

Capítulo 5

C

alidad de vida laboral para generar ventaja competitiva en empresas lácteas¹

Quality of labor life to generate competitive advantage in dairy companies

Margel Parra Fernández
Universidad de la Costa. Barranquilla-Colombia
margel.alejandra@gmail.com
<https://orcid.org/0000-0003-3530-8112>

Sonia Ethel Durán
Corporación Universitaria Latinoamericana. Barranquilla-Colombia
soniaduran547@hotmail.com
<http://orcid.org/0000-0002-0876-7850>

Carmen Romero Díaz
Tecnológico de Antioquia–Institución Universitaria. Medellín-Colombia
carmenhelena2007@gmail.com
<https://orcid.org/0000-0002-1768-2947>

Merlys, Patiño Villanueva
Universidad Simón Bolívar. Barranquilla-Colombia
merlys.patino@unisimonbolivar.edu.co
<https://orcid.org/0000-0002-3058-2588>

175

¹ Este artículo es resultado de un trabajo de investigación titulado: Mejoramiento de la Calidad de vida a través de redes económicas.

RESUMEN

176 El objetivo principal de este estudio fue analizar la calidad de vida laboral como fuente para generar ventajas competitivas en empresas lácteas del Estado Zulia, Venezuela. Para ello, se utilizó el método descriptivo de campo; la población de la investigación estuvo constituida por sesenta y ocho empleados que laboran en el departamento de administración, contabilidad, ventas, facturación y recursos humanos de la Agroindustria Láctea Pacomela del estado Zulia. Para la recolección de información se utilizó un cuestionario con 18 ítemes, conformado por cinco alternativas múltiples, tomadas para el estudio del conocimiento que se tiene sobre la Calidad de Vida Laboral, las cuales condujeron a la interpretación y análisis de los datos. Se puede decir que el salario no es la fuente primaria de satisfacción y motivación de los trabajadores, sino que lo constituyen los beneficios socioeconómicos que reciben. Se pudo determinar que la empresa proporciona escaso apoyo a sus empleados en su desarrollo profesional; no existe conocimiento por parte de ellos de la existencia de un plan de carreras, y además no se establece un índice objetivo de logros para promocionar a su personal, lo cual va en detrimento de la motivación y la satisfacción.

Palabras clave: calidad de vida laboral, empresas competitivas, beneficios socioeconómicos, sistema de reconocimientos.

ABSTRACT

The objective main of this study was analyze the quality of life work as source to generate advantages competitive in companies milk of the State Zulia Venezuela. The descriptive field method was used, the population of the research was constituted by sixty and eight employees that working in the Department of administration, accounting, sales, billing and resources human of the agribusiness dairy Pacomela of the State Zulia. A questionnaire with 18 Itemes, consisting of five taken multiple alternatives for the

study of knowledge that has on the quality of working life, which led to the interpretation and analysis of the data was used for the collection of information. It can be said that the wage is not the primary source of satisfaction and motivation of the workers but it constitutes their socio-economic benefits that receive them employees. It could be determined that the company provides scarce support to their employees in its professional development, does not exist knowledge from them of the existence of a plan of training, and also does not set an objective index of achievements to promote to its personal which goes in detriment of the motivation and the satisfaction.

Keywords: quality of working life, competitive companies, socio-economic benefits, recognition system.

INTRODUCCIÓN

En el ambiente organizacional y de negocios, gestionar el capital humano es actividad de equipo, nada independiente de los contenidos organizacionales. El objetivo fundamental de esta labor radica en identificar, y eso también lo hacen las personas, cómo se utilizan de manera certera los recursos que están dados para obtener los mejores resultados organizacionales y, que estos resultados, sumen significado a la hora de elegir productos y servicios y así determinar cuál o cuáles de ellos resolverán la incertidumbre del valor agregado. Hoy ese valor agregado lo añaden las personas, su talento, su manejo, su forma de hacer las tareas en las empresas; cada día esta diferencia visibiliza organizaciones y con ellas la gente que lo forja.

De esto están hechas las compañías de éxito, el gran reto está en encontrar la manera cómo personas y compañías creen vínculos que relacionen su quehacer con la calidad de vida en las organizaciones, logrando así, registrar la diferencia y que el cliente lo valore cuando se trate de adquirir sus productos y servicios.

En el mismo orden de ideas, se asume que el trabajo es la actividad que le proporciona al individuo la posibilidad de alcanzar el desarrollo y bienestar laboral, social y familiar, el cual se torna también en una condición propia del ser humano para su pleno desarrollo. Dicha condición está en la relación entre el trabajador con los medios técnicos, físicos, organizacionales y sociales en los cuales se despliega su trabajo. Va desde la posición que ocupa en la concepción y organización del proceso productivo hasta la capacidad de relación con sus compañeros y superiores.

Todo lo anterior suscita una nueva filosofía del talento humano en la organización, incorporando nuevos enfoques sobre desarrollo e implementación de programas orientados al mejoramiento en la cualificación del personal, planes de capacitación y, frecuentemente, estudios que apoyan el mejoramiento de la calidad de vida laboral (CVL).

178

Teniendo en cuenta los verdaderos propósitos organizacionales que persiguen las empresas, incluido el bienestar de quienes ejecutan las tareas, aparece la responsabilidad social empresarial como parte esencial del compromiso con los clientes; este compromiso unido a los valores empresariales en los que siempre está presente el aspecto humano como factor de referencia y diferencia, evidencian la necesidad de enriquecer el vínculo laboral con la calidad de vida laboral.

En este sentido, por medio de la calidad de vida laboral, el ser humano puede construir, pensar, inventar, desarrollar nuevas formas de convivencia, sistemas económicos, políticos, sociales, empresariales, entre otros. Por otra parte, el hombre es un ser productivo, que vinculado en el ambiente laboral, considera los valores empresariales como un proceso por medio del cual puede cumplir sus propósitos personales, y con ellos impulsa los esperados por la empresa a la cual pertenece.

Aunado a ello, las empresas ejercen de diferentes maneras un impacto significativo sobre las comunidades y el mercado laboral, partiendo de su existencia y la forma en cómo se desarrollan los procesos diarios y rutinarios. Estos conceptos ponen de manifiesto que la calidad de vida laboral en las empresas o instituciones va más allá de ofrecer al empleado ciertos beneficios y prerrogativas, haciéndose necesario mantener un equilibrio entre el bienestar de la empresa y el bienestar del empleado, de tal manera que la supervivencia de las organizaciones depende en gran medida del apoyo y respeto que el integrante en la cadena dé al cliente. Por ello, las organizaciones deben ser responsables, combinando en forma equilibrada los aspectos legales, éticos, morales y ambientales.

Bajo este contexto, las organizaciones modernas se proponen brindar al talento humano condiciones favorables que propicien el ejercicio positivo de sus funciones y, con ello, la efectividad necesaria para que las compañías logren sus objetivos integrados.

179

Beneficios de carácter social como seguros de hospitalización, cirugía y maternidad (H.C.M), primas por hijos, condiciones agradables en el ambiente de trabajo, compensaciones suficientes y herramientas para el trabajo, entre otras, le permite a la organización contar con un personal satisfecho e identificado con su tarea. Como resultado de ello nace la Calidad de Vida Laboral (CVL), como medio de mejoramiento de funciones, desarrollo de habilidades y sistemas de trabajo.

Al respecto, Koontz, Weihrich y Cannice (2012), afirman que la CVL es un método de grandes posibilidades para conseguir el mejoramiento de cargos, y a su vez, un campo de investigación y acción en el que se combinan la psicología, sociología, ingeniería industrial, la teoría organizacional, teorías sobre motivación y liderazgo y las relaciones industriales. Asimismo,

Herriegel y Slocum (2009) mencionan que la calidad de vida laboral (CVL) representa la medida en que las personas están en posibilidad de satisfacer necesidades personales importantes mediante su trabajo. Además, se ha convertido en una meta importante para muchos trabajadores, tanto hombres como mujeres.

Atendiendo a estas consideraciones, es importante destacar que la calidad de vida laboral, surgió al final de la década de los 60 como herramienta para solucionar el estrés de los trabajadores; en la actualidad existe gran cantidad de estudios de casos y programas prácticos al respecto, también centros de CVL, principalmente en Estados Unidos y Europa. Sin embargo, en América Latina se le ha restado la importancia que le corresponde, debido a la inestabilidad económica, social y política por la cual atraviesan la mayoría de los países.

180

Esta situación se agudiza en Venezuela, donde el desequilibrio económico y social ha empeorado las condiciones de vida de toda la población, especialmente la de los trabajadores, quienes reciben salarios insuficientes para cubrir sus necesidades básicas, traducido esto en disminución de su poder adquisitivo. Por lo tanto, las empresas, debido a la reducción en sus ventas de manera considerable, han optado por despedir empleados, disminuir la producción y reducir beneficios sociales, con el fin de abaratar costos.

De acuerdo con lo planteado, la referencia para este estudio será la empresa Agroindustria Láctea Pacomela, constatando en ella, con el apoyo de la gerencia, la disminución del desempeño de los trabajadores, situación que afecta el nivel de productividad organizacional. Todo esto originado por los innumerables retrasos e inasistencias a su trabajo, poca iniciativa en actividades extraordinarias y un alto grado de insatisfacción en las labores que desempeñan; también argumentan que no existen lineamientos ni políticas

que evidencien la aplicación de un programa de calidad de vida laboral o la existencia de las condiciones que lo generan. Esto ocasionado, según la información suministrada, por la inseguridad laboral, la inseguridad social, el tiempo de dedicación al trabajo, los insuficientes ingresos económicos, entre otros.

De acuerdo con lo planteado, la investigación se orientó al análisis de los factores que generan calidad de vida laboral al personal en Agroindustria Láctea Pacomela, de tal manera que pueda transformarse en mejores resultados laborales y, con ello, derivar en una ventaja competitiva en el mercado, teniendo en cuenta las razones suficientes que llevan a relacionar mejores condiciones laborales con mejoras en los resultados operacionales y de gestión de las personas que los ejecutan.

Entre las razones que justifican el estudio de la calidad de vida laboral para generar ventaja competitiva en la empresa, se encuentran aspectos como:

- Posibilitar el establecimiento de una Cultura Organizacional que favorezca la comunicación, sintonía e integración de los empleados entre sí, y entre estos y la Organización, en aras de lograr el desarrollo de la Estrategia Empresarial.
- Identificar mejoras organizacionales con el fin de incorporarlas a los métodos desarrollados por la Empresa para el logro de mejores habilidades, que posibiliten un mayor rendimiento del talento humano y con ello el logro de objetivos establecidos por la empresa.
- Definición de una adecuada política empresarial en materia de retribuciones, primas e incentivos, recompensas, compensaciones y otros estímulos económicos, que establezcan las verdaderas necesidades del personal, logrando la satisfacción y motivación de estos y la permanencia de talentos en la Empresa.
- Definición de los planes de formación y capacitación para profesionales, apropiados a las características organizacionales integrales.

- Establecer métodos para la adaptación al cambio de naturaleza del trabajo, liderando procesos de cambio que la empresa precise con el fin de lograr mayor presencia en el mercado.
- Logro de mayor valor añadido, optimización y fortalecimiento de la estructura empresarial teniendo en cuenta la mejora en la organización por parte de las personas que ejecutan las acciones empresariales, y la alineación de las políticas de Talento Humano con el resto de las estrategias y estructuras de trabajo en la organización.
- Logro de Relaciones de trabajo de alto impacto en el rendimiento empresarial, asegurando con ello altas cuotas de calidad en los productos y servicios ofertados a los clientes.

ESTADO DEL ARTE Y CONSIDERACIÓN TEÓRICA DE LA CALIDAD DE VIDA EN EL ESCENARIO ORGANIZACIONAL

182

El tema de calidad de vida laboral es una intervención estructural del desarrollo organizacional, la cual ha sido reconocida por trabajadores y dirigentes sindicales como un medio para el mejoramiento de las condiciones de trabajo y la productividad, así como para justificar salarios más elevados que fomenten el desarrollo bio-psicosocial de las personas. Uno de los problemas urgentes en las empresas modernas es encontrar la manera de motivar al personal, de tal forma que se dedique de mejor manera a sus labores e intensifique la satisfacción e interés en el trabajo; es por ello que la calidad de vida laboral funciona como mecanismo para proporcionar buenos resultados y mejorar la eficiencia, tomando en cuenta las relaciones humanas y el medioambiente laboral.

La calidad de vida laboral es un tema que aparece frecuentemente en discusiones acerca de técnicas para facilitar el cambio, disminuir los niveles de estrés y evaluar la naturaleza del ambiente laboral. En este sentido, Koontz (2012) considera que es un enfoque interesante tener en cuenta la motiva-

ción, como un enfoque sistémico al diseño del puesto y un desarrollo prometedor en el panorama general de la ampliación de las responsabilidades laborales, combinado con un fundamento en el enfoque de los sistemas sociotécnicos de la administración.

Según Guízar (2013), la calidad de vida laboral se refiere al carácter positivo o negativo en ambiente laboral, tiene la finalidad de crear un ambiente excelente para los empleados que contribuya con la gestión de la organización. Los elementos de un nivel típico de calidad de vida en el trabajo comprenden aspectos tales como comunicación abierta, sistemas equitativos de premios, interés por la seguridad laboral de los trabajadores y la participación de estos en el diseño de cargos.

Newstrom (2011) se refiere a la CVL como el medio a través del cual, las organizaciones reconocen su responsabilidad por desarrollar labores y condiciones de trabajo de excelencia, tanto para los individuos como para la solidez económica de la organización. En este sentido, el mejoramiento continuo de la calidad de vida laboral, puede producir muchos de los beneficios relacionados con el desarrollo y el incremento de la efectividad en la organización.

Las metas de este mejoramiento se enfocan en el desarrollo de habilidades, la reducción de estrés ocupacional y el establecimiento de relaciones cooperativas entre la dirección y los empleados.

Dentro de estas perspectivas, las organizaciones modernas deben orientarse por brindar al talento humano unas condiciones favorables y un ambiente agradable de trabajo. De esta manera las organizaciones podrían alcanzar sus objetivos; para ello deben adaptarse a los procesos de transformación y cambios concebidos desde el entorno.

En este orden de ideas, la calidad de vida laboral es una filosofía de gestión que mejora la dignidad del empleado, determina cambios culturales y brinda oportunidades de desarrollo y progreso personal. Consideran Dessler y Valera (2011) que la calidad de vida en el trabajo se enfoca en un campo interdisciplinario de investigación que combina la psicología, la sociología industrial y de la organización, la teoría y el desarrollo de la organización, la teoría de la motivación y el liderazgo, y las relaciones industriales.

En este orden de ideas, los esfuerzos para mejorar la vida laboral, constituyen labores sistemáticas que llevan a cabo las organizaciones para proporcionar a los empleados una oportunidad de mejorar sus cargos y su contribución a la empresa, en un ambiente de mayor confianza y respeto. Del mismo modo, persigue el bienestar y la satisfacción en el trabajo; de la misma manera, es de interés para las empresas debido a los efectos sobre la producción y la productividad, al ser este un factor esencial dentro del ámbito laboral, puede afectar la conducta y comportamiento de los empleados.

De acuerdo con lo planteado, la calidad de vida laboral es una forma diferente de vida dentro de la organización que busca el desarrollo del trabajador, ofreciéndole seguridad social, laboral y económica, logrando la satisfacción del empleado y, por ende, la eficiencia empresarial; su objetivo es lograr calidad en la gestión.

Se considera la calidad de vida laboral un beneficio tanto para la organización como para el trabajador, reflejándose en: evolución y desarrollo del trabajador, una elevada motivación, mejor desenvolvimiento de sus funciones, menor rotación en el empleo, menores tasas de ausentismo, menos quejas, mayor satisfacción en el empleo y mayor eficiencia en la organización.

Elementos que determinan los niveles de calidad de vida en una empresa

De acuerdo con lo planteado anteriormente, la CVL es un factor de equili-

brio que genera armonía en el ambiente de la organización y que debe ser tratado con la importancia que merece para asegurar el éxito empresarial. Dentro de este marco, Walton (1973) comentó que la CVL ha sido usada para describir ciertos valores ambientales y humanos, descuidados por las sociedades industriales en favor del avance tecnológico, de la productividad y del crecimiento económico.

El autor admitió, para la época, que el trabajo se concebía como el medio que utilizaba el individuo para ganarse la vida. Puesto que están asociadas a diferentes características de la vida cotidiana y que aún cuando surgieron otros estudios en torno al tema, la teoría de Walton sigue siendo determinante para las organizaciones y sus empleados, por lo cual se sustentan a continuación en la Tabla 1; el modelo incluye 8 elementos.

En relación con los elementos que generan calidad de vida, Dessler y Valera (2011) consideran, que esta surge en las organizaciones como un fenómeno que afecta las características de las personas en el trabajo, la misma presupone un alto nivel de satisfacción en la permanencia del trabajador en la organización, relacionado además con un alto nivel fuera de la empresa, al hacer un buen trabajo, sin estar obligados a hacerlo; se compara favorablemente con otros eventos importantes de su vida.

En este sentido, la calidad de vida en el trabajo es uno de los aspectos que la gerencia moderna debe tomar en cuenta a efectos de mantener al personal orientado con los objetivos organizacionales, permitiéndoles así participar de forma constante y activa de la vida laboral, logrando la satisfacción integral del trabajador. Más aún cuando esta calidad de vida se relaciona con la percepción subjetiva del individuo frente a las oportunidades que le brinda el entorno donde se desarrolla para satisfacer sus necesidades personales y laborales (Durán, Prieto y García, 2017).

Tabla 1
Elemento de la Calidad de Vida

Descripción	Elementos
Es necesario que el salario correspondiente sea suficiente para mantener un razonable estándar de vida. La remuneración que recibe cada colaborador debe estar acorde con el desempeño del mismo dentro de la organización, de tal forma que exista equidad entre la actividad realizada y la compensación recibida por el mismo.	Compensaciones adecuadas y justas.
La salud y seguridad de los empleados constituyen de las principales bases para la preservación de la fuerza de trabajo, adecuado de tal manera que las dos son actividades íntimamente relacionadas y orientadas a garantizar condiciones personales y materiales del trabajo, capaces de mantener cierto nivel de salud de los empleados.	Condiciones de trabajo saludables y seguras.
El trabajo no debe afectar la vida personal del empleado y su relación con la familia; la organización debe brindar bienestar que otorgue satisfacción en las labores que este realiza. Esto significa que los requerimientos de trabajo, incluyendo programas, presupuestos, asuntos urgentes, no se tomen del tiempo de ocio o del tiempo familiar como algo cotidiano, es decir, el trabajo no debe atentar contra la estabilidad emocional y familiar del empleado.	Espacio de vida y trabajo.
Se deben brindar oportunidades para satisfacer la necesidad de utilizar las habilidades y conocimientos del trabajador, para desarrollar su autonomía y autocontrol, y para obtener información sobre el proceso total del trabajo, así como retroalimentación acerca de su desempeño.	Utilización y desarrollo de capacidades.
Se debe ofrecer la posibilidad de hacer carrera en la organización, de crecimiento, desarrollo personal y de seguridad de un empleo duradero.	Oportunidad de crecimiento continuo y seguridad.
Esto implica eliminar barreras jerárquicas que marcan distancia, brindar apoyo mutuo, franqueza interpersonal y ausencia de prejuicios.	Sentido de pertenencia.
Se entiende como la institución de normas y reglas de la organización, derechos y deberes del trabajador, recursos contra decisiones arbitrarias y un clima laboral democrático dentro de la organización.	Derechos del empleado.
El trabajo no debe absorber todo el tiempo ni la energía del trabajador en detrimento de su vida familiar y particular, de su tiempo de ocio y sus actividades comunitarias.	Trabajo y espacio total de vida.
El empleado debe percibir la responsabilidad de la organización tanto para él, como para la sociedad; la actividad que realiza la empresa debe contribuir con el orgullo del empleado por pertenecer a la organización. Una vez que el empleado forma parte de la organización es importante que la empresa brinde diferentes beneficios que lleguen a satisfacer a sus trabajadores, tanto en el ámbito personal y profesional, como en el nivel general que incluye el resto de la comunidad.	Relevancia social de la vida laboral y familiar.

Fuente: Parra, Durán, Romero & Patiño (2017), según Walton (1973).

Ventaja competitiva

Según Durán, Crissien, Virviescas y García (2017) la gestión empresarial tiene que ver con el desarrollo de estrategias encaminadas a lograr el buen desempeño de los individuos en todo tipo de organización, vinculando a ello una serie de actividades y procesos que puedan representar crecimiento y competitividad empresarial. Bajo esta premisa Rubio y García (2014) señalan que en las organizaciones se gestionan capacidades para mantenerse en mercados competitivos.

De acuerdo con ello, existen factores externos e internos que impulsan a las empresas por ser competitivas, de igual manera, buscar mantener esa ventaja frente a otras empresas, destacando que tal ambiente. La necesidad de buscar alternativas para construir que esa ventaja sea sostenible en el tiempo.

En este orden de ideas, el éxito y la supervivencia de una organización dependen de cómo proyecte e implemente las actividades, tareas y procesos en el ámbito general de la empresa. Es de suma importancia tener en cuenta los lineamientos que giran alrededor del área administrativa, sabiendo que la administración conjuga los recursos humanos, materiales y financieros para el logro de las metas planteadas.

Uno de los aspectos relevantes de este estudio es la vinculación de procesos hacia la gestión de personal, concebida como punta de lanza para ser aplicada al incremento y conservación del esfuerzo del individuo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades de los miembros y de la propia organización, al igual que en el mercado donde se desenvuelven todos los colaboradores; el estudio sugiere que la atención que se emplea en mejorar las actitudes de los empleados sea tomada en cuenta como parte del proceso organizacional, que luego se traduce como éxito empresarial.

Aunado a lo planteado, se considera que mejorar las condiciones laborales de los colaboradores puede aumentar la visibilidad y la competitividad del negocio, destaca un impacto positivo en el comportamiento de sus empleados, razón por la cual se plantea que la calidad de vida laboral puede generar ventaja competitiva. Atendiendo a estas perspectivas, Villareal (2006) considera que la competitividad va más allá de la productividad, dado que representa un proceso que se centra en concebir y fortalecer las capacidades productivas y organizacionales, de tal manera que para enfrentar de manera exitosa los cambios del entorno, se deben transformar las ventajas comparativas en competitivas.

188

Porter (2000) manifestó que una empresa obtiene ventajas competitivas cuando consigue realizar esas actividades estratégicamente importantes mejor y más económicamente que sus competidores. Cada una de las actividades puede ser fuente de ventaja competitiva por sí sola o en combinación con otras actividades; de ahí la importancia de los eslabones entre actividades. Además, sostuvo el autor, que esta estrategia competitiva logra mantener los intereses de toda una generación de expertos, permitiendo que predomine dentro del campo estratégico.

Uno de los aspectos que más resalta en el hecho de generar ventaja competitiva es que las empresas deben ejecutar los procesos con menos recursos y mayores resultados, asimismo inducir al personal a ser empleados orientados al cliente, en pro de cumplir los objetivos organizacionales, de esa manera, los gerentes deberían interesarse en las actitudes de sus empleados, las cuales podrían advertirles sobre problemas potenciales que influyen en el comportamiento, derivando en niveles bajos de rendimiento.

Bajo este contexto, las organizaciones orientadas en lograr altos grados de eficiencia en sus colaboradores, deben considerar ambientes motivadores y

retantes, participativos, con un personal identificado con la organización; considerarlos como un activo vital, teniendo presente que su comportamiento es resultado, en gran parte, de las condiciones, situaciones y complejidades que les reporta el entorno.

En el mismo orden de ideas, se deduce que al hablar de ventaja competitiva se puede plantear un proceso que genere valor en las organizaciones, orientado por un desempeño donde prevalezca la eficiencia, eficacia y la productividad, de manera tal que provean herramientas claras y precisas a los directivos y administradores, que permitan conservar esa ventaja competitiva.

Indudablemente, el consolidar la ventaja competitiva dependerá de lo que se ha planteado la empresa con relación a los indicadores de desempeño, de productividad y de cumplimiento de metas, sustentando los parámetros que le permiten diferenciar la ventaja competitiva respecto de otras empresas, tal como ocurre en la Agroindustria Láctea Pacomela citada en este estudio, relaciona la ventaja competitiva con la creación de valor, en relación con precio y costo; no obstante, el enfoque de este estudio está determinado a la forma como los procesos, humanos y sociales, se avocan también en generar ese valor esperado.

189

Estrategias para generar ventaja competitiva

Una de las características observadas en este mundo competitivo y globalizado es que las empresas se empeñan en ser cada vez mejores, para ello recurren a todos los medios disponibles para cumplir con sus objetivos. Se requiere entonces de la óptima administración del factor humano y cómo se vincula este factor con los planes organizacionales, destacando al respecto que una empresa será buena o mala dependiendo de la calidad de su talento humano.

Dentro de este marco, gerenciar las organizaciones incluye un proceso bastante complejo, ya que ellas interactúan en un ambiente de constantes cambios e innovación, producto de los retos y desafíos inducidos por la globalización, involucrando la ventaja competitiva, tema de alta relevancia para las organizaciones inteligentes.

Bajo este contexto, Porter (1982) citado por Koontz (2012), identificó tres estrategias genéricas que podían usarse, individualmente o en conjunto, para crear en el largo plazo esa posición defendible que superara el desempeño de los competidores en una industria. Esas tres estrategias genéricas son:

- **Liderazgo en costos totales bajos:** Esta fue una estrategia muy popular en la década de los 70, debido al concepto arraigado de la curva de experiencia. Mantener el costo más bajo frente a los competidores y lograr un volumen alto de ventas era el tema central de la estrategia. Por lo tanto, la calidad, el servicio, la reducción de costos, la construcción eficiente de economías de escala, el rígido control de costos y particularmente de los costos variables, eran materia de escrutinio férreo y constante. Los clientes de rendimiento marginal se evitaban y se buscaba la minimización de costos en las áreas de investigación y desarrollo, fuerza de ventas, publicidad, personal y, en general, en cada área de la operación de la empresa. En este sentido, la aplicación de esta estrategia exige un personal competente, con un tipo de retribución variable, en función de los beneficios. La formación y perfeccionamiento del personal debe ir dirigido a la mejora de la productividad, siendo estas las que más contribuyen con el logro de los objetivos económicos de la empresa.
- **Diferenciación:** Una segunda estrategia era la de crearle al producto o servicio algo que fuera percibido en toda la industria como único. La

diferenciación se consideraba como la barrera protectora contra la competencia debido a la lealtad de marca, la que como resultante debería producir una menor sensibilidad al precio. A este respecto, diferenciarse significaba sacrificar participación de mercado e involucrarse en actividades costosas como investigación, diseño del producto, materiales de alta calidad o incrementar el servicio al cliente.

- **Enfoque:** La tercera estrategia consiste en concentrarse en un grupo específico de clientes, en un segmento de la línea de productos o en un mercado geográfico. La estrategia se basaba en la premisa de que la empresa estaba en condiciones de servir a un objetivo estratégico reducido en forma más eficiente que los competidores de amplia cobertura. En este ámbito se destaca que, en lo referente al capital humano, requiere una combinación de personal competente y altamente especializado, con una retribución fija alta, con una variación en función de los beneficios adicionales que obtenga. Por tanto, implica contratar personas cuyas características cumplan con el liderazgo suficiente que motive su proceder por medio de estas estrategias.

191

En este orden de ideas, con este estudio se busca tener una visión sistemática en lo que respecta a sensación de bienestar, relaciones laborales, familiares, gratificación, motivación, todo esto en el contexto de su cotidianidad y manifiesto a través de su manejo de vida, exteriorizada en la visión de conjunto en la organización objeto de estudio, mostrando resultados positivos y alta productividad. Asimismo, permite conocer los escenarios presentes y futuros, de manera que la organización esté inmersa en un contexto donde se involucren los aspectos económicos, sociales y gubernamentales, los cuales deben ser planeados y evaluados continuamente, de forma que la organización tenga posibilidades de circunscribir las fuerzas que pudieran afectarla.

MÉTODO

Tipo y diseño de investigación

El objetivo de la presente investigación se centró en analizar la calidad de vida laboral como instrumento de valoración que pueda generar ventajas competitivas en empresas lácteas del Estado Zulia. Es de tipo descriptiva, ya que detalla las dimensiones junto con los elementos que la conforman. Según Hernández, Fernández y Baptista (2011), los estudios descriptivos son aquellos que buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido al análisis.

192

En cuanto al diseño de la investigación, es la estrategia que acoge el investigador para responder al problema planteado en función de los datos; la investigación se clasifica de campo, siendo de tipo no experimental, ya que se analizó la calidad de vida y los elementos de la ventaja competitiva, estableciendo su naturaleza específica, aplicando una sola medición.

Dentro del diseño no experimental se tipifica como transeccional, porque su fin fue analizar la calidad de vida laboral en Agroindustria Láctea Pacomela.

Población

Para Hernández y otros (2011), la población se concibe como los sujetos u objetos de estudio, sobre los cuales se pretende generalizar los resultados, delimitándose sus características. Para efectos de esta investigación, la población se constituyó con 62 empleados administrativos que laboran en la Agroindustria Láctea Pacomela. La población se califica como finita, accesible y objetiva, no se requiere ni muestra ni muestreo. Ver Cuadro 1.

Cuadro 1
Distribución de la Población

	Cantidad	Cargos
8	Contabilidad	Administrativos
25	Ventas	
8	Talento humano	
6	Facturación	
15	Tesorería	
62		TOTAL

Fuente: Departamento de talento humano (2016).

Esta población es de fácil acceso para los investigadores, por lo que se considera abordarla utilizando la técnica de censo poblacional, definida por Tamayo (2007) como un recuento de todos los elementos de una población, lo cual le confiere a la investigación un alto grado de generalización, propicio para incrementar la validez externa.

193

Técnicas e instrumento de recolección de datos

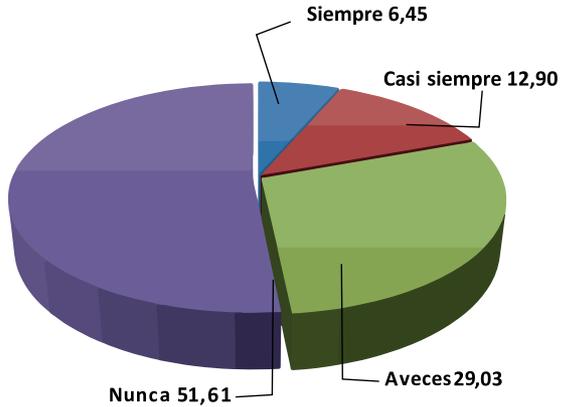
Las técnicas de recolección de datos permiten la determinación específica de la manera como es obtenida la información necesaria para la investigación. Para recolectar la información requerida se utilizó como instrumento para medir la variable Calidad de vida laboral, un cuestionario de escala tipo Likert. El instrumento de medición presenta cuatro alternativas de respuestas: siempre, casi siempre, a veces y nunca.

RESULTADOS, DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

A continuación se presenta una serie de situaciones generadas como resultados, producto de una minuciosa investigación llevada a cabo desde la idea promotora hasta su ejecución. Se tomó en cuenta la tendencia generada sobre la calidad de vida laboral, sustentándose en estadísticas descriptivas.

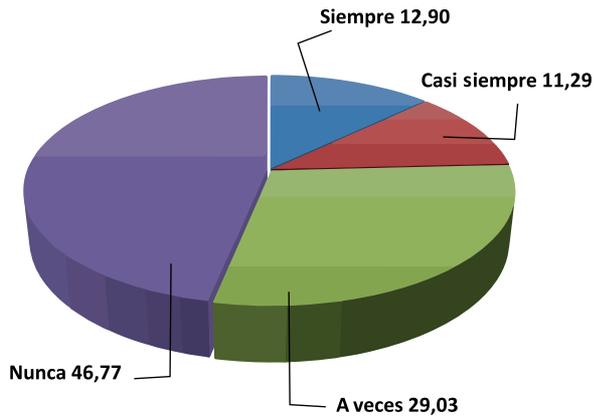
a) Factor: Compensaciones adecuadas y justas

Las gráficas permiten evidenciar las tendencias con respecto a Compensaciones adecuadas y justas. Se muestra el salario percibido por el personal administrativo que labora en la Agroindustria Láctea Pacomela. Es notable que un 51,61 % consideró que no es suficiente, el 29,03 % afirmó que a veces, e igualmente en un bajo porcentaje de un 12,90 % dijeron que casi siempre, y solo el 6,45 % sostuvo que siempre.



Gráfica 1. Salario Suficiente
Fuente: Parra, Durán, Romero & Patiño (2017).

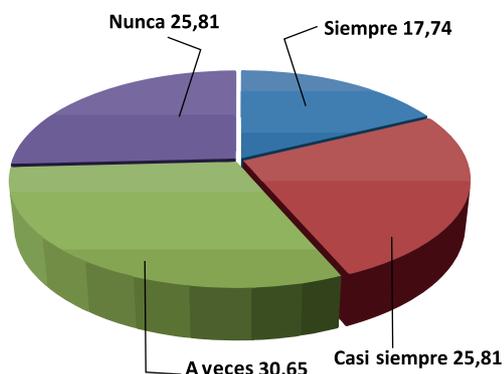
194 Dentro de este marco, casi las tres cuartas partes de la población manifestaron que su salario es insuficiente. En cuanto a si la remuneración es acorde con el desempeño del empleado, el 12,90 % respondió siempre, un 11,29 % mantuvo que casi siempre, otro 29,03 % optó por decir que a veces, y el 46,77 % declaró que nunca; se evidencia que, para la mayor parte del personal, la remuneración no es acorde con su función.



Gráfica 2. Remuneración Acorde.
Fuente: Parra, Duran, Romero & Patiño (2017).

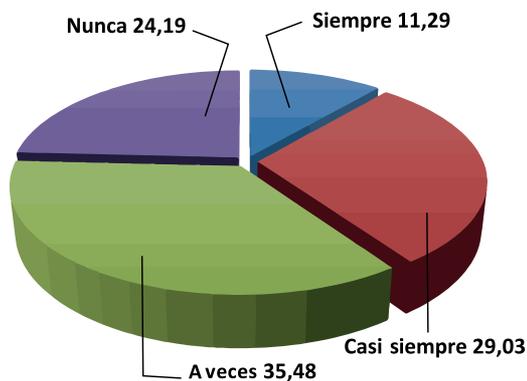
b) Factor: Condiciones de trabajo saludables y seguras

Con relación al factor Condiciones de trabajo saludables y seguras, se consideraron dos aspectos relevantes, tales como Medidas de higiene y seguridad y Niveles de bienestar. La gráfica referida a Higiene y seguridad permite evidenciar que el 30,65 % se inclinó por decir que a veces son tomadas en cuenta, un 25,81 % contestó que casi siempre, seguidamente se mantuvo en 25,81 % de que nunca se hace, y un 17,74 % aseveró que siempre, lo que demuestra que, para el personal, las medidas de higiene y seguridad son tomadas muy poco en cuenta.



Gráfica 3. Higiene y seguridad.
Fuente: Parra, Durán, Romero & Patiño (2017)

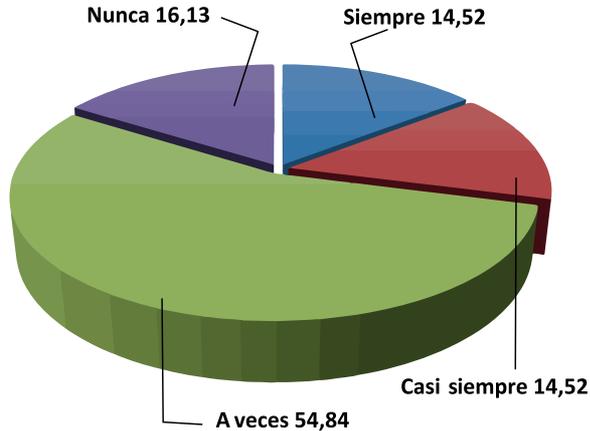
Por otra parte, con respecto a las condiciones para mantener el Nivel de bienestar de los empleados, es observable que el 35,48 % afirmó que a veces, otro 29,03 % optó por casi siempre, un 24,19 % eligió la alternativa nunca, y, por último, un 11,29 % sostuvo que siempre. Aquí se refleja que, aunque los niveles no son muy altos, sí existen condiciones para mantener el bienestar de los empleados.



Gráfica 4. Niveles de bienestar
Fuente: Parra, Durán, Romero & Patiño (2017).

c) Factor: Oportunidades para desarrollarse y utilizar la capacidad humana

Según se puede observar en la gráfica, referente a si tiene posibilidad del desarrollo cognoscitivo, el 54,84 % manifestó que a veces tiene esa posibilidad, el 16,13 % declaró que nunca, un 14,52 % dijo que siempre, y el otro 14,52 % afirmó casi siempre; se logra percibir que, en gran parte, se le permite generar este proceso



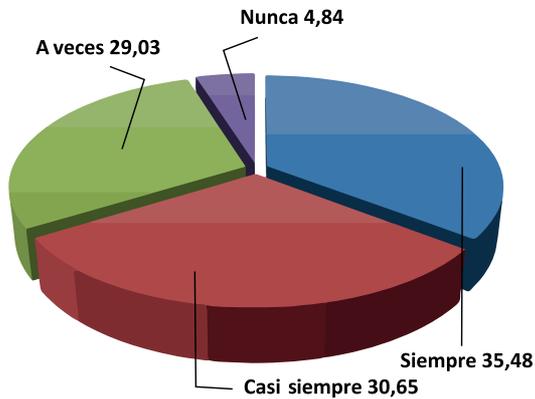
Gráfica 5. Desarrollar habilidades cognoscitivas.

Fuente: Parra, Durán, Romero & Patiño (2017).

196

para desarrollar sus habilidades cognoscitivas.

Al observar la Gráfica 6, queda de manifiesto que el 35,48 % refirió que siempre se establecen los objetivos para el cumplimiento de metas, el 30,65 % contestó que casi siempre, un 29,03 % a veces y, por último, el 4,84 % aceptó que nunca. Se observa que en la Agroindustria Láctea Pacomela se establecen los objetivos para cumplir las metas organizacionales.

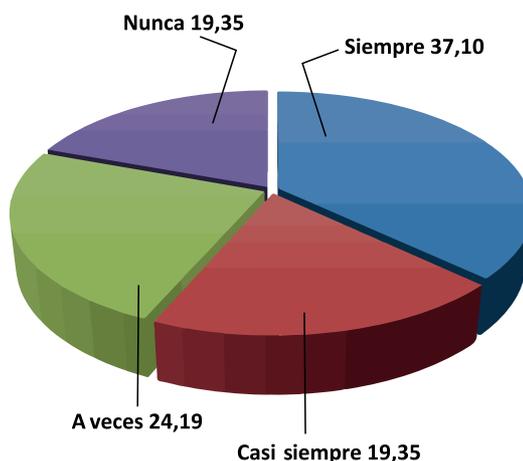


Gráfica 6. Objetivos para cumplir las metas

Fuente: Parra, Durán, Romero & Patiño (2017).

d) Factor: Oportunidad para seguir creciendo

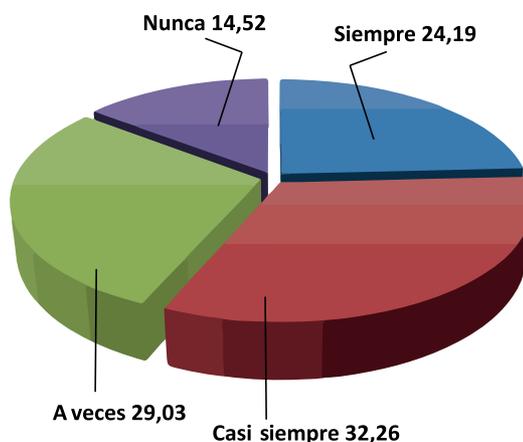
Con relación a la Gráfica 7, referida a si se experimentan nuevas vivencias al personal, se consideró que un 37,10 % afirmó siempre, el 24,19 % selecciono a veces, otro 19,35 % eligió casi siempre, y 19,35 % manifestó que nunca. De esta manera se concibe que en la Agroindustria Láctea Pacomela, se han desarrollado procesos que facilitan las nuevas vivencias del empleado para construir aprendizajes.



Gráfica 7. Nuevas vivencias

Fuente: Parra, Durán, Romero & Patiño (2017).

Con respecto al apoyo existente entre los compañeros de trabajo, se evidencia que el 24,19 % manifestó que siempre está presente, un 32,26 % en que casi siempre, el 29,03 % indicó que a veces y un 14,52 % de que nunca, lo cual indica que la mayoría de la población siente apoyo de sus compañeros en las relaciones laborales.

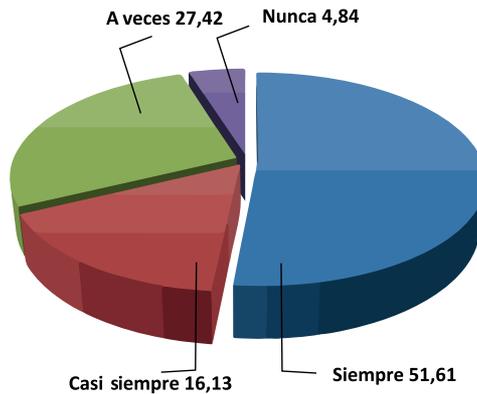


Gráfica 8. Apoyo entre compañeros

Fuente: Parra, Durán, Romero & Patiño (2017).

e) Factor: Espacio total de vida y trabajo

Tal como se observa en esta gráfica, en relación a si los empleados administrativos de la agroindustria se sienten parte de la organización, se hace propicio señalar que un 51,61 % mantuvo que siempre, otro 27,42 % ratificó que a veces, el 16,13 % eligió por casi siempre, y un 4,84 % que nunca. En este ámbito se aprecia que la mayoría de los empleados encuestados se consideran parte integral de la empresa, por lo cual se estima un alto sentido de pertenencia.

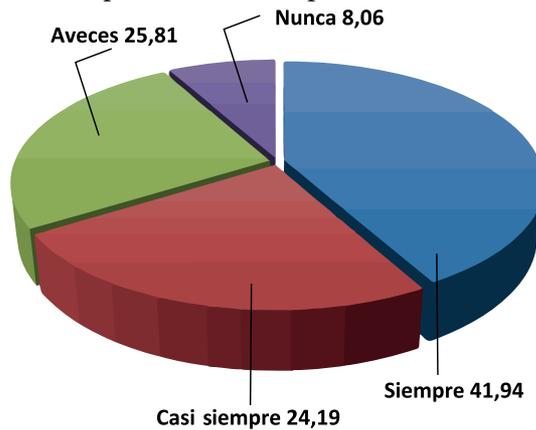


Gráfica 9. Identificación del personal a la organización

Fuente: Parra, Durán, Romero & Patiño (2017).

198

Respecto a la Gráfica 10, donde se plantea si los empleados demuestran su compromiso cumpliendo con las tareas asignadas, el 41,94 % manifestó que siempre, otro 25,81 % respondió a veces, un 24,19 % optó por la alternativa casi siempre, y un 8,06 % indicó que nunca, lo que denota que la mayoría del personal, ejecuta sus tareas como parte de su compromiso con la empresa.

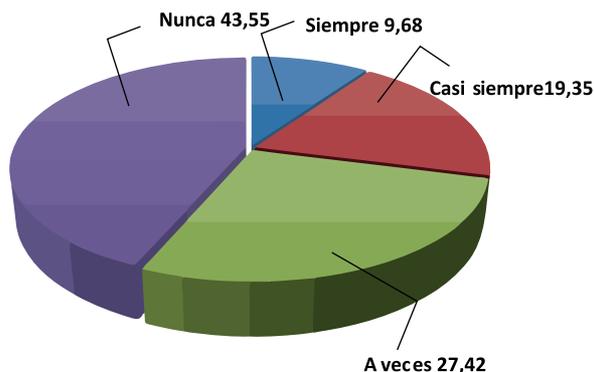


Gráfica 10. Cumplimiento de tareas

Fuente: Parra, Durán, Romero & Patiño (2017).

f) Factor: Derechos del empleado

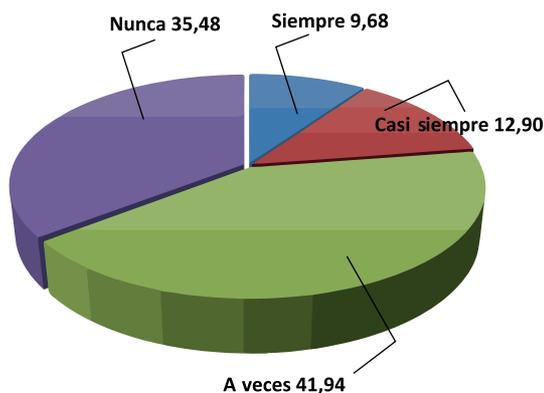
Según se evidencia en esta Gráfica, en referencia a si los empleados sienten que hay una distribución justa de ascenso, el 43,55 % afirmó que nunca, el 27,42 % declinó por a veces, el 19,35 % sostuvo que casi siempre, y el 9,68 % afirmó siempre, lo que deja claro de manera muy precisa que la gran mayoría de la población siente que no existe una política de ascenso establecida.



Gráfica 11. Distribución justa en los ascensos

Fuente: Parra, Durán, Romero & Patiño. (2017)

Por otra parte, la Gráfica 12 involucra el proceso de participación en la toma de decisiones dentro de su área de trabajo como parte de los derechos del empleado; se reseña que el 41,94 % selecciono a veces, el 35,48 % eligió la alternativa nunca, un 12,90 % de que casi siempre, y, por último, el 9,68 % manifestó siempre, lo que demuestra que, por lo general, el empleado no participa de las decisiones dentro de su área de trabajo.

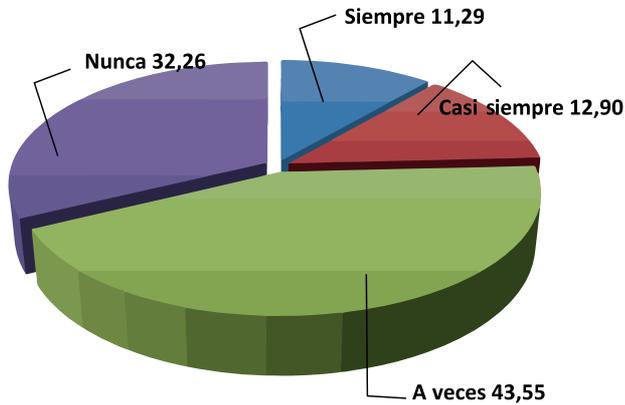


Gráfica 12. Participación en la toma de decisión.

Fuente: Parra, Durán, Romero & Patiño (2017).

g) Factor: Espacio total de vida y trabajo

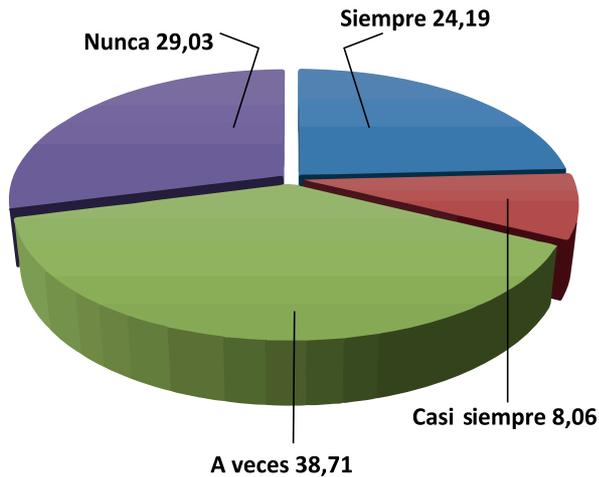
La gráfica muestra los resultados referidos a la asignación de actividades en la empresa respetando su espacio de vida y trabajo; el 43,55 % dijo que solo a veces se les asigna fuera de sus horas laborales, el 32,26 % afirmó que nunca, el 12,90 % enfocó que casi siempre y el 11,29 % piensa que siempre ocurre. Se piensa que pueda atentar contra su espacio personal y familiar.



Gráfica 13. Asignación de actividades
Fuente: Parra, Durán, Romero & Patiño (2017).

200

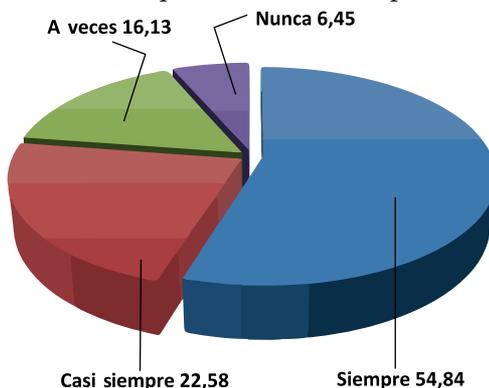
Seguidamente se preguntó sobre el respeto al horario de trabajo para la ejecución de tareas y actividades; en este sentido el 38,71 % sostuvo que a veces, un 29,03 % estableció que nunca, el 24,19 % afirmó siempre, y el 8,06 % indicó que casi siempre. Se aprecia que la mayoría de los empleados consideraron que no se les respeta el horario de trabajo.



Gráfica 14. Respeto al horario de trabajo.
Fuente: Parra, Durán, Romero & Patiño (2017).

h) Factor: Relevancia social de vida laboral.

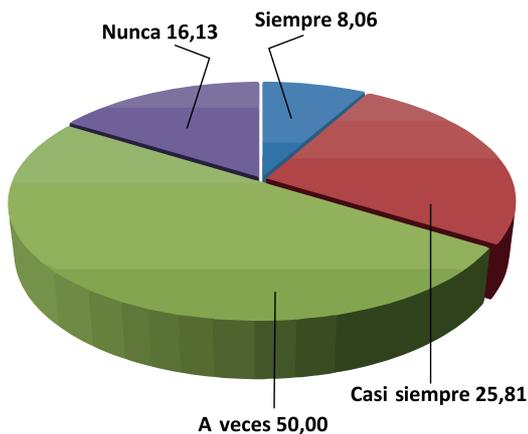
Según muestra la Gráfica 15, en cuanto al reconocimiento de las responsabilidades laborales, se hace necesario indicar que un 54,84 % de la población afirmó que siempre, el 22,58 % sostuvo que casi siempre, otro 16,13 % mantuvo que a veces, y por último, un 6,45 % optó por la alternativa nunca, lo que indica que la mayoría de los empleados administrativos de la Agroindustria Láctea Pacomela, considera un aspecto relevante la responsabilidad que tiene sobre los procesos ejecutados.



Gráfica 15. Reconocimiento de las responsabilidades.

Fuente: Parra, Durán, Romero & Patiño (2017).

En cuanto a si al empleado le satisface la imagen corporativa de la empresa, visualizando que el 50,00 % manifestó que a veces, un 25,81 % consideró la opción casi siempre, mientras que otro 16,13 % reveló nunca, y el 8,06 % eligió siempre. Queda demostrado, según esta población, que para ellos no es tan relevante cómo está posicionada la imagen corporativa de la agroindustria láctea Pacomela.



Gráfica 16. Imagen Corporativa

Fuente: Parra, Durán, Romero & Patiño (2017).

De acuerdo con el problema de investigación planteado, referido a los factores de la calidad de vida laboral presente en la Agroindustria Láctea Pacomela, se consideraron los elementos de Walton (1973): las compensaciones laborales como adecuadas y justas, por lo que la población en estudio manifestó que, en relación a los salarios, la mayoría indicó que a veces y nunca es suficiente el salario recibido para mantener su nivel de vida, por cuanto la remuneración recibida no es acorde con el desempeño, información que contradice la percepción teórica asumida.

Bajo estas perspectivas, Walton (1973) indica que es necesario que el salario correspondiente sea suficiente para mantener un razonable estándar de vida. La remuneración debe estar acorde con el desempeño dentro de la organización, de tal manera que existe una equidad entre la actividad a realizar y la compensación recibida por el colaborador. Considerando dicho planteamiento, es evidente que, dentro de la Agroindustria Láctea Pacomela, no existe una escala salarial acorde con la calidad de vida de los empleados.

202

Por otro lado, las condiciones de trabajo y seguridad son tomadas muy poco en cuenta, como lo manifestó la población encuestada, en relación con la existencia de condiciones para mantener el nivel de bienestar de los empleados; señalan que a veces se evalúan esas condiciones, pero que además sí existen los contextos para mantener el bienestar de ellos.

Considera Walton (1973) que la salud y la seguridad de los empleados constituye una de las principales bases para la preservación de la fuerza de trabajo adecuado, de tal manera que la higiene y seguridad del trabajo constituyen dos actividades, íntimamente relacionadas, orientadas a garantizar condiciones personales y materiales capaces de mantener cierto nivel de salud y bienestar de los empleados. Lo que contradice con lo expresado por la población en estudio, por cuanto hay una gran necesidad de protección integral que le permitiría a cada empleado, sentirse seguro dentro y fuera de la empresa.

Por otro lado está el factor Oportunidades para desarrollarse y utilizar la capacidad humana; se concretó que el desarrollo de las habilidades cognitivas no se ejecuta en forma continua, no obstante, se plantean objetivos para cumplir las metas organizacionales. En este sentido, Walton (1973) manifiesta que el trabajo está relacionado con la alta estima del empleado, quien posee conocimientos y se le debe permitir el desarrollo de sus habilidades para un eficaz desenvolvimiento dentro de la organización, de tal manera que el trabajador se sienta involucrado.

En cuanto a la Oportunidad para seguir creciendo, se perfiló como un factor principal las vivencias en el trabajo, los colaboradores consideraron que las vivencias en el trabajo les permiten crecimiento en la misma; asimismo, se evaluó la existencia de apoyo entre los compañeros, generándose en este ámbito un aspecto positivo. Al respecto, Walton (1973) plantea que es necesario que el empleado tenga conocimiento de su trayectoria y rumbo dentro de la organización. El trabajo debe brindar al colaborador una seguridad que le garantice una calidad de vida acorde con las necesidades propias, incluyendo el ámbito familiar. En este caso, la calidad de vida obtenida por una oportunidad de crecimiento en la empresa y apoyo entre compañeros.

203

Continuando con la discusión, se pudo evidenciar que el sentido de pertenencia de los empleados administrativos de la Agroindustria Láctea Pacomela, es parte integral de su labor diaria; igualmente existe cumplimiento de tareas asignadas como respuesta al compromiso organizacional. Bajo este contexto, Walton (1973) señala que el sentido de pertenencia es de vital importancia dentro del entorno laboral, ya que hace sentir al trabajador como parte del grupo evitando de esta forma posibles conflictos que se puedan generar por intereses particulares como prejuicios generados por dichas inconsistencias.

Por otro lado, los derechos de los empleados, partiendo de la premisa de que no hay una política de ascenso estructurada, se ve afectada al momento de realizarlos o movilizar personal a otros departamentos; este aspecto es percibido por los colaboradores como distribución injusta. En relación a lo expuesto por Walton (1973), se manifiesta que el trabajador dentro de la organización debe exigir una serie de derechos, que formando parte de la misma, se conviertan en obligatorios. El empleado tiene acceso a la distribución equitativa de premios, de igual manera a los procedimientos de queja. La participación del empleado en torno a decisiones logra involucrarlo dentro de la misma, existiendo una marcada diferencia entre lo planteado por el autor y la realidad de los empleados de la empresa objeto de estudio.

204

En relación al espacio total de vida y trabajo, se pudo determinar que las necesidades de asignación de actividades fuera de días laborales solo ocurre a veces, pues se trata de respetar el espacio del empleado. En cuanto al horario de trabajo ordinario, se manifestó que muchas veces no es respetado, ya que a los empleados se les asignan horas extras y, ocasionalmente, deben laborar en sus horarios de comida, es decir, horario continuo, lo que trae como consecuencia que se sientan desmotivados, creando en los colaboradores, conflictos que perjudican su espacio familiar o social.

Dentro de este marco, el trabajo no debe afectar la vida del empleado y su relación con la familia. Según Walton (1973) se debe brindar bienestar que otorgue satisfacción en las labores que este realiza, es por ello que la organización debe planear sus actividades de acuerdo con las necesidades, tiempo y prioridades del colaborador.

Finalmente, el factor Relevancia Social de la vida laboral del empleado debe percibir la responsabilidad de la organización, tanto para él como para la sociedad, el servicio que se presta a la empresa debe contribuir con el or-

gullo de sí mismo. A este respecto, la Agroindustria Láctea Pacomela mantiene su imagen corporativa, pero el empleado no siente que eso para él es importante.

La administración de personal es una tarea compleja, ya que dirigir el talento humano no es una actividad independiente y aislada de los contenidos funcionales como solía ser en el pasado. Por el contrario, es una actividad de equipo, de carácter multidisciplinario, cuyo objetivo fundamental está en la obtención de resultados organizacionales con un alto grado de satisfacción en las personas. De este modo, la gerencia ha cambiado radicalmente en los últimos años su concepción del papel del hombre en la organización.

Para ello se busca generar un colaborador más competitivo, orientando su capacidad de análisis del factor de desarrollo competitivo a través de enfoques y metodologías renovadoras. Asimismo, se ha generalizado el reconocimiento de que los recursos, representados por las personas, constituyen uno de los pilares fundamentales para el éxito y competitividad organizacional.

205

Dichos aspectos determinan una nueva filosofía acerca del proceder del talento humano en la organización. De este modo se han incorporado nuevos enfoques sobre desarrollo e implementación de programas orientados al crecimiento integral del talento humano, planes de capacitación y, frecuentemente, estudios del mejoramiento de la calidad de vida laboral (CVL), la cual involucra una gama de factores de diversa índole, entre los que destacan los niveles de remuneración, el disfrute de tiempo libre y los diversos beneficios de carácter económico y social que se reciben en el trabajo.

En un sentido global, la CVL supone un alto nivel de satisfacción en la permanencia del colaborador en la organización y, por consiguiente, un alto

nivel de conciencia sobre la finalidad organizacional y su papel en el logro de los objetivos compartidos. Por tanto, la CVL surge como resultado de la preocupación de la gerencia por el bienestar integral de los colaboradores, específicamente por el logro de un alto nivel de productividad y competitividad empresarial, fomentando las ventajas y beneficios por encima de otras organizaciones.

Se destaca que en la Agroindustria Láctea Pacomela se requiere evaluar los factores que se expusieron como determinantes de la calidad de vida laboral del empleado, puesto que se han vinculado los bajos niveles de productividad y competitividad empresarial con las situaciones presentadas por los empleados, respecto de sus necesidades personales no cubiertas. En este sentido, los investigadores consideran al final del estudio que la aplicación de un programa de calidad de vida laboral acorde con las necesidades del empleado y con las características de la empresa, favorece el desarrollo, el cumplimiento de metas, el sentido de pertenencia y, en consonancia, puede ser aplicado como ventaja competitiva.

206

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Dessler, G. y Valera, R. (2011). *Administración de Recursos humanos. Un enfoque Latinoamericano*. Quinta Edición. México: Editorial Pearson.
- Durán, S., Crissien, J., Virviescas, J. y García, J. (2017). Estrategias gerenciales para la formación de equipo de trabajo en empresas constructoras del Caribe. *Espacios*, 38(13).
- Durán, S., Prieto, R. y García, J. (2017). *Influencia de la calidad de vida en el rendimiento del estudiante universitario. Libro calidad de vida, inclusión social y bienestar humano*. Venezuela: UNERMB - Colombia: CECAR.
- Guízar, R. (2013). *Desarrollo Organizacional Principios y Aplicaciones*. Séptima edición. México: Editorial McGraw-Hill.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2011). *Metodología de la investigación*. México: Editorial McGraw-Hill.

- Herriegel, D. y Slocum, J. (2009). *Comportamiento organizacional*. Décima Edición. México: Editorial Thompson.
- Koontz, H., Weihrich, H., Cannice, M. (2012). *Administración. Una perspectiva global y empresarial*. Décimo cuarta Edición. México: Editorial McGraw-Hill.
- Newstrom, J. (2011). *Comportamiento humano en el trabajo*. Decimotercera edición. México: Editorial McGraw-Hill.
- Parra, M., Durán, S., Márceles, V. (2015). Potenciación de habilidades para el desarrollo de emprendedores exitosos en el contexto universitario. *Opción*, 200-215.
- Porter, M. (2000). *Ser competitivo. Nuevas aportaciones y conclusiones*. México: CECSA.
- Porter, M. (2000). *Estrategias Competitivas*. México: CECSA.
- Prieto, R., Emonet, P., García, J. & González D. (2015). Cambio organizacional como estrategia de gestión en las empresas mixtas del sector petrolero. *Revista de Ciencias Sociales*, 12(1). Universidad del Zulia. Maracaibo-Venezuela.
- Robbins, S. y Judge, T. (2013). *Comportamiento organizacional*. Decimoquinta Edición. México: Editorial Pearson.
- Rubio, P. y García, J. (2014). Gestión de la formación por competencias en operarios de alimentación como ventaja competitiva de comedores industriales en empresas privadas. *Revista CICAG*, 12(1), 207-230.
- Villareal, R. (2006). *El modelo de competitividad sistémica de los agronegocios en la cadena global de valor*. México: IOSD y CECID.
- Walton, R. (1973). Quality of Working life: what is it? En *Sloan Management Review*, 15(1), 11-21.

Como citar este capítulo:

Parra-Fernández, M., Durán, S., Romero-Díaz, C. & Patiño-Villanueva, M. (2017). Calidad de vida laboral para generar ventaja competitiva en empresas lácteas. En: Prieto-Pulido, R. & Cazallo-Antúnez, A. (2017). *Desarrollo Organizacional y Gestión Humana en Contextos Globalizados*. Ediciones Universidad Simón Bolívar. Barranquilla, Colombia. 175-207.