Pontificia Universidad
Católica del Ecuador
Facultad de Psicología
Secretaría

PUCE

DECLARACIÓN y AUTORIZACIÓN

Yo: **ANDREA BETHZABET CARRANZA JIMÉNEZ,** con **CC. 172434281-9,** autora del trabajo de graduación intitulado: "**DISEÑO DE UN PLAN DE CALIDAD DE VIDA LABORAL PARA LA EMPRESA QUALISA EN EL AÑO 2018", 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, enero 2019

ANDREA BETHZABET CARRANZA JIMÉNEZ
CC. 172434281-9

Av. 12 de Octubre 1076 y Ramón Roca
Apartado postal 17-01-2184
Telf.: (593) 2 299 17 00 ext. 1164
Quito – Ecuador www.puce.edu.ec

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE PSICOLOGÍA

DISERTACIÓN PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TITULO DE
PSICÓLOGA ORGANIZACIONAL

"DISEÑO DE UN PLAN DE CALIDAD DE VIDA LABORAL PARA LA EMPRESA QUALISA EN EL AÑO 2018"

NOMBRE:

ANDREA BETHZABET CARRANZA JIMÉNEZ

DIRECTORA:

KARINA SILVA JARAMILLO

QUITO, 2018

DEDICATORIA

A ti abuelito Vicente, que me viste crecer y que ahora eres mi angelito de la guarda, sé que desde el cielo siempre me cuidas y me das sabiduría para tomar las mejores decisiones, sé que estarías muy orgulloso de mí. Te llevo siempre en mi corazón.

AGRADECIMIENTOS

A mis padres Ángel y Geovana por ser el pilar fundamental durante esta etapa de mi vida, por todo su amor incondicional y enseñanzas que me han ayudado a conseguir un nuevo logro; gracias a ustedes soy lo que soy.

A mi hermano Esteban, quien ha sido cómplice de todo el esfuerzo entregado y quien me motiva a seguir siempre hacia adelante; gracias por creer y confiar siempre en mí.

A mi directora Karina y a mi tío Ernesto, por la apertura, el apoyo constante y por ser una guía fundamental durante este trayecto.

Finalmente, a mis amigos quienes han estado al pendiente y con quienes he compartido grandes momentos de mi vida, gracias por todas las alegrías y por estar conmigo en cada instante.

ÍNDICE GENERAL

RESUMEN EJECUTIVO 1
CAPÍTULO I – MARCO INTRODUCTORIO 2
1.1. Introducción 2
1.2. Título 2
1.3. Datos de la Organización 2
1.4. Justificación 4
1.5. Antecedentes 5
1.6. Objetivos 7
CAPÍTULO II – MARCO TEÓRICO 8
2.1. Introducción 8
2.2. Origen e historia de la CVL 9
2.3. Definiciones de la Calidad de Vida Laboral 10
2.3.1. Calidad de vida laboral objetiva. 11
2.3.2. Calidad de vida laboral subjetiva 12
2.4. Instrumentos de CVL 14
2.4.2. CVT-GOHISALO: Calidad de vida en el trabajo 15
2.4.3. Perfil de CVL (Carlos Gómez Rada) 15
2.4.4. Cuestionario Escala de Calidad de vida laboral (Armando Lares) 16
2.5. Dimensiones e indicadores de la CVL 18
2.5.1. Participación y control 18
2.5.2. Alineación en el trabajo 19
2.5.3. Condiciones y medio ambiente de trabajo 20
2.5.4. Satisfacción en el trabajo 21
2.5.5. Percepción de la retribución económica: 23
2.6. Beneficios de la CVL 24
2.6.1. Beneficios personales 24
2.6.2. Beneficios organizacionales 29
CAPÍTULO III – MARCO METODOLÓGICO 35
3.1. Tipo de disertación 35
3.2. Alcance 35
3.3. Operacionalización 35
3.4. Diseño 36
3.5. Población y muestra 36
3.6. Fuentes de información 37
3.7. Marco metodológico 37
3.8. Consideraciones Éticas. 38

3.9. Recolección de información 38
3.9.1. Análisis de documentación 38
3.9.2. Instrumento de diagnóstico 38
3.9.3. Entrevista 41
3.10. Procesamiento de datos 41
3.10.1. Resultados del análisis de documentación 41
3.10.2. Resultados de la aplicación del instrumento 42
3.10.3. Resultados de las entrevistas 46
3.11. Análisis e interpretación de los resultados obtenidos 48
3.11.1. Participación y control 48
3.11.2. Equidad económica 49
3.11.3. Alineación en el trabajo 50
3.11.4. Medio ambiente 52
3.11.5. Satisfacción en el trabajo 53
3.11.6. Identidad y autoestima laboral 55
CAPÍTULO IV - PROPUESTA 57
4.1. Objetivo del proyecto 57
4.2. Actividades 57
4.2.1. Actividades enfocadas en el personal administrativo 58
4.2.2. Actividades enfocadas en el personal de campo 63
4.3. Supuestos 68
4.4. Precondiciones 68
4.5. Indicadores 68
4.6. Fuentes de verificación 68
4.7. Sostenibilidad 68
4.8. Medios o insumos 69
4.9. Presupuesto 71
4.10. Matriz de marco lógico 73
4.11. Monitoreo 73
4.12. Evaluación 73
4.13. Destinatarios 73
4.14. Cronograma 74
CAPÍTULO V - CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 75
5.1. Conclusiones 75
5.2. Recomendaciones 76
BIBLIOGRAFÍA 78
ANEXOS 81

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1: Condiciones objetivas de la Calidad de Vida Laboral 12
TABLA 2: Condiciones subjetivas de la Calidad de Vida Laboral 13
TABLA 3: Instrumentos de medición de Calidad de Vida Laboral 17
TABLA 4: Dimensiones y factores humanos en la productividad 31
TABLA 5: Causas de los altos índices de rotación..... 34
TABLA 6: Operacionalización 35
TABLA 7: Marco metodológico 37
TABLA 8: Dimensiones e indicadores del instrumento 39
TABLA 9: Validación lingüística del test "Escala de Calidad de Vida Laboral" 40
TABLA 10: Escala de interpretación del instrumento..... 42
TABLA 11: Resultado global de la tabulación del instrumento..... 43
TABLA 12: Resultados de la tabulación del instrumento "Escala de Calidad de Vida Laboral" del área administrativa 44
TABLA 13: Resultados de la tabulación del instrumento "Escala de Calidad de Vida Laboral" del área de campo..... 45
TABLA 14: Análisis de contenido de las entrevistas..... 46
TABLA 15: Matriz de medios e insumos..... 69
TABLA 16: Desglose de sueldos 71
TABLA 17: Presupuesto por actividad..... 72

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1: Organigrama 4
FIGURA 2: Edad 36
FIGURA 3: Género 36
FIGURA 4: Estado civil 37
FIGURA 5: Nivel de eduación 37
FIGURA 6: Àrea de trabajo 37
FIGURA 7: Años en la empresa 37

RESUMEN EJECUTIVO

Durante los últimos años la Calidad de Vida Laboral (CVL) ha sido un tema de gran interés para estudio de varios autores, y por ende foco central de varias empresas que se preocupan por el capital humano, como su principal recurso para la consecución de los objetivos organizacionales. La empresa florícola Qualisa en busca de orientar sus estrategias organizacionales hacia el bienestar de sus empleados, ha dado la apertura necesaria para desarrollar la presente investigación, misma que tiene como objetivo principal el diseñar un plan enfocado en la mejora de la calidad de vida laboral de sus trabajadores. En primera instancia, se realizó un diagnóstico de CVL mediante la aplicación del instrumento "Escala de Calidad de Vida Laboral" de Armando Lares a una muestra de 179 empleados. El instrumento consta de 47 ítems que abordan seis dimensiones con sus respectivos indicadores: participación y control, equidad económica, alineación en el trabajo, medio ambiente, satisfacción en el trabajo e identidad y autoestima laboral. Además, se efectuaron entrevistas al personal con el objetivo de enriquecer el diagnóstico y análisis de CVL. En base al análisis triangular realizado, entre el cuestionario aplicado, las entrevistas y las fuentes bibliográficas consultadas, se determinó que las dimensiones que representan un conflicto para la CVL de los trabajadores del área administrativa son la alineación y satisfacción en el trabajo; mientras que para el personal de campo son la participación y control, alineación y satisfacción en el trabajo. Finalmente, se pudo concluir que es necesaria la implementación de un plan de calidad de vida laboral, mismo que fue diseñado en base al diagnóstico realizado, tomando en consideración el giro de negocio de la empresa y las necesidades de sus trabajadores.

CAPÍTULO I – MARCO INTRODUCTORIO

1.1. Introducción

Este proyecto de investigación se desarrolló en varias etapas, en primera instancia el realizar una revisión bibliográfica de estudios actuales sobre los temas de calidad de vida laboral, rotación y productividad, misma que permitió sustentar teóricamente el desarrollo de las siguientes etapas. Por otro lado, con el objetivo de diagnosticar el estado actual de CVL de los colaboradores de la empresa Qualisa se aplicó instrumentos para el levantamiento de información, uno de ellos la "Escala de Calidad de Vida Laboral" del autor Armando Lares (1998), y entrevistas al personal de la empresa para complementar el respectivo análisis. Finalmente, como última etapa del proyecto de investigación, con base en el diagnóstico realizado se estableció una propuesta de intervención enfocada en mejorar las dimensiones e indicadores inmersos dentro de la CVL de los trabajadores de Qualisa para disminuir los niveles de rotación y aumentar la productividad de la compañía.

1.2. Título

Diseño de un plan de calidad de vida laboral para la empresa Qualisa en el año 2018.

1.3. Datos de la Organización

1.3.1. Nombre: Qualisa Roses

1.3.2. Actividad: Cultivo y producción de flores y rosas de corte de alta calidad: tallo largo, colores intensos y un follaje limpio y saludable (Qualisa Roses , s.f.).

1.3.3. Ubicación: Valle de Cayambe

1.3.4. Características: Es una empresa ecuatoriana de propiedad holandesa que produce flores y rosas en condiciones de cultivo de alta tecnología con el uso de invernaderos

modernos, áreas de propagación, sistemas de control del clima e instalaciones de la cadena de frío que garantizan una gran calidad de flores durante todo el año (Qualisa Roses , s.f.).

1.3.5. Contexto: Es una empresa ecuatoriana de propiedad holandesa que opera desde 1992, a través de la implementación de alta tecnología en los procesos de cultivo y producción de rosas, se ha convertido en un ícono comercial de calidad dentro de este giro de negocio tanto a nivel nacional como internacional, siendo sus principales compradores países como Estados Unidos, Alemania, Rusia, China, Holanda, entre otros (Qualisa Roses , s.f.).

1.3.6. Misión: "Nos comprometemos a entregar rosas que trasmitan emociones por el mundo, producidas a perfección con la responsabilidad de construir un futuro sostenible" (Qualisa Roses, 2018, pág. 4).

1.3.7. Visión: "Seremos la empresa ecuatoriana productora de ornamentales más reconocida del mundo y llegaremos a cada uno de sus rincones con una flor con responsabilidad social y ambiental" (Qualisa Roses, 2018, pág. 4).

1.3.8. Objetivos

Los objetivos de Qualisa Roses según la planificación estratégica (2018, pág. 4) son:

- Mejorar y estabilizar la producción de ítems requeridos
- Mejorar la productividad de la mano de obra
- Reducir el porcentaje de reclamos de los clientes

1.3.9. Organigrama

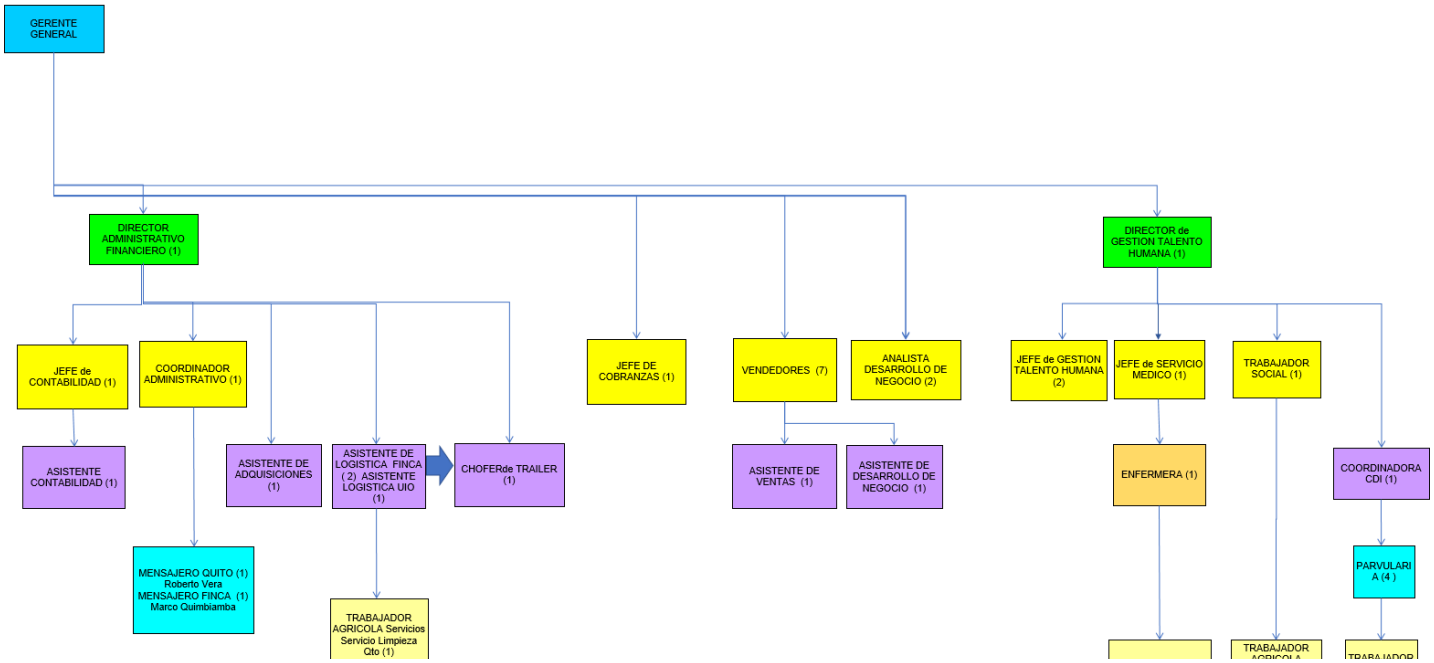


Figura 1: Organigrama. Tomado de Qualisa Roses, 2018, pág. 5

1.4. Justificación

Existen variables inmersas dentro de la Calidad de Vida Laboral (CVL) como lo son los esquemas salariales, las relaciones interpersonales, las condiciones del entorno que están sujetas a ser modificadas debido a cambios internos que se producen dentro de la organización. Estas modificaciones podrían causar en el personal una resistencia al cambio y como consecuencia una desmotivación debido a que la percepción de CVL se ve afectada (Argulló & Segurado , 2002). Este proyecto busca identificar los factores de CVL que podrían estar incidiendo en el índice de rotación del personal y la productividad de Qualisa para, posteriormente sobre los resultados del diagnóstico establecer las posibles soluciones estratégicas que permitan mejorar la CVL de sus colaboradores.

Esta investigación se realizará mediante herramientas como el Cuestionario de Lares (1998) “Escala de Calidad de Vida laboral”, mismo que consta de 47 ítems a una muestra

de 179 empleados. Por otro lado, se realizarán entrevistas al Director Administrativo Financiero, Director de Gestión de Talento Humano y los jefes de finca; y análisis de contenido de documentación existente para enriquecer la presente investigación.

Por otro lado, esta investigación permitirá generar una propuesta de intervención con el objetivo de impactar de manera positiva en la CVL de los colaboradores que se encuentran dentro del giro del negocio florícola; beneficiando a su vez la productividad de la empresa y disminuyendo los niveles de rotación. Finalmente, la investigadora se beneficiará con este proyecto de investigación en la profundización de sus conocimientos y ponerlos en práctica para la vida profesional

Qualisa es una empresa que está de acuerdo en la apertura y flexibilidad para poder desarrollar el presente trabajo apoyando con todos los instrumentos y la documentación necesaria para cumplir con los objetivos planteados.

1.5. Antecedentes

La rotación externa hace referencia a los índices de salida del personal de la organización, el mantener altos índices de rotación implica gastos tanto en el área de capacitación e inducción como en el área de reclutamiento y selección. Es necesario que las organizaciones desarrollen estrategias en busca de que los índices de rotación sean los mínimos y que esto no afecte a la productividad de la organización.

La empresa florícola Qualisa, durante el último año, ha realizado algunos cambios en busca de aumentar la productividad y el rendimiento de sus trabajadores, poniendo un principal énfasis en los controles de calidad del producto; sin embargo, estos cambios internos han provocado que las variables inmersas dentro de la CVL como las condiciones del entorno, la alineación de las funciones y tareas del trabajo, las oportunidades de desarrollo y la retribución económica se vean afectadas y el índice de rotación del personal aumente dentro de este periodo.

Los autores Flores y Madero (2012) mencionan que los cambios internos provocan una resistencia y a su vez una inadecuada percepción de la calidad de vida de los colaboradores, afectando a la permanencia de los mismos dentro de la organización. Es por ello que, si no se plantea un conjunto de actividades articuladas en busca de que el personal de Qualisa se mantenga dentro de la organización, los índices de rotación seguirán manteniéndose e inclusive aumentando, lo que a su vez repercutirá en una disminución de la productividad de la empresa.

A partir de la aparición del término CVL en los años 70, este tema ha sido foco de varias investigaciones. En la Universidad de Barcelona se realizó la investigación "Nuevas perspectivas de la CVL y sus relaciones con la eficacia organizacional*"* (Marinalva, 2006, pág. 1), en donde se corrobora la evolución de dicho término con base en los contextos laborales y la aparición de nuevas tecnologías y relación con el desempeño laboral.

Por otro lado, en México se realizó una investigación denominada "Factores de la calidad de vida en el trabajo como predictores de la intención de permanencia" (Flores & Madero , 2012), misma que toma en consideración la CVL con otra variable como es el nivel de rotación del personal.

En Ecuador, existen varios estudios de disertación enfocados en el diseño de programas o mejoramiento de la calidad de vida laboral. En el repositorio de la PUCE se encuentran dos trabajos de investigación de tipo teórico enfocados en la calidad de vida laboral como lo son: "Calidad de vida laboral: influencia de los turnos rotativos en el equilibrio entre trabajo - vida familiar y la planificación del tiempo libre de los operarios de planta de la empresa Endesa de la ciudad de Quito" (Patiño, 2015); y, "Estudio sobre el contrato psicológico y su influencia en la calidad de vida laboral" (Cañas, 2016). De igual manera, existen dos trabajos de investigación de tipo proyecto- producto, uno de ellos el diseño de programas de CVL para personal operativo de la misma universidad, a partir de un diagnóstico con la aplicación de un cuestionario (Maldonado & Urgano , 2017); y un

plan de mejora de CVL para la empresa Sanofi (Albarrasin , 2017), que contaba con un plan de calidad de vida pero se habían dado algunos cambios y por ende se necesitaba un plan de mejora.

La empresa florícola Qualisa no posee ningún tipo de investigación ni intervención previa en cuanto al tema de CVL para sus colaboradores.

1.6. Objetivos

6.1. Objetivo General: Diseñar un plan de calidad de vida para los trabajadores de la empresa Qualisa durante el año 2018 para disminuir el índice de rotación del personal y aumentar los niveles de productividad.

6.2. Objetivos Específicos

1. Realizar un estado del arte de investigaciones actuales enfocadas en el tema de calidad de vida laboral, rotación y productividad para el sustento teórico de la presente investigación.
2. Diagnosticar el estado actual de la calidad de vida de los trabajadores de la empresa Qualisa mediante la aplicación del instrumento “Escala de calidad de vida laboral” diseñado por Armando Lares en el año 1998 y entrevistas al personal.
3. Articular estrategias organizacionales a través de la elaboración del plan de CVL para la empresa Qualisa.

En el siguiente capítulo se hará un desarrollo teórico de los principales tópicos que permitirán sustentar el presente trabajo investigativo.

CAPÍTULO II – MARCO TEÓRICO

2.1. Introducción

El término CVL surge a partir de la década de los años 70 en Estados Unidos durante la realización de varias conferencias en la Universidad de Columbia, donde uno de los tópicos centrales fue la humanización del trabajo. Debido a los debates que se llevaron a cabo en estas conferencias, el Movimiento de CVL que estaba siendo desarrollado en Estados Unidos durante época es reconocido a nivel social e institucional. Por otro lado, en Europa también se empiezan a formar movimientos enfocados en la CVL a nivel político y empresarial; sin embargo, cada uno de estos movimientos tanto en los Estados Unidos como en Europa fueron abordados desde una perspectiva distinta tomando en cuenta el contexto social en el que se encontraban.

La CVL aborda varios aspectos y por ende depende del enfoque de cada autor para poder definir este concepto. Según Granados (2011) este término puede ser abordado bajo dos condiciones: las condiciones objetivas de CVL y las condiciones subjetivas de CVL; Por otro lado, Segurado & Argulló (2002) mencionan que la CVL teóricamente puede ser abordada bajo dos perspectivas teórico-metodológicas: la calidad de vida del entorno de trabajo y la perspectiva de la CVL psicológica

En sí, el concepto de CVL desde su aparición hasta la actualidad ha evolucionado con el aporte de distintas investigaciones desarrolladas en varios ámbitos empresariales, por lo que su definición discrepa entre un autor y otro; sin embargo, se puede mencionar que este término hace referencia al conjunto de factores tanto subjetivos como objetivos que forman parte de la organización y que tiene como propósito el llegar a una situación de ganar- ganar entre la consecución de las metas organizacionales, la satisfacción laboral y el bienestar de los trabajadores.

2.2. Origen e historia de la CVL

La estructura tradicional de organización que se manejaba en los años 50 se centraba en la especialización y división plena de las tareas y funciones, en busca de obtener altos niveles de productividad, reduciendo el mayor porcentaje de costos. El manejo de este esquema estructural dentro de las organizaciones empezó a traer ciertas consecuencias no favorables para la consecución de los objetivos previamente planteados; "se notaban ausentismos, aburrimiento por las tareas repetitivas, rotación del personas, y la calidad sufrió un descenso" (Garzón, 2005, pág. 73). Frente a este hecho, los altos mandos de las organizaciones vieron como solución el tomar acciones de control y supervisión estricta y rígida hacia sus empleados, lo cual conllevó un proceso de deshumanización del trabajo.

En años posteriores, debido a este fenómeno de la deshumanización del trabajo surgieron una serie de movimientos en donde factores inmersos dentro de la CVL se empezaron a tomar en consideración dentro de las organizaciones. La CVL tiene sus orígenes durante la década de los años 60, época en la que las principales investigaciones se centraron en el estudio de la relación entre el trabajador y su ambiente laboral, es decir, las dimensiones humanas del trabajo (Huerta , Pedraja , Contreras , & Almodóvar , 2011); sin embargo, el término CVL fue introducido en el año 1972 en Estados Unidos específicamente en Arden House durante la realización de las conferencias de la Universidad de Columbia, donde el *Movimiento de CVL* alcanza un reconocimiento a nivel social e institucional. "Las reivindicaciones de este nuevo movimiento parten de la necesidad de humanizar el entorno de trabajo prestando especial atención al desarrollo del factor humano y a la mejora de su calidad de vida" (Granados , 2011, pág. 215).

Durante estas conferencias que fueron llevadas a cabo en la Universidad de Columbia y en el contexto de la frase "democratización del trabajo" se discutían dos

movimientos: por un lado, el movimiento Democracia Industrial, un movimiento político de Europa occidental que tenía como objetivo "legislar la participación de los trabajadores en el proceso de toma de decisiones organizacionales" (Huerta et al., 2011, pag. 663); y por otro lado, el movimiento estadounidense sobre algunas teorías de ciencias sociales acerca de la "Humanización del lugar de trabajo".

El surgimiento y discusión de ambos movimientos dio paso al desarrollo del tema CVL en los años siguientes tanto en Europa como en Estados Unidos, compañías como Procure & Gambe, General Motors y FORD implementaron programas organizacionales enfocados en la CVL obteniendo resultados exitosos y dando paso a que otras empresas tomen las mismas acciones y la CVL vaya evolucionando con el paso del tiempo (Garzón, 2005).

2.3. Definiciones de la Calidad de Vida Laboral

Los autores Segurado & Argulló (2002) mencionan que la CVL teóricamente puede ser abordada bajo dos perspectivas teórico-metodológicas: la calidad de vida del entorno de trabajo y la perspectiva de la CVL psicológica. En cuanto a la calidad de vida del entorno del trabajo, esta "tiene como meta conseguir mejorar la calidad de vida mediante el logro de los intereses organizacionales" (Argulló & Segurado , 2002, pág. 208), dentro de esta dimensión se analiza a la organización como un sistema y cada uno de los subsistemas que la conforman. Por su parte, "la perspectiva de la CVL psicológica se centra con mayor interés por el colaborador, desarrollando un microanálisis de aquellos elementos puntuales que constituyen las distintas situaciones de trabajo en las que participa directamente el individuo" (Granados , 2011, pág. 216); es decir, que aunque ambas perspectivas tienen como objetivo la CVL cada una de ellas se enfoca en distintos factores que la conforman.

Por su lado Arvizu, Borbón , & García (2017) proponen que es “la forma en que se produce la experiencia laboral en condiciones objetivas como por ejemplo: seguridad e higiene laboral, trabajo, salud laboral. Y en condiciones subjetivas del trabajador en el sentido de como lo vive” (pág. 518). Dentro de este mismo enfoque, Granados (2011) menciona que resulta complejo definir el concepto de CVL debido a que aborda una serie de factores y dimensiones multidisciplinarias; es por ello, que este autor propone cuatro perspectivas distintas de la CVL basadas en las condiciones objetivas y subjetivas.

2.3.1. Calidad de vida laboral objetiva.

La CVL objetiva se enfoca en el entorno físico de trabajo y las condiciones de contratación en las cuales el trabajador desarrolla su ejercicio profesional. Según el autor Granados (2011) existen dos tipos de factores dentro de la CVL objetiva:

- Factores antecedentes objetivos: la CVL como realidad de la situación laboral del trabajador, estructuras y prácticas organizacionales que resultan relevantes para el bienestar del trabajador (Granados , 2011).

- Factores consecuentes objetivos: la CVL como ajuste persona-puesto de trabajo haciendo referencia a la correspondencia o concordancia que tiene lugar entre el trabajador y el trabajo que realiza (Granados , 2011).

Dentro de la CVL objetiva se aborda una serie de condiciones descritas en la Tabla 1, mismas que se deben considerar en el momento de evaluar la CVL dentro las organizaciones y sirven, a su vez, para delimitar el tipo de intervención o programa de mejora de la CVL que se deba utilizar.

Tabla 1:

"Condiciones objetivas de la Calidad de Vida Laboral"

CONDICIÓN	DEFINICIÓN
Medio ambiente físico	Según Chiang (2012), la salud, bienestar y calidad de vida en el lugar de trabajo incluye la implementación de condiciones adecuadas del entorno físico en busca de permitir a los empleados desarrollar plenamente sus actividades y tomando en consideración la prevención de los riesgos que puedan suscitarse dentro del ejercicio profesional.
Medio ambiente tecnológico	A diferencia el medio ambiente físico, esta condición se refiere a todas las herramientas e insumos tecnológicos que facilitan al empleado la realización de sus actividades (Casas , Repullo, Cañas , & Lorenzo, 2002)
Medio ambiente contractual	Dentro de esta condición se encuentran los aspectos de salario, estabilidad laboral y coberturas tanto jurídicas como médicas. De acuerdo con Castaño, Montoya & Restrepo (2009) estos aspectos se plantean desde "la premisa que se deben conocer las necesidades y expectativas del individuo que labora, para tratar de satisfacerlas, siempre y cuando él como trabajador ayude a cumplir las expectativas de la organización" (pág. 90).
Medio ambiente productivo	Dentro de esta condición se encuentran las demandas del puesto de trabajo. El modelo de Karaset & Jhonson (1986, citado en Casas et al., 2002) menciona que las demandas son la cantidad de trabajo, presiones de su trabajo, su rol dentro de la organización y los niveles de atención requeridos para desarrollar sus actividades.
Medio ambiente profesional	Hace referencia a las oportunidades de desarrollo laboral, formación, aprendizaje y capacitación; dentro de esta condición "es muy necesario que la organización sea capaz de detectar estas necesidades, capacitar a las personas que lo requieran y finalmente poder evaluar estos aprendizajes de manera oportuna" (Apablaza, Bravo , & Contreras , 2017, pág. 6).

2.3.2. Calidad de vida laboral subjetiva

La CVL subjetiva aborda las percepciones del trabajador sobre su puesto de trabajo, es decir, son aspectos intrínsecos propios del trabajador. Según el autor Granados (2011), al igual que en la calidad de vida laboral objetiva, existen dos tipos de factores dentro de la CVL subjetiva:

- Factores antecedentes subjetivos: la CVL como adaptación subjetiva a la situación laboral por parte del trabajador, es decir, interpretaciones del trabajador sobre su situación laboral y que afectan a su bienestar (Granados , 2011).

- Factores consecuentes subjetivos: la CVL como experiencia subjetiva tomando en consideración elementos componentes y estructura interna del bienestar laboral que experimenta el trabajador (Granados , 2011).

Al igual que en la CVL objetiva, dentro de la CVL subjetiva se desglosan una serie de condiciones descritas en la Tabla 2:

Tabla 2:

"Condiciones subjetivas de la Calidad de Vida Laboral"

CONDICIÓN	DEFINICIÓN
Esfera privada y mundo laboral	"La calidad de vida laboral debe tener en cuenta los diferentes roles que tiene un empleado de la época actual, en la cual, es padre, hijo, esposo, estudiante, trabajador y ciudadano" (Casas et al., 2002, pag. 90); por ende, la organización debe velar porque exista equilibrio entre la vida laboral y la vida familiar.
Individuo y actividad profesional	Dentro de esta condición se encuentra la satisfacción en el trabajo con base a factores como la autonomía para tomar decisiones y ejecutar tareas, liderazgo, reconocimiento y relaciones interpersonales (Casas et al., 2002).
Individuo y grupo laboral	Dentro de esta condición los autores Casas, Repullo, Cañas & Lorenzo (2002) mencionan que existen cuatro planos: **Plano humano**: relaciones interpersonales **Plano técnico**: cohesión y apoyo mutuo en conocimientos y procesos **Plano organizativo**: canales de comunicación horizontal (ascendente y descendente) **Plano jerárquico micro**: donde se encuentra inmerso el liderazgo, supervisión, control e incentivos
Individuo, grupo laboral e institución	Esta condición tiene la premisa de la organización como un macro sistema que engloba a varios subsistemas; dentro de este enfoque el trabajador requiere de un soporte de otras áreas o departamentos para conseguir los objetivos planteados, es decir, apoyo y colaboración entre las unidades que conforman la organización (Casas et al., 2002).
Institución y función directiva	Dentro de esta condición se engloban aspectos como el liderazgo de los jefes inmediatos, participación y control dentro de las decisiones empresariales o al tener personas bajo supervisión (Casas et al., 2002).

Al analizar y evaluar la CVL de una organización se debe abordar ambos enfoques tanto el objetivo como el subjetivo con cada de una de las condiciones inmersas dentro de los mismos, en busca de plantear un plan de intervención que genere un impacto positivo en la CVL de los trabajadores de la organización. Dentro del diagnóstico, análisis y evaluación de la CVL de una empresa es indispensable tener en cuenta el instrumento

apropiado, es por ello, que en el siguiente apartado se describirán los principales instrumentos existentes para realizar el diagnóstico de la CVL en las organizaciones.

2.4. Instrumentos de CVL

Desde la aparición del concepto de CVL y la efectividad de la implementación de programas centrados en este tema dentro de las organizaciones, se han desarrollado varias investigaciones en busca de determinar instrumentos que diagnostiquen la CVL de los trabajadores con base en distintas dimensiones determinadas por los autores. Entre los cuestionarios que han sido utilizados con mayor frecuencia para el estudio de CVL en América Latina se encuentran:

2.4.1. CVP-35: Cuestionario de vida profesional (Cabezas & Karasek)

Este cuestionario fue desarrollado por los autores Cabezas & Karasek en el año de 1989, mismo que cuenta con 35 preguntas que se responden de acuerdo a una escala de1 1 al 10; siendo los valores 1 y 2 catalogados como “nada”, los valores 3, 4 y 5 como “algo”, los valores 6, 7 y 8 como “bastante” y los valores de 9 y 10 como “mucho”. Los 35 ítems con los que cuenta este cuestionario se agrupan en tres sub escalas denominadas: apoyo directivo, carga de trabajo y motivación intrínseca. Este cuestionario ha sido utilizado en varias investigaciones en busca de diagnosticar la CVL de los trabajadores de distintas organizaciones; y a su vez, se ha demostrado su confiabilidad y validez mediante el alpha de Cronbach, donde el total del cuestionario fue de 0,76 en una población de profesionales de atención primaria de Madrid – España (Martín, Cortés , Morente , Caboblanco, & Garijo, 2004).

2.4.2. CVT-GOHISALO: Calidad de vida en el trabajo (Gonzalez, Hidalgo, Salazar & Preciado)

Este cuestionario fue desarrollado por Gonzalez, Hidalgo, Salazar & Preciado en el año 2010, consta de 74 ítems que se responden de acuerdo a una escala del 0 al 4; siendo 0 nada satisfecho y 4 muy satisfecho. Los ítems se encuentran agrupados bajo siete categorías denominadas: soporte institucional para el trabajo, seguridad en el trabajo, integración al puesto de trabajo, satisfacción por el trabajo, bienestar logrado a través del trabajo, desarrollo personal del trabajador y administración del tiempo libre. Según Peñarrieta, Abregú, Guevara, & Chavez (2014) "El instrumento establece como patrón una interacción múltiple entre el individuo y su entorno en donde se pueden conjugar tres planos" (pág. 126). El primer plano corresponde a los aspectos relacionados con la esfera privada del trabajador, el segundo plano aborda la relación entre el individuo y su puesto de trabajo, y finalmente el tercer plano son las dimensiones inmersas dentro del propio objeto de trabajo. A diferencia del CPV-35, este cuestionario engloba tanto aspectos objetivos como subjetivos de la CVL. En cuanto a los resultados de confiabilidad de alpha de Cronbach este instrumento tuvo una puntuación de 0.9, así como una correlación de 0,9 en una población de profesionales del área de enfermería de Lima – Perú, demostrando su validez y fiabilidad (Peñarrieta et al, 2014).

2.4.3. Perfil de CVL (Carlos Gómez Rada)

Este instrumento fue desarrollado por Gómez, un autor colombiano, en el año 2009; este autor adaptó este instrumento a partir del modelo de calidad de vida laboral planteado por Walton en el año 1975. Está conformado por 39 ítems que evalúan la CVL de acuerdo a ocho dimensiones: compensación y beneficios, condiciones del ambiente y del trabajo, naturaleza de la tarea, desarrollo y seguridad laboral, democracia organizacional, derechos

fundamentales, equilibrio laboral y relevancia social del trabajo. Debido a la escasa accesibilidad que posee el Perfil de CVL no existe una amplia cantidad de investigaciones que lo hayan utilizado como instrumento y como parte de su metodología; sin embargo, es uno de los instrumentos más actuales sobre CVL. Este instrumento fue validado bajo el marco de la teoría de respuesta al ítem, de acuerdo al modelo desarrollado por Rasch obteniendo un coeficiente de confiabilidad integral de 0.97 en una población de profesionales de Medellín – Colombia (Gómez & Ponce , 2010).

2.4.4. Cuestionario Escala de Calidad de vida laboral (Armando Lares)

Este instrumento fue desarrollado por Lares, en el año de 1998, está conformado por 47 ítems que se agrupan en seis dimensiones: participación y control, equidad económica, alineación en el trabajo, medio ambiente de trabajo, satisfacción en el trabajo e identidad y auto estima laboral. Los 47 ítems se responden a través de una escala de Likert, misma que puede ser adaptada de acuerdo a las necesidades del investigador. La interpretación y análisis de los resultados que arroja este instrumento están claramente explicados en el libro "Calidad de vida laboral modelo integral" del mismo autor. Este cuestionario ha sido utilizado como instrumento de varias investigaciones debido a las dimensiones que aborda y al tiempo moderado que toma aplicarlo. En cuanto a la confiabilidad, este instrumento evaluado con el alpha de Cronbach obtuvo un puntaje de 0,9 en una población de profesionales de Tlaxcala México, demostrando su fiabilidad y validez (Hernández , Lumbreras , & Rojas, 2017).

En la Tabla 3 se muestra un resumen con aspectos claves de cada uno de los instrumentos abordados anteriormente.

Tabla 3:

Instrumentos de medición de Calidad de Vida Laboral

INSTRUMENTO	AUTOR / AÑO	DIMENSIONES	ITEMS
CVP-35: Cuestionario de vida profesional	Cabezas & Karasek, 1989	Apoyo directivo Carga de trabajo Motivación intrínseca	35
CVT-GOHISALO: Calidad de vida en el trabajo	Gonzalez, Hidalgo, Salazar & Preciado 2010	Soporte institucional para el trabajo Seguridad en el trabajo Integración al puesto de trabajo Satisfacción por el trabajo Bienestar logrado a través del trabajo Desarrollo personal del trabajador Administración del tiempo libre	74
Perfil de CVL (CVLP)	Gomez, 2009	Compensación y beneficios Condiciones del ambiente y del trabajo Naturaleza de la tarea Desarrollo y seguridad laboral Democracia organizacional Derechos fundamentales Equilibrio laboral Impacto social	39
Cuestionario: Escala de CVL	Lares, 1998	Participación y control Equidad económica Alineación en el trabajo Medio ambiente de trabajo Satisfacción en el trabajo Identidad y auto estima laboral	47

Al realizar el diagnóstico de CVL dentro de una investigación es esencial tomar en consideración el enfoque y sus objetivos para seleccionar el instrumento adecuado. Cada uno de los instrumentos descritos anteriormente han sido abordados por sus autores desde diferentes perspectivas, por ende, las dimensiones en las cuales se centra cada uno de ellos varían. En la siguiente sección, se detallarán las principales dimensiones existentes con las que se aborda el concepto de CVL dentro de una organización de acuerdo al modelo desarrollado por Armando Lares (1988), instrumento que será utilizado para la presente investigación debido al número de ítems, el tiempo que toma su aplicación y las dimensiones que aborda como un modelo integral de CVL.

2.5. Dimensiones e indicadores de la CVL

Dentro del análisis y evaluación de la CVL se desglosa una serie de indicadores tanto a nivel objetivo como subjetivo, mismos que son la base para la construcción de programas de CVL en las organizaciones. Estos indicadores han sido agrupados en varias dimensiones en búsqueda de delimitar el estudio de la CVL, según el autor Lares (1998) este concepto puede ser abordado de acuerdo a las siguientes dimensiones principales con sus respectivos indicadores:

2.5.1. Participación y control

Tomando en consideración el origen de la calidad de vida laboral, en el cual se planteaba la frase de la democratización del trabajo; esta dimensión hace referencia a la participación activa de los empleados en la toma de decisiones dentro de la organización bajo un nivel adecuado de control que sirva como guía y no como un aspecto limitante (Lares, 1998). Dentro de esta dimensión se encuentran tres indicadores:

- **Información:** Se refiere a la cantidad y calidad de información que recibe el empleado por parte de sus supervisores para poder desempeñar sus funciones dentro de su puesto de trabajo, siendo participe en la toma de decisiones y la consecución de los objetivos organizacionales. Según Salanova (2009), la información que debe recibir el empleado se basa en tres aspectos del trabajo:

    - Información sobre las consecuencias de la conducta, es decir, conocer los efectos que produce la toma de decisiones del empleado sobre la organización

    - Información sobre el futuro: que el empleado esté consciente de los cambios que pueden surgir a futuro para que pueda estar precavido en la toma de decisiones sobre su puesto y funciones de trabajo.

- Información sobre la conducta requerida: el empleado conoce lo que la organización y sus supervisores esperan de él para poder alcanzar los objetivos organizacionales.

De acuerdo a Marín (2011), cuando los cambios organizacionales no son difundidos de la forma más idónea y oportuna a los trabajadores, se crean rumores e incertidumbre acerca su estabilidad dentro de la empresa, afectando de este modo a la CVL de los empleados.

- **Contenidos y asuntos:** Este indicador "está relacionado con los asuntos e información que los miembros de la empresa consideran en el proceso de toma de decisiones relacionados con el personal a su cargo" (Marín, 2011, pág. 40).

- **Nivel de participación y control:**Dentro de este indicador se encuentra la variable de autonomía o control en el puesto de trabajo; de acuerdo con Salanova, Schaufeli, Martínez , & Bresó (2009) existen dos aspectos básicos del control y la participación:

    - Control de tiempos: hace referencia al grado en que las personas pueden decidir cuándo llevar a cabo una determinada tarea o en qué periodo se debería ejecutar un proyecto específico.

    - Control de métodos: se basa en la capacidad que tiene el trabajador para poder tomar una decisión en cuanto al modo o método más efectivo con el que se debe ejecutar una tarea.

2.5.2. Alineación en el trabajo

Según Lares (1998), la alineación en el trabajo como dimensión de CVL engloba los aspectos internos de la cultura organizacional a los cuales el trabajador tiene que adaptarse, en caso de que el trabajador no se alinee al trabajo suele experimentar insatisfacción tanto

dentro de sus funciones, como en la toma de decisiones y las relaciones interpersonales. Los indicadores de esta dimensión son los siguientes:

- **Significación del trabajo**: "Este indicador mide la relación existente entre los procesos de la empresa y el conocimiento del trabajador en cuanto a estos" (Marín, 2011, pág. 42). Dentro de este aspecto Lares (1998), menciona que cuando el trabajo carece de significación, el trabajador deja de entender los procesos y el funcionamiento de la organización, disminuyendo su nivel de desempeño y afectando al logro de los objetivos organizacionales; de igual modo, este indicador aborda dos tipos de percepciones:

    - La percepción que tiene el trabajador sobre sus funciones, tareas y su puesto en general

    - La percepción en cuanto al futuro del trabajador dentro la organización.

- **Entorno social:** "Se refiere a la percepción que experimentan los trabajadores de su ambiente laboral" (Marín, 2011, pág. 41). Dentro de este indicador se abordan prinicpalmente los temas de relaciones interpersonales, cohesión y apoyo en el grupo y canales de comunicación; aspectos que influyen en el desenvolvimiento del empleado generando un estado de satisfacción o insatsifacción en el puesto de trabajo.

2.5.3. Condiciones y medio ambiente de trabajo

Las condiciones y medio ambiente de trabajo como dimensión, se enfocan principalmente en las cuestiones del entorno físico de trabajo, esta área está directamente vinculada con la salud y seguridad ocupacional que se maneje dentro de la organización. Lares (1998) aborda este aspecto como dimensión de la CVL debido a que el entorno físico es un factor decisivo en el desarrollo integral del trabajador dentro de la organización.

- **Percepción ambiental:** Este indicador engloba la percepción que tiene el trabajador en relación a las condiciones de su entorno físico de trabajo, por ejemplo: iluminación, espacio físico, ruido, temperatura, cuestiones sanitarias, entre otras. Dentro de este indicador es necesario "establecer condiciones de trabajo que disminuyan el riesgo de accidentes, enfermedades y daños" (Barroso, 2012, pág. 8), en busca de generar bienestar y comodidad al empleado dentro de su lugar de trabajo.

- **Salud ocupacional:** Según Marín (2011) "se refiere a todos aquellos aspectos que se encuentran en el ambiente laboral, que de una u otra manera afecta la salud e higiene de los trabajadores" (pág. 58).Por ejemplo, la medición de accidentes laborales, el manejo del equipo y su influencia en la salud física del trabajador y los niveles de ruido, temperatura e iluminación que pueden ser perjudiciales para el empleado. De igual modo, en la actualidad la salud ocupacional es regulada a nivel empresarial de acuerdo a estándares nacionales e internacionales que buscan salvaguardar la integridad de los trabajadores (Lares, 1998).

2.5.4. Satisfacción en el trabajo

La satisfacción en el trabajo según Lares (1998) "es un estado psicológico que presenta el trabajador y que involucra elementos de satisfacción, gratificación y motivación en función de las metas y expectativas personales" (pág. 97). Tomando en consideración a la satisfacción laboral como una dimensión de la CVL, este concepto no abarca únicamente cuestiones individuales del trabajador, sino connotaciones a nivel social dentro de la organización; por ende, se toman en consideración los siguientes indicadores como elementos principales por los cuales la organización se debe preocupar para establecer un programa adecuado de CVL:

- **Reconocimiento y logro:** Consiste en la atención personal por parte del jefe inmediato a su trabajador manifestando interés, aprobación y aprecio por el trabajo bien ejecutado o por la meta alcanzada (Barroso, 2012). Dentro de este indicador, están inmersas las políticas empresariales sobre la retribución tanto monetaria como no monetaria, tipos de motivación existentes dentro de la organización, el establecimiento de metas y objetivos tanto a corto como largo plazo otorgando niveles considerables de responsabilidad a los empleados con relación a sus funciones y capacidades, reconocimiento al emprendimiento de nuevas acciones y planteamiento de objetivos propios de cada empleado o departamento de la empresa.

- **Supervisión:** Es el acompañamiento en las actividades y decisiones diarias que un jefe inmediato da a sus empleados, incluyendo una retroalimentación después de culminar cada procedimiento. La supervisión "tiene influencia en el desempeño laboral y el logro de los objetivos institucionales. Además, facilita la participación de los empleados en las actividades relacionadas con el trabajo" (Mesén, 2010, pág. 1150), por ende, se denota el impacto que tiene el tipo de supervisión en el desempeño y satisfacción del trabajo de los empleados de una organización.

- **Oportunidades de desarrollo:** "Un programa de desarrollo en el orden profesional y personal debe considerarse como un proceso dinámico que pretende satisfacer las necesidades de quienes laboran en una organización y de la organización misma**"** (Barroso, 2012, pág. 8). Dentro de este indicador se abordan aspectos de capacitación y formación constante, que permitan al empelado desarrollar habilidades y competencias necesarias para el desenvolvimiento dentro de su ejercicio profesional. A su vez, las oportunidades de desarrollo van ligadas a la adquisición de conocimiento actualizado que permita al empleado adaptarse a los cambios existentes tanto en el entorno interno

como externo de la organización; y por otro lado, las oportunidades de ascenso, con nuevos retos y metas tanto a corto como largo plazo (Guízar, 2008).

2.5.5. Percepción de la retribución económica:

Este indicador hace referencia a la percepción que tienen los empleados sobre el salario que reciben por los servicios desempeñados. En busca de plantear una CVL adecuada, la retribución económica debe ser equitativa, justa y a tiempo, permitiendo a los trabajadores satisfacer sus necesidades a nivel familiar y personal; y a su vez, mantener un estándar de vida social aceptable (Barroso, 2012). De igual manera, este indicador se explica a través del modelo de Stacy Adams (1963), "el cual se enfoca en el criterio que se forma la persona en función de la recompensa que recibe, comparándola con la que reciben otros individuos que realizan la misma labor o con aportes semejantes" (Barroso , 2014, pág. 15), es decir, la percepción que tienen los trabajadores sobre si la empresa ofrece un salario competitivo en relación al existente en el mercado laboral; es por ello, que el sistema de remuneración que se plantee la organización es parte fundamental de la CVL e incentiva al logro de un mejor desempeño.

En el estudio de la CVL es necesario abordar todas las dimensiones planteadas con cada uno de sus respectivos indicadores, con el objetivo de diagnosticar y evaluar qué aspectos requieren una intervención tanto a nivel organizacional como grupal y plantear o establecer programas adecuados que generen un impacto positivo en la CVL de sus trabajadores. El llegar a establecer una adecuada CVL en la organización genera una serie de beneficios tanto para los trabajadores como para la organización, mismos que serán descritos en el siguiente apartado.

2.6. Beneficios de la CVL

El desarrollo de programas de CVL dentro de las organizaciones genera una serie de ventajas tanto a nivel del capital humano como de los resultados empresariales, considerando que son dos aspectos que van concatenados, los resultados empresariales dependen del ejercicio profesional que cada uno de sus empleados desarrolle; es decir, que el objetivo principal de la CVL "es crear un ambiente excelente para los empleados que contribuya a la salud económica de la organización" (Guízar, 2008, pág. 212). Es por ello, que dentro de los beneficios se han dividido los beneficios personales y los beneficios organizacionales:

2.6.1. Beneficios personales

El motor que mueve a las organizaciones es el capital humano como lo menciona Valencia (2005): "Los recursos humanos son fuente de ventaja competitiva de las organizaciones, por ello las empresas cada vez en mayor medida deben identificar el valor que la persona tiene para la organización y tratar de potenciarlo" (pág. 20); considerando este enfoque, las estrategias planteadas dentro de los programas de CVL enfocadas en el crecimiento y desarrollo de los empleados va a permitir generar beneficios a nivel organizacional. Entre los principales beneficios a nivel personal se encuentran:

- **Desarrollo profesional:** Este término puede ser definido como un proceso organizado y formal que tiene como enfoque principal el desarrollar las capacidades de los trabajadores, a su vez se busca que el empelado obtenga información sobre las oportunidades laborales, tome consciencia de sus intereses profesionales e identifique sus principales objetivos con el fin de diseñar planes de acción (Guízar, 2008). Dentro de este proceso se detallan tres etapas principales:

- Etapa de incorporación: en esta etapa se encuentran los profesionales entre 16 y 30 años, mismo que empiezan su vida laboral en un puesto de trabajo de acuerdo a sus intereses, valores y preferencias laborales. En la mayor parte de casos "los empleados nuevos en un trabajo no están preparados para encargarse de las tareas y roles del trabajo sin la ayuda y dirección de otros" (Fernández , 2002, pág. 69); es por ello que, dentro de esta etapa las empresas buscan actividades de orientación y socialización para que los nuevos trabajadores puedan adaptarse al entorno y empiecen a desarrollar sus funciones en pro de la consecución de los objetivos organizacionales. El *OnBoarding* es un claro ejemplo de una etapa de incorporación, este término hace referencia al proceso de adaptación del empleado a la organización, a diferencia de los comunes procesos de inducción, el *OnBoarding* no es únicamente informativo, sino busca englobar a todo el equipo de la organización con el objetivo de generar una adaptabilidad eficaz del nuevo empleado a su puesto de trabajo y que se sienta "a bordo" de la organización en general (Bellomo, 2012).

- Etapa de crecimiento: durante esta fase los empleados ya ejecutan sus funciones con mayor habilidad y compromiso, adquiriendo mayor responsabilidad y se proyectan hacia un mejor estilo de vida tanto a nivel laboral como personal. "La empresa debe desarrollar políticas que ayuden a equilibrar los roles laborales y no laborales de las personas que, durante esta etapa, también necesitan comprometerse más activamente en actividades de planificación de carrera profesional" (Fernández , 2002, pág. 69); es indispensable el desarrollo de estas políticas debido a que los empleados ya van tomando consciencia del valor de sus contribuciones a los objetivos organizacionales a través de un sistema de medición y evaluación de su desempeño.

- Etapa de madurez: los empleados ubicados en esta etapa ya poseen varios años de experiencia laboral, ya han desarrollado un amplio conocimiento, capacidades y habilidades que pueden ser valiosas para la organización; este grupo de empleados, pueden ser considerados como posibles formadores de los empleados que están empezando su desarrollo profesional**. "**Desde la óptica de la empresa, el asunto más importante en esta fase consiste en evitar el estancamiento de los empleados y asegurarse de que sus habilidades no quedan obsoletas" (Fernández , 2002, pág. 69).

- Etapa de maestría: esta etapa según el autor Fernández (2002) puede ser vista de distintos contextos; por un lado, se encuentran las personas que dejan de estar bajo relación de dependencia y reducen sus horas de trabajo convirtiéndose en asesor externo; por otro lado, las personas que debido a distintas razones abandonan el puesto de trabajo para iniciar una nueva oportunidad laboral y empiezan nuevamente desde la etapa de incorporación; y, finalmente las personas que permanecen en la organización y buscan desarrollar y mejorar políticas, sin embargo son trabajadores que se encuentran atravesando su última fase de desarrollo profesional y están generalmente dentro de un status quo a nivel personal y no necesariamente aspiran a un crecimiento.

El implementar programas de CVL dentro de las organizaciones favorece al crecimiento de la esfera del desarrollo profesional de los empleados, mismo que "mejora la satisfacción de la persona y su autoestima, minimiza el estrés y fortalece la salud física y psicológica del trabajador" (Fernández , 2002, pág. 86); a su vez, el desarrollo profesional permite al trabajador adaptarse al entorno externo que se encuentra en constante cambio, lo cual garantiza la consecución de sus objetivos generando una sensación de estabilidad dentro de la organización.

- **Conciliación trabajo-familia:** Se define como "el conjunto de ideas, creencias y valores compartidos con respecto al grado en el cual una organización apoya y valora la integración de las vidas del trabajo y la familia de los empleados" (Jiménez & Aravena, 2015, págs. 125-126). La conciliación de trabajo-familia resulta una respuesta a las necesidades principales que los empleados buscan en un puesto de trabajo. Dentro de este enfoque existe un modelo denominado Empresa Familiarmente Responsable (ERF), en el cual se han basado autores como Chinchilla, Poelmans & León (2003) para desarrollar instrumentos que midan la conciliación trabajo-familia de las empresas y a su vez organizaciones como "*Great Place to Work*" para sus gestiones empresariales a nivel internacional; este modelo plantea cuatro principales elementos:

    - **Políticas familiarmente responsables:** dentro de este elemento se estudian las principales políticas en las que una organización se debe enfocar para generar una conciliación trabajo – familia, entre las cuales se encuentran:

        - Políticas de flexibilidad: "aquellas políticas de flexibilidad en el tiempo que permiten al empleado disponer de un horario flexible, ausencias cortas (media hora) o largas (un año) del trabajo en función de las necesidades de la familia" (Idrovo , 2006, pág. 56).

        - Políticas relativas a beneficios sociales o extra salariales: estas políticas consisten en ofrecer beneficios a los empleados de coberturas de salud, sanitarias y escolares de sus familias, lo cual genera tranquilidad en el empleado (Idrovo , 2006).

        - Políticas de apoyo profesional y asesoramiento: políticas que ofrecen asesoramiento, capacitación y formación al empleado para que genere

habilidades que el permitan equilibrar el trabajo y la familia (Idrovo , 2006).

- Políticas de servicios familiares: “tienen como objetivo reducir la carga de trabajo extra-laboral del empleado” (Idrovo , 2006, pág. 56), respondiendo a la justicia retributiva, es decir, carga de trabajo – remuneración.

- **Facilitadores familiarmente responsables:** estos factores ayudan a las organizaciones a gestionar las políticas familiarmente responsables de manera más adecuada velando tanto los intereses de su personal como de los objetivos organizacionales, entre estos elementos se encuentran:

  - Liderazgo que dirija claramente a su personal durante el proceso de cambio, motive a sus pares a que realicen su misma gestión dentro de sus equipos de trabajo y reconozcan abiertamente la importancia de la conciliación trabajo- familia (Idrovo , 2006).

  - Estrategia: “Destinar tiempo, personal y recursos a estas iniciativas, diseñar una estrategia de acción, así como, incorporar el respeto a la familia de los empleados en la misión, la visión y los valores de la empresa constituyen señales claras de cambio” (Idrovo , 2006, pág. 56)

  - Comunicación como la principal herramienta para el conocimiento de las políticas familiarmente responsables tanto a nivel interno como externo de la empresa, transmitiendo de manera clara los objetivos y la importancia de los mismos (Idrovo , 2006).

- Responsabilidad: “que los individuos se hagan responsables tanto de la implantación de las políticas formales como de su utilización” (Idrovo , 2006, pág. 56).

- **Frenos e impulsores de las empresas familiarmente responsables:** el aspecto principal dentro de estos dos últimos elementos del modelo EFR es la cultura, es decir, dentro de la cultura organizacional los directivos y las personas a cargo de gestionar las políticas familiarmente responsables deben denotar qué aspectos impulsan y motivan este proceso de cambio denominados impulsores; y qué aspectos impiden que se genere una cultura familiarmente responsable denominados frenos.

En sí, el modelo de EFR se logra a través del desarrollo de programas de CVL; los cuales deben estar principalmente enfocados en las demandas de tiempo, el apoyo directivo, la justicia distributiva de tareas y la satisfacción de expectativas personales de los empleados, permitiendo de este modo equilibrar la esfera de la vida laboral y familiar de los trabajadores, y a su vez, generando un estado de bienestar y satisfacción evitando altos niveles de estrés y frustración dentro del desarrollo de su ejercicio profesional.

2.6.2. Beneficios organizacionales

Continuando con la premisa de que el capital humano es la parte esencial de las organizaciones para la consecución de sus objetivos previamente planteados; la CVL al generar una amplia gama de beneficios a nivel personal conlleva a la obtención de beneficios a nivel organizacional; mismos que se pueden desglosar en dos principales: el incremento de índices de productividad y crecimiento de la organización y la regulación o disminución de las tasas de rotación.

- **Productividad:** Este concepto dentro del ámbito organizacional se puede definir como "un índice que relaciona lo producido por un sistema (salidas o producto) y los recursos utilizados para generarlo (entradas o insumos)" (Carro & González , 2012, pág. 3); es decir, que el índice de productividad de una organización aumenta o es favorable a medida que existe una relación positiva entre la cantidad de recursos que son utilizados y la cantidad de bienes y/o servicios producidos.

Existe una serie de factores que influye en el curso de la productividad de una organización, según el autor Quijano (2006, citado en Cequea, Rodríguez, & Núñez , 2011), los factores que tienen un impacto directo en la productividad son los factores humanos que se encuentran agrupados en dos dimensiones:

- Dimensión psicológica: esta dimensión se enfoca en la satisfacción de las necesidades individuales de los trabajadores dentro de su entorno productivo, tomando en cuenta "todos los procesos psicológicos que se dan en la interioridad del individuo, producto de su historia, sus necesidades y expectativas" (Cequea et al, 2011, pág. 557). La dimensión psicológica abarca los factores individuales de los empleados como la motivación, competencias, satisfacción, identificación, compromiso e implicación.

- Dimensión psicosocial: dimensión "referida a la actuación de las personas cuando se asocian con otros, para satisfacer necesidades comunes, involucra los procesos psicosociales que se dan en las personas, al interactuar entre ellas" (Cequea et al, 2011, pág. 557). Dentro de esta dimensión se engloban los factores que influyen en el desempeño colectivo de los miembros de una organización, estos factores se subdividen en dos grupos:

- **Factores grupales:** factores que se dan dentro de los grupos de trabajo como la cohesión, el manejo de conflictos y el nivel de participación.

- **Factores organizacionales:** factores que se suscitan dentro de la relación intra grupal y que engloba a toda la organización como la cultura organizacional, el estilo de liderazgo, y el clima laboral.

La interrelación de los factores humanos inmersos en la dimensión tanto psicológica como la dimensión psicosocial generan un impacto en los resultados de la productividad tanto indivual, grupal como organizacional como se puede observar en la siguiente tabla:

Tabla 4:

"Dimensiones y factores humanos en la productividad"

DIMENSIÓN PSICOLÓGICA	**DIMENSIÓN PSICOSOCIAL**		**RESULTADOS**
Factores Individuales	**Factores Grupales**	**Factores Organizacionales**	
Motivación Competencias Satisfacción Identificación Compromiso Implicación	Cohesión Conflicto Participación	Cultura Liderazgo Clima	Productividad (Individual, Gurpal y Organizacional)

Adaptado de Cequea, Rodríguez, & Núñez (2011)

Teniendo en cuenta que el capital humano es el principal recurso de una organización que permite generar resultados, uno de los objetivos que persigue la CVL es la productividad de la organización; es por ello, que "varias investigaciones encontraron que las empresas que rediseñaron las labores y obligaciones para mejorar la calidad de vida profesional de los trabajadores y buscaron satisfacer sus necesidades, aumentaron su productividad" (Patlán, 2016, pág. 43). De igual modo mencionan Huerta et al. (2011) que

“tanto la productividad como los resultados de la empresa están influenciados por la calidad de vida laboral que experimentan los trabajadores en su ambiente laboral” (pág. 659).

- **Niveles de rotación:** La rotación puede definirse como la “fluctuación de personal entre una organización y su ambiente; esto significa que el intercambio de personas entre la organización y el ambiente se define por el volumen de personas que ingresan en la organización y el de las que salen de ella” (Chiavenato, 2004, pág. 188). Los niveles de rotación surgen dentro de todas las organizaciones, sin embargo, en la mayoría de ellas se busca que este índice sea bajo o como lo denomina Chiavenato (2004) una rotación vegetativa y que esté bajo el control de la organización.

El análisis de los índices de rotación del personal está expresado en la relación entre el porcentaje de retiros e ingreso del personal a la organización durante un tiempo, este periodo generalmente es de manera mensual o anual en busca de generar comparaciones y poder realizar un diagnóstico. El índice de rotación de personal “expresa un valor porcentual de empleados que circulan en la organización con relación al promedio de empleados” (Chiavenato, 2004, pág. 191); es decir, que si el índice de rotación de personal es de 4%, la organización cuenta únicamente con el 96% de su personal estable dentro del periodo que se haya considerado.

Según Chiavenato (2004) existe una serie de factores que influyen en el aumento de los índices de rotación del personal, los cuales están divididos entre factores internos y factores externos (Tabla 5); entre los factores internos se encuentran:

- **Políticas organizacionales** a nivel interno que no velen por el cuidado del personal y que a su vez se enfoquen netamente en los beneficios organizacionales

- **Modelos de supervisión y liderazgo** que desempeñen los altos mandos de la organización, los cuales no permiten un buen desarrollo de las actividades del personal que tienen a su cargo.

- **Oportunidades de desarrollo profesional y capacitación** como una respuesta a las expectativas de crecimiento que perciben los trabajadores de la empresa.

- **Clima y cultura organizacional** que permitan la ejecución de las actividades y el establecer una comunicación efectiva y una escucha asertiva entre los miembros del equipo de trabajo.

- **Condiciones físicas del trabajo** que puedan representar un riesgo para la salud de los trabajadores al momento de efectuar sus actividades.

Por otro lado, también se encuentran los factores externos que influyen en los índices de rotación del personal:

- **Situación de la oferta y demanda de la fuerza laboral** cuando hay exceso de ofertas de empleo que necesitan las empresas y a su vez no suficientes candidatos para cubrir dichas ofertas.
- **Situación económica, política y social del entorno** que permiten que las organizaciones generen fuentes de trabajo con salrios justos y oportunidades de crecimiento.
- **Ofertas laborales de la competencia** cuando existen ofertas de salarios competitivos en el mercado.

Tabla 5:

“Causas de los altos índices de rotación”

FACTORES INTERNOS	FACTORES EXTERNOS
Políticas organizacionales Modelos de supervisión y liderazgo Oportunidades de desarrollo profesional y capacitación Clima y cultura organizacional Condiciones físicas del trabajo	Situación de la oferta y demanda de la fuerza laboral Situación económica, política y social del entorno Ofertas laborales de la competencia

Adaptado de Chiavenato (2004)

Tomando en consideración las principales causas de los altos índices de rotación, uno de los beneficios de la CVL es el abordar todos los factores internos que generan una estabilidad y satisfacción del personal, impidiendo el abandono temprano de su puesto de trabajo (índices de rotación), debido a que todas las dimensiones e indicadores que engloba la CVL, tanto a nivel objetivo como subjetivo generan un bienestar en el trabajador. A través de la CVL se reducen las tasas de rotación del personal generando una serie de ventajas como: el perfeccionamiento de los procesos, desarrollo de posibles oportunidades de mejora y desarrollo de la innovación (Huerta et al., 2011). Por otro lado, el reducir los niveles de rotación del personal consolida al equipo de trabajo de cada uno de los departamentos que conforman una organización, convirtiendose así en una ventaja competitiva frente a las demás organizaciones.

CAPÍTULO III – MARCO METODOLÓGICO

3.1. Tipo de disertación

Esta disertación es de tipo proyecto – producto, debido a que se diagnosticó el estado de CVL de los colaboradores de la empresa Qualisa de acuerdo a las distintas dimensiones propuestas por Armando Lares. A partir del diagnóstico realizado, tomando en consideración las dimensiones evaluadas que representen un conflicto para los colaboradores y para la empresa, según los criterios de interpretación del instrumento (véase Tabla 10), se diseñó un plan de CVL.

3.2. Alcance

La presente investigación es tipo descriptivo, ya que a través de la misma se valoró el nivel de calidad de vida de los colaboradores de Qualisa en busca de identificar las posibles estrategias para diseñar un plan de CVL dentro de la misma.

3.3. Operacionalización

Tabla 6:

Operacionalización

Variable	Concepto	Dimensión	Técnica	Instrumento	Indicadores
CVL	"Estado de satisfacción general, derivado de la realización de las potencialidades de la persona. Posee aspectos subjetivos y objetivos. (Ardila, 2003, pág. 163)	- Participación y control - Equidad económica - Alineación en el trabajo - Medio ambiente -Satisfacción en el trabajo - Identidad y autoestima laboral	-Test Encuesta -Entrevista	-Cuestionario: "Escala de Calidad de Vida laboral" (Lares, 1998) -Guía de entrevista en base a las dimensiones e indicadores del cuestionario "Escala de Calidad de Vida laboral" (Lares, 1998)	-Número de cuestionarios aplicados -Número de entrevistas realizadas

3.4. Diseño

La presente investigación tiene un diseño no experimental de tipo transeccional descriptivo porque la recolección de la información se realizó en un periodo determinado.

3.5. Población y muestra

Para la presente investigación se utilizó un tipo de muestreo aleatorio simple, con una población total de 335 se obtuvo una muestra de 179 empleados, con base en la siguiente formula:

$$n = \frac{N\sigma^2 z^2}{(N-1)E^2 + \sigma^2 z^2}$$

n =	Tamaño de la muestra
N =	Población
O^2=	Varianza de la población (generalmente se usa el valor de 0,5)
Z^2 =	Nivel de confiablidad (95%, que en valores Z equivale a 1,96)
(N-1)=	Coeficiente de corrección
E^2 =	Error muestral (entre 1 y 9%, generalmente se usa el 5%)

$$\frac{321.74}{1.7954} \longrightarrow 179 \text{ empleados}$$

3.5.1. Composición demográfica de la muestra

La composición de la muestra total de 179 empleados a pedido de la empresa fue evaluada de acuerdo a los siguientes criterios demográficos: edad, género, estado civil, nivel de educación, área de trabajo y años en la empresa; lo cual, arrojó los siguientes resultados:

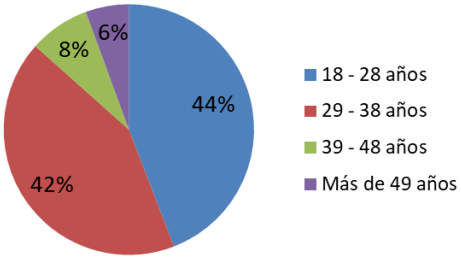


Figura 2:
Edad

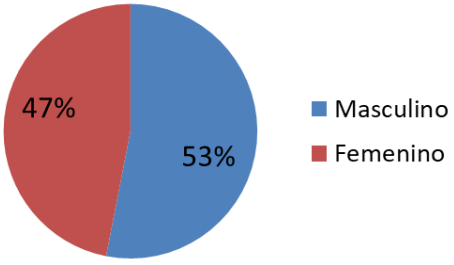


Figura 3:
Género

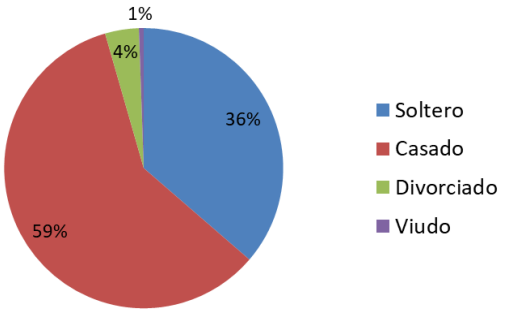


Figura 4:

Estado civil

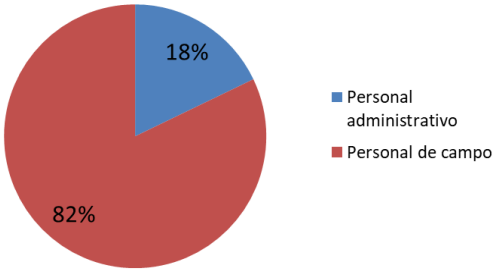


Figura 6:

Área de trabajo

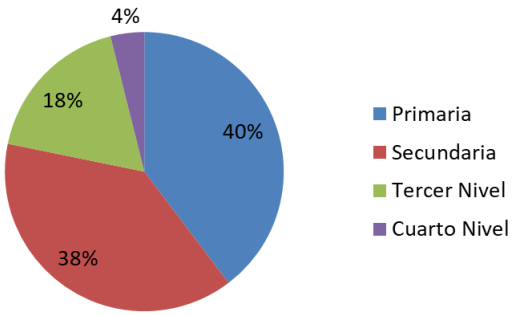


Figura 5:

Nivel de educación

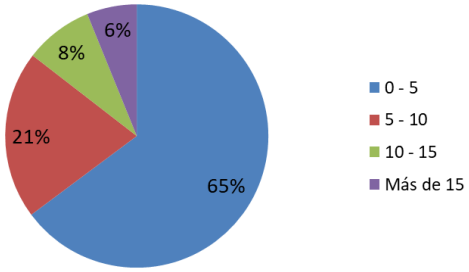


Figura 7:

Años en la empresa

Los resultados demográficos obtenidos a su vez fueron tomados en consideración para realizar el diagnóstico de CVL, y para el planteamiento de la propuesta.

3.6. Fuentes de información

La presente investigación utilizó como fuente primaria las técnicas de encuesta y entrevista para recopilar información y realizar el diagnóstico de CVL de Qualisa y como fuente secundaria se realizó un análisis de documentación.

3.7. Marco metodológico

Tabla 7:

Marco metodológico

	DESCRIPCIÓN NARRATIVA	ACTIVIDADES	INSU-MOS	METODO-LOGÍA	INDICADOR	MEDIO DE VERIFICACIÓN	PRODUCTO	SUPUESTO	$
General	Diseñar un plan de calidad de vida para los trabajadores de la empresa Qualisa durante el año 2018 para disminuir el índice de rotación del personal y aumentar los niveles de productividad	N/A	N/A	N/A	Porcentaje del plan de CVL desarrollado	-Marco teórico -Aplicación de la herramienta -Tabulación de los datos -Diagnóstico de la CVL -Porcentaje de avance del plan de CVL	Plan de CVL	-Apertura de la empresa -Colaboración del personal	$120
Específico	Realizar un estado del arte de las investigaciones más actuales enfocadas en el tema de CVL para el sustento teórico de la presente investigación.	- Investigar y acceder a las fuentes bibliográficas -Realizar una guía de análisis de información -Analizar las fuentes investigadas	-Fuentes de informa ción -Libros -Copias	-Análisis de documentos - Mapas de síntesis - Matriz comparativa	Número de fuentes bibliográficas analizadas	-Informe parcial de las fuentes investigadas -Matrices comparativas entre las distintas fuentes -Resúmenes de las fuentes investigadas	Estado del arte de las investigacione s realizadas sobre calidad de vida laboral	-Existencia de fuentes de información -Accesibilidad a las fuentes de información -Confiabilidad de las fuentes de información	$40
Específico	Diagnosticar el estado actual de la calidad de vida de los trabajadores de la empresa Qualisa mediante la aplicación del instrumento “Escala de calidad de vida laboral” diseñado por Armando Lares en el año 1998 y entrevistas al personal	-Obtener aprobación .Aplicar la herramienta -Tabular y analizarlos datos obtenidos - Realizar la guía de entrevista -Realizar el informe de diagnóstico de CVL	-Petición de aproba ción -Personal -Cuestio nario -Guía de entrevista	-Test encuesta -Estadística descriptiva: -Análisis de datos -Entrevista	-Número de cuestionarios aplicados -Porcentaje de información tabulada y analizada -Número de entrevistas realizadas	-Petición aprobada de aplicación de la herramienta -Informe de los resultados obtenidos de la aplicación de la herramienta - Informe de los resultados obtenidos de las entrevistas	Informe de diagnóstico del estado actual de la CVL de	-Apertura de la empresa -Colaboración del personal de la empresa -Confiablidad y validez de la herramienta -Veracidad de las respuestas	$3
Específico	Articular las estrategias organizacionales a través de la elaboración del plan de CVL para la empresa Qualisa	-Revisar bibliografía -Realizar la guía de análisis de información -Plantear estrategias de mejora de CVL -Diseñar el plan de CVL	-Informe diagnóstico -Fuentes informa ción -Libros	-Análisis de información - Mapas de síntesis -Lluvia de ideas	-Número de fuentes analizadas -Número de estrategias planteadas	-Resúmenes de las fuentes investigadas -Informe parcial de las fuentes investigadas -Informe parcial de estrategias descritas para el plan de CVL	Plan de CVL	-Existencia de información bibliográfica -Accesibilidad a la información -Confiabilidad de las fuentes de información	$20

3.8. Consideraciones Éticas.

La presente investigación no presenta riesgos en los participantes, se aplicó el cuestionario de Calidad de Vida Laboral de Armando Lares (1998). Este cuestionario es de libre acceso y está disponible en su libro Calidad de vida laboral modelo integral. Además, no es necesario elaborar un plan de contingencia puesto que los temas que se tratan son comunes al trabajo que se realiza en el día a día en esta organización.

3.9. Recolección de información

3.9.1. Análisis de documentación

Como primer punto se realizó un análisis de documentación existente que fue proporcionada por los distintos departamentos de la empresa. Para poder visualizar aspectos generales sobre la productividad el área Comercial y el área de Producción proporcionaron informes semanales y mensuales, en los cuales se plasma la cantidad de tallos que son cortados de cada una de las rosas que ofrece la empresa y la cantidad de ramos que fueron vendidos al cliente nacional e internacional. Por otro lado, los departamentos de Gestión de Talento Humano y Administrativo Financiero evidenciaron informes de finales de mes en el que se denotan los índices de rotación del personal.

3.9.2. Instrumento de diagnóstico

El instrumento de diagnóstico aplicado fue la “Escala de Calidad de Vida Laboral” de Armando Lares, que consta de 47 ítems evaluados mediante una escala de Likert, siendo (1) Totalmente en desacuerdo, (2) desacuerdo, (3) de acuerdo y (4) totalmente de acuerdo. En ellos se abordan seis dimensiones e indicadores como se observa en la siguiente tabla:

Tabla 8:

Dimensiones e indicadores del instrumento "Escala de Calidad de Vida Laboral"

DIMENSIÓN	INDICADOR	ITEM
PARTICIPACIÓN Y CONTROL	Información	6
		38
	Contenidos y asuntos	41
		47
		45
	Nivel de participación	15
		34
EQUIDAD ECONÓMICA	Beneficio y retorno económico	25
		28
ALINEACIÓN EN EL TRABAJO	Sentimiento de importancia o falta de poder	31
	Aislamiento social	17
		19
	Ausencia de significación	3
		12
		37
		40
MEDIO AMBIENTE	Percepción ambiental	1
		13
		16
		22
		26
		32
		29
		43
		46
	Salud ocupacional	10
		35
SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO	Oportunidades de desarrollo en la organización	2
		5
		14
	Reconocimiento	11
		27
	Logro	30
		44
	Características del trabajo	8
		24
	Supervisión	4
	Sueldo y salario	18
		20
		42
IDENTIDAD Y AUTOESTIMA LABORAL	Identificación organizacional	21
		33
		39
	Identidad y autoestima laboral	7
		9
		36

Adaptado de Marín (2011)

En primera instancia, se realizó una validación lingüística del test con el objetivo de visualizar si las preguntas se encontraban redactadas de manera clara y comprensible para los trabajadores; el pre-test fue aplicado a una muestra total de 7 empleados: 3 trabajadores del área administrativa y 4 de personal de campo. Se tomó en consideración que tres trabajadores de la muestra indicaran que la pregunta no era clara para su respectiva reformulación, de dicha aplicación se obtuvo los siguientes resultados:

Tabla 9:

Validación lingüística del test "Escala de Calidad de Vida Laboral"

No.	PREGUNTA	OBSERVACIONES	REFORMULACIÓN
1	La iluminación en su lugar de trabajo la considera adecuada para las actividades que debe realizar en *Qualisa*	Sujeto 1: La redacción no es clara	La iluminación en su lugar de trabajo es adecuada para las actividades que debe realizar en *Qualisa*
		Sujeto 2: Modificar la redacción "la considera"	
		Sujeto 3: Plantear mejor la pregunta	
13	La temperatura en su lugar de trabajo la considera adecuada para realizar sus labores	Sujeto 1: La redacción no es clara	La temperatura en su lugar de trabajo es adecuada para realizar sus labores
		Sujeto 2: Modificar la redacción "la considera"	
		Sujeto 3: Plantear mejor la pregunta	
34	El control y evaluación de los procesos se llevan a cabo en todos los niveles de trabajo y con la participación de los empleados de *Qualisa*	Sujeto 1: La pregunta es confusa	El control y evaluación de los procesos de trabajo se llevan a cabo con todos los cargos y con la participación de los empleados de *Qualisa*
		Sujeto 2: Especificar que procesos	
		Sujeto 3: Simplificar la pregunta	
		Sujeto 4: No se entiende "niveles de trabajo"	
41	Los objetivos y metas de los diversos programas, proyectos o acciones a realizar por *Qualisa* se plantean a través de la participación de grupos de trabajadores	Sujeto 1: La pregunta es confusa	Los objetivos y metas de *Qualisa* se plantean a través de la participación de grupos de trabajadores.
		Sujeto 2: La redacción no está clara	
		Sujeto 3: Simplificar la pregunta	
		Sujeto 4: Modificar la palabra "formulan"	

Una vez realizada la respectiva reformulación de las preguntas, el instrumento final (Anexo 1) fue aplicado a la muestra de 179 empleados previamente descrita.

3.9.3. Entrevista

Otro de los instrumentos de recopilación de información aplicado fue la entrevista, la cual se compone de preguntas abiertas (Anexo 2) que abordan las seis dimensiones e indicadores de la CVL considerados en el instrumento de Lares (véase Tabla 8). Las entrevistas fueron realizadas al Director Administrativo Financiero y Director de Gestión de Talento Humano y dos jefes de finca de la empresa Qualisa, quienes serán identificados como entrevistados 1, 2, 3 y 4 para el respectivo análisis posterior. Las entrevistas fueron grabadas en audio con un consentimiento informado firmado (Anexo 3) previamente por cada uno de los entrevistados.

3.10. Procesamiento de datos

3.10.1. Resultados del análisis de documentación

Los datos de los informes y demás documentos proporcionados por los distintos departamentos que conforman la empresa fueron obtenidos mediante una matriz de análisis de documentación (Anexo 4) con la que se pudo realizar las siguientes inferencias:

- Los niveles de productividad han disminuido en el último año debido a la eliminación del pago de horas extra al personal.
- La producción en ciertos meses del año como febrero, mayo y noviembre no cubren toda la oferta existente.
- En los meses de ventas bajas la producción no detiene el corte del tallo, lo que ocasiona pérdidas para la empresa en gastos de producción innecesaria.

- Los nuevos estándares de calidad implementados no son alcanzados en su totalidad aumentando el porcentaje de retorno de la flor por parte del cliente.
- El nivel de rotación específicamente dentro del personal de campo ha aumentado gradualmente en un 6% en los últimos dos años.

3.10.2. Resultados de la aplicación del instrumento

Los datos obtenidos de la aplicación del instrumento "Escala de Calidad de Vida Laboral de Armando Lares (1988) fueron tabulados en una matriz realizada en el programa Excel (Anexo 6). El análisis de los resultados de la tabulación se realizó de acuerdo a la guía de interpretación propuesta por Armando Lares (1998) en su libro "Calidad de vida en el trabajo, un modelo integral", donde cada dimensión e indicador es interpretado de acuerdo a la siguiente escala:

Tabla 10:

Escala de interpretación del instrumento

MUY ALTO	81 – 100
ALTO	61 – 80
MEDIANO	41 – 60
BAJO	21 – 40
MUY BAJO	20

Adaptado de Lares (1998)

Cabe mencionar que los indicadores "aislamiento social" y "ausencia de significación" abordados dentro de la dimensión "Alineación en el trabajo" deben ser analizados de manera inversa, es decir, un alto porcentaje representa un resultado negativo.

La siguiente tabla muestra los resultados globales obtenidos de las seis dimensiones que aborda el instrumento con cada uno de sus respectivos indicadores:

Tabla 11:

Resultado global de la tabulación del instrumento "Escala de Calidad de Vida Laboral"

DIMENSIÓN	INDICADOR	% de CVL por indicador	% de CVL por dimensión
PARTICIPACIÓN Y CONTROL	Información	68,72%	68,38%
	Contenidos y asuntos	69,60%	
	Nivel de participación	66,83%	
EQUIDAD ECONÓMICA	Beneficio y retorno económico	87,52%	87,52%
ALINEACIÓN EN EL TRABAJO	Sentimiento de importancia o falta de poder	64,11%	71,74%
	Aislamiento social	73,88%	
	Ausencia de significación	77,23%	
MEDIO AMBIENTE	Percepción ambiental	78,59%	78,01%
	Salud ocupacional	77,44%	
SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO	Oportunidades de desarrollo en la organización	76,63%	74,16%
	Reconocimiento	69,71%	
	Logro	68,44%	
	Características del trabajo	95,34%	
	Supervisión	56,84%	
	Sueldo y salario	77,98%	
IDENTIDAD Y AUTOESTIMA LABORAL	Identificación organizacional	79,52%	78,48%
	Identidad y autoestima laboral	77,44%	

La siguiente tabla evidencia los resultados de la tabulación de los datos obtenidos del personal del área administrativa:

Tabla 12:

Resultados de la tabulación del instrumento "Escala de Calidad de Vida Laboral" del área administrativa

DIMENSIÓN	INDICADOR	% de CVL por indicador	% de CVL por dimensión
PARTICIPACIÓN Y CONTROL	Información	77,58%	76,12%
	Contenidos y asuntos	74,46%	
	Nivel de participación	76,33%	
EQUIDAD ECONÓMICA	Beneficio y retorno económico	86,81%	86,81%
ALINEACIÓN EN EL TRABAJO	Sentimiento de importancia o falta de poder	79,38%	79,50%
	Aislamiento social	77,39%	
	Ausencia de significación	81,73%	
MEDIO AMBIENTE	Percepción ambiental	81,67%	81,10%
	Salud ocupacional	80,52%	
SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO	Oportunidades de desarrollo en la organización	74,48%	77,01%
	Reconocimiento	73,61%	
	Logro	76,17%	
	Características del trabajo	94,10%	
	Supervisión	67,54%	
	Sueldo y salario	76,14%	
IDENTIDAD Y AUTOESTIMA LABORAL	Identificación organizacional	81,77%	79,36%
	Identidad y autoestima laboral	76,95%	

La siguiente tabla evidencia los resultados de la tabulación de los datos obtenidos del personal del área de campo:

Tabla 13:

Resultados de la tabulación del instrumento "Escala de Calidad de Vida Laboral" del área de campo

DIMENSIÓN	INDICADOR	% de CVL por indicador	% de CVL por dimensión
PARTICIPACIÓN Y CONTROL	Información	61,96%	59,12%
	Contenidos y asuntos	59,37%	
	Nivel de participación	56,03%	
EQUIDAD ECONÓMICA	Beneficio y retorno económico	87,68%	87,68%
ALINEACIÓN EN EL TRABAJO	Sentimiento de importancia o falta de poder	56,14%	64,94%
	Aislamiento social	63,55%	
	Ausencia de significación	75,13%	
MEDIO AMBIENTE	Percepción ambiental	77,92%	77,18%
	Salud ocupacional	76,44%	
SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO	Oportunidades de desarrollo en la organización	77,10%	73,53%
	Reconocimiento	68,86%	
	Logro	66,75%	
	Características del trabajo	95,62%	
	Supervisión	54,61%	
	Sueldo y salario	78,25%	
IDENTIDAD Y AUTOESTIMA LABORAL	Identificación organizacional	78,02%	77,79%
	Identidad y autoestima laboral	77,55%	

Posteriormente, con el objetivo de complementar el diagnóstico de CVL de los trabajadores de la empresa, se procedió a realizar un análisis de contenido de las cuatro entrevistas realizadas tanto al personal de campo como administrativo:

3.10.3. Resultados de las entrevistas

Tabla 14:

Análisis de contenido de las entrevistas

DIMENSIÓN	INDICADOR	RESULTADO DE LA ENTREVISTA	FRECUENCIA
PARTICIPACIÓN Y CONTROL	Información	Buena comunicación interna dentro de cada departamento	3
		Escasa comunicación interdepartamental	2
		Falta de comunicación entre el personal de campo y el administrativo	2
		Comunicación de una sola vía hacia el personal de campo	2
		Los mensajes o cambios que se quieren dar a conocer no suelen ser comunicados adecuadamente	2
	Contenidos y asuntos	Decisiones netamente con la participación del personal administrativo	3
		Escasa participación de todas las áreas involucradas	3
		Toma de decisiones sin la información del personal de campo	2
	Nivel de participación	Participación activa por parte de los empleados administrativos	3
		Procesos pre-establecidos un bajo control o autonomía en su ejecución	3
		Manejo autónomo de los procesos administrativos	2
		Escasa autonomía de los procesos en el personal de campo	2
EQUIDAD ECONÓMICA	Beneficio y retorno económico	Buenos beneficios económicos que ofrece la organización	4
		Retribución económica justa y a tiempo	3
		Igualdad de salarios entre los trabajadores	3
ALINEACIÓN EN EL TRABAJO	Sentimiento de importancia o falta de poder	Toma de decisiones de manera autónoma en el área administrativa	2
		El personal de campo no posee poder de decisión	2
		Escasa importancia a las opiniones del personal de campo	2
	Aislamiento social	Buen entorno social a nivel administrativo	3
		Relaciones interpersonales estables a nivel interno de cada finca	3
		Escasa interacción social entre el personal administrativo y campo	3
		Conflictos de adaptación en turnos rotativos entre las distintas fincas	2
		Aislamiento social en los nuevos empleados de campo	1
	Ausencia de significación	Congruencia entre el trabajo realizado y los conocimientos de cada trabajador	2
		Funciones retadoras y dinámicas para los trabajadores	2
		Tareas que impactan en el desarrollo profesional del personal administrativo	1
MEDIO AMBIENTE	Percepción ambiental	Condiciones físicas adecuadas a nivel administrativo	2
		Instalaciones con todos los implementos necesarios para la ejecución de las funciones	2

	Salud ocupacional	Existencia de normas de seguridad que preveen y evitan accidentes laborales	3
		Uso de equipos que garantizan el cuidado y bienestar de los trabajadores	2
		Presencia de señalética en cada espacio para el uso adecuado de equipos	2
		Implementación de políticas de salud y seguridad ocupacional a nivel de toda la empresa	1
SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO	Oportunidades de desarrollo en la organización	Falta de preocupación por el desarrollo profesional de trabajadores de campo	2
		Oportunidades de ascenso a nivel interno administrativo	1
		Ausencia de planes de carrera para los trabajadores	1
	Reconocimiento	Reconocimiento únicamente a nivel interno en cada departamento por parte de su jefe inmediato	4
		No se realizan reconocimientos al personal a nivel general dentro de Qualisa	3
		No existen políticas de reconocimiento que motiven al personal	3
	Logro	Los logros alcanzados no siempre son reconocidos	3
		No existen estrategias que busquen generar un nivel de compromiso para alcanzar una meta	3
		No existen un aprecio por el esfuerzo que involucra el alcanzar metas altas	2
		No se considera un logro el alcanzar un objetivo sino una responsabilidad a ser cumplida	2
	Características del trabajo	El mercado florícola no es estable por ende se plantean retos diarios	4
		Existe un interés diario en todas las actividades a realizar	4
		Las actividades debido al giro del negocio no son rutinarias	3
		Jornadas de rotación interna generan dinamismo en los empleados de campo	2
		Estímulos externos para los empleados de campo como el trabajo con música ayuda a evitar la monotonía de las funciones	1
	Supervisión	No existen políticas de supervisión ni retroalimentación al personal	3
		Los empleados administrativos no manejan una supervisión constante	2
		Supervisión constante y minuciosa al trabajo de campo	2
		El trabajo de campo si requiere una aprobación constante de jefes inmediatos	2
		Falta de retroalimentación de los procesos que se ejecutan en campo	1
	Sueldo y salario	Congruencia entre el trabajo realizado y la retribución económica	4
		Salario competitivo	4
IDENTIDAD Y AUTOESTIMA LABORAL	Identificación organizacional	Compromiso por parte de los trabajadores con los objetivos organizacionales	2
		Amplio conocimiento de las metas de la empresa y la importancia de su labor	1
	Identidad y autoestima laboral	Buen nivel de confianza en el trabajo de los empleados	4
		Seguridad en la consecución de los objetivos organizacionales	3

3.11. Análisis e interpretación de los resultados obtenidos

3.11.1. Participación y control

Esta dimensión evalúa el nivel de involucramiento e influencia que tienen los trabajadores en la toma de decisiones, la cantidad de información que poseen respecto a lo que ocurre a nivel interno y al control que pueden ejercer en aspectos concernientes a sus funciones diarias (Lares, 1998). Como se puede evidenciar en la Tabla 11, esta dimensión con cada uno de sus tres indicadores obtuvo un porcentaje global de 68,38% situado en el intervalo 61 – 80 catalogado como **"ALTO"** de acuerdo a la escala de interpretación; con base en este puntaje, se denota que los trabajadores tienen un alto nivel de participación y control en la toma de decisiones y en las funciones diarias que realizan a nivel general.

Según los resultados evidenciados en la Tabla 12 y en relación a las entrevistas realizadas, el área administrativa participa de manera activa en la toma de decisiones, los procesos son manejados de manera autónoma, dándoles un propio control a los empleados de cada una de sus funciones diarias, como lo menciona Salanova et al (2009), un control de tiempo y de métodos que permitan al trabajador tener un empoderamiento de sus funciones.

De igual modo, los empleados del área administrativa expresaron que siempre están informados acerca de lo que ocurre a nivel interno, de los cambios que se ejecutan y que el nivel de comunicación dentro de cada departamento es muy bueno; sin embargo, a nivel interdepartamental no existe una comunicación adecuada. Según Marín (2011) la información difundida de manera adecuada permite que los empleados tengan una visión clara de su trabajo y qué acciones y decisiones den ser tomadas en sus funciones diarias para una consecución de objetivos.

A pesar que el porcentaje obtenido de 76,12% y los resultados de las entrevistas al personal administrativo sugieren un alto nivel de participación y control, cabe destacar que los empleados de campo visualizan esta dimensión de manera distinta, como lo expresa la Tabla 13 donde se evidencia que la puntuación obtenida de 59,12% se interpreta como un nivel "**MEDIANO"** de participación y control, es decir, no existe un involucramiento de todas las áreas en la toma de decisiones, el personal de campo tiene una escasa participación, siendo las decisiones netamente administrativas.

Por otro lado, los mensajes son de una sola vía, y en muchas ocasiones no suelen ser transmitidos de manera adecuada, lo cual provoca que el personal de campo no esté informado de lo que sucede dentro de la empresa y no exista una buena comunicación con el personal administrativo; estas condiciones de falta de información según Marín (2011) provocan una incertidumbre en los trabajadores y la creación de rumores, que a su vez afectan la percepción de una buena calidad de vida laboral.

Por lo cual, a pesar del porcentaje global obtenido de 68,38% catalogado como **"ALTO",** con base a las diferencias de puntación existentes entre el personal de campo y administrativo, se considera tomar en cuenta esta dimensión para plantear estrategias de mejora enfocadas en el personal de campo dentro del plan de CVL.

3.11.2. Equidad económica

La equidad económica evalúa la igualdad de salarios entre los trabajadores, es decir, que las ganancias a nivel organizacional sean distribuidas de manera equitativa entre todos los miembros del equipo de trabajo (Lares, 1998). El resultado de esta dimensión de 87,52% se ubica en el intervalo 81 – 100 catalogado como **"MUY ALTO",** siendo la puntuación más alta de las

seis dimensiones evaluadas, lo que denota el alto nivel de satisfacción de los trabajadores respecto a la equidad económica que se maneja dentro de la empresa. De acuerdo a Barroso (2012) la retribución económica equitativa, justa y a tiempo permite a los trabajadores satisfacer sus necesidades a nivel de esfera familiar y personal; y a su vez, mantener un estándar de vida social aceptable.

A su vez, el alto puntaje de esta dimensión se complementa con lo expresado por el entrevistado 1, quien menciona que "a medida que la producción aumenta y por ende las ganancias también se incrementan, estas ganancias se ven retribuidas en el personal, como bonos económicos ya sea a finales del mes o a finales de año"; una decisión organizacional que conlleva la total aceptación de los empleados tanto administrativos como de campo frente al salario que reciben en comparación con el de sus compañeros y de las ganancias que representa su trabajo para la empresa. De acuerdo al modelo de Stacy Adams (1963) una adecuada percepción de los trabajadores sobre si la empresa ofrece un salario competitivo en relación al existente en el mercado laboral incentiva al logro de un mejor desempeño.

Tomando en consideración el puntaje obtenido de 87,52% y los resultados que arrojó el proceso de entrevistas, esta dimensión no representa un conflicto en la CVL de los trabajadores de Qualisa; por ende, no es necesario el plantear una intervención esta área.

3.11.3. Alineación en el trabajo

La alineación en el trabajo toma en cuenta elementos como la congruencia entre los conocimientos que posee el trabajador y las funciones que realiza, el poder de decisión de los empleados en relación a sus propias labores diarias, es decir, el tener la potestad de controlar sus propios procesos y el nivel de interacción social con el equipo de trabajo (Lares, 1998). Como se

puede visualizar en la Tabla 11, el resultado de esta dimensión de 71,74% con cada uno de sus indicadores se encuentra dentro de la escala de interpretación como **"ALTO"**; sin embargo, el análisis de los indicadores "asilamiento social" y "ausencia de significación" abordados en esta dimensión es inverso, su puntuación alta infiere un resultado negativo.

De acuerdo a los resultados visualizados en las Tablas 12 y 13, del personal administrativo y de campo respectivamente, existen diferencias en dos indicadores; por un lado, el indicador sentimiento de importancia o falta de poder según los resultados del personal del área administrativa o es de 79,38 % catalogado como **"ALTO",** mientras que el resultado del personal del área de campo es de 56,14% se ubica en el nivel **"MEDIANO"**, diferencia que de acuerdo a las entrevistas es debido a que el personal de campo no tiene un propio poder de decisión en sus labores diarias y a su vez existe una falta de importancia de su opinión en la toma de decisiones, mientras que el personal administrativo tiene un completo control de todas las funciones y decisiones organizacionales; lo que de acuerdo con Lares (1998) se manifiesta como un sentimiento de impotencia por parte de los trabajadores en el control de los resultados de su actividad laboral, afectando a ésta dimensión y por ende a la CVL.

Por otro lado, el indicador ausencia de significación dentro de los resultados del personal administrativo de 81,73% se encuentran en la escala "**MUY ALTO",** mientras que el personal de campo el resultado de 75,13% lo sitúa en el nivel **"ALTO",** diferencia que complementando con los resultados de las entrevistas surge debido a que el personal administrativo no siempre ejecuta funciones que impactan en su desarrollo profesional y no se requiere un conocimiento amplio frente a las mismas. En cuanto al personal de campo sus tareas son netamente operativas, mismas que según Marín (2011) suelen ser catalogadas como carentes de significación.

Por su parte, el indicador aislamiento social obtuvo el 77,39% a nivel administrativo y 63,55% a nivel de campo, siendo ambos puntajes catalogados como **"ALTO",** denotando una falta de interacción social entre los trabajadores. De acuerdo a los resultados de las entrevistas se demuestra que, aunque exista un buen ambiente social a nivel administrativo existe una escaza interacción social entre el personal administrativo y de campo; y a nivel del personal de campo, se evidencian conflictos de adaptación en los turnos rotativos entre las distintas fincas y cuando llega un nuevo empleado.

En relación a lo antes expuesto, debido a los altos puntajes obtenidos a nivel de campo y administrativo; y complementando con los resultados de las entrevistas se considera tomar en cuenta esta dimensión para plantear el plan de CVL,

3.11.4. Medio ambiente

Esta dimensión involucra todos los elementos relacionados con el ambiente físico en el cual los trabajadores desarrollan sus actividades, y de igual modo los aspectos que tienen una incidencia directa en la salud y el bienestar del trabajador (Lares, 1998). Como se puede visualizar en la Tabla 11 el resultado global obtenido de esta dimensión de 78,01% se sitúan en el intervalo 60 – 80, interpretado como "**ALTO",** lo que sugiere que las condiciones físicas y ambientales dentro de la empresa facilitan el buen desenvolvimiento de las funciones, y a su vez no representan un riesgo para el bienestar de sus empleados. El establecer condiciones de trabajo que disminuyan el riesgo de accidentes, enfermedades y daños genera bienestar y comodidad al empleado dentro de su lugar de trabajo (Marín, 2011).

De igual modo, este puntaje es congruente con los resultados que arrojaron las entrevistas, donde el personal tanto administrativo como de campo expresaron el nivel de satisfacción con las

políticas y normas de seguridad existentes dentro de la empresa; así como también el total acuerdo sobre las condiciones del espacio físico, el manejo de equipos y el uso adecuado de la señalética, lo cual de acuerdo con Barroso (2012), permite al trabajador un desarrollo integral de sus funciones y no resulta ser un limitante en la ejecución de las mismas.

Cabe destacar que el resultado obtenido del personal administrativo de 81,10% sitúa a esta dimensión en la escala de **"MUY ALTO",** a diferencia del personal de campo cuyo resultado de 77,18% se encuentra dentro de la escala **"ALTO"**; esta diferencia se sustenta con lo mencionado en las entrevistas, donde se evidencia que el trabajo de campo al requerir un amplio esfuerzo y desgaste físico es percibido como un peligro constante a la salud y seguridad del trabajador. Igualmente debido a la naturaleza del trabajo de campo los empleados están más expuestos a los riesgos laborales en comparación con los empleados administrativos.

Sin embargo, a pesar de las diferencias existentes entre el personal administrativo y de campo debido al tipo de trabajo que desarrollan, todos los resultados obtenidos demuestran que esta dimensión no representa un conflicto para la CVL de los trabajadores de Qualisa, por ello no es necesaria una intervención.

3.11.5. Satisfacción en el trabajo

La satisfacción en el trabajo como dimensión de la calidad de vida laboral involucra los aspectos de la preocupación de la empresa por el desarrollo profesional de sus trabajadores, la existencia de políticas de reconocimiento al personal de los logros obtenidos, la supervisión de los altos mandos a su respectivo equipo, la naturaleza del trabajo que se desarrolla dentro de cada puesto y la retribución económica que reciben por las labores ejecutadas (Lares, 1998). El resultado obtenido de esta dimensión a nivel global de 74,16% se sitúa en el intervalo 61 – 80 catalogado

como **“ALTO”** de acuerdo a la Tabla 11, lo que sugiere que en general la satisfacción de los empleados en su puesto de trabajo no representa con conflicto para su CVL.

De acuerdo a los indicadores que se abordan dentro de esta dimensión, los indicadores características del trabajo y supervisión obtuvieron puntajes distintos al porcentaje global. El indicador características del trabajo obtuvo un porcentaje de **“MUY ALTO”** tanto a nivel administrativo (94,10%) como de campo (95,62%), como se puede visualizar en las Tablas 12 y 13 respectivamente; en comparación a los resultados de la entrevista, el puntaje obtenido es debido a que las actividades que se realizan resultan ser dinámicas e interesantes y en muchas ocasiones son retadoras para los trabajadores, como lo menciona el entrevistado 2 “el mercado florícola es muy cambiante, y depende de la producción de la flor y que exista una amplia demanda, ningún mes es igual al anterior […] debemos estar alertas en todo sentido, generando un interés diario en todas las actividades que realizamos”

Por otro lado, el indicador supervisión obtuvo un puntaje distinto, la Tabla 12 evidencia que en el personal administrativo el porcentaje de 67,54% se sitúa en la escala **“ALTO”,** mientras que en la Tabla 13 correspondiente al personal de campo se muestra que el puntaje de 54,61% es catalogado como **“MEDIANO”,** siendo el menor puntaje obtenido de todas las dimensiones con sus respectivos indicadores; diferencia que, de acuerdo a las entrevistas realizadas, el personal de campo es supervisado de manera constante y minuciosa, no existe un retroalimentación a los procesos que se ejecutan en las fincas y el trabajo de campo a diferencia del administrativo requiere una aprobación y supervisión constante, lo cual según Mesén (2012) impacta en el desempeño de los trabajadores, en la consecución de los objetivos organizacionales y en la percepción que tienen los trabajadores sobre su CVL.

Los demás indicadores: oportunidades de desarrollo en la organización, reconocimiento, logro y sueldo obtuvieron puntuaciones ubicadas en la escala de **"ALTO";** sin embargo, los resultados de la entrevista arrojaron que no existe una preocupación por el capacitar al personal, ni la existencia de planes de carrera dentro de la empresa, lo cual no contribuye al desarrollo profesional de los empleados; a su vez, no existen políticas de reconocimiento de logros y estrategias que permitan dar a conocer al personal la importancia del esfuerzo realizado al alcanzar una meta. La autora Salanova (2009) menciona que la falta de un reconocimiento al logro frena el emprendimiento propio de cada empleado a realizar acciones que generen un valor agregado a sus funciones diarias.

Por ello, tomando en consideración todo el análisis realizado sobre los puntajes obtenidos y cotejando con las entrevistas realizadas se considera tomar en cuenta esta dimensión al momento de plantear el plan de CVL para su respectiva intervención con un principal énfasis en el indicador supervisión, cuyo porcentaje es el menor dentro de todas las dimensiones.

3.11.6. Identidad y autoestima laboral

Dentro de esta dimensión se toma en consideración la identificación que experimenta el trabajador en relación con la misión, visión y metas planteadas por la organización; así como, la valoración de las funciones que realiza cada empleado, la importancia e incidencia que tenga su trabajo sobre los objetivos de la empresa y el estatus que representa su cargo dentro de la misma (Lares, 1998). El resultado global alcanzado dentro de esta dimensión de 78,48% se encuentra en la escala considerada como "**ALTO**", como se puede visualizar en la Tabla 11, por lo que se infiere que en términos generales los empleados se identifican con la organización y perciben sus funciones como influyentes en la consecución de los objetivos empresariales.

Con relación a los resultados obtenidos por parte de los empleados administrativos expresados en la Tabla 12, dentro de esta dimensión el indicador identificación organizacional obtuvo una puntación mayor de 81,77%, catalogada como **"MUY ALTO"**, en comparación con los empleados del área de campo que su identificación organizacional de 78,02% se encuentra dentro de la escala **"ALTO"**, expuesto en la Tabla 13; situación que en relación a las entrevistas se debe a que aunque existe un amplio nivel de compromiso en alcanzar grandes niveles de producción no todos los empleados están en pleno conocimiento de todos los objetivos y planes de la organización, lo que de acuerdo a Marín (2011) disminuye los niveles de identificación y relación individuo-organización.

Sin embargo, el puntaje obtenido de esta dimensión es alto, y de igual modo en las entrevistas se reconoció la importancia que cada empleado tiene dentro de la empresa, la confianza que poseen los jefes inmediatos en su equipo de trabajo y el compromiso que han generado los empleados con los objetivos de la organización. Según Valencia (2005), cuando el empleado conocer su rol dentro de la empresa y establece un compromiso con sus funciones y los objetivos que se deben alcanzar, se denota su nivel de identificación con la organización; es por ello, que esta dimensión no requiere una intervención dentro del plan de CVL.

De acuerdo al análisis realizado de los distintos instrumentos aplicados, en el siguiente capítulo se procede a plantear el plan de CVL como producto objetivo de la presente disertación.

CAPÍTULO IV - PROPUESTA

4.1. Objetivo del proyecto

Plantear estrategias de intervención en CVL para los empleados de la empresa Qualisa enfocadas en las dimensiones que representan un conflicto de acuerdo al análisis realizado en el apartado anterior (véase apartado 3.11); mismas que generen un impacto positivo en los índices de productividad y rotación del personal.

4.2. Actividades

Las actividades a ejecutar dentro del plan de CVL para la empresa Qualisa estarán enfocadas en las dimensiones previamente evaluadas cuyo resultado denota que representan un conflicto para la CVL de los empleados. Debido a los resultados analizados de los dos instrumentos utilizados (cuestionario y entrevista) y la existencia de diferencias entre el personal de campo y el personal administrativo, las actividades serán divididas en cuanto a estas dos áreas de trabajo.

Con el objetivo de que todos los empleados conozcan el plan de CVL a implementar se planificó como primera actividad la difusión de los resultados arrojados del diagnóstico y como segunda actividad la presentación de un video introductorio de las gestiones a realizar dentro del plan de CVL, para posteriormente continuar con las demás actividades. Cabe recalcar que la actividad propuesta para los indicadores reconocimiento y logro (Actividad V) es la misma para ambos grupos meta.

4.2.1. Actividades enfocadas en el personal administrativo

Dimensión: Alineación en el trabajo

Indicador: Aislamiento Social

III. Taller "Intervención de la tercera parte"

La intervención de la tercera parte según el autor Guízar (2008), es una estrategia básica del Desarrollo Organizacional, que se enfoca en conflictos interpersonales que surgen entre dos o más miembros de una misma organización. El objetivo del taller es mejorar la comunicación a nivel inter-departamental, resolución de conflictos existentes y el alentar a una discusión colectiva de las discrepancias entre los distintos departamentos. Las actividades a realizar dentro del taller se desglosan de la siguiente manera:

- Acuden al taller los departamentos cuyos conflictos no han sido resueltos y un tercero que tiene el rol de observador y mediador. Es recomendable que el observador sea un miembro de un departamento diferente.
- Mediante la técnica del diálogo guiado, el mediador o tercera parte busca identificar las posibles problemáticas, las causas de los conflictos y las posibles soluciones. El mediador será previamente capacitado por un miembro del equipo de Talento Humano con el objetivo de que conozca de manera clara los objetivos y funciones de su rol dentro del taller.
- Para finalizar el taller, como un trabajo en conjunto las tres partes platean soluciones y delimitan las funciones y objetivos para cada departamento
- Se plasman pautas que servirán para futuras ocasiones.

La organización y ejecución del taller debe ser realizada por todo el equipo de Talento Humano.

Dimensión: Satisfacción en el trabajo

Indicador: Oportunidades de desarrollo en la organización

IV. Propuesta de implementación de planes de carrera

El objetivo de la implementación de planes de carrera es el desarrollo profesional de los empleados del área administrativa. Según el autor Víctor Oltra (2005), el implementar planes de carrera trae como beneficios la reducción de la rotación del personal, debido a que motiva y compromete al personal con la organización, así como cubre necesidades futuras de la empresa de adquirir nuevos talentos. Los pasos para implementar un plan de carrera planteados por el autor Oltra (2005) son los siguientes:

- Delimitar un alcance: dentro de esta etapa, se definen cada uno de los puestos existentes dentro de la empresa, se establecer que cargos pueden acceder a un crecimiento profesional según el organigrama y las funciones del mismo.
- Diseño de políticas: se establece de acuerdo a qué indicadores de desempeño o relacionados al cargo, se permite o se puede generar una promoción interna. En el diseño de políticas es importante clarificar todas las condiciones y requisitos necesarios para un ascenso o expansión del cargo, logrando que el proceso sea objetivo y evitando sesgos de cualquier tipo.
- Comunicación amplia: difundir el programa a toda la organización, el objetivo, el alcance y las ventajas de la implementación de los planes de carrera deben ser claramente explicados a todos los empleados.

El personal a cargo del diseño y ejecución de los planes de carrera es el área de Gestión de Talento Humano.

Dimensión: Satisfacción en el trabajo

Indicador: Reconocimiento y logro

V. Propuesta de un programa de reconocimiento al personal

El objetivo de esta propuesta es motivar al personal a la consecución de los objetivos de la empresa y lograr que el personal genere un compromiso con dichos objetivos de desempeño. Según Thompson y Strickland (2004), "el empleo de incentivos y premios es la herramienta más poderosa con que cuenta la gerencia para conseguir el compromiso firme de los empleados con la ejecución diligente y competente de la estrategia" (pág. 408). Estos autores establecen una serie de pasos en los cuales se basará el programa de reconocimiento de la empresa Qualisa:

- Establecer una medición de desempeño relacionada con la estrategia, misma que servirá de base para diseñar el sistema de incentivos. El plan de evaluación de desempeño para la empresa Qualisa está descrito en la propuesta VI.
- Dentro de la medición del desempeño es importante hacer énfasis en premiar al personal por obtener resultados y no sólo por desempeñar de manera adecuada las funciones encomendadas.
- Crear el sistema de incentivos de acuerdo a los siguientes lineamientos:
    - ✓ El plan de incentivos debe ser dirigido a todos los empleados de la empresa, sin limitarse únicamente a los altos mandos.
    - ✓ Los incentivos deben vincularse estrechamente sólo al logro de los objetivos de desempeño establecidos en el plan estratégico.

✓ Es necesario establecer un documento detallado con todos los lineamientos pre establecidos para la entrega de incentivos, junto con los responsables de la administración del mismo.

✓ El sistema de incentivos no debe regirse solo a incentivos monetarios, es importante el incluir premios no financieros.

✓ Dentro del sistema se debe detallar los incentivos de logro individual y de logro colectivo en caso de que existiesen.

✓ Evitar por completo eludir el sistema con el objeto de premiar a los empleados cuyo desempeño no cumple con los requisitos establecidos.

- Tanto en el sistema de incentivos como en las mediciones de desempeño es esencial el definir los objetivos estratégicos o financieros a alcanzar, un orden de prioridad de los objetivos, los requisitos necesarios para lograrlos, y los resultados específicos que se desean alcanzar para el éxito de la empresa.
- Dar a conocer el sistema de incentivos a todos los trabajadores de la organización con su respectiva explicación. Toda la empresa debe estar clara en cómo se va a administrar la medición de desempeño, quien va a estar a cargo y como se va a proceder a la entrega de los incentivos

La propuesta del programa de reconocimiento al personal debe ser dirigida por el área de Gestión de Talento Humano, cada uno de los jefes de área o supervisores serán los encargados de realizar las mediciones de desempeño, y en el caso de los premios monetarios es necesaria la participación del área Administrativa-Financiera.

Dimensión: Satisfacción en el trabajo

Indicador: Supervisión

VI. Plan de evaluación del desempeño

El objetivo de esta propuesta de intervención es retroalimentar a los empleados de su trabajo y establecer una guía de supervisión, como lo menciona el autor Parra (2000), el evaluar el desempeño de los trabajadores de una organización permite obtener información para obtener decisiones. Uno de los métodos planteados para evaluar el desempeño es en base a los resultados, si el desempeño no es el esperado tomar acciones correctivas, y si el desempeño fue eficaz alentar dicho desempeño.

La evaluación en base a resultados según el autor Parra (2000) consta de dos pasos fundamentales:

1. **Planificación del desempeño**: dentro de esta primera fase se desglosan una serie de actividades a realizar:
    - Evaluar la situación actual de cada unidad o departamento, determinar sus capacidades y sus posibles limitantes.
    - Establecer las metas de la organización con sus respectivos criterios de evaluación, puntualizando el nivel de prioridad, el departamento o unidad a cargo, los responsables, el resultado esperado y el periodo o tiempo límite.
    - Determinar quién será el personal a cargo de la evaluación de desempeño de cada uno de los departamentos.
    - Llegar a acuerdos sobre el contenido e importancia de las principales funciones o tareas, y establecer criterios de desempeño para cada una de ellas.

- Obtener el compromiso de los individuos con las metas de la unidad y precisarlo con jefe inmediato y el supervisor a cargo.

2. **Evaluación y retroalimentación del desempeño**: dentro de esta fase se analiza el desempeño y los resultados alcanzados para posteriormente comunicar a los empleados y realizar la entrevista de retroalimentación. Las actividades que se desglosan en esta fase son las siguientes:
   - En base a las metas establecidas con los criterios de evaluación analizar los resultados alcanzados y evaluar el desempeño real.
   - Puntualizar las metas logradas y evaluar los aspectos que permitieron lograrlo para establecer una posible mejora. En cuanto a las metas no logradas, analizar sus causas y los limitantes que impidieron su consecución para tomar acciones correctivas.
   - Fijar los objetivos individuales o de grupo para el siguiente período y ponerse de acuerdo en los métodos para lograrlos.

La propuesta del programa de reconocimiento al personal debe ser dirigida por el área de Gestión de Talento Humano, cada uno de los jefes de área o supervisores serán los encargados de realizar las mediciones de desempeño.

4.2.2. Actividades enfocadas en el personal de campo

Dimensión: Participación y control

Indicador: Información, nivel de participación

VII. Propuesta de un plan de comunicación

El objetivo de esta propuesta es que el personal de campo este informado de los cambios y decisiones organizaciones que se toman dentro de la empresa, y lograr una toma de decisiones con

la participación de todas las áreas involucradas. Esta propuesta está basada en el plan de comunicación del autor Antonio Molero (2005), mismo que establece cinco fases para una adecuada implementación:

- **Objetivos de comunicación**: se refiere a los fines que se pretenden alcanzar con el plan de comunicación. Como primer punto se establece un objetivo general, del cual se van a desglosar las metas de carácter específico, que cubren distintas áreas de la organización.
- **Determinación de públicos objetivo:** son los grupos de interés a los cuáles va enfocado el plan de comunicación, los principales receptores del mensaje. Al delimitar públicos, es recomendable considerar todos aquellos grupos a los que idealmente habría que dirigirse, es decir, establecer prioridades y dejar en segundo término públicos considerados como secundarios.
- **Estrategias de comunicación:** expresan el método o el modo de alcanzar los fines del plan de comunicación. Las estrategias se establecen de acuerdo a los objetivos de comunicación previstos. Dentro de esta fase también se determina el canal de comunicación a ser utilizado: reuniones informativas, carteleras, publicaciones, buzones de mensajes, entre otros.
- **Mensajes básicos o clave:** son los mensajes fundamentales establecidos de acuerdo a los grupos de interés previstos con anterioridad. Se trata de enfocar la idea clave que estará presente en todas las actividades de comunicación que se lleven a la práctica.
- **Calendario:** son las fechas de implementación previstas para cada una de las actividades o mensajes de comunicación. Es aconsejable plasmarlas

esquemáticamente, de modo que a simple vista se obtenga una visión completa de plazos y acciones.

Dimensión: Participación y control

Indicador: Contenidos y asuntos

VIII. Taller "Yo también soy Qualisa"

El objetivo de este taller es concientizar al personal administrativo de la empresa la importancia y la dificultad de las actividades realizadas por el área de campo. A su vez, busca el lograr una interacción y el establecer una mejor relación entre estas dos áreas de trabajo (administrativo y de campo). Dentro del taller se desglosan las siguientes actividades:

- El personal administrativo se divide en grupos conformados por trabajadores de distintos departamentos.
- Los grupos de trabajadores asisten un día completo a las fincas a recorrer cada proceso que se ejecuta en las mismas, desde la plantación de la flor hasta el proceso de empaque para mandar al cliente.
- Los jefes de finca delegan una persona en cada uno de los procesos, misma que explicará al personal administrativo como se ejecuta cada uno de ellos.
- En el receso del medio día y al final del día se crean espacios de socialización para que los trabajadores de campo y administrativo compartan y se puedan intercambiar experiencias que ocurren en el día a día.

Dimensión: Alineación en el trabajo

Indicador: Sentimiento de importancia o falta de poder

IX. Propuesta de un programa de inducción y re inducción

El objetivo de esta propuesta es el permitir al personal de campo el manejo autónomo de sus procesos y de la toma de decisiones diarias. El autor Gabriel Ramírez (2004) menciona que la inducción a un cargo dentro de un proceso de producción debe basarse en tres etapas:

- Primera: inducción general sobre el proceso productivo y las políticas generales de la organización.
- Segunda: inducción específica sobre aspectos importantes del cargo a desempeñar, como los factores de riesgo a los que estará expuesto, estándares de seguridad, elementos de protección personal, especificaciones de calidad, costos y productividad.
- Tercera: una evaluación del proceso anterior.

Por otro lado, se considera dentro de esta propuesta una re inducción al personal que ya se encuentra dentro de la organización. La re inducción se llevará a cabo por el personal de campo que lleve más años en la empresa y haya desarrollado un alto nivel de eficacia en los procesos. Esta propuesta estará enfocada en capacitar al personal que lleve menos tiempo desempeñando sus funciones y que se considere que necesita desarrollar ciertas habilidades en la ejecución de sus tareas.

La organización y ejecución de los planes de inducción y re inducción serán efectuadas por el personal del Departamento de Gestión de Talento Humano, tomando en consideración los índices de rotación de personal que evidencia la organización.

Dimensión: Alineación en el trabajo

Indicador: Aislamiento social

X. Planificación de campeonatos de futbol y vóley

El objetivo de esta propuesta es lograr una cohesión e interacción social entre las distintas fincas y el personal administrativo. En primera instancia se formará equipos conformados por personal tanto administrativo como de finca, cada uno de los equipos puede inscribirse tanto en la modalidad de futbol como vóley para la realización de un mini campeonato. Los mini campeonatos se llevarán a cabo en las instalaciones de Qualisa, mismas que cuentan con amplios espacios verdes y finalmente los equipos ganadores recibirán un premio.

Dimensión: Satisfacción en el trabajo

Indicador: Supervisión

XI. Talleres de capacitación en supervisión

El objetivo de esta propuesta es lograr un personal capacitado en supervisión que garantice una consecución eficaz de objetivos del personal. Los capacitadores serán internos, personal administrativo que tenga personal a su cargo y su liderazgo sea reconocido por su equipo como apropiado. Dentro de los talleres de capacitación se abordarán con sustentos teóricos los siguientes temas:

- Liderazgo y motivación
- Evaluación del desempeño enfocada en la retroalimentación
- Supervisión de personal

A partir del sustento teórico, se establecerán pautas estratégicas de cómo supervisar al personal de campo. Por otro lado, a partir de la técnica de estudios de casos prácticos se busca dar a conocer la influencia de la supervisión en desempeño de los empleados y su satisfacción en el trabajo. Toda la organización y ejecución de los talleres de capacitación estará guiada por el personal del Departamento de Gestión de Talento Humano.

4.3. Supuestos

- La empresa Qualisa Roses no se encuentre interesada en la implementación de un programa de CVL para sus trabajadores
- Cambios internos a nivel de Qualisa que ocasionen una inestabilidad interna y no permitan una continuidad en el planteamiento del programa de CVL
- Irregularidad en la producción que no permita destinar recursos para la implementación del programa de CVL.

4.4. Precondiciones

- Aprobación y apoyo de la Gerencia General y de los demás departamentos involucrados en la implementación del programa
- Compromiso e interés por parte de los trabajadores
- Disponibilidad de recursos tangibles e intangibles

4.5. Indicadores

- Nº de empleados que asisten a los talleres, capacitaciones y actividades
- Nº de políticas, planes y propuestas a implementar
- Porcentaje de empleados que acceden a los distintos programas y planes

4.6. Fuentes de verificación

- Evaluaciones de los conocimientos adquiridos en los talleres y capacitaciones
- Registro de asistencia a las distintas actividades
- Manuales con la descripción y alcance de las distintas políticas
- Informes de retroalimentación de los planes implementados

4.7. Sostenibilidad

- Políticas internas de Recursos Humanos que velan por el cuidado del capital humano

- Estándares sobre salud y seguridad ocupacional que garantizan el bienestar de los trabajadores y que son regidas en base a leyes y reglamentos públicos.
- Preocupación de los altos mandos de su personal a través de gestiones realizadas dentro de su planificación estratégica anual

4.8. Medios o insumos

Tabla 15:

Matriz de medios e insumos

ACTIVIDAD	RECURSOS	RESPONSABLES	INVOLUCRADOS
Sociabilización de los resultados	- Sala de reuniones - Computadora - Infocus - Diapositivas	- Investigadora - Jefe de Gestión de Talento Humano	- Personal administrativo y de campo
Video “Qualisa se preocupa por ti”	- Sala de reuniones y medios audiovisuales	- Investigadora - Jefe de Gestión de Talento Humano	- Personal administrativo y de campo
Taller “Intervención de la tercera parte”	- Sala de reuniones - Computadora - Infocus - Diapositivas - Pizarra - Marcadores - Papelotes - Bibliografía - Cotizaciones de refrigerios	- Director de Gestión de Talento Humano - Jefe de Gestión de Talento Humano - Asistente de logística interna	- Departamento Administrativo Financiero - Departamento de Gestión de Talento Humano - Jefaturas y Coordinaciones
Propuesta de implementación de planes de carrera	- Sala de reuniones - Computadora - Medios audiovisuales - Perfiles de cargo - Políticas organizacionales	- Director de Gestión de Talento Humano - Jefe de Gestión de Talento Humano	- Personal administrativo con cargos de acceso a planes de carrera
Propuesta de un programa de reconocimiento al personal	- Sala de reuniones - Computadora	- Director de Gestión de Talento Humano	- Personal administrativo y de campo

	- Informes de objetivos mensuales - Cotizaciones de placas de reconocimiento - Informes de presupuesto - Medios audiovisuales	- Jefe de Gestión de Talento Humano - Jefe de Finanzas - Asistente de adquisiciones	
Plan de evaluación del desempeño	- Sala de reuniones - Computadora - Medios audiovisuales - Bibliografía - Informes de objetivos estratégicos	- Director de Gestión de Talento Humano - Jefe de Gestión de Talento Humano	- Personal administrativo
Propuesta de un plan de comunicación	- Sala de reuniones - Computadora y medios audiovisuales - Cotizaciones de materiales de oficina - Bibliografía - Informes mensuales de metas alcanzadas y cambios realizados - Mapa de instalaciones	- Jefe de Gestión de Talento Humano - Asistente de adquisiciones	- Personal administrativo y de campo
Taller “Yo también soy Qualisa”	- Equipamiento de salud y seguridad ocupacional - Cotizaciones de refrigerios	- Asistente de logística interna - Coordinador administrativo - Jefe de finca	- Personal administrativo y de campo
Propuesta de un programa de inducción y re inducción	- Sala de reuniones - Computadora y medios audiovisuales - Información sobre los procesos de campo	- Jefe de Gestión de Talento Humano - Jefe de finca	- Personal de campo de nuevo ingreso y personal que rota de fincas

Planificación de campeonatos de futbol y vóley	- Instalaciones de Qualisa - Formatos de inscripción - Cronograma de juegos - Balones - Cotizaciones de trofeos	- Jefe de Gestión de Talento Humano - Asistente de adquisiciones - Asistente de logística interna	- Personal administrativo y de campo
Talleres de capacitación en supervisión	- Sala de reuniones - Computadora - Medios audiovisuales - Pizarra - Marcadores - Papelotes - Bibliografía	- Jefe de Gestión de Talento Humano	- Personal de campo que maneje personal a su cargo

4.9. Presupuesto

La empresa Qualisa Roses proporcionó a la investigadora los salarios aproximados del personal involucrado con el objetivo de realizar la matriz de presupuesto desglosado a continuación:

Tabla 16:

Desglose de sueldos

CARGO	SUELDO MENSUAL	SUELDO POR HORA
Director de Gestión de Talento Humano	$3,000	$18,75
Jefe de Gestión de Talento Humano	$2,500	$15,63
Jefe de Finanzas	$2,500	$15,63
Coordinador Administrativo	$2,000	$12,50
Asistente de Adquisiciones	$2,000	$12,50
Asistente de Logística Interna	$2,000	$12,50
Asistente de Contabilidad	$2,000	$12,50
Jefe de finca	$1,300	$8,13

Tabla 17:

Presupuesto por actividad

ACTIVIDAD	RECURSO	HORAS	COSTO	TOTAL
I	Jefe de Gestión de Talento Humano	1h: Difusión de los resultados	$15,63	$15,63
II	Jefe de Gestión de Talento Humano	1h: Presentación del video	$15,63	$15,63
III	Director de Gestión de Talento Humano	1h: Revisión del taller	$18,75	$72,51
	Jefe de Gestión de Talento Humano	1h: Planificación del taller	$15,63	
		1h: Taller	$15,63	
	Asistente de Logística interna	1h: Elaboración de cotizaciones	$12,50	
	Material de papelería	N/A	$10	
IV	Director de Gestión de Talento Humano	4h: revisión de la propuesta	$75,00	$543,90
	Jefe de Gestión de Talento Humano	30h: realización de la propuesta (1 horas diarias durante 6 semanas)	$468,90	
V	Director de Gestión de Talento Humano	1h: revisión de la propuesta	$18,75	$265,70
	Jefe de Gestión de Talento Humano	10h: realización de la propuesta (2 horas diarias durante 1 semana)	$156,30	
	Jefe de Finanzas	5h: apoyo en la realización de la propuesta (1 hora diaria durante 1 semana)	$78,15	
	Asistente de adquisiciones	1h: apoyo en la realización de la propuesta	$12,50	
VI	Director de Gestión de Talento Humano	1h: revisión del plan de evaluación	$18,75	$81,27
	Jefe de Gestión de Talento Humano	2h: realización del plan de evaluación	$31,26	
		2h: comunicar el plan de evaluación	$31,26	
VII	Jefe de Gestión de Talento Humano	2h: realización de la propuesta	$31,26	$56,76
	Asistente de adquisiciones	1h: apoyo en la realización de la propuesta	$12,50	
	Material de papelería	N/A	$10	
VIII	Asistente de logística interna	2h: elaboración del taller	$25	$53,76

	Coordinador administrativo	1h: apoyo en la elaboración del taller	$12,50	
	Jefe de finca	2h: elaboración del taller	$16,26	
IX	Jefe de Gestión de Talento Humano	2h: elaboración del programa	$31,26	39,39
	Jefe de finca	1h: apoyo en la elaboración del programa	$8,13	
X	Jefe de Gestión de Talento Humano	1h: elaboración y difusión del campeonato	$15,63	$70,63
	Asistente de adquisiciones	1h: cotización de premios	$12,50	
	Asistente de logística interna	1h: apoyo en la elaboración del campeonato	$12,50	
	Balones	N/A	$30	
XI	Jefe de Gestión de Talento Humano	2h: planificación del taller	$31,26	$46,26
	Material de papelería	N/A	$15	
			PRESUPUESTO TOTAL	**$1.261,44**

4.10. Matriz de marco lógico

La matriz de marco lógico se encuentra descrita en el Anexo 5

4.11. Monitoreo

- Formatos de evaluación de los talleres y capacitaciones
- Formatos de registro de asistencia de las distintas actividades
- Informes de las direcciones y jefaturas involucradas
- Verificación del cumplimiento del cronograma

4.12. Evaluación

- Aplicación del cuestionario “Escala de calidad de vida laboral” de Armando Lares después de 20 semanas que toma efectuar el plan de CVL para verificar el porcentaje de mejora de las dimensiones e indicadores que fueron intervenidos.

4.13. Destinatarios

- El plan de CVL está dirigido a todo el personal de la empresa Qualisa Roses

4.14. Cronograma

ACTIVIDADES	TIEMPO																			
	MES 1				MES 2				MES 3				MES 4				MES 5			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Sociabilización de los resultados																				
Presentación del video “Qualisa se preocupa por ti”																				
Taller “Intervención de la tercera parte”																				
Propuesta de implementación de planes de carrera																				
Propuesta de un programa de reconocimiento al personal																				
Plan de evaluación del desempeño mediante																				
Propuesta de un plan de comunicación																				
Taller “Yo también soy Qualisa”																				
Propuesta de un programa de inducción y re inducción																				
Planificación de campeonatos de futbol y vóley																				
Talleres de capacitación en supervisión																				

CAPÍTULO V - CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones

- La propuesta planteada permitirá generar un impacto en la Calidad de Vida Laboral de los trabajadores de Qualisa, debido a que las estrategias de intervención están enfocadas en las dimensiones e indicadores, que de acuerdo al análisis realizado resultan un conflicto para los colaboradores.

- De acuerdo a la triangulación de los resultados realizados, entre los resultados del cuestionario, las entrevistas y la bibliografía consultada se estableció que el estado de CVL entre el personal administrativo y el personal de campo difiere en las dimensiones e indicadores que requieren una intervención debido a la naturaleza de su labor, por lo cual las actividades establecidas a desarrollar en el plan de intervención fueron divididas en base a estas dos áreas de trabajo.

- A pesar de la alta puntuación obtenida por el personal administrativo en el instrumento aplicado, el complementar con las entrevistas permitió determinar los indicadores contemplados dentro del instrumento que se derivan de un análisis inverso; llegando así, a la conclusión que el aislamiento social y las oportunidades de desarrollo son indicadores que afectan la CVL de los trabajadores administrativos, debido a la falta de comunicación a nivel interdepartamental y el escaso crecimiento profesional que perciben los trabajadores.

- La escasa participación de los empleados de campo en la toma de decisiones, la falta de autonomía que poseen en la ejecución de sus procesos y la escaza interacción de su área con el personal administrativo concluye que las dimensiones participación y control y

alineación en el trabajo sean catalogadas como áreas de conflicto para su nivel de CVL; disconformidad que provoca altos niveles de rotación en el personal de campo.

- Los indicadores reconocimiento, logro y supervisión dentro de la dimensión satisfacción en el trabajo fueron los de más baja puntuación tanto para el personal administrativo como de campo, debido a la ausencia de políticas de reconocimiento a los trabajadores y una falta de retroalimentación en los resultados obtenidos en la ejecución de los procesos, lo que provoca una total insatisfacción y desmotivación en su trabajo.

- Tanto para el personal administrativo como para el personal de campo la dimensión de equidad económica y el indicador sueldo y salario resultaron ser los de más alta puntuación, lo cual denota la total satisfacción de los empleados respecto de la retribución económica que reciben por el trabajo realizado.

- La CVL no es un tema abordado y tomado en cuenta dentro del mercado florícola debido a su giro de negocio y a la naturaleza de las actividades que dividen al personal; es por ello que resulta complejo determinar actividades enfocadas en todo el personal, denotando así una diferencia en las necesidades de cada área de trabajo que conforma la empresa.

5.2. Recomendaciones

- En base al diagnóstico efectuado se recomienda implementar el plan de Calidad de Vida Laboral enfocado tanto en el personal administrativo como de campo, con el objetivo de mejorar cada una de las dimensiones que se abordan dentro de la CVL.

- Se debe tomar en cuenta la realidad de la empresa y el giro de negocio de la misma para determinar un instrumento de diagnóstico adecuado, con el fin de obtener resultados

reales que permitan establecer un plan de intervención óptimo de acuerdo a las necesidades de los trabajadores.

- Posterior a la implementación del plan de CVL es necesaria la evaluación de los indicadores que fueron intervenidos con el fin de medir el impacto de las estrategias en los trabajadores y llevar un monitoreo periódico para establecer posibles mejoras.

- Efectuar diagnósticos de CVL de forma periódica para medir cada una de sus dimensiones e indicadores; en caso de que sea necesario tomar acciones correctivas, y de esto modo mantener el plan de CVL actualizado a las necesidades de los empleados.

- Realizar una detección de necesidades de capacitación tanto para cargos administrativos como de campo, con el objetivo de desarrollar profesionalmente a los trabajadores y permitir el manejo autónomo de los procesos y decisiones organizacionales

- Promover programas de comunicación que permitan mantener a todo el personal administrativo y de campo informado de las decisiones y de los cambios que se efectúan dentro de la organización, y lograr una mejor integración de ambas áreas de trabajo.

- Incentivar el reconocimiento de logros alcanzados por parte de los trabajadores, motivando al buen desempeño y a la óptima consecución de los objetivos organizacionales.

BIBLIOGRAFÍA

Abregú, S., Carhuapoma, M., Chavez, E., & Peñarrieta. (2014). Validación del instrumento: “Calidad de vida en el trabajo "CVT-GOHISALO" en enfermería del primer nivel de atención. *Herediana*, 124-131.

Albarrasin , A. (2017). *Pontificia Universidad Católica del Ecuador* . Recuperado el 14 de Noviembre de 2017, de Repositorio de Tesis de Grado y Posgrado: http://repositorio.puce.edu.ec/handle/22000/13074

Apablaza, M., Bravo , M., & Contreras , H. (Octubre de 2017). *Univesidad del Desarrollo* . Obtenido de Análisis: Centro de políticas públicas : http://gobierno.udd.cl/cpp/files/2017/12/22-Apablaza-Bravo-Contreras.pdf

Ardila, R. (2003). Calidad de vida: una definición integradora. *Revista Latinoamericana de Psicología* , 161-164.

Argulló, & Segurado . (2002). Calidad de vida laboral: hacia un enfoque integrador desde la Psicología Social. *Psicothema*, 828-836.

Arvizu, Borbón , & García. (2017). Satisfacción laboral del trabajador: un estudio de caso en invernaderos sonorenses . *Revista Mexicana de Agronegocios* , 513-524.

Barroso , F. (2014). Equidad en las organizaciones: ¿asunto de dinero? *Empresa Global*, 12-18.

Barroso, F. (2012). *Calidad de vida laboral vs. rotación, ausentismo y productividad. Un estudio en 103 empresas de la ciudad de Mérida, Yucatán* . México: Universidad Anáhuac Mayab.

Bellomo, A. (Mayo de 2012). *ELEVE*. Recuperado el 4 de Julio de 2018, de El Onboarding no es un programa de capacitación, sino un proceso de integración para el nuevo empleado: http://www.ele-ve.com.ar/El-Onboarding-no-es-un-programa-de-capacitacion-sino-un-proceso-de-integracion-para-el-nuevo-empleado.html

Cañas, M. (2016). *Estudio sobre el contrato psicológico y su influencia en ña calidad de vida laboral.* Quito.

Carro, R., & González , D. (2012). *Universidad Nacional de Mar del Plata* . Obtenido de Productividad y competitividad : http://nulan.mdp.edu.ar/1607/1/02_productividad_competitividad.pdf

Casas , J., Repullo, R., Cañas , J., & Lorenzo, S. (2002). Dimensiones y medición de la calidad de vida laboral en profesionales sanitarios. *Revista de Administración Sanitaria*, 143-160.

Castaño, C., Montoya , L., & Restrepo , S. (2009). Compensación salarial y calidad de vida . *Scientia et Technica* , 89-94.

Castillo, J. (2006). *Administración del personal: un enfoque hacia la calidad* . Bogotá: ECOE.

Cequea, M., Rodríguez, C., & Núñez , M. (2011). La productividad desde una perspectiva humana: Dimensiones y factores. *Intangible Capital*, 549-584.

Chiang , M. (2012). Estudio empírico de calidad de vida laboral, cuatro indicadores: satisfacción laboral, condiciones y medio ambiente del trabajo, organización e indicador global, sectores privado y público. Desarrollo, aplicación y validación del instrumento. *Horizontes empresariales* , 23-50.

Chiavenato, I. (2004). *Administración de Recursos Humanos* . Colombia : McGRAW-HILL.

Chinchilla, Poelmans, & León. (2003). *Políticas de Conciliación trabajo-familiar en 150 empresas españolas.* Barcelona: IESE Business School.

Fernández , N. (2002). El desarrollo profesional de los trabajadores como ventaja competitiva de las empresas. *Cuadernos de Gestión* , 65-90.

Flores, R., & Madero , S. (2012). Factores de la calidad de vida en el trabajo como predictoras de la intención de permanencia. *Acta Universitaria* , 24-31.

Garzón, M. (2005). *El desarrollo organizacional y el cambio planeado.* Bogotá: Universidad del Rosario.

Gómez , C., & Ponce , E. (2010). Modelo integrativo de la calidad de vida laboral percibida a partir de la inseguridad laboral, la jornada laboral y el salario, para hombres y mujeres trabajadores de empresas de la ciudad de Bogotá en diferentes rangos de edad. . *Psychologia: avances de la disciplina* , 113-129.

Granados , I. (2011). Calidad de vida Laboral: Historia, Dimensiones y Beneficios. *Revistas de investigación UNMSM*, 271 - 276.

Guízar, R. (2008). *Desarrollo organizacional: principios y aplicaciones* . México : McGRAW-HILL.

Hernández , I., Lumbreras , M., & Rojas, E. (Marzo de 2017). Validación de una escala para medir la calidad de vida laboral en hospitales públicos de Tlaxcala. *Salud Pública de México* .

Huerta , P., Pedraja , L., Contreras , S., & Almodóvar , P. (2011). Calidad de vida laboral y su influencia sobre los resultados empresariales . *Revista de Ciencias Sociales*, 658-676.

Idrovo , S. (2006). Las políticas de conciliación trabajo - familia en las empresas Colombianas . *Estudios Gerenciales* , 49-70.

Jiménez , A., & Aravena, V. (2015). Desafíos de fomentar estrategias personales e incorporar políticas de conciliación trabjo-familia en las organizaciones . *Pensamiento Psicológico* , 123-135.

Lares, A. (1998). *Calidad de vida en el trabajo: un modelo integral* . Caracas: BL Consultores Asociados .

Maldonado , T., & Urgano , G. (2017). *Pontificia Universidad Católica del Ecuador* . Recuperado el 14 de Noviembre de 2017, de Repositorio de Tesis de Grado y Posgrado: http://repositorio.puce.edu.ec/handle/22000/13083

Marín, M. (2011). *Propuesta de un programa de calidad de vida laboral para los trabajadores de PDVSA CVP, Puerto Ordaz.* Guayana: Universidad Católica Andrés Bello .

Marinalva, S. (30 de Noviembre de 2006). *Dipòsit Digital de la Universitat de Barcelona.* Recuperado el 14 de Noviembre de 2017, de Nuevas perspectivas de la calidad de vida laboral y sus relaciones con la eficacia organizacional: http://diposit.ub.edu/dspace/handle/2445/42743

Martín, J., Cortés , J., Morente , M., Caboblanco, M., & Garijo, J. (Abril de 2004). Características métricas del Cuestionario de Calidad de Vida Profesional (CVP 35). *Gaceta Sanitaria*.

Mesén, R. (2010). *Calidad de vida laboral.* Costa Rica: Biblioteca Nacional

Molero, A. (2005). *Plan de comunicación: concepto, diseño e implementación.* Madrid: ILGO.

Oltra, V. (2005). *Desarrollo del factor humano.* Barcelona : UOC.

Organización Mundial de la Salud . (2005). *Organización Mundial de la Salud* . Recuperado el 15 de Noviembre de 2017, de http://apps.who.int/iris/bitstream/10665/55264/1/WHF_1996_17_n4_p385-387_spa.pdf

Parra, M. (2000). La evaluación de desempeño y la gestión de RRHH. *RRHH Magazine*.

Patiño, P. (2015). *Calidad de vida laboral: influencia de los turnos rotativos en el equilibrio entre trabajo - vida familiar y la planificación del tiempo libre de los operarios de planta de la empresa Endesa de la ciudad de Quito.* Quito.

Patlán, J. (2016). *Calidad de vida en el trabajo.* México : El Manual Moderno.

Peñarrieta, C., Abregú, S., Guevara , G., & Chavez , E. (2014). Validación del instrumento: "Calidad de vida en el trabajo CVT-Gohisalo en enfermería del primer nivel de atención. *Revista de Enfermería Herediana*, 124-131.

Qualisa Roses . (s.f.). *Qualisa Roses* . Obtenido de About Qualisa: Who we are: http://qualisa.com/about-qualisa/who-we-are

Qualisa Roses. (2018). *Planificación Estratégica 2018.* Cayambe.

Ramírez, G. (2004). Procesos de inducción y entrenamiento: un enfoque integral para el mejoramiento de la salud en el trabajo y la productividad. *División Gran Empresa* , 1-14.

Salanova , M. (2009). *Psicología de la salud ocupacional* . España: Síntesis .

Salanova, M., Schaufeli, W., Martínez , I., & Bresó, E. (2009). How obstacles and facilitators predict academic performance: the mediating role of academic burnout and engagement. *Anxiety, Stress, and Coping: An International Journal* , 1-18.

Siliceo , A. (2006). *Capacitación y desarrollo del personal.* México : Limusa .

Thompson, A., & Strickland, J. (2004). *Administración esntratégica. Textos y casos.* México: McGraw-Hill.

Valencia , M. (2005). El capital humano, otro activo de su empresa. *Entramado* , 20-33.

ANEXOS

Anexo 1

ESCALA DE CALIDAD DE VIDA LABORAL DE ARMANDO LARES

El siguiente cuestionario es parte de un trabajo investigativo que tiene como finalidad el conocer su percepción sobre aspectos que forman parte de su calidad de vida laboral dentro de la empresa ***Qualisa***.

DATOS DEMOGRÁFICOS:

Ponga una X en el casillero que corresponda:

Edad:

Entre 18 - 28	
Entre 29 - 38	
Entre 39 - 48	
Más de 49	

Género:

Masculino	
Femenino	

Estado Civil:

Soltero	
Casado/Unión	
Divorciado	
Viudo	

Años en la empresa:

Entre 0 - 5	
Entre 5 - 10	
Entre 10 - 15	
Más de 15	

Nivel de educación:

Primaria	
Secundaria	
Tercer nivel	
Cuarto nivel	

Área de trabajo:

Personal administrativo	
Personal de campo	

Antes de responder lea cuidadosamente las siguientes instrucciones:

- La información recolectada del presente cuestionario es de carácter confidencial y anónimo, responda todas las preguntas planteadas con total sinceridad.
- No existen respuestas correctas o incorrectas, responda centrado en su percepción sobre cada uno de los enunciados
- No deje ningún enunciado sin responder aunque parezcan similares, todas tienen igual importancia
- Las respuestas se basan en la siguiente escala de calificación:

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

- A continuación, se presentaran una serie de enunciados, marque con una X en la columna respectiva, verificando si la situación planteada sucede actualmente en su puesto de trabajo.

No.	PREGUNTAS	Totalmente desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
		1	2	3	4
1	La iluminación en su lugar de trabajo es adecuada para las actividades que debe realizar en ***Qualisa***				
2	Está usted satisfecho/a con las tareas y responsabilidades asignadas a su trabajo, considerando su nivel de conocimiento				
3	Realmente considera que su trabajo contribuye a su crecimiento como colaborador/a				
4	Está usted satisfecho/a con la conducta de su Jefe inmediato, relacionada con su actividad dentro de ***Qualisa***				
5	Está usted satisfecho/a con las oportunidades que le ofrece ***Qualisa*** para su crecimiento como trabajador				
6	La información que los directivos de ***Qualisa*** quieren comunicar a sus empleados, es transmitida de manera adecuada				
7	En ***Qualisa***, se da importancia a las actividades que usted realiza				
8	Está usted satisfecho/a con el nivel de dificultad que representa su trabajo				
9	Su Jefe Inmediato, confía en los resultados de su trabajo y no están permanentemente revisando lo que realiza				
10	Considera que las condiciones en las que realiza su trabajo afectan su salud				
11	Está usted satisfecho/a con las orientaciones que recibe en relación a las tareas y responsabilidades que desempeña en su trabajo				
12	Su trabajo es dinámico e interesante				
13	La temperatura en su lugar de trabajo es adecuada para realizar sus labores				
14	Está usted satisfecho/a con las oportunidades que le ofrece ***Qualisa*** para participar en programas de mejoramiento o capacitación				
15	La estructura interna dentro de ***Qualisa***, permite que todos los niveles de los trabajadores puedan participar en el proceso de toma de decisiones				
16	En ***Qualisa*** existen espacios donde pueden descansar después del almuerzo o refrigerio (se refiere a lugares con sillones o sillas, dentro o fuera de la oficina, o lugar de trabajo)				
17	Las relaciones sociales en ***Qualisa*** son permitidas sin restricción				
18	Está usted satisfecho/a con el sueldo que recibe en ***Qualisa***				
19	Usted cree que realmente forma parte de un equipo de trabajo				
20	Está usted satisfecho/a con la distribución de los sueldos en ***Qualisa***, considerando la remuneración que reciben otros trabajadores y comparándolos con los que usted percibe				
21	Considera que el horario de trabajo que cumple ***Qualisa*** es adecuado para desarrollar las responsabilidades y tareas relacionadas con el cargo que ocupa				
22	Existe un número adecuado de dispensadores de agua donde puede hidratarse dentro de ***Qualisa***				
23	Si usted tuviera la oportunidad de cambiarse a otra empresa donde le pagarían el mismo sueldo y beneficios, lo haría				

24	Considera usted que su trabajo es retador y le permite desarrollar su creatividad				
25	Si usted compara a ***Qualisa*** con otras florícolas similares, podría afirmar que aquí los beneficios son buenos				
26	Existen una distribución equitativa entre el espacio que dispone el personal Directivo y los demás empleados				
27	***Qualisa*** tiene una política de motivación para el personal				
28	Piensa usted que los beneficios que recibe en ***Qualisa*** (Incluye sueldo y otros beneficios), realmente representan el esfuerzo de su trabajo				
29	Considera usted que las condiciones físicas existentes en su lugar de trabajo son adecuadas				
30	Está usted satisfecho/a con los objetivos que se obtienen con el desempeño de su trabajo				
31	Usted puede realizar sus actividades sin la constante aprobación de su Jefe inmediato				
32	El tamaño del espacio que dispone para realizar sus tareas diarias es adecuado para cumplir cómodamente con sus responsabilidades				
33	Se identifica con la misión y política de ***Qualisa***				
34	El control y evaluación de los procesos de trabajo se llevan a cabo con todos los cargos y con la participación de los empleados de ***Qualisa***				
35	Siente que el esfuerzo físico que exige el manejo de equipos y materiales dentro de sus labores afectan necesariamente su salud				
36	A veces siente que su trabajo es poco valorado en ***Qualisa***				
37	Considera que su trabajo llena sus aspiraciones y expectativas, tomando en cuenta las labores que realiza				
38	Está usted informado acerca de los beneficios, planes y decisiones que son tomadas por ***Qualisa***				
39	Dentro de ***Qualisa*** me siento socialmente aceptado y me identifico con los objetivos que plantea la empresa				
40	Su futuro en ***Qualisa*** luce claro y estable				
41	Los objetivos y metas de ***Qualisa*** se plantean a través de la participación de grupos de trabajadores				
42	Las responsabilidades que tiene en su trabajo y las funciones que realiza en ***Qualisa*** justifican el salario que recibe				
43	El ruido que se manifiesta en su lugar de trabajo es tolerable para realizar sus funciones				
44	Está usted satisfecho/a con las responsabilidades que le han asignado en su cargo y los objetivos que se cumplen con las funciones que realiza				
45	Los empleados de ***Qualisa*** pueden participar en la toma de decisiones sobre su crecimiento y desarrollo dentro de la empresa				
46	Considera que el número de sanitarios disponibles en función de la cantidad de personas que trabajan en ***Qualisa*** es adecuado para sus necesidades				
47	Las personas que trabajaban en ***Qualisa*** participan en las decisiones que se relacionan con el establecimiento del horario del trabajo				

Anexo 2

GUÍA DE ENTREVISTA

La siguiente entrevista es parte de un trabajo investigativo que tiene como finalidad el conocer su percepción sobre ciertos aspectos que forman parte de la calidad de vida laboral de los trabajadores dentro de la empresa Qualisa.

DATOS DEL ENTREVISTADO

Nombre:	
Edad:	
Estudios Superiores:	
Departamento:	
Cargo:	
Años en la empresa:	

PREGUNTAS

1. ¿Cómo describiría usted la comunicación existente dentro de su equipo de trabajo y dentro de las demás áreas que conforman Qualisa?
2. ¿Existen canales abiertos de comunicación que permitan emitir un mensaje de doble vía entre los jefes directos y los empleados?
3. Al momento de tomar decisiones ¿Se toma en consideración el punto de vista de todos los empleados involucrados en dichas decisiones?
4. ¿Considera usted que los empleados tienen la apertura de participar activamente dentro del manejo, control y evaluación de todos los procesos que se ejecutan dentro de Qualisa?
5. Tomando en consideración el mercado florícola ¿cree usted que los salarios y demás beneficios que reciben los trabajadores resultan competitivos?
6. Dentro de las labores diarias, ¿los trabajadores pueden ejecutar sus funciones sin su constante aprobación como jefe inmediato?
7. ¿Cómo describiría usted la interacción social que se maneja dentro de su equipo de trabajo? ¿Se han logrado entablar buenas relaciones interpersonales?

8. Dentro de Qualisa ¿Se busca que las tareas y funciones asignadas a cada uno de los trabajadores generen un impacto en su desarrollo y en su nivel de satisfacción profesional?
9. Tomando en consideración el entorno físico de Qualisa ¿Cree usted que las condiciones en las cuales se labora garantiza un bienestar y cuidado en los trabajadores?
10. ¿El nivel de crecimiento a nivel profesional de cada uno de los trabajadores es parte de los principales intereses que persigue la empresa?
11. ¿Qualisa maneja políticas de reconocimiento de logros en busca de motivar al personal?
12. ¿Usted dentro de su equipo de trabajo reconoce los resultados positivos que consiguen su equipo de trabajo?
13. ¿De qué manera se busca generar un nivel de compromiso por parte de los empleados en relación a la consecución de los objetivos y metas organizacionales?
14. ¿Se suele retroalimentar al equipo de trabajo una vez alcanzado el objetivo o culminado algún proceso?
15. Debido a que las funciones de gran parte del personal es rutinario, ¿De qué modo se busca generar un interés constante en las actividades con el objetivo de mantener el buen desempeño de los trabajadores?
16. ¿Considera usted que los jefes inmediatos realizan una supervisión constante al personal que tienen a su cargo en busca de mejorar su rendimiento y realizar una retroalimentación de su desempeño?
17. ¿Cree usted que existe congruencia entre las actividades que realiza cada trabajador y el salario el que recibe?
18. ¿Siente que usted y su equipo de trabajo están comprometidos con la empresa y con los objetivos que la misma persigue?
19. ¿Considera usted que existe un nivel de confianza en su equipo de trabajo en relación a los resultados que se obtienen?

Anexo 3

CONSENTIMIENTO INFORMADO

Yo……. con CI:……. y en calidad de ……... (CARGO) acepto participar de manera voluntaria en el trabajo investigativo antes mencionado realizado por la estudiante Andrea Carranza; y autorizo a que la siguiente entrevista sea grabada en audio para los fines netamente académicos y de uso investigativo. Expreso que la estudiante me ha explicado con antelación el objetivo y el alcance de la presente investigación.

Firma:…….

Anexo 4

Formato de análisis de documentación

NOMBRE	
ORIGEN	
VERSIÓN	
FECHA DE EMISIÓN	
OBJETIVO DEL DOCUMENTO	
BREVE RESUMEN	
PALABRAS CLAVE	
PARTES ESENCIALES A CONSIDERAR	
PROCESOS QUE MENCIONA	
DEPARTAMENTOS A LOS QUE SE HACE REFERENCIA	

Anexo 5

MATRIZ DE MARCO LÓGICO									
	DESCRIPCIÓN NARRATIVA	**ACTIVIDADES**	**INSUMOS**	**METODOLOGÍA**	**INDICADOR**	**MEDIO DE VERIFICACIÓN**	**RESULTADO**	**SUPUESTO**	**COSTO**
Objetivo del proyecto	Plantear estrategias de intervención en CVL para los empleados de la empresa Qualisa enfocadas en las dimensiones que representan un conflicto con base a los resultados obtenidos	Sociabilización de los resultados	Sala de reuniones Computadora Medios audiovisuales	- Análisis de información - Charla	Nº de asistentes	Lista de asistencia	Conocimiento del personal de su estado actual de CVL	Falta de concientización del proyecto	$15,63
		Presentación del video "Qualisa se preocupa por ti"	Sala de reuniones Computadora Medios audiovisuales	-Video - Charla	Nº de asistentes	Lista de asistencia	Conocimiento del plan de CVL	Involucra-miento del personal	$15,63
		Taller "Intervención de la tercera parte"	Sala de reuniones Computadora Medios audiovisuales Pizarra, marcadores Bibliografía Cotizaciones de refrigerios	- Análisis de información - Taller -Dinámicas - Reflexión	Nº de asistentes al taller	Lista de asistencia al taller	Mejorar de la comunicación a nivel inter-departamental y resolución de conflictos	Permiso de las jefaturas Involucra-miento del personal	$72,51
		Propuesta de implementación de planes de carrera para cargos administrativo	Sala de reuniones Computadora Medios audiovisuales Perfiles de cargo Políticas y normativas organizacionales	- Análisis de información - Matriz comparativa	% de personal que acceda a planes de carrera	Diseño del plan de carrera de los distintos cargos	Desarrollo profesional de los empleados administrativos	Aprobación de Talento Humano y la Gerencia General	$543,90
		Propuesta de un programa de reconocimiento al personal	Sala de reuniones Computadora Informes de objetivos mensuales Cotizaciones de placas de reconocimiento	- Análisis de información - Matriz comparativa	% de personal reconocido al final del mes	Informe de indicadores de metas alcanzadas	Motivar al personal a la consecución de los objetivos de la empresa	Aprobación de Talento Humano y la Gerencia General	$265,70

			Informes de presupuesto						
		Plan de evaluación del desempeño mediante	Sala de reuniones Computadora Medios audiovisuales Bibliografía Informes de objetivos estratégicos	- Análisis de información - Charlas explicativas	% de metas alcanzadas al final del mes	Informe de metas propuestas para el mes en curso	Retroalimentar a los empleados de su trabajo y establecer una guía de supervisión	Permiso de las jefaturas Involucra-miento del personal	$81,27
		Propuesta de un plan de comunicación	Sala de reuniones Computadora, medios audiovisuales Cotizaciones de materiales de oficina Bibliografía Informes mensuales	- Análisis de información Concientiza ción de información	Nº de canales de comunicació n % de personal informado	Comunicados expuestos Diseño de los canales de comunicación	Personal de campo este informado de los cambios y decisiones Empresariales	Aprobación de Talento Humano y la Gerencia General	$56,76
		Taller “Yo también soy Qualisa”	Equipamiento de salud y seguridad ocupacional Cotizaciones de refrigerios	Concientiza-ción de procesos -Dinámicas	Nº de asistentes	Lista de asistencia al programa	Concientizar al personal de la importancia del trabajo de campo	- Permiso de las jefaturas - Involucra-miento del personal	$53,76
		Propuesta de un programa de inducción y re inducción	Sala de reuniones Computadora y medios audiovisuales Información sobre los procesos de campo	Concientiza ción de procesos - Charla explicativa	Nº de personas que acceden a la inducción y capacitación	Lista del personal capacitado	Manejo autónomo de los procesos y de la toma de decisiones diarias del personal de campo	Aprobación de Talento Humano y la Gerencia General	$39,39
		Planificación de campeonatos de futbol y vóley	Instalaciones Formatos de inscripción Cronograma de juegos	-Dinámicas recreativas	Nº de participantes del campeonato	Lista de personal inscrito al campeonato	Cohesión e interacción social entre las distintas fincas	Aprobación de Talento Humano y la Gerencia General	$70,63

			Balones Cotizaciones de trofeos				y el personal administrativo		
		Talleres de capacitación en supervisión	Sala de reuniones Computadora Medios audiovisuales Pizarra Marcadores Papelotes Bibliografía	- Análisis de información - Taller Dinámicas - Reflexión	Nº de asistentes al taller	Lista de asistencia del taller	Personal capacitado en supervisión que garantice una consecución eficaz de objetivos	Permiso de las jefaturas Involucra-miento del personal	$46,26

Anexo 6

El anexo 6 corresponde a la tabulación de las encuestas aplicadas, mismo que se encuentra en el CD adjunto.

Anexo 7

El anexo 7 corresponde a la transcripción de las entrevistas realizadas, mismo que se encuentra en el CD adjunto.