecta directamente, tanto al propio colaborador por el deterioro de la calidad de vida, como a la empresa, por los sobrecostos en los que debe incurrir en razón de los procesos de selección y reclutamiento de nuevo personal de remplazo, ya que, este tipo de dinámica ha generado que existan renunciaciones constantes en el área.

Por el problema descrito apareció la urgente necesidad de realizar una investigación, mediante la cual, se identifiquen los principales factores que permitan mejorar las condiciones de vida laboral en las que actualmente se encuentra el equipo de trabajo, asignado a la prestación del Servicio Integral de Bóveda, reducir los niveles de rotación del personal, y por tanto los sobrecostos de selección y reclutamiento.

Según Keith Davis y John Newstrom (2001) los programas de Calidad de Vida Laboral nacen por el reconocimiento que las organizaciones han dado al desarrollo de labores y condiciones de trabajo de excelencia, tanto para las personas como para las empresas en sí mismas.

La investigación se realizó mediante una búsqueda de información objetiva que permitió llegar a una propuesta clara, por medio de encuestas, dirigidas a tener un primer acercamiento a la percepción que tiene el personal sobre las condiciones que la empresa ofrece, complementándola con dos grupos focales que mostraron una visión y perspectiva del personal sobre su sentir de la realidad laboral que viven, y un grupo de entrevistas individuales, con las que se pudo detectar de manera directa la visión de equilibrio, horarios y demás aspectos sobre las actividades que realiza y los factores principales para mejorar sus condiciones tanto laborales como emocionales.

Los resultados que se obtuvieron por medio de la investigación, se exponen en una propuesta de desarrollo de actividades propias del área y otras complementarias cuya aplicación se aspira facilite, agilite y equilibre el trabajo rutinario del SIB.

La aplicación del programa que se propone en esta investigación busca generar en el personal que actualmente trabaja en el SIB, un mayor sentido de pertenencia y compromiso con la empresa, mejorar los niveles de eficiencia y a su vez propiciar un ambiente de estabilidad tanto personal como laboral. Mediante un proceso de acompañamiento y de realización de las actividades definidas y específicas, se aspira lograr una evidente mejora de la Calidad de Vida Laboral en el área y que su personal evidencie los cambios.

Es importante aclarar que el alcance del presente trabajo abarca hasta la propuesta del programa, la aplicación y evaluación del mismo es materia de estudios posteriores, los mismos que la empresa designará en el momento que considere oportuno. El presente documento se estructura en cinco capítulos, el primer capítulo contiene los elementos introductorios, el segundo aborda todo lo

relacionado con el marco teórico de la investigación, el tercero se refiere al marco metodológico, es decir, a la descripción de los resultados diagnósticos obtenidos en la aplicación de las diferentes técnicas y herramientas de investigación; el cuarto capítulo incluye la propuesta de Programa de Mejoramiento Continuo de la Calidad de Vida Laboral y el quinto recoge las conclusiones y recomendaciones que, a juicio de la autora del presente documento, podrían ser de suma utilidad para el futuro inmediato y mediato de la empresa objeto de este trabajo.

## **1.2. Datos de la Empresa**

Dada la delicadeza de la actividad que la Organización realiza actualmente y en virtud de la sensibilidad del tema que se trata, se ha solicitado que el nombre de ésta no sea expuesto en el trabajo escrito de esta investigación y se lo mantenga en confidencialidad. Sin embargo, para fines de exposición y defensa del proyecto, éste podrá ser usado con el afán de que se evidencie la investigación realizada.

Actualmente, la organización en la que se llevó a cabo la presente investigación presta servicios de seguridad, manejo y custodia de dinero, manejo y custodia de bienes valorados, transporte de valores y manejo y custodia de documentación confidencial. Sus funciones son encaminadas a la custodia de seguridad de valores.

La empresa se encuentra localizada en la zona norte de la Ciudad de Quito, cuenta con su edificio matriz y varias sedes dentro de la ciudad, desde donde presta sus servicios. Adicionalmente, dispone de oficinas regionales y sucursales a nivel nacional.

La empresa actualmente funciona bajo el control de la Superintendencia de Compañías, en la forma jurídica de Sociedad Anónima. Lleva cuarenta y cuatro años en el mercado ecuatoriano. Inició sus actividades con solo un servicio de seguridad y conforme incrementó el número de sus clientes, vio la necesidad de consolidarse y ampliar su oferta con otros servicios, hasta conseguir la cartera de

servicios que hoy en día le diferencian y le otorgan posicionamiento en el mercado. Entre los servicios específicos que oferta constan: Servicio de Vigilancia Armada, Transporte de Valores, Servicio Integrado de Bóvedas, Transporte y Custodia de Valores no monetarios y Clearing Bancario.

En la actualidad la empresa está conformada por dos mil personas a nivel nacional, de las cuales, en la Ciudad de Quito, trabajan setecientas entre cargos operativos y administrativos. Los trabajadores de la empresa en su mayoría se concentran en el área de servicios.

El área específica de la empresa en donde se desarrolló el proyecto es el Servicio Integrado de Bóvedas (SIB), también llamado área de bóveda. Debido a que el personal del SIB está sujeto a condiciones laborales diferentes a las del resto de la organización, se decidió desarrollar el presente proyecto únicamente para esta área, de manera que sea posible atender efectivamente a sus necesidades específicas.

### **1.3. Contexto**

La organización en la que se lleva a cabo el proyecto es ecuatoriana e inició sus operaciones en el año 1969, en la ciudad de Quito. En 1971, la organización extendió la cobertura de sus servicios a la ciudad de Guayaquil y en 1981, se abrió una sucursal en Cuenca. A través de estos 44 años, la organización se ha posicionado como líder del mercado en servicios de transporte de valores y ha recibido varios reconocimientos y premios por su gestión dentro del país, información que ha sido proporcionada por el documento de inducción interna de la empresa.

El SIB, es una de las áreas clave de la organización. Nació por la necesidad de los bancos y organizaciones recaudadoras de dinero de concentrar sus fondos en áreas restringidas y de limitado acceso al personal para así disminuir los riesgos por pérdidas y robos. Antes del año 2006, el SIB tenía una importancia mínima dentro de la organización, sin embargo, luego de este año, más y más

organizaciones solicitaron este servicio, convirtiéndose en un área clave de la empresa.

Actualmente el SIB cuenta con 21 centros de conteo de dinero y 48 empleados, ofreciendo los siguientes servicios:

- Recolección de remesas.
- Recepción de remesas en bases y bóvedas de la empresa.
- Consolidación, conteo, recuento, verificación y fajado de remesas.
- Acreditación automática de las remesas procesadas, en las cuentas del sistema financiero.
- Requerimientos de moneda fraccionaria.
- Servicio externo de Cajeros.

#### **1.4. Misión y Visión**

Según el Manual de Inducción de Personal de la Empresa (2010) en estudio la Misión es:

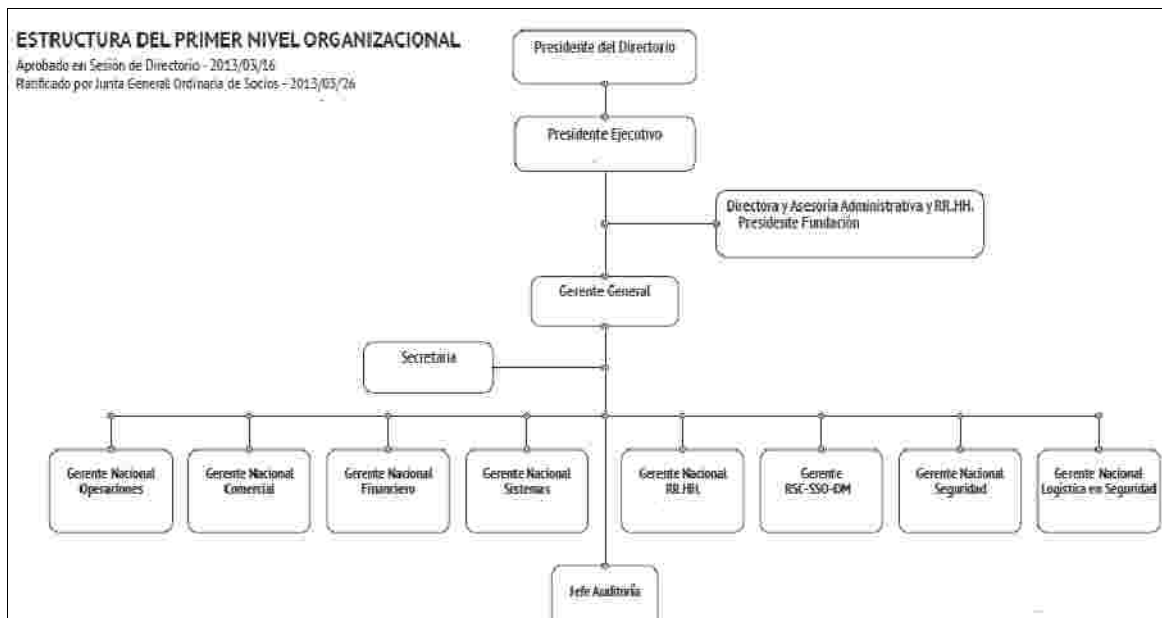
“Servir a la comunidad, a los sectores financieros, bancario y comercial en la movilización de valores y servicios afines, reflejando la solidez, la confianza y el profesionalismo.” (p.5)

Como Visión consta:

“Consolidarnos, cada vez más, como una corporación fuerte, reconocida nacional e internacionalmente, por el servicio que prestamos a la comunidad de nuestro país en la movilización de valores y demás servicios afines.” (p.5)

## 1.5. Organigrama General

Este Organigrama fue el recientemente aprobado en la Organización ya que actualmente se encuentra en proceso de reestructuración y cambio. La empresa se encuentra empeñada en adaptarse a los nuevos requerimientos técnicos, así como también a las nuevas condiciones y exigencias que se presentan en el mercado, tanto en virtud de las nuevas disposiciones en materia de legislación laboral, salud ocupacional, riesgos de trabajo, entre otros; vigentes hoy en día en Ecuador, como por la necesidad de cumplir con los principios de responsabilidad social y sostenibilidad corporativa que actualmente el mundo globalizado exige a las empresas.



**Gráfico 1: organigrama del primer nivel organizacional. Fuente y elaboración: Departamento de Responsabilidad Social y Comunicación Interna (2013)**

El área del SIB forma parte de un grupo de servicios a cargo de un solo Gerente que trabaja a nivel nacional, pero la mayor parte del tiempo está presente en la ciudad de Quito y se apoya de sus Supervisores quienes son los responsables por cada área de la bóveda.

## **1.6. Actividades que realiza el personal de bóveda**

El área de bóveda se encuentra conformada por 48 cajeros. Es importante conocer las tareas que este personal realiza para comprender las condiciones y particularidades del trabajo en el que se desenvuelven.

### **1.6.1. Perfil Duro:**

- Rango de edad abierto; preferentemente de 18 a 30 años ya que es un trabajo que implica cargar fundas de monedas, de entre 33 a 40 libras cada una y fundas de billetes con un peso máximo de 14 libras. Es importante destacar que el trabajo de conteo y cuadre puede ser realizado por personas de cualquier edad. Por ello, el rango de edad es abierto.
- El nivel de instrucción mínima es el bachillerato, en cualquier especialidad.
- El cargo no requiere experiencia previa, ya que el trabajo a realizar se rige por un proceso y procedimiento propio de la organización. Esto hace que el personal reciba capacitación ajustada al cargo desde que ingresa a la empresa.

### **1.6.2. Actividades del Cajero Interno:**

El cuadro que se presenta a continuación, es información establecida en la Empresa y es tomada del Manual de Funciones de la misma (2011). Este cuadro contiene las funciones esenciales que realiza diariamente el Cajero Uno o Cajero Interno ya que es la primera instancia de formación y capacitación para el trabajo en sí. Es en esta fase donde la persona adquiere conocimientos de procesos, procedimientos y a su vez, le permite desarrollar destrezas y habilidades para la ejecución de las tareas.

<b>Actividad:</b>
- Mantener el puesto de trabajo libre de valores al iniciar la apertura de la funda
- Verificar los datos de las fundas y sello de seguridad contra los del recibo de remisión
- Levantar la funda hacia la cámara por 5 segundos
- Cortar la funda por la línea punteada
- Vaciar el contenido de la funda, verificando que no quede nada en su interior
- Doblar la funda y colocar en la cesta correspondiente
- Anotar en la papeleta el número de “transib” que se encuentra impresa en el recibo de remisión
- Comunicar inmediatamente al digitador revisor y al supervisor del servicio si existiera alguna diferencia entre el valor que el usuario declara en la papeleta de depósito y el que consta en la recibo de remisión
- Efectuar el cuadro del dinero depósito por depósito
- Separar y ordenar adecuadamente los diferentes depósitos, para efectuar el proceso individualmente
- Contar la cantidad de cheques y comparar con el número declarado en la papeleta de depósito
- Contar el efectivo separado por denominaciones.
- Elaborar el cuadro general de la funda
- Comunicar inmediatamente al digitador o al supervisor si en el transcurso del proceso, se detecta un faltante, sobrante, moneda o billete falso, sin alejarse de su sitio de trabajo
- Sellar las papeletas de depósito y entregar al digitador, según sea el caso.
- Entregar a la bóveda de billetes, fajos de 100 unidades cada uno, clasificados y encarados, llenado la transferencia de efectivo. El restante de billetes se entregará en una transferencia aparte y realizando el conteo en presencia del cajero
- Entregar a la bóveda de monedas todo el dinero recibido en monedas, por denominaciones, llenando para el efecto la transferencia de efectivo

**Tabla 1: Actividades del cajero interno. Fuente: Manual de Funciones de la empresa a intervenir (2011).**

### **1.6.3. Actividades del Cajero Externo:**

Dentro del cuadro presentado a continuación se tiene las funciones esenciales que se realizan como Cajero Externo. Esta información es establecida en la

Organización y obtenida de los Perfiles del Cargo que se han elaborado en la misma (2011).

<b>Actividad:</b>
- Realizar la apertura de la Ventanilla de Extensión, siguiendo el procedimiento establecido
- Recibir depósitos en efectivo y/o cheques para ser acreditados en cuentas de ahorros, corrientes, cobranzas o recaudaciones, obedeciendo el procedimiento establecido.
- Identificar las especies falsas y llenar el formulario “Especies Falsas del Banco Central”, entregando la copia correspondiente al depositante reteniendo la especie falsa
- Pagar cheques siguiendo el procedimiento establecido
- Entregar retiros de cuenta de ahorros, obedeciendo el procedimiento establecido
- Realizar notas de débito, siguiendo el procedimiento establecido
- Certificar Cheques, siguiendo el procedimiento establecido
- Solicitar Chequeras según el procedimiento establecido
- Entregar Chequeras siguiendo el procedimiento establecido
- Actualizar Libretas de Ahorros, según el procedimiento establecido
- Facturar Combustible siguiendo el procedimiento establecido.
- Recapitular los documentos recibidos y enviar al centro de canje en los horarios definidos.
- Enviar los documentos de CONSEP, respaldos de notas de débito y formularios de especies falsas al Supervisor VE
- Enviar formularios de impuestos a la Matriz del Banco
- Cuadrar la Ventanilla de Extensión según el procedimiento establecido
- Cerrar la Ventanilla de Extensión activando la alarma si la hubiere

**Tabla 2: Actividades del cajero externo. Fuente: Manual de Funciones de la empresa a intervenir (2011).**

Este personal debe poseer una alta capacidad de de concentración y ser tolerante a trabajos rutinarios.

## **1.7. Diagnóstico**

Existen varias circunstancias y condiciones relacionadas con la Calidad de Vida Laboral del SIB que llaman la atención y sugieren la existencia de varios aspectos susceptibles de mejora.

Un dato alarmante es la rotación de personal en el Área de Bóveda. El índice de rotación mensual es del 25%. Es decir, un promedio de 12 personas renuncian cada mes, según datos del primer semestre del 2012, período en el que se realizó el primer análisis de rotación dentro de la organización. Eventualmente, existen temporadas en las que este indicador aumenta, llegando hasta 18 salidas por mes, lo que permite evidenciar a la rotación como un problema visible que debe ser investigado, ya que podría ser el síntoma de problemas en la Calidad de Vida Laboral, presentes en el Servicio Integral de Bóvedas (SIB). Dentro de los propósitos de esta disertación, se busca generar herramientas que permitan conseguir que el personal llegue a establecerse dentro de la empresa por tiempo indefinido, no solo para prestar sus servicios dentro del área, sino con opciones de ubicarse en otros departamentos de la empresa.

Además, el reporte de reloj biométrico del SIB muestra atrasos y faltas injustificadas del personal de esta área, en días ordinarios, donde se evidencia, en la carga de trabajo, la ausencia de colaboradores. Es necesario investigar las causas que influyen en los atrasos y faltas del personal, ya que estos comportamientos pueden deberse a falta de satisfacción laboral con respecto a varios aspectos y dimensiones del trabajo.

Adicionalmente, se conoce que el personal de bóveda trabaja en turnos que en ocasiones se extienden hasta 12 horas diarias y eventualmente fines de semana y feriados. Esto ocasiona que los empleados del SIB frecuentemente concluyan su turno a altas horas de la noche. El problema es aún peor en temporadas de alto movimiento de capital en el país, mismas que requieren un mayor incremento en la carga laboral de los empleados del SIB. Esta situación podría ser la causante de la alta rotación que existe en la empresa, razón por la cual es necesario

investigarla y, de acuerdo a los datos que se obtenga, implementar acciones de mejora.

Otro malestar que los empleados del SIB exponen frecuentemente en conversaciones informales con el personal de Recursos Humanos, se refiere al tipo de relación que mantienen con la gerencia del área, y su visión sobre la misma. Al parecer, en ocasiones no existe un trato amable por parte de la gerencia. Además, los empleados expresan que, a pesar de trabajar horas extra y cumplir con los resultados que se esperan de ellos, no existe un reconocimiento verbal o escrito de los esfuerzos y logros del equipo. Esta situación también llama la atención y debe ser analizada a profundidad con el fin de establecer un panorama claro que identifique causas y acciones a tomar.

En cuanto a las condiciones físicas de trabajo, el personal del SIB labora en salas aisladas dentro de las instalaciones de la empresa. Dichas salas se encuentran delimitadas por paredes blindadas. El sitio es cerrado, aunque cuenta con dispositivos de ventilación, calefacción y aire acondicionado. El área cuenta también con maquinaria que permite al personal realizar ágilmente sus tareas. Sin embargo, dichas maquinarias generan ruido permanente. Al mismo tiempo, cada puesto de trabajo es un cubículo independiente que se encuentra equipado con contadoras de billetes y sometido a vigilancia constante a través de cámaras de seguridad instaladas de manera estratégica. Cabe señalar que el personal debe pedir autorización como requerimiento cada vez que desee abandonar el área. Aún cuando se cuenta con equipamiento entregado por la Gerencia de Seguridad y Salud Ocupacional, para contrarrestar los riesgos de trabajar en lugares confinados, existe la posibilidad de que las condiciones de ruido y vigilancia continua afecten la Calidad de Vida Laboral del personal. Por esta razón, es necesario igualmente estudiar el impacto de las condiciones físicas en la Calidad de Vida Laboral de los empleados del SIB para determinar si es necesario implementar mejoras en estos aspectos.

Es importante señalar que las actividades que debe realizar el personal de bóveda son rutinarias y monótonas, esto puede afectar negativamente a la Calidad de

Vida Laboral del personal de bóveda. No obstante, como se mencionó anteriormente, para seleccionar a un cajero de bóveda es necesario constatar que la persona tenga un alto nivel de tolerancia al trabajo rutinario. Por esta razón, es poco probable que las actividades propias del puesto de trabajo sean motivo de insatisfacción laboral o renunciadas. Aún así, en el presente trabajo se indagará sobre la influencia de las tareas en la satisfacción laboral para corroborar que las actividades que realiza el personal de Bóveda no afecten negativamente a su Calidad de Vida Laboral.

La alta rotación del personal en esta área, los constantes atrasos y faltas injustificadas, los horarios de trabajo, los comentarios negativos que se reciben con respecto a la gerencia y el reconocimiento que reciben de ella, y las condiciones físicas de trabajo en las que labora el SIB, son indicios claros de problemas que podrían estar afectando las condiciones de Calidad de Vida Laboral en esta área. La situación actual en la que se encuentra el SIB hace necesaria una investigación más profunda para determinar cuáles son los factores de Calidad de Vida Laboral que deben ser mejorados y cuáles serían los mecanismos más adecuados para hacerlo.

## **1.8. Justificación**

Esta disertación nace principalmente por la necesidad que tiene la empresa en estudio, de establecer una serie de mejoras en la Calidad de Vida Laboral en el área del SIB, ya que esta área ha conseguido ser el foco de atención no solamente por su notable crecimiento en cuanto a clientes, sino también por los crecientes montos de dinero que maneja, siendo esta la función más importante del área. Un trabajo de estas características es altamente exigente y puede afectar negativamente al personal que lo realiza, si no se adoptan mecanismos para asegurar una buena Calidad de Vida Laboral la satisfacción laboral para los empleados de esta área.

Es importante recalcar que este trabajo brindará un aporte significativo a la empresa y su sede en Quito, y se busca la posibilidad de que la propuesta sea aplicada de forma extendida en el SIB a nivel nacional, mediante encuestas, conversatorios y socialización del programa tanto al personal involucrado como a las gerencias. Al ser una empresa que maneja en su mayoría cargos operativos con rutinas establecidas y horarios abiertos, el proyecto podría también ser considerado para ser adaptado y aplicado en el resto de áreas de servicios que la empresa posee.

Adicionalmente este proyecto busca aplicar, analizar y adaptar las teorías propuestas por Keith Davis y John Newstrom (2001) y los recursos expuestos por Idalberto Chiavenato (2009), quienes proponen una serie de elementos que permitirán encontrar un abanico de posibilidades y soluciones que generen las mejoras de la Calidad de Vida Laboral (CVL) en la empresa en estudio.

## **1.9. Objetivos**

### **1.9.1. Objetivo General**

- Diseñar un programa de Calidad de Vida en el Trabajo, en el Área de Bóveda, para una empresa de seguridad en la ciudad de Quito.

### **1.9.2. Objetivos Específicos**

- Identificar, a través de revisión bibliográfica, los principales modelos de Calidad de Vida Laboral (CVL), de forma que se establezca un marco conceptual a partir del cual se puedan investigar las condiciones de Calidad de Vida Laboral en la organización a intervenir, en relación a los modelos propuestos por los diversos autores que hablan de este tema.
- Determinar y analizar, a través de aplicación de herramientas de investigación y análisis de datos, el estado actual de las condiciones de Calidad de Vida Laboral, en el Área de Bóveda de la organización a investigar. Todo esto, a

través de encuestas, entrevistas y grupos focales, los cuales emitan información relevante como lo sugieren los modelos teóricos de esta investigación.

- Formular y establecer por escrito un conjunto de acciones a seguir y adicionalmente, establecer una serie de actividades complementarias a la propuesta, que permitan mejorar la Calidad de Vida Laboral que actualmente existe en el SIB.

## **CAPÍTULO II**

### **2. MARCO TEÓRICO**

A lo largo de los años ha existido diversidad de Programas de CVL, ya que las empresas han visto la importancia de equilibrar sus necesidades con las del personal que colabora; el programa de CVL trata de balancear los espacios de acción del colaborador, de tal manera que se alcance el logro de los objetivos personales y empresariales. En esta investigación se busca establecer y definir una propuesta de un programa diseñado para la para la Empresa en estudio.

De acuerdo a lo que está establecido en el Código del Trabajo, Capítulo V, en el artículo 47, tanto el campo privado como el público debe cumplir con una jornada de trabajo de cuarenta horas semanales, es decir, ocho horas diarias como jornada máxima. Sin embargo, el nivel de vida actual ha generado un incremento en su costo y esto genera una carga laboral más alta, por ende, significa que el colaborador permanece más tiempo en su sitio de trabajo, por una parte mejorando sus ingresos y por otra, cumpliendo con los requerimientos del mercado; a lo que el Código del Trabajo, en el mismo Capítulo, en el artículo 55, explica, que la jornada laboral suplementaria debe ser reconocida y no debe exceder de las 4 horas diarias, ni de las 12 horas semanales, sin embargo, haciendo el cálculo proporcional, una persona llega a permanecer en su lugar de trabajo más tiempo que en su hogar, provocando un desequilibrio en sus actividades personales.

La necesidad de trabajar y de mejorar los ingresos personales, obliga a los colaboradores a extender su tiempo de labores dentro de una organización, sin embargo, en muchas ocasiones, este factor afecta la Calidad de Vida Laboral del empleado, generando, como se dijo en el párrafo anterior, un desequilibrio en el área personal. Debido a esto, los programas que se encaminen a brindar una buena Calidad de Vida Laboral, deben pretender lograr un desarrollo profesional, que le permita equilibrar sus actividades personales con las laborales.

Existen varias propuestas de diseño de programas de CVL, en esta investigación se tomarán en cuenta dos de ellas, las cuales darán paso a generar un programa que se ajuste a las necesidades específicas de la organización.

### **2.1. Definición de Calidad de Vida Laboral CVL**

La Calidad de Vida Laboral o en el Trabajo, busca generar espacios de mejora continua con propuestas de programas y planes de acción que permitan a las empresas dar herramientas al personal y a ellas mismas para mejorar el ambiente laboral.

La Calidad de Vida en el Trabajo (CVT) representa el grado en el que los miembros de la organización satisfacen sus necesidades en virtud de su actividad en la organización. La Calidad de Vida en el Trabajo implica una constelación de factores, como satisfacción en el trabajo desempeñado, posibilidades de futuro en la organización, reconocimiento por resultados, salario, prestaciones, relaciones humanas dentro del grupo, y la organización, ambiente psicológico y físico dentro del trabajo, libertad para decidir, posibilidades de participar y otros puntos similares. (Chiavenato, 2009: p. 289).

Según Davis y Newstron (2001), la Calidad de Vida en el Trabajo “se refiere a la desfavorabilidad o favorabilidad para los individuos de un entorno de trabajo en su totalidad” (p. 316). Para estos autores, el factor ambiental es fundamental dentro de una empresa, pues este es el que generará una percepción positiva o negativa de la misma (Davis y Newstron, 2001: p.316). Por ende, la Calidad de Vida en el Trabajo se encuentra ligada directamente a las condiciones ambientales y de entorno social donde se desenvuelve el sujeto laboralmente.

## 2.2. Modelo de Calidad de Vida en el Trabajo Eda Conte.

Chiavenato (2009) toma el modelo propuesto por Eda Conte Fernández quien ofrece un flujograma de CVL donde se puede establecer los factores que, para dicha autora, dan paso al análisis e investigación de CVL en las Organizaciones (p. 324). Según esta propuesta, existen los siguientes factores:

ORDEN	FACTOR	VARIABLES DETERMINANTES
1	Competencia General	Apoyo socioemocional. Orientación técnica. Igualdad en el trato. Administrar con el ejemplo.
2	Identificación con la empresa	Identidad con la tarea. Identificación con la empresa. Imagen de la Empresa
3	Preocupación asistencial por los empleados	Asistencia a los empleados. Asistencia familiar.
4	Oportunidad efectiva de participación	Creatividad. Expresión personal. Repercusión de las ideas.
5	Visión humanista de la empresa	Educación/toma de consciencia. Orientación hacia las personas. Responsabilidad comunitaria.
6	Equidad Salarial	Salarios con equidad interna. Salarios con equidad externa.

Gráfico 2: Esquema de indicadores y aspectos críticos a mejorar en el espacio de trabajo (Chiavenato, 2009:p.292)

Estos factores son los que generan una serie de indicadores que permitirán identificar los aspectos críticos en los que la empresa en estudio puede trabajar. Estos factores son evidentes dentro de cualquier empresa.

Dentro del texto, Chiavenato (2009) presenta además los siguientes factores de Calidad de Vida en el Trabajo:

- Las condiciones del trabajo, las cuales se van a ver directamente influenciadas por la limpieza, la higiene y normas de seguridad ocupacional.
- La salud, factor medido en función de la asistencia en salud ocupacional que el trabajador reciba de la organización.

- La moral, factor relacionado con las relaciones interpersonales dentro del trabajo, además de las tareas específicas que realiza y el reconocimiento que la persona encuentra en su trabajo.
- La remuneración, factor que se encuentra determinado por la percepción de equidad salarial tanto interna como externa.
- La participación, factor que tiene como indicadores la creatividad, los programas de participación y capacitación.
- La comunicación, relacionada con el flujo de información, conocimiento de metas.
- La imagen de la empresa, que está directamente relacionado con la responsabilidad social, la identificación con la empresa y la imagen corporativa.
- Relación jefe con colaborador, que tiene como indicador el apoyo, la orientación y el trato que entrega el jefe inmediato, y por último,
- La organización del trabajo, que es un factor de innovaciones, grupos de trabajo y variedad. (p. 291).

De los factores anteriormente nombrados, en este caso de estudio, la organización del trabajo diario que presentan los colaboradores de esta área, no está enfocada a la innovación y a la creatividad por la estructura y tipo de funciones, por ello, no pueden ser considerados estos factores para ser medidos en esta disertación, ya que el trabajo que realiza el personal del Área de Bóveda es rutinario y no puede ser modificado, pues todas las tareas que están descritas de forma clara y detallada en manuales de procedimientos que se deben seguir a cabalidad, esto garantiza la seguridad en el manejo de los valores y evita imprudencias en el proceso. Los procedimientos que actualmente se emplean en el SIB han sido minuciosamente diseñados por expertos y establecidos por entidades como el Banco Central, para cumplir con todas las normas de seguridad y los objetivos del servicio. Por esta razón, es virtualmente imposible que los empleados del área puedan proponer variantes para los procesos.

Chiavenato (1999), explica además la naturaleza sistémica y dinámica de la Calidad de Vida en el Trabajo (p.325). Según este autor, la influencia conjunta de las características individuales del personal y las condiciones organizacionales establece las condiciones de Calidad de Vida en el Trabajo:

“...la Calidad de Vida en el Trabajo está determinada no solo por las características individuales (necesidades, valores, expectativas) o situacionales (estructura organizacional, tecnología, sistemas de remuneración, política interna), sino también por la actuación sistémica de estas características individuales y organizacionales” (Chiavenato. 1999. pp. 325).

Este esquema según Chiavenato (1999) tiene como resultado final el crear metas planteadas con estándares de excelencia, satisfacción en clientes internos y externos y que genere una planeación estratégica de la calidad. Es decir, se busca un resultado estructurado y equilibrado entre las necesidades del trabajador y la organización, donde el trabajador encuentre espacios de identidad, apoyo, confort y seguridad, y a su vez la organización consiga de él, mayor calidad y productividad en el trabajo que realiza diariamente.(p.324)

### **2.3. Modelo de Nadler y Lawler**

El enfoque que presenta este modelo según explica Chiavenato (2002), se encuentra direccionado a la exposición de cuatro rasgos que son considerados como importantes, dentro de ellos, principalmente se considera a la participación de los colaboradores en la toma de decisiones; después, se considera la autonomía de las funciones, por medio de una reestructuración del trabajo y a su vez al enriquecimiento de las tareas que han sido asignadas al personal; por otra parte, se busca generar un sistema de recompensas que varíe y no sea estático, para mejoras de clima organizacional; y por último, las mejoras presentes en

aspectos físicos y psicológicos del espacio en el que se desenvuelven los colaboradores. (p. 408).

Esta teoría presenta un esquema básico de factores que se encuentran en toda organización, lo que la hace adaptable y ajustable a las necesidades particulares de las empresas, sin embargo, se considera que para uso de esta investigación no es completa y carece de aspectos importantes como el salarial. Adicionalmente, al tratar con aspectos como el enriquecimiento de tareas, es difícil de aplicarlo a un área en la que las funciones se encuentran preestablecidas, y no pueden ser modificadas, por normas de seguridad física.

#### **2.4. Enriquecimiento de funciones**

Los autores Davis y Newstron (2001) basados en el enriquecimiento del trabajo planteado por Frederick Herzberg, proponen la búsqueda de un equilibrio entre lo que la empresa requiere para sus fines de ganancias económicas y lo que la persona requiere para su desarrollo en el campo profesional. Por ende, señalan en su texto la importancia de desarrollar en las organizaciones Programas de Calidad de Vida Laboral (CVL). (p. 318).

Los programas de CVL son otro medio por el cual las organizaciones reconocen su responsabilidad de desarrollar labores y condiciones de trabajo de excelencia tanto para los individuos como para la solidez económica de la organización. Los elementos de un Programa de CVL incluyen (...) comunicaciones abiertas, sistemas de retribuciones equitativos, interés en la seguridad en el empleo y en la satisfactoria trayectoria profesional de los empleados y su participación en la toma de decisiones. (Davis y Newstron, 2001. p. 317)

Así mismo explican lo fundamental que es el poder diferenciar entre lo que es el extender las funciones que cumple un colaborador, con el enriquecer las funciones del mismo, ya que el momento en que se entregamos a un colaborador sus tareas

dentro de su cargo se busca que estas generen de él un adecuado desempeño y se vea el resultado reflejado en una buena producción, sin embargo, el modelo clásico según explican en su texto Davis y Newstron, al contrario de generar un espacio de satisfacción, entregaban mayor cantidad de tareas al trabajador, lo capacitaban para el puesto, pero no enriquecían sus funciones, por ello, la propuesta que han generado se enfoca en enriquecer el trabajo, más que extenderlo en cantidad de funciones, buscan especializarlo.

Dentro de esta propuesta es importante considerar que para poder generar un desarrollo y condiciones adecuadas al trabajo, es decir para enriquecer las funciones hay que considerar una serie de factores que permitan las mejoras en el mismo.

El alcance de las funciones posee dos dimensiones: amplitud y profundidad. La amplitud de las funciones es el número de tareas diferentes de las que un individuo es directamente responsable.

El enriquecimiento del trabajo persigue la adición de profundidad a un puesto a través de la sesión a los trabajadores de mayor control, responsabilidad y discrecionalidad sobre el modo de desempeñar su trabajo (Davis, Newstron. 2001. pp. 318).

Así, Davis y Newstron sugieren que la amplitud de las funciones es el número de tareas que realiza un colaborador y sobre las cuales es responsable de forma directa. Por otra parte, la profundidad tiene como objetivo empoderar, el generar en el colaborador el poder, control, responsabilidad y autonomía sobre sus funciones. Toda esta propuesta que señalan los autores, fue desarrollada por Herzberg (2001) y que a su vez fue basada en los factores de motivación que el mismo autor planteo en otros textos (p. 318).

Este modelo, indica en su propuesta la modificación de funciones, como se explicó anteriormente, para la presente investigación se ha optado por no buscar modificación en las funciones, ya que el SIB posee políticas de seguridad claras

que impiden la modificación de cualquier tarea. Cualquier tipo de modificación en esta área implica una serie de trámites con un comité especial que retrasaría la elaboración de la propuesta.

## 2.5. Modelo de Hackman y Oldhan

Dentro de la propuesta Davis y Newstron, explican que para iniciar con el enriquecimiento de los trabajos principalmente se deben considerar cinco dimensiones básicas, las mismas que se basan en el enfoque de J. Richard Hackman y Greg Oldham. Según estos autores, "...se identifican cinco dimensiones básicas: variedad de habilidades, identificación con la tarea, significación de tareas, autonomía y retroalimentación."(Davis y Newstron, 2001: p. 320). Estos factores permiten entregar indicadores de la Calidad de Vida Laboral (CVL) que existen dentro de una organización.

En el siguiente gráfico se presenta un esquema del enfoque de Hackman y Oldham:

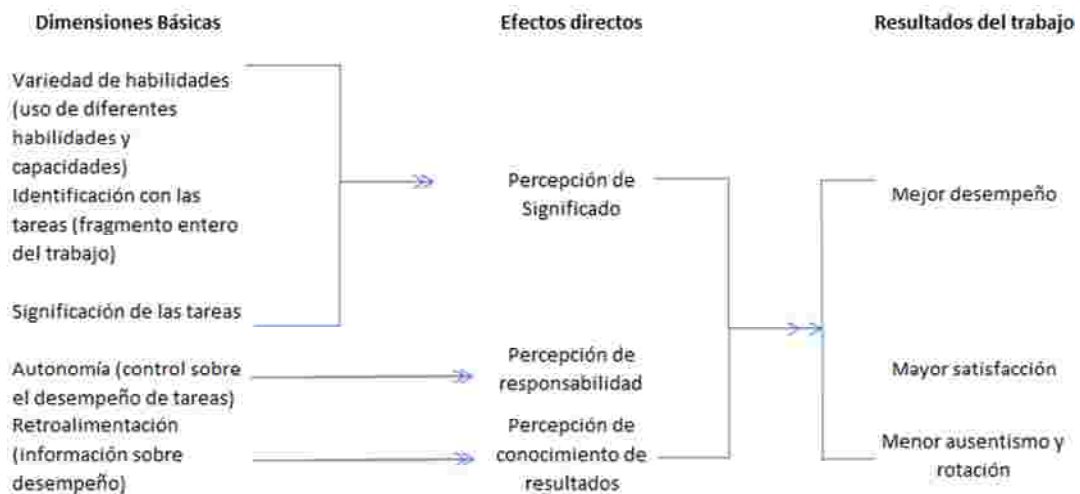


Gráfico 3: Efectos de las 5 dimensiones de la Calidad de Vida Laboral (Davis y News tron, 2001: p. 321)

Estas dimensiones que exponen Davis y Newstrom en el cuadro anteriormente mencionado, buscan generar un indicador que sea tangible y medible sobre las funciones que cumple el trabajador. Estas son:

- Variedad de habilidades, que es la capacidad que tienen los colaboradores de ejecutar las tareas y funciones asignadas.
- Identificación con las tareas, como lo plantean los autores, les permite a los colaboradores ejecutar un fragmento de las funciones con profundidad y especialidad, más no con cantidad.
- Significación de las tareas, refiere por su parte a la percepción que tiene el colaborador sobre el impacto que tienen sus funciones y si estas son de importancia o no para la empresa y para sí mismo.
- Autonomía, refiere sobre el control, grado de decisión que tiene el colaborador sobre las funciones que ejecuta.
- Retroalimentación, indica sobre el manejo y la información que se entrega al colaborador sobre su desempeño.

Es importante recalcar que para efectos de este estudio, la parte de autonomía en el trabajo no va a ser un factor considerado ya que las funciones son operativas y claramente estructuradas, donde el colaborador no puede hacer modificaciones en sus funciones dada la naturaleza de la tarea que realiza. Se ha podido identificar que este modelo, presenta una serie de dimensiones similares a los que se verán más adelante en el siguiente modelo.

## **2.6. Modelo de Walton**

La mayor parte de organizaciones se encuentran en una búsqueda de mejoras internas con el afán de equilibrar las necesidades de la empresa con las necesidades de sus colaboradores, de tal manera que el trabajo sea óptimo y eficiente en sus productos y servicios.

Chiavenato (2002) explica como Walton presenta su modelo de ocho factores, el cual está enfocado a abarcar todos los aspectos que afectan a una Calidad de Vida Laboral, los factores que considera son:

- Compensación justa y adecuada: es la percepción de equidad interna y externa en el rango salarial.
- Condiciones de seguridad y salud en el trabajo: donde se muestra la jornada laboral y los aspectos físicos y de seguridad ocupacional.
- Empleo y desarrollo de la capacidad: espacio que se brinda al colaborador para desarrollo de habilidades.
- Oportunidades de crecimiento continuo y seguridad: propuesta que ofrece la empresa de crecimiento profesional dentro de la empresa y estabilidad laboral.
- Integración social en la organización: es el factor que rompe el esquema de jerarquización.
- Reglamentación: normas y leyes que la empresa ha implantado para todos los colaboradores.
- Trabajo y espacio total de vida: esquema que evalúa equilibrio entre vida laboral versus vida personal.
- Importancia social de la vida en el trabajo: percepción que tiene el colaborador sobre el grado de responsabilidad que tiene al cumplir su trabajo y si este lo enorgullece. (p. 409).

Estos factores, expuestos junto a los expuestos por Eda Conte son el esquema que se usará para el diagnóstico y análisis de la información entregada por las herramientas en las que más adelante se hablará. El único punto que no se considerará de esta propuesta es la integración social en la organización ya que, la empresa posee un modelo militar, donde el personal tiene un esquema marcado de superiores inmediatos que deben encontrarse informados sobre todas las novedades presentes en la organización. Por otra parte, del modelo de Eda Conte, se eliminará la creatividad, ya que, el trabajo está delimitado por funciones estandarizadas y establecidas previamente, donde no puede generarse ningún tipo de modificación.

## **2.7. Satisfacción Laboral**

Al hablar de satisfacción laboral, es importante determinar que esta no viene sino directamente de la cultura organizacional que una empresa posee. Por ello, se entendería a esta cultura como: "...los sistemas dentro de los cuales viven y trabajan las personas" (Chiavenato. 2009. p. 348), a lo que el autor se refiere es a que la cultura organizacional no es sino, el conjunto de factores que encierran al ambiente laboral, factores como normas explícitas e implícitas que todos aquellos que son parte de la organización deben cumplir. Es importante recalcar que al hablar de sistemas se considera a toda aquella norma de convivencia que puede o no estar explícita, pero que es de conocimiento general de la comunidad laboral.

La cultura organizacional, significa una forma de vida, un sistema de creencias, expectativas y valores, una forma de interacción y relaciones, representativos todos de determinada organización. Cada organización es un sistema complejo y humano, con características propias, como su propia cultura, y con un sistema de valores. Todo este conjunto de valores se debe observar, analizar e interpretar continuamente. La cultura organizacional influye en el clima organizacional. (Chiavenato, 2009: pp. 348-349).

Con respecto a la satisfacción laboral, esta se define como "un conjunto de sentimientos y emociones favorables y desfavorables con el cual los empleados consideran su trabajo."(Davis y Newstrom, 2001: p. 276).

Para esta investigación se ha considerado el tomar en cuenta a la satisfacción laboral dado que, por medio del uso y conocimiento de la misma, se puede acoplar a los factores expuestos por Eda Conte y Walton, de tal manera que el diagnóstico sea objetivo y sin sesgos por parte del personal.

## **2.8. Teorías de la motivación**

Al hablar de teorías motivacionales, se puede encontrar una gama amplia de propuestas que buscan establecer qué motiva o no a una persona al cumplir con un objetivo y meta planteada. Para fines de esta investigación, se ha determinado

que el modelo motivacional que aplica dentro de esta Empresa, es un modelo sistémico y humanista. Por una parte, el modelo sistémico, que, como lo plantea Guizar (2004): "... una herramienta que ayuda a las organizaciones a adecuarse a los cambios que se presentan en el medio" (p. 78), por ello, al ser una empresa que mantiene una estructura jerárquica y a su vez, busca establecer sistemas de control que incluyan la colaboración de sus trabajadores, entonces el apoyarse en un modelo integrador, permite que todos los procesos y personas que se encuentran involucradas, sean respetados y seguidos como lo requiere la empresa. Por otra parte, el enfoque humanista donde se puede extraer el lado positivo de cada persona y se puede equilibrar las diferencias.

Sobre la base de lo explicado anteriormente, se puede decir que el proceso motivacional que plantea el sistémico Joseph Nuttin se refiere a que "...la motivación es un proceso propositivo, es decir, que tiene como finalidad facilitar la relación del individuo con su ambiente." (Zepeda. 2003. p. 223). Al hablar de aplicar esto a un espacio laboral se entiende, que las personas requieren integrar y fluir con el ambiente laboral en el que se desenvuelven.

Es importante establecer que para Nuttin el proceso motivacional tiene un esquema que determina la conducta o el comportamiento de las personas así:

La entrada está constituida por estándares establecidos por el individuo en relación con su ambiente, mismos que al ser comparados contra el entorno, son capaces de provocar comportamientos que afectan dicho entorno y recibir retroalimentación del mismo. (Zepeda. 2003. p. 223).

Este autor explica a manera de esquema cómo los estándares que el individuo posee, como cultura, comunidad, familia, conceptos y filosofías de vida lo llevan a un proceso frente al entorno en el que se desenvuelve y esto a su vez le permite generar un comportamiento y reacción frente a una serie de estímulos o situaciones determinadas, este comportamiento va a traer consigo del entorno una respuesta o consecuencia sobre el impacto de la reacción.

Abraham Maslow por su parte hace una propuesta sobre las necesidades que poseen los individuos: “Para Maslow, las necesidades básicas tienden a ser satisfechas en primera instancia y, una vez que esto se consigue, adquieren relevancia las demás necesidades.” (Zepeda. 2003. p. 226). Para Maslow las necesidades están divididas de la siguiente manera: necesidades fisiológicas, necesidades de seguridad, necesidades sociales, necesidades de estima, necesidades de autorrealización; según su teoría las personas debían ir cumpliendo y cubriendo sus necesidades desde las más básicas, hasta el conseguir las que se ubican en la última instancia de la pirámide, las mismas que, para él, requerirían una carga motivacional más fuerte para ser satisfechas.

Al hablar de necesidades, el grupo en estudio, es un grupo donde su mayoría busca desarrollo y crecimiento y a su vez, una mejoría tanto salarial, como profesional a fin de satisfacer esta última parte de la pirámide de autorrealización como Maslow lo plantea, por ello, es importante determinar qué factores principalmente motivan a las personas que allí trabajan y como estos influyen en la actividad laboral que desempeñan diariamente.

Es importante comprender que: “Los individuos tienden a desarrollar ciertos impulsos motivacionales como producto del entorno cultural en el viven, impulsos que influyen en la concepción de su trabajo y en la forma en conducen su vida” (Davis, Newstron. 2001. p. 127). Por ello, estos autores plantean cuatro impulsos que son lo que empujan a las personas a conseguir objetivos y metas específicas.

Los impulsos motivacionales según Davis y Newstron (2001), son:

- Motivaciones de logro, que son los impulsos que permiten el cumplimiento de objetivos y metas.
- Motivaciones de afiliación, que está enfocado a las relaciones interpersonales laborales, a la parte social del individuo.
- Motivaciones de competencia, impulsos que llevan al individuo a enfocarse en el detalle, en la calidad en el trabajo y en el desarrollo de habilidades propias.
- Motivaciones de poder, que son la búsqueda de influir sobre los demás.

De acuerdo a la información entregada por el área de Reclutamiento y Selección, se sabe que, el personal que ha ingresado y que trabaja en el área objeto del presente estudio, es heterogéneo y diverso; tienen distintos rangos de edad, niveles de estudio y a su vez, condiciones familiares diferentes entonces, el grupo en general, no va a tener las mismas motivaciones.

El área de Reclutamiento y Selección ha entregado información valiosa frente a las motivaciones que tiene el personal, dentro de lo que se ha podido identificar se tiene que el personal principalmente trabaja por conseguir estudios, en segundo lugar desea mantener su familia y, en tercer lugar, busca estabilidad laboral. Los individuos al ser diferentes, a su vez también lo son las acciones y situaciones que los motivan, en este caso, es importante destacar que las personas ven a la organización y a su trabajo como el medio por el cual van a lograr cumplir sus expectativas. Por lo tanto, los programas de Calidad de Vida Laboral, deben considerar este grupo de expectativas, para su diseño e implementación dentro de una organización.

## **2.9. Liderazgo**

“El liderazgo es el proceso de influir en y apoyar a los demás para que trabajen entusiastamente a favor de cumplimiento de objetivos” (Key, Case. 1990. Citado en Davis, Newstron. 2001. p. 216); es decir, el liderazgo es la capacidad que tiene una persona de influir sobre las personas que lo rodean.

Según plantean Davis y Newstron (2001), existen tres tipos de liderazgo que son:

- El líder autocrático, el uso del poder y la toma de decisiones están de manera directa en el líder y este tiene plena autoridad y responsabilidad.
- El líder participativo, es aquel que toma las decisiones de manera integradora en conjunto con sus colaboradores y hace énfasis al grupo.
- El líder permisivo, que es aquel que depende del grupo para generar metas y objetivos y evita el poder y la responsabilidad.

Por ello, de acuerdo a lo planteado por Davis y Newstrom (2001), para el caso en estudio, el tipo de liderazgo que está claramente identificado es el autocrático, ya que por el tipo de funciones que se cumplen en el área, y el giro de negocio de la empresa, otro estilo de liderazgo difícilmente tendría aplicabilidad. Las funciones son preestablecidas, cumplen con normas del Banco Central que no pueden ser modificadas, y sobre todo deben mantener rutina en sus tareas, y debe existir seguimiento por parte de su superior inmediato, lo que impide que pueda crear modificaciones a las actividades y a su vez tenga autonomía sobre ellas. Es importante destacar que la estructura dentro de la organización es jerárquica y cualquier procedimiento a seguir respeta esta estructura.

Por medio de la presente investigación, se busca equilibrar las necesidades de desarrollo que tienen las personas, y a su vez, no generar modificaciones a sistemas previamente estructurados, ya que están sujetas a disposiciones legales y estructurales, que impiden los cambios. Sin embargo, todo proceso está sujeto a mejoras, por ello, se busca modificar partes de entorno en el que se encuentran los trabajadores y que a su vez, generen una sensación de bienestar y satisfacción en ellos.

## **CAPITULO III**

### **3. MARCO METODOLÓGICO**

Dentro de este capítulo, las dimensiones que se van a medir en la fase de diagnóstico organizacional son:

- Condiciones físicas o de instalaciones, se entenderá como el espacio físico que ofrece la Empresa para la ejecución del trabajo, y si éstas están disponibles y adecuadas para su uso.
- Relación con compañeros de trabajo, se enfoca a las relaciones interpersonales que perciben los colaboradores de la Empresa y si éstas tienen un lineamiento de respeto, apoyo y solidaridad.
- Reconocimiento, se refiere a la forma en que la Empresa reconoce el buen desempeño de sus colaboradores. Este factor no está necesariamente ligado al ámbito económico. El reconocimiento puede ser verbal.
- Jefe Inmediato, busca establecer la percepción de lo colaboradores frente al liderazgo tanto de Gerente como de Jefe Inmediato (Supervisor.
- Salario, este aspecto define si los colaboradores, perciben su remuneración como adecuada, tanto al compararla con sus pares dentro de la empresa, como con los salarios percibidos por personas que ocupan el mismo cargo en otras empresas. Es un factor que mide la percepción de equidad salarial.
- Plan de Carrera, busca establecer si los colaboradores ven a la Empresa como un potencial lugar de formación y crecimiento profesional, y que a su vez les genere un desarrollo a nivel personal y profesional.
- Sugerencias, este factor, busca medir, si los colaboradores detectan en la Empresa espacios donde puedan sugerir y ser escuchados.
- Jornada de Trabajo, busca identificar si los horarios de trabajo son adecuados y promueven el equilibrio entre la vida laboral y personal.
- Seguridad en el Trabajo, busca establecer si la Empresa posee un conjunto adecuado de factores físicos en función de normas de seguridad y salud ocupacional.

- Satisfacción, este factor busca determinar el sentir general del colaborador con respecto a la organización.

En función de esta investigación planteada, en primer lugar se realizará un diagnóstico de las condiciones actuales existentes dentro de la empresa y determinar cuáles son las necesidades que presentan los colaboradores en el Área de Bóveda en función de la Calidad de Vida Laboral que actualmente tienen. En segundo lugar, se desarrollará un análisis de las herramientas aplicadas con el objetivo de poder establecer fortalezas y puntos a desarrollar que entreguen las mismas sobre los factores a evaluar, y tercero, se busca en este capítulo establecer los factores que deben ser considerados para desarrollar el programa de Calidad de Vida Laboral que ofrece esta investigación. Las herramientas que se utilizaron en el presente estudio son:

a) Encuesta de Satisfacción Laboral (Anexo 1), se diseñó una encuesta con el objetivo de conocer la situación actual del personal del SIB, usando como base las dimensiones y factores propuestos en el Marco Teórico, en función de esto la encuesta consta de las siguientes factores:

- Condiciones físicas o de instalaciones
- Relación entre compañeros
- Reconocimiento
- Jefe inmediato (evaluación tanto al Supervisor directo como al Gerente del área)
- Salario
- Plan de carrera
- Sugerencia
- Jornada de trabajo
- Seguridad en el trabajo
- Satisfacción

La encuesta, tuvo como objetivo entregar una perspectiva inicial cuantitativa sobre las condiciones actuales del SIB y a su vez permitir encontrar una serie de puntos clave para su profundización.

- b) Grupo Focal, éste a su vez, fue diseñado en función de los resultados generados por la encuesta de satisfacción laboral, con el fin de poder profundizar en los aspectos que han generado mayor preocupación y donde los resultados muestran los valores más bajos dentro de un promedio establecido.
- c) Entrevistas de salida, éstas fueron enfocadas para ser aplicadas al personal que ha sido liquidado, de tal manera que la opinión entregada no haya sido influenciada por ningún factor que la afecte, como es el temor de pertenecer a la empresa y que ésta tome represalias por la visión que se tiene de la misma. Ésta herramienta busca comprender las razones por las cuales el personal sale de la empresa, y en cuales de ellas, han influido factores relacionados con la Calidad de Vida Laboral.

### **3.1. Encuesta de Satisfacción Laboral**

La encuesta: “consiste en recolectar datos acerca de una organización o departamento mediante cuestionarios.”(Guizar, 2004: p. 182). Ésta es una técnica conocida en todos los campos ocupacionales, ya que permite obtener un conocimiento inicial y en primera instancia de un tema específico. Esta herramienta permite al investigador tener un acercamiento a una realidad determinada.

La aplicación de la encuesta tuvo como objetivo, el conocer de manera inicial la percepción del grupo sobre los diez factores claves nombrados anteriormente y basados en las teorías encontradas sobre CVL, que reflejan la percepción de la realidad laboral y las condiciones generales de los trabajadores del área del SIB. Para esta encuesta la clave de calificación usada fue de cuatro rangos entre total

acuerdo, acuerdo, desacuerdo y total desacuerdo (Anexo 1), con el afán de evitar respuestas medias, que no generen mayor aporte, se utilizó un rango par.

El grupo sujeto de estudio, está comprendido por cajeros en cuatro áreas diferentes dentro del SIB, divididos de la siguiente manera:

- 14 personas Bóveda, grupo de personas que cumplen sus funciones en un área determinada, cerrada y de difícil acceso.
- 12 personas Atms (Automatic Teller Machine), este grupo por otra parte, tiene continuo movimiento, ya que debe salir permanentemente de las instalaciones de la empresa. Los Atms son cajeros que cumplen funciones de cargar dinero en los cajeros automáticos en toda la ciudad de Quito.
- 12 personas Billetes, este grupo por su lado, tienen su sitio de trabajo en un área fija y de difícil acceso.
- 10 personas Níquel, esta área principalmente se encarga de contar monedas en un lugar fijo, blindado y de difícil acceso.

La cantidad de miembros que cumplen funciones de cajeros en el área del SIB son 48, entre cajeros internos y externos que dentro de sus principales funciones está el conteo, recuento, cuadro y fajado de dinero para todas estas áreas.

Para este estudio se diseñó una encuesta básica de satisfacción, el grupo para el que está dirigida es heterogéneo en edad, hombres y mujeres. Esta encuesta ha sido dividida en diez factores con sus respectivas preguntas, la encuesta fue expuesta como indica el Anexo 1.

### **3.2. Análisis de Resultados de la Encuesta**

Los datos entregados por esta encuesta fueron en función de la escala aplicada en cuatro rangos del 1 al 4 donde, 1 y 2 muestran la situación negativa y, 3 y 4 la respuesta positiva en relación a la pregunta. La encuesta fue presentada de la siguiente manera (Anexo 1):

- 1) Total desacuerdo

- 2) Desacuerdo
- 3) Acuerdo
- 4) Total acuerdo.

Donde los resultados generales son los siguientes:

**Gráfico 4: resultados encuesta clima laboral**

Los datos generados por la encuesta han evidenciado varios puntos que se profundizarán más adelante en el grupo focal. Los puntos críticos demostrados por la encuesta son: reconocimiento, salario, plan de carrera, sugerencias y jornada de trabajo. Adicionalmente, en una primera visualización, es evidente que en general la mayoría de las condiciones propuestas en la encuesta, son percibidas como satisfactorias para la población en estudio y por ende, éstas deben ser mantenidas para comodidad del personal.

Por otra parte, hay que destacar que la encuesta, también ha demostrado en esta misma visualización que la percepción sobre la jornada laboral es inquietante y así mismo, que el reconocimiento, el salario, las sugerencias y el plan de carrera

están generando, según los resultados de estas preguntas, en primera instancia, la existencia de poca satisfacción frente a estos factores expuestos en la encuesta.

### **3.2.1. Análisis de cada pregunta**

**Pregunta 1:** *Condiciones físicas o de instalaciones:* Las condiciones físicas disponibles en la empresa son adecuadas para que el colaborador cumpla las tareas y funciones asignadas.

**Gráfico 5:** condiciones físicas o de instalaciones de la encuesta realizada (Anexo 1).

En esta pregunta se puede determinar que la mayoría del personal percibe que se cumple con instalaciones adecuadas y acorde a sus requerimientos para el cumplimiento de tareas y funciones asignadas. Esto está dado ya que la organización tiene un departamento de Auditoría que constantemente realiza evaluaciones de las necesidades, procedimientos y procesos que cada área cumple, y si éstos se desarrollan de manera adecuada, con los implementos que poseen. Es decir el 94% de las personas están de acuerdo que las condiciones físicas que entrega la empresa a sus colaboradores, son adecuadas.

**Pregunta 2:** *Relación de compañeros de trabajo:* Las relaciones entre compañeros están basados en apoyo mutuo solidaridad y respeto.

**Gráfico 6:** pregunta relación con compañeros de trabajo de la encuesta aplicada (Anexo 1)

En esta pregunta es evidente que dentro del ambiente laboral en que viven diariamente las personas se encuentran en su mayoría cómodas y se sienten apoyadas y en un trabajo solidario. Sin embargo, hay un pequeño porcentaje que refiere al ambiente laboral como individualista y aislado entre compañeros. Es decir, el 80% de las personas consideran adecuada la relación que existe entre compañeros.

**Pregunta 3: Reconocimiento:** La empresa reconoce el buen desempeño del colaborador de manera económica, pública o cualquier otro tipo de reconocimiento.

**Gráfico 7: pregunta reconocimiento en la encuesta aplicada (Anexo 1)**

Es evidente que el grupo en estudio muestra inconformidad sobre el reconocimiento que tienen por parte de la empresa y como esta actúa cuando el trabajo excede las expectativas y sobrepasa los resultados esperados diarios. Por ello, se considera este punto clave y es profundizado más adelante en el grupo focal. En esta pregunta es evidente que el 61% de las personas no se encuentran de acuerdo en el reconocimiento que la empresa entrega al personal.

**Pregunta 4:** Esta pregunta ha sido diseñada en función del esquema jerárquico que se encuentra establecido dentro de la empresa. Por ello se evalúa a su vez tanto a la Gerencia del área como a la Supervisión de la misma.

*Jefe Inmediato:*

- El trato que recibo por parte del Gerente de mi área es justo, basado en respeto y consideración.
- El trato que recibo por parte del Supervisor de mi área es justo, basado en respeto y consideración.

**Gráfico 8: pregunta de percepción de trato por jefe inmediato considerando tanto a supervisor como gerente en la encuesta aplicada (Anexo 1).**

En esta fase se evidencia que el personal no muestra inconformidad sobre el manejo que existe por parte de las personas que se encuentran en niveles superiores, y están de acuerdo que el trato que reciben está basado en respeto y consideración; esta información tanto para la perceptiva que tienen de la Gerencia como de la Supervisión, es decir, la dinámica existente no genera malestares, ni inconformidades. Por ello, el 94% de las personas están de acuerdo que reciben un trato justo por parte de la gerente y el 92% por parte del supervisor.

**Pregunta 5: Salario:** La remuneración que percibo mensualmente está acorde a las funciones que realizo y al grado de responsabilidad que tengo.

**Gráfico 9: pregunta de percepción salarial (Anexo 1).**

En este punto se muestra que una parte de la población no se encuentra conforme con la remuneración y al hablar de tema salarial, es importante tener en cuenta que la parte céntrica de la curva tiene concentrada la mayor cantidad de población. Por ello, este tema más adelante presenta una profundización ya que la información salarial debería pretender que el nivel este acorde al mercado. Es decir, que el 63% de los encuestados consideran que el salario no es adecuado a sus funciones y jornada.

**Pregunta 6:** *Plan de carrera:* La Empresa ofrece la posibilidad de crecer profesionalmente a través de ascensos o promociones (movimiento y aprendizaje en otras áreas).

**Gráfico 10:** pregunta de plan de carrera aplicada en la encuesta (Anexo 1).

En este punto es evidente que el personal percibe un limitado desarrollo profesional en el área y dentro de la empresa, ya que dentro del SIB, no es posible evidenciar los espacios a los que pueden ascender, ya que los cargos administrativos requieren niveles educativos superiores y no bachilleres, como es la mayoría de personas que allí trabajan. Es decir, que la mayoría está comprendida en un 60% de la población encuestada.

**Pregunta 7:** La Empresa está dispuesta a escuchar las sugerencias que dan los colaboradores en relación a su trabajo u otros aspectos concernientes a la organización.

**Gráfico 11: pregunta de sugerencias en la encuesta aplicada (Anexo 1).**

En este punto es evidente que el personal siente que no tiene la apertura para proponer o sugerir en su campo laboral, lo indicaría el generar espacios de propuestas e ideas para mejorar el espacio laboral. Es importante destacar que al hablar de espacios de sugerencia se considera la primera instancia a supervisores y gerentes de área. Esta pregunta denota que el 69% de las personas consideran que no existe un espacio donde generar sugerencias.

**Pregunta 8:** Considera usted que la jornada de trabajo es adecuada en horarios y cumple con las disposiciones de ley (horas extras, horas suplementarias).

**Gráfico 12:** pregunta sobre jornada de trabajo aplicada en la encuesta (Anexo 1).

Los datos emitidos por esta pregunta, demuestran que el personal considera a su jornada de trabajo como inadecuada, pese a que la empresa cumple con todas las disposiciones de ley, el horario de trabajo es extendido, esto sería corroborado por la información entregada por el reloj biométrico que usa el personal, para notificar sus ingresos y salidas del lugar de trabajo. Lo que permite evidenciar que pese a que se cumple con el pago de horas extraordinarias y suplementarias como establece la ley, el personal encuestado, percibe a su jornada como inapropiada, pese a que es económicamente reconocida. En esta pregunta el 74% del grupo encuestado indica que la jornada de trabajo excede los tiempos adecuados.

**Pregunta 9:** La Empresa dispone de todos los elementos para precautelar mi salud y seguridad personal.

**Gráfico 13:** representación de pregunta de seguridad en el trabajo aplicada en la encuesta (Anexo 1).

Dentro de las fortalezas que la empresa tiene, se encuentra el cumplimiento de las normas de Seguridad y Salud Ocupacional, a las que se rige la organización entregadas por Riesgos del IESS, éste es uno de los factores más sobresalientes ya que, la organización ha buscado facilitar la relación con las entidades de Seguridad Social anexando su dispensario médico, dotándolo de medicinas, entregando implementos y herramientas que faciliten y permitan al personal realizar su trabajo sin caer en enfermedades, ni problemas de salud, entre otras gestiones que realiza la empresa, y adicionalmente, ha establecido convenios con fábricas especializadas en equipamiento de seguridad ocupacional y sobre todo con instituciones que entreguen calidad en el equipamiento de seguridad bancaria. El 89% de las personas encuestadas está de acuerdo que las condiciones de seguridad son cumplidas por la empresa.

**Pregunta 10:** El trabajo que desempeño diariamente, me satisface y me siento a gusto y motivado al cumplirlo.

**Gráfico 14:** pregunta de satisfacción laboral aplicada en la encuesta (Anexo 1).

Es importante destacar que el personal se encuentra satisfecho en las funciones que cumple y se siente motivado al realizar su trabajo. Se considera este punto como una fortaleza que se puede aprovechar para generar un plan de mejoras de CVL, ya que el personal puede tener una buena disposición frente a este tipo de propuestas. Es decir, 94% de las personas encuestadas encuentran satisfacción en el trabajo que realizan diariamente.

### 3.3. Análisis de resultados de la encuesta

Por una parte, la encuesta arrojó una serie de resultados que dieron luces sobre las condiciones actuales dentro del SIB y por otra, también entregó un aporte importante de los factores que afectan directamente la calidad de vida laboral en esta área. La *jornada de trabajo* muestra, en la encuesta aplicada, un importante grado de desacuerdo por parte del personal y se la percibe como inadecuada, lo que hizo que, en la investigación, se tome en cuenta este factor de desacuerdo y se lo profundice más adelante. El *reconocimiento*, es otro factor que ha llamado la atención en este trabajo ya que, la encuesta indica que en su mayoría el personal no evidencia, por parte de la empresa, alguna forma de retroalimentación personal o pública, cuando el personal ha excedido las expectativas en sus funciones.

En el *factor de sugerencias*, se evidenció que el personal no percibe que tiene espacios donde pueda expresar ideas o aportes para generar mejoras en el lugar de trabajo. Por su parte, en la encuesta en el tema plan de carrera, evidencia que la empresa no tiene estructurado un esquema de desarrollo profesional sea para crecimiento vertical u horizontal en funciones, para el personal que trabaja en el área del SIB. Y por último el tema salarial si denota que el personal no muestra satisfacción, pese a que la empresa cumple con todo el esquema establecido por ley, el personal percibe que su remuneración no va acorde al trabajo y tareas que desempeña diariamente. De acuerdo a la teoría usada en esta investigación, es importante conocer la percepción que tiene el personal sobre la importancia del trabajo que realizan, por ello, en el grupo focal se abordará este tema (Anexo 2).

### **3.4. Grupo Focal**

Dentro de las definiciones encontradas acerca de grupos focales se puede afirmar que: “los grupos focales generan datos e información sobre la base de discusión grupal espontánea sobre un tema específico” (Viladrich, 2008: p.4). Por otra parte: “El grupo focal es un tipo especial de entrevista grupal que se estructura para recolectar opiniones detalladas y conocimientos de un tema en particular” (Balcázar y cols, 2005: p. 129). Por tanto, el grupo focal es un tipo de herramienta que tiene como objetivo profundizar información en cualquier rama o especialización, y sobre todo, esta información es de carácter cualitativo y permite identificar las realidades, formas de pensar y sentir de grupos específicos.

El grupo de estudio, como ya se ha explicado con anterioridad se encuentra en un área restringida y de difícil acceso, ya que, el personal debe constantemente solicitar autorizaciones al jefe directo para poder ingresar o abandonar las instalaciones; por ello, para poder convocar al personal principalmente se debió solicitar la autorización de sus jefes directos.

Para la aplicación de esta herramienta, el grupo fue dividido en dos subgrupos de ocho personas cada uno, dos personas representando a cada área que conforma el SIB, grupo A y grupo B. Por otra parte, es importante recalcar que el grupo fue al azar y en función de los horarios y la facilidad de acceso al personal, para evitar la pérdida de objetividad.

La convocatoria se hizo por medio de un correo electrónico a la Gerencia y supervisores del área, solicitando la presencia de las personas, el viernes 5 de abril del 2013, a las nueve de la mañana, para el primer grupo y sábado 6 de abril del mismo año, para el segundo grupo. El grupo focal empezó a las ocho de la mañana, en el aula de una de las sucursales que posee la organización, en la misma ciudad de Quito. Esto se hizo sin entregar explicación adicional y únicamente indicando que el personal debe presentarse puntual a la llamada.

Inicialmente al grupo se le indicó que la información es confidencial y que se iba a manejar como anónima, para así, poder generar un ambiente de confianza y apertura al momento de expresar cualquier situación o hecho específico. Adicionalmente se les explicó a los participantes que la información obtenida era para fines de investigación académica y que se buscaba obtener experiencias, ideas, propuestas y opiniones de su perspectiva como colaboradores de la organización. Sin embargo, no se buscaba conocer casos individuales y subjetivos. Se les explicó adicionalmente que este grupo de estudio buscaba poder profundizar en algunos resultados de la encuesta, aplicada con anterioridad. Como consecuencia el grupo comprendió el objetivo principal del estudio y fue más fácil acceder a la información entregada por el mismo.

La estructura del grupo focal, fue preparada con la debida anticipación, ya que se diseñó una serie de preguntas (Anexo 2), que fueron escogidas en función de los resultados entregados por la encuesta aplicada previamente, estas preguntas fueron abiertas, con el objetivo de que la investigadora pueda ir desarrollando y profundizando los temas que más resaltaron y generaron inquietud. Con el fin de recibir información de manera clara, fluida y objetiva de los ámbitos que se decidió investigar los siguientes factores: jornada de trabajo, reconocimiento, sugerencias, plan carrera y salario, información arrojada por la encuesta.

#### **3.4.1. Importancia del trabajo**

Los grupos convocados supieron expresar clara y abiertamente que su trabajo es de importancia y que ellos pueden ver que este afecta a la empresa, a su familia y a sí mismos en su desarrollo profesional, para ellos, su actividad pese a estar predeterminada y sin mayor diversificación, es fundamental y repercute en su entorno. Adicionalmente, el personal está claro sobre las consecuencias existentes si las tareas que se les han asignado no se cumplen adecuadamente, puesto que, corren riesgos de generar malestar en el cliente, en la empresa y probablemente tengan sanciones que afecten a su economía. Es importante

resaltar que el personal en su mayoría expresa la satisfacción que siente por pertenecer a una organización que cumple con lo que se establece por ley, que les genera estabilidad, sin embargo, están conscientes que su trabajo es de responsabilidad y riesgo, ya que el volumen de dinero que manejan es significativo y esto crea en ellos un sentimiento de responsabilidad y compromiso.

### **3.4.2. Jornada de trabajo**

La ley ha establecido una serie de parámetros a los cuales, las organizaciones deben acogerse de tal manera que, puedan desarrollar sus actividades y a su vez establecer mecanismos que den al personal que allí colabora estabilidad y seguridad en todos los aspectos laborales establecidos.

Al momento que se abordó el tema de la jornada de trabajo, en ambos grupos se pudo evidenciar que en muchas ocasiones la jornada llega a extenderse tanto en horas diarias como en días dentro de la semana, siendo la jornada de lunes a viernes, en horarios de 12 a 16 horas y en muchas ocasiones incluyendo los domingos. Esto implica sobre el personal una responsabilidad más alta, ya que según ellos comentan, se cometen más errores cuando han estado realizando su trabajo en jornadas extendidas. Manifestaron adicionalmente, que las jornadas y tiempos más difíciles de afrontar son especialmente las temporadas altas, donde el movimiento de dinero a nivel de todo el país se incrementa de manera significativa y es ahí cuando explican, que sienten que falta personal ya que ellos no se abastecen con todo el trabajo. Para ellos el incremento de horas y días significa un aumento en su ingreso económico a lo que incluso expresaron en una frase: “mientras más trabajo tenga es mejor para mí, ya que más gano”, sin embargo, ellos aclaran que si esperan jornadas menores, donde puedan tener actividades que no sean solamente dedicarse al trabajo.

Así pues, los grupos supieron expresar que los días de trabajo se vuelven más pesados y difíciles de llevar, no solo por la responsabilidad que implica el trabajo de contar dinero, sino también que el trabajo se vuelve más cansado y más largo

cuando este se acumula sea por temporada alta, por ingreso de cliente, por falta de personal o cualquier otra razón que genere este incremento de horas.

Dentro de su jornada ellos califican a la actividad como fuerte, donde se requiere vigor muscular por el movimiento constante de levantamiento de fundas, y agilidad mental para cálculos básicos de cuadros de caja. Por ello, los grupos esperan modificaciones en el tema de los horarios, ya que muchos por su parte, anhelan empezar con un estudio a nivel profesional y poder a la par mantener su trabajo estable.

### **3.4.3. Reconocimiento**

Es importante destacar que al hablar del reconocimiento, fue interesante encontrar que el personal planteó que las maneras en las que se puede reconocer un buen trabajo, no son únicamente por medio económicos, sino también pueden considerarse otras formas como felicitaciones públicas, premios u otro tipo de esquemas de refuerzo que denoten entre ellos que sus resultados, responsabilidad o acciones excedieron las expectativas dentro de la empresa y el área. Lo que permite entender que de los dos grupos analizados el personal no se encuentra guiado necesariamente por factores económicos sino que sus motivaciones están enfocadas también a la recompensa y cuidado social.

Uno de los grupos analizados propuso que los reconocimientos sean cuando el personal ha sobrepasado las metas establecidas de un mes y este reconocimiento sea expuesto de manera económica o de manera verbal frente al grupo de trabajo con el cual se desenvuelven diariamente. Es importante destacar que para este punto de exposición y conversación, realmente el personal siempre estuvo abierto a pronunciar sus ideas, propuestas e incluso no tuvo ningún inconveniente para expresar su perspectiva de vida laboral dentro de empresa.

Al momento de pedir descripciones de manera objetiva de fortalezas y puntos a desarrollar del área, ellos sugirieron el aplicar mayor énfasis a: “es importante llamar al personal a la oficina del superior inmediato y que esta sea no solo para

llamar la atención, sino que también sea para felicitar al personal que cumple bien su trabajo”. Es decir, se pudo comprender que el personal busca ser retroalimentado de manera constante y que su trabajo no solo sea observado en las fallas sino también en los aciertos del mismo.

#### **3.4.4. Sugerencias**

Es evidente dentro de la encuesta aplicada que las sugerencias era un tema que se debía considerar frente el grupo focal. En él se pudo identificar que el grupo siente que no existen espacios donde ellos puedan expresar sus ideas sobre temas como: mejoras en funciones, mejoras en ambiente físico, ambiente laboral, liderazgo y en procedimientos ya que, ellos perciben que el trabajo que realizan les ha generado un aprendizaje que puede facilitar mejoras en el área de trabajo.

Dentro de las sugerencias, es importante destacar que el personal solicita, que el trato por parte de la gerencia sea más homogéneo y no parcializado como se ha demostrado en algunas ocasiones al personal, esto fue expresado en ambos grupos en este espacio. Ellos comentan que un líder debe tener rasgos de equidad y justicia, de tal manera que si una persona comente un error sea sancionada en función de políticas y normas preestablecidas, y no darse el caso, como ellos comentan, donde es evidente, que existen personas que al encontrarse en el grupo de confianza de la gerencia no son tratados con la misma normativa y política, por ello, se denotó en esta fase un grado de sentido de inequidad dentro del área.

Ambos grupos, supieron expresar la necesidad que tiene la empresa de generar espacios donde el personal pueda expresar sus ideas y propuestas de mejora en cualquiera de los temas que a la empresa le compete. Es importante destacar que el personal siente ser el dueño de su proceso, en cada espacio que tiene para desarrollar el mismo.

### **3.4.5. Plan de Carrera**

Los resultados entregados por el grupo focal dentro del factor plan de carrera, demostraron que el personal que participó de este, expresó de manera casi unánime que ellos esperan que el trabajo en general sea canalizado para su desarrollo profesional. El grupo, pese a ser heterogéneo y su grado de instrucción sea el bachillerato, busca el poder desarrollarse dentro de una organización para poder estabilizarse en ella. Por otra parte, existen personas que actualmente se encuentran estudiando nivel superior a distancia en las distintas universidades que ofrecen esta oportunidad, para ambos grupos es importante que la empresa entregue un plan de carrera que les permita ver un futuro estable dentro de la misma y adicionalmente les permita sentir que están creciendo profesionalmente y que sus condiciones van a mejorar a medida que ellos se vayan formando.

### **3.4.6. Salario**

Una manera de establecer si las condiciones de Calidad de Vida Laboral son importantes, radica en la forma que la empresa solventa los temas remunerativos, ya que el personal constantemente está pendiente de lo que sucede en su entorno tanto interno como externo frente a la situación económica, por ello, al llegar al punto salarial los grupos tuvieron visiones diferentes, por ello, converger en un resultado de común acuerdo fue más complicado, dado que, la división era marcada en cuanto a las percepciones remunerativas. Por una parte, el grupo A considera a la remuneración que perciben como apropiada y acorde a las funciones que cumplen, y por otra parte, el grupo B supo indicar su expectativa remunerativa debería ser más alta. Los grupos en general muestran consciencia de que las condiciones están acordes a lo que establece la ley, que sus horas extras son pagadas de forma justa, sin embargo, el personal si espera una compensación diferente ya que ellos poseen una carga laboral fuerte y extendida.

### 3.4.7. Rotación de personal

El grupo focal fue diseñado de tal manera que se pudiera abordar el tema de rotación de personal de manera directa, esto, una vez que se haya conseguido y generado un ambiente apropiado de confianza para que el personal sienta la seguridad de expresar sus percepciones, de forma abierta y sin sesgos. Dentro de lo expuesto por los grupos evaluados, se pudo obtener que, las personas que renunciaron comentaron que principalmente lo hacían por los horarios extendidos en los que se encontraban desempeñando sus funciones, por otra parte, comentaron que una minoría salía a trabajar en el sector bancario ya que, consideran que la remuneración es mayor y a su vez la carga laboral es menor en este sector, ya que ellos asumen que los horarios son de 8 de la mañana a 4 de la tarde, y por último, comentaron que otro grupo de personas salieron por considerar un estancamiento profesional el mantenerse dentro de la empresa mucho tiempo.

Así mismo es importante considerar que dentro de los problemas que se expresan, la inequidad en el trato por parte de la Gerencia es un punto importante, pero este factor no fue apoyado por todos los colaboradores que participaron de los grupos focales, es decir de 16 personas evaluadas en dos días diferentes, 12 personas perciben el trato de la Gerencia como preferencial y parcializado y cuatro como normal e indiferente.

En resumen, el personal expresó de forma clara que los puntos a desarrollar que ellos evidencian, radican principalmente en la *jornada extendida* que tiene el personal en sus labores y como esta se ve reflejada en su estado físico, especialmente en el nivel de cansancio que presentan después de estas jornadas; por otra parte, ellos presentan un grado de insatisfacción frente a la *escasa forma de reconocimiento* al buen desempeño de los colaboradores dentro del área, y a su vez, en conjunto con la *poca apertura que existe para sugerencias*, para ser escuchados, pese a que el tipo de servicio en el que ellos se desempeñan tiene por sí mismo la complicación de estar estructurado y establecido de forma

rigurosa, no eliminan la posibilidad de establecer sugerencias válidas ya que son dueños del proceso.

Adicionalmente, el personal presenta una evidente insatisfacción con el factor salarial que percibe mensualmente, y por último, la *falta de un plan de desarrollo y crecimiento profesional* dentro de la misma empresa.

Estos grupos focales han permitido identificar que el personal considera que las causas de renuncias voluntarias que existen en esta área están fuertemente ligadas a la falta de una mejora continua, especialmente en los puntos tomados en cuenta en el párrafo anterior.

#### **3.4.8. Motivaciones**

Al momento de plantear el tema de motivaciones, como se menciona anteriormente en esta investigación, está claro que las condiciones son diferentes para cada individuo, por ello, para 10 de las 16 personas evaluadas buscan formarse y educarse, como un desarrollo y crecimiento. Por otra parte tres personas de las evaluadas consideran al desarrollo profesional como un ascenso dentro de la empresa. Y por último, tres personas buscan formarse y aprender las funciones de cajero dentro de la empresa para poder establecerse en el sector bancario.

Lo que permite identificar que las motivaciones son diferentes en cada individuo y que estas van acorde al ambiente y espacio en el que se desenvuelven, por tanto, cada persona persigue una meta independiente. La empresa en estudio, busca alinear las necesidades y expectativas de las personas con las metas que la empresa se ha planteado.

### **3.5. Entrevista de salida**

La entrevista es: “una técnica dentro de la metodología cualitativa que se utiliza para obtener información verbal de uno o varios sujetos a partir de un cuestionario o guión de temas” (Balcázar y cols; 2005: p.64). Esta herramienta de estudio fue diseñada con el objetivo de tener un panorama más claro y con una perspectiva clara sobre las razones de las salidas del personal y cuáles son las fortalezas y puntos a mejorar que el personal salido ha podido percibir del área en la que se desempeña.

Para la aplicación de esta entrevista, es fundamental que el personal sienta la seguridad de que no va a tener repercusiones frente a la retroalimentación que entregue sobre la empresa y del área a la que perteneció (Anexo 3).

El objetivo de esta entrevista es poder identificar las razones principales, por las cuales el personal del SIB renuncia y que visión tienen de la empresa, una vez que están fuera de ella. En esta entrevista se recibe información de ambiente laboral, equidad laboral, razones de la renuncia y por último, fortalezas y puntos a mejorar que recomendaría a la empresa y al área de la que sale (Anexo 3).

Los datos conseguidos de esta entrevista, para efectos de la presente investigación, fueron considerados desde el segundo semestre del 2011 al primer semestre del 2012, donde se consideró el volverla aplicar, ya que está práctica se interrumpió por la falta de personal que tenía el departamento de Recursos Humanos y se dio prioridad a los temas de selección de personal, nómina y levantamiento de perfiles.

Dentro de la entrevista realizada, se corroboró que el personal del SIB renunciaba por la jornada de trabajo extendida y como ello impedía en muchos casos que el personal pudiese complementar su trabajo con estudios a niveles superiores. Por otra parte la entrevista evidenció, que sus motivos de salida se daban por temas de mejores ofertas laborales, las mismas que requerían menos tiempo dentro de la empresa con mejor remuneración. Y por último, en menor escala, el personal

expresó la falta de equidad laboral por parte de la gerencia y como esta situación generaba malestar en el personal.

### **3.5.1. Análisis del diagnóstico**

Los datos generados por las herramientas aplicadas demuestran que existen varias condiciones laborales que afectan la Calidad de Vida en el Trabajo del grupo en estudio. En primer lugar, las condiciones físicas en las que se ubica el grupo están delimitadas por paredes blindadas y el sitio es cerrado, aunque cuenta con dispositivos de ventilación, calefacción y aire acondicionado. El área de Bóveda trabaja en una sección independiente dentro de las instalaciones del resto de la empresa. En segundo lugar, el espacio de trabajo está constantemente sometido a vigilancia a través de cámaras de seguridad instaladas de manera estratégica sobre cada cubículo. Adicionalmente, el personal tiene que pedir autorización como requerimiento cada vez que desee abandonar el área. Estas condiciones físicas y de seguridad empujan al personal a encontrarse en confinamiento, aislado del resto de la organización a la que pertenecen.

Por otro lado, en el área estudiada el índice de rotación mensual es del 25%, es decir un promedio de 12 personas renuncian cada mes, según datos del primer semestre del 2012, período en el que se realizó el primer análisis de rotación dentro de la organización. Eventualmente, existen temporadas en las que este indicador aumenta llegando hasta 18 salidas por mes, lo que permite evidenciar a la rotación como un problema visible dentro de la empresa.

Desde otra perspectiva, el SIB, posee una jornada de trabajo ajustada a las necesidades de los clientes que usan el servicio, lo que genera que los horarios se extiendan de 12 a 16 horas diarias de trabajo, y el personal salga de las instalaciones a altas horas en la noche. Al realizar las entrevistas de salida del personal, se puede constatar que la jornada laboral es un tema común que provoca renuncias; lo que implica que los costos de selección de personal aumenten, y adicionalmente, este subsistema este enfocado a la búsqueda

permanente de cajeros para esta área. Por otra, parte el costo de movilización del personal aumenta para la empresa, ya que, esta solventa este rubro.

En sus inicios, el departamento de Recursos Humanos contaba con 4 personas encargadas de atender las necesidades de talento humano de los 600 empleados de esta organización en la ciudad de Quito. Esto provocó que los esfuerzos se centraran en tareas de selección de personal y manejo de nómina, dejando a un lado procesos de desarrollo organizacional y otros subsistemas. Con el paso del tiempo, el departamento de Recursos Humanos creció, creando subdepartamentos encargados de ciertos subsistemas. Sin embargo, no se implementó una división de Desarrollo Organizacional. Por esta razón, no se cuenta con las herramientas para desarrollar planes de carrera y proyectos que permitan mejoras en la Calidad de Vida Laboral.

Adicionalmente, el grupo en estudio evidencia de manera constante la carencia de espacios de retroalimentación, lo que desemboca en una percepción de ausencia de reconocimiento, y por otra parte, una falta de espacios de sugerencias.

Toda la información de horarios de trabajo cumplidos se registra en nómina, mensualmente, para que se efectúen los respectivos pagos de horas extraordinarias o suplementarias y para obtener un reporte de novedades para uso del área de Recursos Humanos, todo esto ha sido corroborado con las herramientas aplicadas. Esta investigación, al tener todos estos elementos aplicados, ha determinado la necesidad de encontrar un punto de armonía entre el cumplimiento del Servicio y el equilibrio en la actividad laboral, es decir, mejorar la Calidad de Vida Laboral de los empleados.

## **CAPÍTULO IV**

### **4. PROPUESTA**

#### **4.1. Beneficios y bonificaciones**

De acuerdo a los datos entregados por la Gerencia y Presidencia Ejecutiva, la Organización actualmente, invierte cerca de un millón y medio de dólares anuales en beneficios propios de la empresa, sin contar con los establecidos por ley. La Empresa se encuentra al día en el cumplimiento de sus obligaciones frente a la Superintendencia de Compañías y a todas las instituciones, Ministerios y otras entidades encargadas de la supervisión, auditoría y control de sus actividades.

De acuerdo a los estatutos internos y documentos analizados los beneficios más importantes que la Empresa entrega y que han podido ser visibles para el personal que labora son:

- Alimentación sin descuento para el personal que se encuentra dentro de las regionales y sucursales a nivel nacional. Este subsidio cubre los valores por almuerzos y cena según el caso. El personal que no se encuentra dentro de los lugares y normalmente, trabaja afuera, tiene derecho a una bonificación por alimentación diaria.
- Para áreas que trabajan hasta altas horas de la noche en este caso el SIB, se tiene transporte de puerta a puerta sin descuento, ya que la Organización se encuentra consciente de los riesgos existentes para su personal, especialmente en las horas de salida.
- Los contratos en la Empresa son por tiempo fijo, ya que como parte de la Cultura Organizacional consideran importante el generar fuentes fijas de empleo y no temporales. Todo el personal que ingresa está sujeto, conforme a la Ley, a su período de prueba, luego pasa a ser un contrato de un año, luego de dos años y por último, se convierte en contrato por tiempo indefinido.

- Se cuenta con servicio de Farmacias y Comisariatos con precios de afiliación.
- La Empresa cuenta con una Cooperativa de Ahorro, legalmente constituida que presta una serie de beneficios para sus afiliados. El personal puede ahorrar desde veinte dólares mensuales y aplicar a préstamos de hasta tres veces lo ahorrado. Actualmente la Cooperativa se encuentra con el proyecto de vivienda, para que así la mayor parte del personal que no cuenta con vivienda propia, pueda acceder a una.
- Cuenta con una Asociación de Trabajadores, quienes se encargan del mantenimiento y seguimiento del Contrato Colectivo que la Organización y la Asociación manejan por acuerdo mutuo.
- Capacitación permanente y acorde a las necesidades del área.
- Dentro de las bonificaciones se considera una ayuda económica por: aniversario, matrimonio, nacimiento, navidad, ingreso a clases, fallecimientos de familiares cercanos y antigüedad.
- Programas de actividades deportivas donde se une a todo el personal, tanto administrativo como de áreas de servicios.
- Créditos sin intereses otorgados de manera directa por parte de la Empresa al trabajador.
- La Empresa entrega a todo el personal, desde el primer día de trabajo un seguro de vida y accidentes laborales, adicional a la seguridad social, y este seguro es asumido al ciento por ciento por parte de la empresa.

Al diseñar un programa de Calidad de Vida Laboral, es importante una vez obtenido un diagnóstico, establecer los beneficios y condiciones actuales con las que cuenta el personal, como son los beneficios y como estos pueden ser un medio por el cual, las condiciones de Calidad de Vida Laboral causan impacto en la organización.

## **4.2. Programa de CVL**

Como se indicó anteriormente, se desea impulsar un programa de Calidad de Vida Laboral, generando espacios de mejora continua, que permita al SIB establecer condiciones donde tanto el personal como la empresa dispongan de herramientas necesarias para generar condiciones adecuadas y disminuir, como es en este caso, un alto índice de rotación. Se busca por medio de este programa que tanto el personal administrativo como el personal propio del SIB asuma un grado de responsabilidad y compromiso sobre sus actividades laborales y que su vez, puedan evidenciar que la empresa busca su desarrollo profesional y personal, para poder equilibrar los espacios que toda persona posee.

Este programa es planteado por Recursos Humanos, ya que, pese a ser una empresa que cuenta con los requerimientos que las entidades de control exigen, busca estabilizar y permitir que el personal se quede dentro de la empresa por mucho tiempo. Sin embargo, el tipo de actividades no ha permitido que el personal del SIB, cumpla con este objetivo que los directivos de la empresa se han impuesto.

### **4.2.1. Responsables de las Mejoras de CVL en el área del SIB**

Este proyecto será llevado a cabo por el área de Recursos Humanos, encabezado por el Gerente del área, Psicólogos y Trabajadora Social. Por otra parte, la Gerente Nacional Financiera y Gerente General, como responsables de autorizar los presupuestos y manejos de sistemas.

#### **4.2.2. Objetivos generales :**

Establecer una serie de actividades, ejercicios y sugerencias que mejoren la Calidad de Vida Laboral en el área de Servicio Integral de Bóveda. Se requiere generar, por medio de este proyecto, una incidencia en la cultura organizacional que privilegie la estabilidad laboral y el plan carrera.

#### **4.2.3. Objetivos Específicos:**

- Desarrollar el sentido de pertenencia con la Empresa y la identificación con la tarea en el personal del Servicio Integral de Bóveda.
- Diseñar y aplicar un plan carrera de capacitación.
- Desarrollar habilidades y destrezas de liderazgo en Supervisores y Gerente.
- Desarrollar un plan de comunicación orientado a la socialización de los programas de Responsabilidad y Sostenibilidad Corporativa.- Responsabilidad social.
- Diseño de políticas complementarias de Gestión de Recursos Humanos.

#### **4.2.4. Tiempo del proyecto:**

Se pretende que el proyecto tenga una durabilidad de 12 meses desde la primera aplicación, y de ahí quede abierto a cambios y mejoras continuas anualmente.

### **4.3. Producto**

El programa de CVL busca generar las siguientes actividades que logren cambios en la realidad trabajadores, identificando los recursos necesarios y el responsable que dará seguimiento a la ejecución de cada actividad.

#### **4.3.1. Conversatorios de acercamiento al personal del SIB.**

##### *4.3.1.1. Meta.*

48 Cajeros con la capacidad y solvencia para poder comunicar, sin sesgos, las necesidades que presenta el área, el trabajo y como este afecta su estabilidad laboral.

##### *4.3.1.2. Estrategia de cambio o mejora.*

Citar a todo el personal que cumple las funciones de cajeros una vez por semana durante un mes, en un espacio neutro, donde puedan expresar las condiciones actuales y expectativas que tiene para poder mantener una estabilidad laboral dentro de la empresa. Después se deberá citar a todos los supervisores de las distintas áreas del SIB para conocer la perspectiva que ellos tienen de la empresa y de los grupos de trabajo con los que se desempeñan. Entrevista bajo el mismo esquema con la Gerencia del área. Y como herramienta y respaldo de las reuniones, establecer y estandarizar una guía de reunión donde de manera escrita queden instauradas las acciones que se van a aplicar o considerar para mejorar las Condiciones de Calidad de Vida Laboral y a su vez, esto permita hacer seguimiento de lo planteado en esta reunión.

El monitoreo de estas reuniones lo llevará a cabo una persona del área de Recursos Humanos semanalmente alternado entre todos los que conforman esta área, incluyendo el Gerente Nacional de Recursos Humanos, con el objetivo de que toda la información entregada por el grupo de los 48 cajeros sea revisada, analizada y observada por todo el departamento de Recursos Humanos y de esta manera tener una visión más profunda de las necesidades del grupo en estudio.

La evaluación de este proceso Humanos que será llevado a cabo mediante los informes presentados por el personal de Recursos acompañen en las reuniones semanales de acercamiento y socialización del programa de CVL.

#### *4.3.1.3. Recursos.*

- Personal de Recursos Humanos.
- Aula de capacitación externa a la empresa.
- Equipos tecnológicos básicos.
- Alimentación durante los conversatorios.

#### *4.3.1.4. Responsables.*

Equipo de RR.HH.

### **4.3.2. Diseño del plan de carrera y capacitación.**

#### *4.3.2.1. Meta.*

Crear un documento formal del plan carrera y capacitación.

#### *4.3.2.2. Estrategia de cambio o mejora.*

Elaboración del documento de plan de carrera, por medio de un diagnóstico previo, usando los perfiles de cargo, tanto del SIB, como del resto de la organización; para definir principalmente en que ámbitos debe ser formado el personal. Identificar eventos de capacitación individualizados, para capacitar al personal según el plan carrera dentro del SIB.

El monitoreo de la elaboración de este documento formal de políticas y normas de desarrollo interno organizacional, será realizado por el Jefe de Reclutamiento y Selección, ya que, esta persona está a cargo de los ascensos internos dentro de la empresa. Luego pasará a la revisión final por parte del Gerente Nacional de

Recursos Humanos, y por último, deberá tener el visto bueno entregado por parte de la Gerencia General para su aplicación y socialización dentro de la empresa.

Esta fase será evaluada directamente por el Gerente Nacional de Recursos Humanos quién a su vez por medio de la empresa consultora, verificará que el plan de carrera esté acorde a la realidad de la empresa.

#### *4.3.2.3. Recursos.*

- Consultor especializado, con soporte en el área de Recursos Humanos.

#### *4.3.2.4. Responsables.*

Equipo de Recursos Humanos y Gerencia Financiera para contrataciones.

### **4.3.3. Ejecución del plan carrera de capacitación.**

#### *4.3.3.1. Meta.*

Programar y organizar eventos, capacitaciones y cursos formales de desarrollo de competencias y conocimientos específicos.

#### *4.3.3.2. Estrategia de cambio o mejora.*

Elaboración principalmente de un cronograma de eventos enfocados a capacitar al personal de manera formal en temas específicos de los distintos cargos a los que pueden ascender en función de sus habilidades y capacidades.

Este programa será monitoreado por el Jefe de Formación y Desarrollo de tal manera que estará pendiente del cumplimiento de las capacitaciones formales por parte del personal, a su vez evaluar, si los proveedores de los servicios de formación están cumpliendo con los objetivos planteados. De tal manera que se pueda determinar incentivos y sanciones si el personal cumple o no con esta parte del proceso.

La evaluación se dará de forma inmediata por parte del Jefe de Formación y Desarrollo por medio del colaborador o colaboradores que entran en la capacitación y a su vez, por medio del cumplimiento del curso con el proveedor por medio de notas, asistencias y participación de los capacitados.

Para el control de las capacitaciones la presente investigación sugiere el formato que se encuentra en el Anexo 4 para medir impacto y por otra parte, el control y monitoreo de la aplicación de la capacitación será elaborado en función de la capacitación realizada, esto dependerá de lo que la empresa considere importante medir.

#### *4.3.3.3. Recursos.*

- Financieros para solventar pago de eventos.
- Recursos Humanos, Jefe de Formación y Desarrollo.
- Formato sugerido para medir impacto de capacitación (Anexo 4).

#### *4.3.3.4. Responsables.*

Equipo RR.HH, Jefe de Formación y Desarrollo y Gerencia Financiera.

### **4.3.4. Coaching de Liderazgo.**

#### *4.3.4.1. Meta.*

Desarrollar habilidades y destrezas de liderazgo en supervisores y gerencia.

#### *4.3.4.2. Estrategia de cambio o mejora.*

Contratación de un coach certificado para realizar acompañamiento y establecer condiciones de equilibrio entre la gerencia y los colaboradores.

El monitoreo de este proceso será efectuado por todo el departamento de Recursos Humanos, con el cumplimiento de las citas programadas con el Coach, adicionalmente, que el personal asista a las mismas y a su vez, con evaluaciones de la efectividad, por medio del personal que se encuentra bajo los supervisores que realizan el coaching.

La evaluación será realizada de manera mensual, al personal que debe evidenciar los cambios en el trato por parte de Supervisores y Gerente. Adicionalmente, se verá el cumplimiento de las citas, asistencias y puntualidad en las mismas.

#### *4.3.4.3. Recursos.*

- Coach
- Espacio físico

#### *4.3.4.4. Responsables.*

Equipo RR.HH

### **4.3.5. Plan de socialización de programa de Responsabilidad y Sostenibilidad Corporativa para los clientes internos de la Empresa.**

#### *4.3.5.1. Meta.*

Implementar medios de comunicación interna con el afán de socializar la información de todos los programas de desarrollo interno.

#### *4.3.5.2. Estrategia de cambio o mejora.*

Socialización de la información de los distintos programas de desarrollo social y de desarrollo de Recursos Humanos dentro de la empresa. La socialización será por medio de reuniones explicativas en los procesos de mejoras, para explicar y dar a conocer las nuevas estrategias que la organización desea aplicar con el personal.

El monitoreo, será efectuado por los grupos a cargo, es decir, se dividirá a todo el personal de Recursos Humanos para la socialización y explicación de los distintos programas de desarrollo enfocados no solo a las personas del SIB, sino al resto de la comunidad que se encuentra dentro de la empresa.

La evaluación se realizará al final de cada programa o cada capacitación lanzada al personal, por medio de una encuesta de evaluación donde se determine si la información entregada fue clara, esta fue pertinente, y sobre todo aplicable a la realidad del personal que allí se desempeña.

#### *4.3.5.3. Recursos.*

- Carteleras
- Material de difusión.
- Equipos tecnológicos
- Personal de Recursos Humanos

#### *4.3.5.4. Responsables.*

Equipo de RR.HH. y Gerencia RSC.

### **4.3.6. Implementación de Buzón de sugerencias.**

#### *4.3.6.1. Meta.*

Crear un buzón de sugerencias e implementarlo.

#### *4.3.6.2. Estrategia de cambio o mejora.*

Elaboración de un buzón que sea colocado al ingreso del SIB, con un formato determinado para realizar sugerencias de temas específicos y laborales. El formato debe ser enfocado solamente a que las sugerencias mejoren procesos y el ambiente laboral, más no para temas personales. Este formato debe ser definido por el área de Recursos Humanos.

El monitoreo será realizado únicamente por una persona de Recursos Humanos quién revise las sugerencias entregadas por el personal y una vez claras, reunir al grupo de Recursos Humanos para ver la viabilidad y aplicabilidad de las sugerencias expuestas.

La evaluación será por medio de resultados evidentes en el personal que haga uso del buzón, es decir, que cada semestre se realizará una encuesta sobre el uso de esta herramienta y la validez de la misma. Al inicio con plan piloto se realizará la encuesta cada tres meses. Este buzón debe tener un formato para que el personal lo utilice como guía, en la presente investigación se encuentra sugerido en el Anexo 5.

#### *4.3.6.3. Recursos.*

- Buzón
- Formato de sugerencias (Anexo 5)

#### *4.3.6.4. Responsables.*

Equipo de RR.HH.

### **4.3.7. Conformación de grupo permanente de mejora del SIB.**

#### *4.3.7.1. Meta.*

Crear con el personal que se desempeña dentro del área del SIB, grupos de mejora continua siendo conformados por ellos mismos, como los principales actores del proceso.

#### *4.3.7.2. Estrategia de cambio o mejora.*

Agrupar al azar al personal en grupos donde bajo un esquema específico se desarrolle un mecanismo de participación, creatividad debidamente canalizada. Estas reuniones de los grupos de mejora serán mensuales y acompañadas de

personal de Recursos Humanos. Los grupos deben variar cada dos meses para evitar sesgos y subjetividad en los mismos adicionalmente, el esquema manejado es estandarizado en función de las fortalezas y debilidades que tiene el área desde una visión actual. Por otra parte, estos grupos darán seguimiento a las acciones aplicadas y si estas tiene viabilidad o no ya en la práctica.

El monitoreo será efectuado por el mismo grupo de mejora que será acompañado por una persona de Recursos Humanos, la cual bajo el estándar ya establecido, verificará que se lleve a cabo las reuniones y el cumplimiento de objetivos.

La evaluación será cada dos meses por parte del departamento de Recursos Humanos en función de resultado de cumplimiento de metas. El formato sugerido para guía de reuniones de grupo de mejora se encuentra en el Anexo 6.

#### *4.3.7.3. Recursos.*

- Personal de Recursos Humanos para la creación de los grupos.
- Formato guía para las reuniones (Anexo 6).

#### *4.3.7.4. Responsables.*

Recursos Humanos.

Grupos de cajeros.

### **4.3.8. Reestructuración salarial.**

#### *4.3.8.1. Meta.*

Modificar la política salarial actual, para generar un esquema apropiado a las necesidades del personal y la empresa.

#### *4.3.8.2. Estrategia de cambio o mejora.*

Por medio de un estudio salarial interno y externo establecer las funciones del cargo, desempeño, grado de responsabilidad y mediante la evaluación de las

condiciones económicas de la empresa y la valoración de cargos que se realice, generar políticas salariales acorde a las necesidades de la empresa y del personal que allí se desempeña.

El monitoreo será por medio de la entrega de resultados a la empresa consultora, y a su vez, la comparación de los mismos con lo que la empresa ha generado como política salarial.

La evaluación se verá en función de la realidad de la empresa con resultados de mercado e internos.

#### *4.3.8.3. Recursos.*

- Consultoría especializada.
- Gerencia Financiera.
- Recursos Humanos.

#### *4.3.8.4. Responsables.*

Gerencia de RR.HH. y financiera.

### **4.3.9. Reestructuración de la jornada laboral.**

#### *4.3.9.1. Meta.*

Modificar la jornada laboral establecida, de tal manera que se cumpla un horario adecuado y equilibrado entre las necesidades de la empresa y del colaborador.

#### *4.3.9.2. Estrategia de cambio o mejora.*

Establecer dos tipos de jornadas de ocho horas, en el horario que antes cumplía una persona, se divida entre dos, de tal manera que la carga laboral sea menor. El horario debe ser establecido desde 7 am. hasta 15 pm., y por otra parte, el segundo horario sea desde 15 pm. hasta 23 pm. Con este horario el personal logra abarcar 16 horas diarias, sin exceder el esfuerzo físico del personal. Los

fin de semana que al personal le corresponda trabajar, será dividido en grupos de tal manera que se alternen el trabajo y se comparta la responsabilidad. Es importante considerar que el personal que trabaja las mañanas será preferentemente el que estudie en las noches y viceversa, de tal manera que se equilibre el desarrollo personal con las necesidades de la organización.

El monitoreo y la evaluación del cumplimiento será efectuado por el Jefe de Nómina, quién determinará por medio de reloj biométrico el cumplimiento de estos horarios, adicionalmente la disminución de horas extras también van a generar un resultado.

*4.3.9.3. Recursos.*

- Gerencia Financiera.
- Recursos Humanos.
- Jefe de Nómina.

*4.3.9.4. Responsables.*

Gerencia de RR.HH. y Financiera.

**4.3.10. Desarrollo e implementación de programas de incentivos.**

*4.3.10.1. Meta.*

Desarrollar un programa de incentivos, de tal manera que el personal comprenda las razones de los incentivos y recompensas.

*4.3.10.2. Estrategia de cambio o mejora.*

Establecer esquemas de medición de resultados y cumplimiento de metas, revisión del desempeño mensual del colaborador, identificación de funciones y grado de responsabilidad.

El monitoreo será efectuado por medio de los Supervisor y Gerente de área, ellos, deben reportar el cumplimiento de metas establecidas en el área, sin errores, que les permita al personal el saber cuándo han cumplido las mismas por medio de reconocimientos, por otra parte, el personal que no ha efectuado bien su trabajo recibirá retroalimentación y evaluación, para ayudarlo a mejorar en el área.

La evaluación será realizada por los supervisores y gerente, para determinar, la validez de este programa de incentivos a las funciones, e indicar si esto está generando mejoras a la actividad y productividad del área.

#### *4.3.10.3. Recursos.*

- Gerencia Financiera.
- Recursos Humanos.

#### *4.3.10.4. Responsables.*

Gerencia de RR.HH. y financiera.

### **4.3.11. Creación del Departamento de Desarrollo Organizacional.**

#### *4.3.11.1. Meta.*

Crear y estructurar el área de Desarrollo Organizacional dentro de Recursos Humanos, para seguimiento y monitoreo de Clima laboral, implementación de Evaluaciones de Desempeño 360 grados, entre otros proyectos que la empresa busca implementar dentro de las áreas.

#### *4.3.11.2. Estrategia de cambio o mejora.*

Establecer y poner un responsable del área, que cree políticas, normas, planes de desarrollo, procesos y procedimientos que permitan fortalecer al departamento de Recursos Humanos.

El monitoreo será efectuado por el departamento de Recursos Humanos en sus reuniones mensuales, donde las condiciones y programas mensuales y anuales, sean evaluados en viabilidad dentro de la empresa.

La evaluación será realizada por Gerente Nacional de Recursos Humanos, quién evaluará si los programas propuestos y aplicados están generando efectos positivos sobre el personal.

*4.3.11.3. Recursos.*

- Gerencia Financiera.
- Recursos Humanos.

*4.3.11.4. Responsables.*

Gerencia de RR.HH. y financiera.

#### **4.4. Actividades Complementarias**

Para lograr alcanzar el producto deseado de mejorar la Calidad de Vida Laboral en el SIB, a más de ejecutar las actividades indicadas anteriormente, es prioritario ejecutar las siguientes actividades complementarias que fortalecerán la propuesta de mejora continua y permitirán crear un mejor entorno laboral.

##### **4.4.1. Contratación de personal adicional para temporadas altas**

Se identificó que el servicio que se presta es cíclico; es decir, que existen temporadas bajas y altas, de las cuales las primeras se cumplen sin mayor novedad; en cambio, las segundas merecen una mayor atención, ya que si lo primordial es cumplir con el cliente también es cierto que se debe valorar el talento humano que se desempeña en sus funciones. Por ello, el área de selección debe

tener planificado una cantidad de personal adicional a contratar mensualmente para evitar desajustes en el área del SIB.

#### **4.4.2. Compra de implementos de seguridad contra el ruido**

Se debe cumplir con todas las normas de seguridad operacional, para lo cual se debe adquirir todos los implementos de seguridad que permitan manejar el ruido sin perjudicar la salud de los empleados. Pese a que en el diagnóstico no se identificó al ruido como una insatisfacción frente a la Calidad de Vida Laboral, esta investigación considera importante prevenir que este factor físico se convierta en un inconveniente en las condiciones de Calidad de Vida Laboral.

#### **4.4.3. Programa de monitoreo semestral en condiciones de vida laboral (encuesta de clima, condiciones, satisfacción)**

Esta actividad permitirá identificar oportunamente la situación de las condiciones de vida y aplicar los correctivos necesarios para lograr la satisfacción de los empleados. Busca adicionalmente, el establecer la funcionalidad del programa y si este mantiene aplicabilidad. Adicionalmente establecer el impacto que el programa genere sobre el personal beneficiario del mismo.

#### **4.4.4. Programa de becas para desarrollo profesional apoyos y auspicios por parte de la empresa**

Dado que el personal busca el desarrollo profesional, la empresa puede considerar el apoyar al personal para su educación formal y que a su vez, esta se vea retribuida directamente a la empresa. Por ello, con un programa de apoyo y becas la empresa busca comprometer al personal y tener mayor estabilidad en el área.

#### **4.4.5. Monitoreo de Grupos de Mejora**

Es de suma importancia, que el personal que se encuentra a cargo de los grupos de mejora, reporte constantemente, las condiciones y compromiso del personal que se encuentra a cargo. Adicionalmente, al ser una fuente directa de información, establecer medios de comunicación apropiados que permitan optimizar la información entregada. Este monitoreo utilizará el formato como guía (Anexo 5), para comprensión de impacto y novedades de propuestas expuestas.

#### **4.5. Requerimientos Generales**

Para el cumplimiento de las actividades enunciadas anteriormente es indispensable contar con los siguientes requerimientos:

- Apoyo del Staff Ejecutivo en la ejecución del proyecto.
- Coordinar los horarios del personal de cajeros para la realización de los talleres y eventos de capacitación.
- Reportes mensuales de los grupos de mejora continua del SIB.
- Procesos de selección y negociación de consultorías requeridas dentro del programa.
- Énfasis en socialización de Programa RSC.

#### 4.6. Presupuesto

Recursos	Valores Unitarios	Número	Valor Total
Aula de capacitación externa	25	48	1200
Consultor especializado plan de carrera	1500	1	1500
Capacitaciones externas	DESDE 150 HASTA 750	1	750
Coaching	200	8	1600
Material de difusión	0,05	100	5
Cartelera	60	2	120
Buzón	150	1	150
Formato sugerencias	0,05	100	5
Consultoría Salarial	2000	1	2000
Creación puesto de Desarrollo Organizacional	800	1	800
Personal Temporal	323,23	5	1616,15
Implementos de seguridad contra ruido	100	16	1600
Encuestas clima laboral	0,05	50	2,5
Programa d becas	DESDE 250 - HASTA 350	INDEFINIDO	
<b>VALOR TOTAL APROX.</b>			<b>11348,65</b>

**Cuadro 1: Presupuesto planteado para el programa. Elaborado por la autora de la investigación. Elaborado por: Ángela Rovalino.**

Es importante destacar, que el presupuesto propuesto, es un esquema aproximado, está sujeto a revisión si la empresa en estudio así lo considera, ya que, los recursos no serán usados todos a la vez, pero, es importante indicar, que depende de las posibilidades económicas de la organización, la aprobación total o parcial, del mismo.

En el diseño de este programa se ha buscado abarcar los puntos más vulnerables que afectan directamente el ambiente laboral, la satisfacción laboral como los aspectos más importantes, de tal manera que se pueda evidenciar por medio de la

disminución de la rotación el mantenimiento y mejoras del mismo. En la página siguiente se puede encontrar un cuadro resumen del programa.

ACTIVIDADES	RECURSOS	RESPONSABLES	MONITOREO	EVALUACIÓN
Conversatorios de acercamiento al personal del SIB.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personal de Recursos Humanos.</li> <li>• Aula de capacitación externa a la empresa.</li> <li>• Equipos tecnológicos básicos.</li> <li>• Alimentación durante los conversatorios.</li> </ul>	Equipo de RR.HH.	Persona del área de Recursos Humanos semanalmente.	Informes presentados por el personal de Recursos Humanos
Diseño del plan de carrera y capacitación.	Consultor especializado, con soporte en el área de Recursos Humanos.	Equipo de Recursos Humanos y Gerencia Financiera para contrataciones.	Este será elaborado por el Jefe de Reclutamiento y Selección	Gerente Nacional de Recursos Humanos
Ejecución del plan carrera de capacitación.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Financieros para solventar pago de eventos.</li> <li>• Recursos Humanos, Jefe de Formación y Desarrollo.</li> </ul>	Equipo RR.HH, Jefe de Formación y Desarrollo y Gerencia Financiera.	Jefe de Formación y Desarrollo	Jefe de Formación
Coaching de Liderazgo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coach</li> <li>• Espacio físico</li> </ul>	Equipo RR.HH	Recursos Humanos realizará el seguimiento de las citas programadas con el Coach.	La evaluación será realizada de manera mensual, a cargo de Supervisores y Gerente.
Plan de socialización de programa de Responsabilidad y Sostenibilidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Carteleras</li> <li>• Material de difusión.</li> <li>• Equipos tecnológicos</li> <li>• Personal de Recursos</li> </ul>	Equipo de RR.HH. y Gerencia RSC.	Recursos Humanos	La evaluación se realizará al final de cada programa o cada capacitación.

Corporativa para los clientes internos de la Empresa.	Humanos			
Implementación de Buzón de sugerencias.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Buzón</li> <li>• El formato de sugerencias</li> </ul>	Equipo de RR.HH.	Recursos Humanos	Semestralmente se realizará una encuesta sobre el uso de la herramienta. Al inicio se realizará la encuesta cada tres meses.
Conformación de grupo permanente de mejora del SIB.	Personal de Recursos Humanos para la creación de los grupos.	Recursos Humanos. Grupos de cajeros.	Por el mismo grupo de mejora que será acompañado por una persona de Recursos Humanos.	La evaluación será cada dos meses por Recursos Humanos.
Reestructuración salarial.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consultoría especializada.</li> <li>• Gerencia Financiera.</li> <li>• Recursos Humanos.</li> </ul>	Gerencia de RR.HH. y financiera.	Entrega de resultados por parte de la empresa consultora.	Comparación entre resultados del mercado y análisis interno.
Reestructuración de la jornada laboral.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerencia Financiera.</li> <li>• Recursos Humanos.</li> <li>• Jefe de Nómina.</li> </ul>	Gerencia de RR.HH. y Financiera.	Jefe de Nómina	Jefe de Nómina
Desarrollo e implementación de programas de incentivos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerencia Financiera.</li> <li>• Recursos Humanos.</li> </ul>	Gerencia de RR.HH. y financiera.	Supervisor y Gerente de área	Supervisor y Gerente de área
Creación del Departamento de Desarrollo Organizacional.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerencia Financiera.</li> <li>• Recursos Humanos.</li> </ul>	Gerencia de RR.HH. y financiera.	Recursos Humanos en sus reuniones mensuales	Gerente Nacional de Recursos Humanos

**Cuadro 2: Cuadro resumen del programa propuesto. Elaborado por la autora de la investigación. Elaborado por la autora de esta investigación.**

ACTIVIDADES COMPLEMENTARIAS				
Contratación de personal adicional para temporadas altas	Recursos Humanos	Recursos Humanos	Recursos Humanos	Recursos Humanos
Compra de implementos de seguridad contra el ruido	Recursos Humanos	Recursos Humanos	Recursos Humanos	Recursos Humanos
Programa de monitoreo semestral en condiciones de vida laboral (encuesta de clima, condiciones, satisfacción)	Recursos Humanos	Recursos Humanos	Recursos Humanos	Recursos Humanos
Programa de becas para desarrollo profesional apoyos y auspicios por la empresa	Recursos Humanos	Recursos Humanos	Recursos Humanos	Recursos Humanos
Monitoreo de Grupos de Mejora	Recursos Humanos	Recursos Humanos	Recursos Humanos	Recursos Humanos

**Cuadro 3: Cuadro resumen de las actividades complementarias del programa propuesto. Elaborado por la autora de la investigación. Elaborado por la autora de esta investigación.**

#### **4.7. Cronograma Tentativo de Actividades (Enero a Mayo)**

El cronograma tentativo de actividades que deben cumplirse es el siguiente, el cual deberá ser monitoreado constantemente para medir su ejecución y sobre todo la aceptación de la gente y su impacto en la mejora de la Calidad de Vida Laboral.

ACTIVIDAD	ENERO				FEBRERO				MARZO				ABRIL				MAYO			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Conversatorios de acercamiento		X	X	x	x															
Diseño del plan carrera de capacitación					x	x	x	x	x	X										
Ejecución del plan carrera de capacitación													x	x	X	x	x	x	x	x
Coaching de Liderazgo	x	X	X	x																
Plan de socialización de programa de RSC		X		x		x		x		x		x		x		x		x		x
Implementación de Buzón de sugerencias.	x																			
Conformación de grupo permanente de mejora del SIB.					x	x	x	x												
Reestructuración salarial									x	x	x	x	x	x	X	x	x	x	x	x
Reestructuración de la jornada laboral	x	X	X	x																
Desarrollo e implementación de programas de incentivo									x	x	x	x	x	x	X	x	x	x	x	x
Contratación de personal extra				x				x				x				x				x
Compra de implementos de seguridad			X				x				x				X				x	
Programa de monitoreo CVL				x				x				x				x				x
Monitoreo de grupos de mejora												x				x				x
Creación del área de Desarrollo Organizacional	x	x	X	x	x	x	x	x	x											

## CAPITULO V

### 5. MARCO CONCLUSIVO

#### 5.1. Conclusiones

- La jornada de trabajo es el factor que ha generado en el personal mayor malestar, atrasos y en algunos casos ausentismo, derivando en renunciaciones constantes.
- El liderazgo parcializado causa inconformidad en el personal, lo que permite identificar a este factor como punto a desarrollar dentro del esquema para mejorar la Calidad de Vida Laboral.
- El personal no percibe espacios de retroalimentación donde ellos reciban información de su trabajo y a su vez, ellos puedan generar sugerencias y propuestas para mejorar el espacio donde se desempeñan diariamente.
- La carencia de un plan de carrera y capacitación, ha establecido en muchos casos que el personal opte por buscar otras alternativas laborales fuera de la empresa.
- Existen factores como las condiciones físicas, de seguridad y salud ocupacional que se consideran adecuadas en la empresa, lo que causa satisfacción en el personal.
- Por otra parte, la percepción general de los colaboradores en cuanto a los beneficios que la empresa ofrece, es clara y visible; este conjunto de beneficios propios de la organización, son considerados como importantes y válidos dentro de la empresa.
- El servicio del área SIB ha ido tomando fuerza, esto se refleja en un ingreso notable de clientes y por ende, un notable aumento en volúmenes de efectivo, sin embargo, es evidente que el área de Selección no está considerando este aumento de trabajo para sus procesos de contratación.
- Los programas de Calidad de Vida Laboral, no son algo que permanece estático y no se pueden mantener sin la realización de un monitoreo

permanente ya que tienen un tiempo de validez. Por ello, es necesario establecer personal que efectúe monitoreo, evaluación y seguimiento de este y cualquier otro programa de mejoras.

- La falta de investigación sobre temas de desarrollo organizacional ha generado dentro de la empresa una carencia de información relevante sobre condiciones, percepciones y demás aspectos que el personal que colabora en la empresa vive diariamente, por ello, esta falta de información importante ha impedido que la empresa no haya sido sometida a planes de mejora para evitar y eliminar problemas de rotación y malestar dentro del sitio de trabajo.
- Es notoria la ausencia de un área que se encargue de temas de mejoras en la Calidad de Vida Laboral, clima laboral, cultura y proyectos y programas que mejoren el lugar de trabajo para no solo el grupo del SIB, sino para el resto de áreas.
- El personal percibe una ausencia de Gerentes y Directores de la empresa, pues en ningún proceso se han visto involucrados directamente, por el contrario, algunos colaboradores desconocen quiénes son las personas que dirigen la empresa.

## **5.2. Recomendaciones**

- Es de vital importancia la modificación de la jornada de trabajo y el seguimiento al mantenimiento de la misma, ya que, si no existe modificación en este factor clave, la rotación continuará siendo un síntoma de este problema. La jornada de trabajo debe ser reestructurada de manera inmediata, ya que hasta por condiciones legales, la organización se expone a enfrentar una serie de problemas que pueden radicar desde temas de demandas, problemas en la salud por el exceso de trabajo y un aumento notable en el pago de horas extras en el personal.
- Es fundamental entregar a la Gerencia y Supervisión, las herramientas apropiadas para liderar a los grupos que manejan ya que, el personal requiere percibir igualdad en condiciones y trato por parte de sus líderes. Por medio de capacitaciones y programas de altas gerencias, se busca que desarrollen competencias de liderazgo, manejo de conflictos, y por otra parte, aprendan a dirigir equipos de trabajo.
- Se deben crear espacios de retroalimentación mutua, para mejorar las condiciones de comunicación y a su vez, esto genere en el personal comodidad y percepción de apertura por parte de la empresa a sus sugerencias y recomendaciones.
- La creación del plan de carrera y capacitación debe ser prioritario ya que, este va a permitir al personal formarse tanto a niveles superiores como en capacitaciones específicas para los puestos de trabajo, generando así, estabilidad laboral, ascensos y movimientos horizontales, los cuales capaciten al personal para diferentes funciones dentro del área y la empresa.
- Las condiciones de seguridad y salud ocupacional deben ser mantenidas ya que, el cumplimiento de estas de manera adecuada como actualmente se presenta, generan satisfacción en el personal, por ello, la empresa debe seguir realizando monitoreo y mantenimiento de las mismas.
- Los beneficios que la empresa ofrece al personal son evidentes y por ello, de la misma manera deben ser mantenidos ya que el personal valora los mismos

y estos factores de ser eliminados generarían en el personal desmotivación a las actividades y falta de compromiso con la empresa.

- El área de Selección debe considerar dentro de la planificación de sus procesos, el ingreso mensual de personal back up, con el afán de impedir que cuando el personal sale de la empresa, genere en los demás un aumento notable en la carga de trabajo y que esto a su vez, genere renuncias masivas. Esto especialmente en temporadas altas, donde la carga de trabajo aumenta por el movimiento externo que tienen los clientes.
- Los programas de Calidad de Vida Laboral requieren revisión periódica, propuestas de mejora y seguimiento constante. Es importante que al hablar de la aplicación de cualquier tipo de programa que implica al personal, este debe tener un monitoreo y seguimiento permanente para que no pierdan su efectividad y causen a su vez inconformidad en el personal. Debe crearse y definirse una persona que se haga cargo, no solo del monitoreo de este programa de Calidad de Vida Laboral, sino que también realice programas de Desarrollo Organizacional, para mejoramiento de la organización.
- Es importante la aplicación del programa de Calidad de Vida Laboral acompañado de un proceso de plan de carrera y capacitación, que permita al personal evidenciar aspectos de desarrollo y mejoras, para generar bienestar y estabilidad laboral.
- Los factores que son considerados como fortalezas, no deben ser modificados por el momento, ya que estos obtienen del personal un grado de satisfacción significativo, que permite establecer mejoras en la Calidad de Vida Laboral con aspectos que la empresa ya posee y se puede aprovechar estas ventajas para generar compromisos y estabilidad laboral en el personal.
- Es de suma importancia crear un área de Desarrollo Organizacional, con el objetivo de iniciar con investigaciones que arrojen resultados sobre las condiciones actuales dentro de la empresa, no solo en el área del SIB, sino en todas las áreas y a nivel nacional para iniciar con planes de mejoras en todos los aspectos que así lo requieran.

## BIBLIOGRAFÍA

### Libros :

- Chiavenato, Idalberto. (1999). *Administración de Recursos Humanos*. Quinta Edición. Colombia: Mc. Graw Hill.
- Chiavenato, Idalberto. (2009). *Administración de Recursos Humanos*. Novena Edición. Colombia: Mc. Graw Hill.
- Chiavenato, Idalberto (2002). *Gestión del Talento Humano*. Tercera Edición. México: Mc. Graw Hill.
- Davis Keith, Newstrom John. (2001). *Comportamiento Humano en el Trabajo*. Tercera Edición. México: Mc. Graw Hill.
- Drubin, Andrew. (2008). *Relaciones Humanas: comportamiento humano en el trabajo*. Novena Edición. México: Pearson Educación.
- Guizar, Rafael. (2004). *Desarrollo Organizacional*. Segunda Edición. México: Mc. Graw Hill.
- Stoner, James. (1996). *Administración*. Sexta Edición. México: Prentice Hall.
- Zepeda, Fernando. (2003). *Introducción a la Psicología: Una visión científico humanista*. Segunda Edición. México: Prentice Hall.

### Libro Versión Electrónica:

- Blanch Josep, Espuny María, Gala Carolina, Martín Antonio. (2003). *Teoría de las relaciones laborales. Fundamentos*. Primera Edición. Barcelona: Ediciones UOC.
- Balcázar, Patricia; González, Norma; López, Arritia; Gurrola, Gloria; Moysén, Alejandra. (2005). *Investigación Cualitativa*. Primera Edición. México: Universidad Autónoma del Estado de México.

## Internet:

- Segura Almudema, Agullo Esteban. (2002). *Calidad de vida laboral: hacia un enfoque integrador desde la Psicología Social*. Recuperado de: <http://www.psicothema.com/pdf/806.pdf>
- Ramírez Miguel Ángel. Grupos Focales. Recuperado de: <http://www.cesuniversidad.aplicacionesweb.us/revistanegocios/descargas/Grupos%20focales-Miguel%20A%20Ramirez.pdf>
- Anahí Viladrich. (2008). Taller: Los Grupos Focales y los Métodos Cualitativos de Investigación en Salud con Poblaciones Migrantes. Recuperado de: [http://www.google.com.ec/url?sa=t&rct=j&q=definicion%20de%20grupo%20focal&source=web&cd=8&sqj=2&ved=0CFUQFjAH&url=http%3A%2F%2Fwww.ucilmsa.org%2FLos%2520grupos%2520focales%2520y%2520los%2520metodos%2520cualitativos%2520de%2520investigacion%2520en%2520salud%2520con%2520poblaciones%2520migrantes%2520\(Viladrich\).ppt&ei=FDiZUZb3Doim9gTwgoHoCQ&usq=AFQjCNFH8Tzww1UfUoNVa80UWiEJnyMeGw](http://www.google.com.ec/url?sa=t&rct=j&q=definicion%20de%20grupo%20focal&source=web&cd=8&sqj=2&ved=0CFUQFjAH&url=http%3A%2F%2Fwww.ucilmsa.org%2FLos%2520grupos%2520focales%2520y%2520los%2520metodos%2520cualitativos%2520de%2520investigacion%2520en%2520salud%2520con%2520poblaciones%2520migrantes%2520(Viladrich).ppt&ei=FDiZUZb3Doim9gTwgoHoCQ&usq=AFQjCNFH8Tzww1UfUoNVa80UWiEJnyMeGw)

## Tesis:

- Armijos, Mercedes, Pilatuña, Jéscica. *Diseño de un programa para mejorar la calidad de vida laboral de 105 trabajadores en tres empresas familiares*. Pontificia Universidad Católica del Ecuador. Quito.
- Chiriboga, Játiva, María del Carmen. *Calidad de vida laboral en las empresas General Motors del Ecuador y Ómnibus BB Transportes S.A.: intervención de gestión social acorde a la norma ISO-SA-8000 de responsabilidad social*. Pontificia Universidad Católica del Ecuador. Quito

- Ordoñez, Muñoz, Alejandra Lucía. *Responsabilidad Social Empresarial: Calidad de vida laboral. Caso: Empresa Urbano Express de la Ciudad de Quito*. Pontificia Universidad Católica del Ecuador.
- Soria, Mogollón, Andrea Verónica. *Responsabilidad Social y Calidad de Vida Laboral: diagnóstico de las condiciones de la vida laboral del Ministerio de Finanzas del Ecuador*. Pontificia Universidad Católica del Ecuador. Quito

## **ANEXOS**

# Anexo 1

## ENCUESTA DE CLIMA ORGANIZACIONAL

La encuesta que se presenta a continuación, es anónima y busca conocer aspectos generales de la Organización, referentes al recurso humano y su ambiente laboral.

Usted debe calificar cada dimensión de la siguiente manera:

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

Marque por favor con un "X" el rango que más se acerque a su realidad en la Organización.

N°	DIMENSIONES	DESCRIPCIÓN	1	2	3	4
1	CONDICIONES FÍSICAS O DE INSTALACIONES	Las condiciones físicas disponibles en la empresa son adecuadas para que el colaborador cumpla las tareas y funciones asignadas.				
2	RELACIÓN CON COMPAÑEROS DE TRABAJO	Las relaciones entre compañeros están basadas en apoyo mutuo, solidaridad y respeto.				
3	RECONOCIMIENTO	La Empresa reconoce el buen desempeño del colaborador de manera económica, pública o cualquier otro tipo de reconocimiento.				
4	JEFE INMEDIATO	El trato que recibo por parte del Gerente de mi área es justo, basado en el respeto y consideración.				
		El trato que recibo por parte del Supervisor es justo, basado en el respeto y consideración.				
5	SALARIO	La remuneración que percibo mensualmente está acorde a las funciones que realizo y al grado de responsabilidad que tengo.				
6	PLAN DE CARRERA	La Empresa ofrece la posibilidad de crecer profesionalmente a través de ascensos o promociones (movimiento y aprendizaje en otras áreas).				
7	SUGERENCIAS	La Empresa está dispuesta a escuchar las sugerencias que dan los colaboradores en relación a su trabajo u otros aspectos concernientes a la organización.				
8	JORNADA DE TRABAJO	La jornada de trabajo es adecuada y cumple con las disposiciones de ley (horas extras, horas suplementarias).				
9	SEGURIDAD EN EL TRABAJO	La Empresa dispone de todos los elementos para precautelar mi salud y seguridad personal.				
10	SATISFACCIÓN	El trabajo que desempeño diariamente, me satisface y me siento a gusto y motivado al cumplirlo.				

Muchas gracias por su colaboración!

## Anexo 2

### FOCUS GROUP

1. Convocatoria, esta se realizará por medio del gerente del área a dos grupos de ocho personas grupo A y grupo B escogidas de la siguiente manera: dos de bóveda, dos de níquel, dos de billetes y dos de Atms.
2. Los grupos son en función de las encuestas y sus resultados.
3. El tiempo que se tomara estos grupos serán de una hora a dos horas máximo.
4. Indicaciones para los participantes:
  - a. Indicar que la información es confidencial y sin nombres.
  - b. Explicar a los participantes que la información obtenida es para fines de investigación.
  - c. La información que se obtenga son experiencias, ideas, propuestas y opiniones, sin embargo, no se busca conocer casos individuales y subjetivos.
  - d. Se busca enfocar únicamente al tema laboral y las condiciones de trabajo actuales de cada uno de los participantes.
  - e. Se explica al grupo no los resultados de la encuesta y que percepción tienen ellos de las preguntas planteadas y donde se ve desacuerdos
  - f. Hablar de la jornada laboral y sus implicaciones
  - g. Solicitar opiniones y sugerencias
5. Los puntos a topar son:
  - a. Jornada de trabajo, que pese a no ser un punto que tuvo mayoría de desacuerdos es conocido por toda la empresa que este tema inquieta al personal y especialmente a RR.HH.
    - i. PREGUNTAS
      1. ¿Considera usted que la Jornada de trabajo que ejecuta diariamente es acorde a sus condiciones físicas?

2. ¿Siente que el trabajo que realiza diariamente es acorde al horario indicado al ingresar a la empresa?
3. ¿Cómo califica la jornada de trabajo? Suave, Moderada o Fuerte, ¿Por qué?

b. Reconocimiento

i. PREGUNTAS

1. ¿Considera que su trabajo es reconocido? ¿Por qué?
2. ¿Cómo sugiere usted se debe reconocer el buen desempeño de las personas?
3. ¿Cómo se debe retroalimentar al personal?

c. Salario

i. PREGUNTAS

1. ¿Considera usted que el salario que recibe es acorde a al mercado?
2. ¿Cómo calificaría usted la remuneración que percibe?  
Buena, Regular Mala
3. ¿El salario que percibe es acorde a las funciones y responsabilidades que tiene?
4. ¿El salario que percibe es acorde al esfuerzo físico y mental que realiza?

d. Plan de carrera

i. PREGUNTAS

1. ¿En el puesto que se encuentra actualmente puede usted crecer o ser considerado para otras funciones, un ascenso o un movimiento horizontal?

e. Liderazgo

i. PREGUNTAS

1. ¿Considera usted, que el trato existente por parte de la Gerencia y los Supervisores es adecuado?
2. ¿Cómo considera usted las condiciones que entregan a los cajeros las personas que los lideran?

- f. ¿A qué atribuye que en esta área exista rotación?
- g. ¿Qué le motiva del trabajo que realiza?

### Anexo 3

#### ENCUESTA DE SALIDA

CARGO.....

EDAD: .....

FECHA DE INGRESO: .....

FECHA DE SALIDA.....

1.- ¿Cuál es el motivo de su salida de la empresa?

.....  
.....  
.....  
.....

2.- ¿Cómo fue su relación con Compañeros y Supervisores?

.....  
.....  
.....  
.....

3.- ¿Qué se debería mejorar en su área de trabajo y en la Empresa?

.....  
.....  
.....  
.....

4.- Comentarios Adicionales: Fortalezas y debilidades.

.....  
.....  
.....  
.....

Fecha \_\_\_\_\_

## Anexo 4

### EVALUACIÓN DE EVENTOS DE CAPACITACIÓN

TEMA:

INSTRUCTOR:

Solicitamos su ayuda completando el siguiente formulario a fin de evaluar al evento al que acaba de asistir. Sus respuestas sinceras y objetivas nos permitirán mantener los aspectos positivos e identificar las áreas que deben ser fortalecidas. (No es necesario escribir su nombre)

Conteste las siguientes preguntas asignándoles el siguiente rango:

1 Malo            2 Regular            3 Bueno            4 Muy bueno

1. En general el curso me pareció

1            2            3            4

¿Por qué?

2. Los temas tratados permiten a los capacitados mejorar el desempeño laboral

1            2            3            4

3. La profundidad en que se abordaron los temas fue:

1            2            3            4

4. El tiempo planteado para la capacitación fue:

1            2            3            4

5. La calidad del instructor en:

a. Solvencia del tema

1            2            3            4

b. Tipo de metodología utilizada

1            2            3            4

c. Manejo del grupo

1            2            3            4

6. El material utilizado fue:

1            2            3            4

7. Las instalaciones donde se realizó el evento fueron apropiadas (Iluminación, Ventilación, Espacio)

1            2            3            4

8. Indique que otros temas estaría interesado/a en recibir en capacitaciones posteriores :

a. \_\_\_\_\_ b. \_\_\_\_\_

c. \_\_\_\_\_ d. \_\_\_\_\_

Observaciones y comentarios  
adicionales

---

---

---

---

---

---

---

---

Ciudad y Fecha \_\_\_\_\_

**MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**



## Anexo 6

### ESQUEMA DE TRABAJO GRUPO DE MEJORA

**Objetivo:** Identificar, analizar y proponer soluciones a las actividades que se desarrollan diariamente en el área de Bóveda (SIB).

#### **Esquema inicial de trabajo:**

- El grupo debe encontrarse conformado por 5 personas que representen a cada área interna del SIB.
- Cada sesión de trabajo del grupo de mejora, debe durar una hora máxima en las reuniones semanales.
- Debe estar enfocado en identificar fortalezas y debilidades del área.
- Cada reunión debe tratar un tema a la vez, no varios.
- La reunión debe verificar resultados de acciones implementadas cada semana en el SIB.
- Inicialmente se realizará una vez por semana hasta encontrar cambios inmediatos. Después serán realizadas una vez cada dos semanas.
- Se determinan y documentan como llevar a la práctica las mejoras propuestas.
- Se realiza un acta sencilla donde se recoge toda la información significativa de acuerdos, responsables e implementaciones y es firmada por todos los presentes.
- Cada reunión se procede a identificar las acciones propuestas y si las mismas fueron aplicadas de la manera planteada.
- Cada reunión es supervisada por una persona de Recursos Humanos.
- Se evaluarán los resultados de las propuestas que se pusieron en práctica, impacto de las mismas, coherencia y pertinencia en función de los resultados entregados.

Es importante determinar que el grupo debe estar conformado por un líder o coordinador que convoca a las reuniones, un secretario que lleva las actas y la persona de Recursos Humanos que se encarga de ser facilitador y conciliador en los temas.

