

UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR-MATRIZ

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y

CONTABLES

**TRABAJO DE TITULACIÓN DE GRADO PREVIA LA
OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERÍA COMERCIAL**

**DISEÑO DE UN PROGRAMA DE CALIDAD DE VIDA
LABORAL PARA LOS COLABORADORES DE UNA EMPRESA
QUE BRINDA SERVICIOS LEGALES EN QUITO.**

SHIRLEY GABRIELA SOTO TORRES

DIRECTOR: MGTR. JOSÉ TORRES

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: GESTIÓN DE TALENTO
HUMANO**

QUITO,

Agradecimientos

Quiero agradecer principalmente a Dios y a mi familia, por acompañarme en este camino desde el principio hasta el final, por los consejos, por inspirarme, por empujarme a dar cada día un poco más de mí, y por nunca abandonarme, ni en los momentos más difíciles. Pero en especial darles las gracias a mis padres por sus esfuerzos por darme el mejor tesoro, que son mis estudios y a mi hermana por cada día y noche que me acompañó, por todos los errores corregidos y el apoyo incondicional. No puedo olvidarme de mis amigas que estuvieron a mi lado en las noches largas y en los momentos en los q los nervios me ganaban, les agradezco también por cada sonrisa en medio de los momentos de estrés. Gracias, a mi enamorado y mejor amigo que no permitió que me diera por vencida cada vez que me queda sin ideas o no salían las cosas según lo planeado y, por último, pero no menos importante gracias a la empresa con la que trabaje para obtener la información y el programa presentado en el presente trabajo, gracias por su tiempo y la voluntad.

Índice

Resumen Ejecutivo	VII
1. CAPÍTULO 1 CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN.....	1
1.1. Datos de la Organización.....	1
1.1.1. Actividad.	1
1.1.2. Servicios.	1
1.1.3. Ubicación.....	2
1.1.4. Organigrama	2
2. CAPÍTULO 2 MARCO TEÓRICO	4
2.1. Calidad de Vida Laboral	4
2.1.1. Evolución Histórica de Calidad de Vida Laboral	4
2.1.2. Concepto de Calidad de Vida Laboral	5
2.1.3. Perspectivas de Calidad de Vida Laboral.....	10
2.1.4. Indicadores de la Calidad de Vida Laboral	11
2.1.5. Modelos más representativos de calidad de vida laboral	13
2.1.6. Programas de Calidad de Vida Laboral	17
2.1.7. Beneficios de Calidad de Vida Laboral en la organización	19
2.2. Satisfacción Laboral.....	21
2.2.1. Concepto de Satisfacción laboral y variables	21
2.2.2. Calidad de Vida Laboral y satisfacción laboral.....	35
2.3. Calidad de Vida Laboral y eficacia empresarial o productividad.....	36
2.3.1. Definición de eficacia empresarial o productividad	36
2.3.2. Calidad de Vida Laboral y eficacia de la organización y productividad	37
2.4. Técnicas e Instrumentos	38
3. CAPÍTULO 3 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	51
3.1. Tipo de investigación	51
3.1.1. Diseño de la Investigación	51
3.2. Diseño del cuestionario	52
3.3. Población objetiva.....	53
3.4. Aplicación del cuestionario	54

3.5.	Procesamiento de datos	54
3.6.	Análisis e interpretación de resultados.....	55
4.	CAPÍTULO 4 PROGRAMA DE CALIDAD DE VIDA PROPUESTO	72
4.1.	Objetivos de la Propuesta	72
4.1.1.	General	72
4.1.2.	Específicos.....	72
4.2.	Alcance	73
4.3.	Duración	73
4.3.	Descripción del Programa de Calidad de Vida Laboral	73
4.3.1.	Actividades del programa de Calidad de Vida Laboral	73
4.3.2.	Responsables del programa de Calidad de Vida Laboral.....	75
4.3.3.	Descripción de las actividades del Programa de Calidad de Vida Laboral 76	
4.3.4.	Recursos e insumos para el Programa de Calidad de Vida Laboral	78
4.3.5.	Fuentes de verificación.....	81
4.3.6.	Indicadores de la propuesta de Calidad de Vida Laboral.....	81
4.3.7.	Actividades complementarias	81
4.4.9.	Cronograma tentativo para la implementación del programa de Calidad de Vida Laboral.....	83
5.	CAPÍTULO 5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	84
5.1.	CONCLUSIONES	84
5.2.	RECOMENDACIONES	86
	BIBLIOGRAFÍA.....	87
	ANEXOS	90

Índice de gráficos

Gráfico 1	Organigrama organizacional	3
Gráfico 2	Breve historia del Origen CVL	5
Gráfico 3	Características de la calidad de vida laboral	9
Gráfico 4	Factores satisfacción según Robbins	22
Gráfico 5	Jerarquía de necesidades de Maslow	24
Gráfico 6	Componentes Remuneración Total	29
Gráfico 7	Nivel de CVL por sexo	57
Gráfico 8	Nivel de CVL por rengos de edad	58
Gráfico 9	Nivel CVL por estado civil	59
Gráfico 10	Nivel de CVL por tiempo en la organización.....	60

Gráfico 11 Nivel de CVL por nivel de educación.....	61
Gráfico 12 Nivel de CVL por nivel organizacional	62
Gráfico 13 Nivel de CVL general de la empresa	64
Gráfico 14 Nivel Calidad de vida laboral- Dimensión remuneración.....	64
Gráfico 15 Nivel CVL - Condiciones de seguridad y bienestar en el trabajo	65
Gráfico 16 Nivel de CVL - Dimensión oportunidades para usar y desarrollar capacidades humanas	66
Gráfico 17 Nivel de CVL - Dimensión oportunidades de progreso continuo y estabilidad en el trabajo.....	67
Gráfico 18 Nivel de CVL- Dimensión integración social en el trabajo de la organización	68
Gráfico 19 Nivel de CV - Balance entre trabajo y vida privada.....	69
Gráfico 20 Nivel de CVL - Dimensión significado social de la actividad	70
Gráfico 21 Distribución de empleados por sexo	103
Gráfico 22 Distribución de empleados por edad.....	104
Gráfico 23 Distribución de empleados por estado civil	105
Gráfico 24 Distribución de empleados por tiempo en la organización	106
Gráfico 25 Distribución de empleados por nivel de educación	107
Gráfico 26 Distribución de empleados por nivel organizacional.....	109

Índice de tablas

Tabla 1 Principales perspectivas CVL	11
Tabla 2 Indicadores de CVL según Westley	12
Tabla 3 Modelo de CVL de Walton	16
Tabla 4 Clasificación de las necesidades según Herberg	25
Tabla 5 Teorías según McGregor.....	33
Tabla 6 Características Teoría "Z"	34
Tabla 7 Cuestionarios para la evaluación de calidad de vida laboral.....	39
Tabla 8 Distribución de los ítems Calidad de vida laboral.....	42
Tabla 9 Calificación de calidad de vida laboral de acuerdo a resultados	49
Tabla 10 Empleados estudio jurídico	53
Tabla 11 Escala de Likert	55
Tabla 12 Nivel calidad de vida laboral por dimensión.....	70
Tabla 13 responsables del programa de CVL	75
Tabla 14 Descripción de las actividades del Programa de Calidad de Vida Laboral	76
Tabla 15 Recursos e insumos para el Programa de Calidad de Vida Laboral	78
Tabla 16 Cronograma de Programa de Calidad de vida laboral	83
Tabla 17 Preguntas Cuestionario Alexis García	91
Tabla 18 Preguntas Cuestionario CVL Alexis García.....	97
Tabla 19 Distribución de empleados por sexo	103
Tabla 20 Distribución de empleados por edad.....	104

Tabla 21 Distribución de empleados por estado civil	105
Tabla 22 Distribución de empleados por tiempo en la organización	106
Tabla 23 Distribución de empleados por nivel de educación	107
Tabla 24 Distribución de empleados por Nivel organizacional que ocupa	108

Resumen Ejecutivo

En el presente trabajo de titulación se diseñó un programa de Calidad de Vida Laboral (CVL) para un estudio jurídico que brinda servicios legales en la ciudad de Quito, para lo cual se desarrolló una investigación que se desarrolla de la siguiente manera. En el primer capítulo se presenta los datos de la organización como la actividad a la que se dedica, los servicios que ofrecen, la ubicación y el organigrama con el que trabaja el estudio jurídico.

Para continuar, en el capítulo dos, se muestran las bases teóricas de la investigación, donde se explicó la evolución histórica de la Calidad de Vida Laboral, los diferentes conceptos que existen, las perspectivas, los indicadores de la CVL, los modelos, los programas y los beneficios que tienen las organizaciones al dedicar más recursos y esfuerzos por velar por los intereses y necesidades de sus colaborados. Además, se expuso los conceptos de satisfacción laboral y eficacia empresarial o productividad y la relación de estos términos con la calidad de vida laboral.

En el tercer capítulo se hace referencia la metodología de la investigación, donde se determinó el diseño de la misma, se explicó cómo se seleccionó el tema, se definió el diseño de la herramienta de recolección de información, la población objetiva, la aplicación del cuestionario, se explicó el procesamiento de los datos recopilados y se realizó el análisis e interpretación de los mismos.

En el cuarto capítulo se planteó el programa de calidad de vida laboral, en donde se definieron los objetivos, generales y específicos, el alcance de dicho programa y la descripción del mismo, es decir, las actividades que se deben realizar específicamente por cada una de las dimensiones que se encontraron críticas con la interpretación de los resultados, los responsables, la descripción de cada actividad, los recursos e insumos necesarios para ejecutar el programa, las fuentes de verificación, los indicadores, las actividades adicionales que se podrían realizar y el cronograma para cumplir con lo propuesto.

Para finalizar, en el quinto capítulo se encuentran las conclusiones y recomendación de la investigación.

1. CAPÍTULO 1 CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN

1.1. Datos de la Organización

A continuación, se presentarán algunos datos de la empresa objeto de estudio, la actividad, servicios, ubicación y una idea general del organigrama del estudio jurídico. Esta información nos permitirá de mejor manera entender cómo opera la organización y cuáles son las condiciones actuales de la misma.

1.1.1. *Actividad.*

El estudio jurídico es una empresa que brinda servicios legales a diferentes industrias del Ecuador como:

- Automotriz
- Energía
- Construcciones
- Consumos masivos
- Farmacéuticas
- Hidrocarburos
- Medios de comunicación
- Mercado de arte
- Minería
- ONGs

La empresa resalta su agilidad y calidad en el servicio que brindan y los precios competitivos que ofrecen con respecto a la competencia.

1.1.2. *Servicios.*

Entre los servicios legales que brinda la empresa se puede encontrar:

- Administrativo y regulatorio
- Ambiental
- Bancario
- Corporativo
- Familia
- Financiamiento
- Fusiones y adquisiciones
- Gestión de riesgos

- Impuestos
- Inversión extranjera
- Joint Ventures
- Laboral
- Litigios y arbitrajes
- Mediación
- Migración
- Penal
- Propiedad intelectual
- Quiebras
- Seguros, entre otras.

Además de los servicios legales que se ha mencionado anteriormente esta empresa cuenta con servicios de consultoría económica, financiera, impuestos y auditoría.

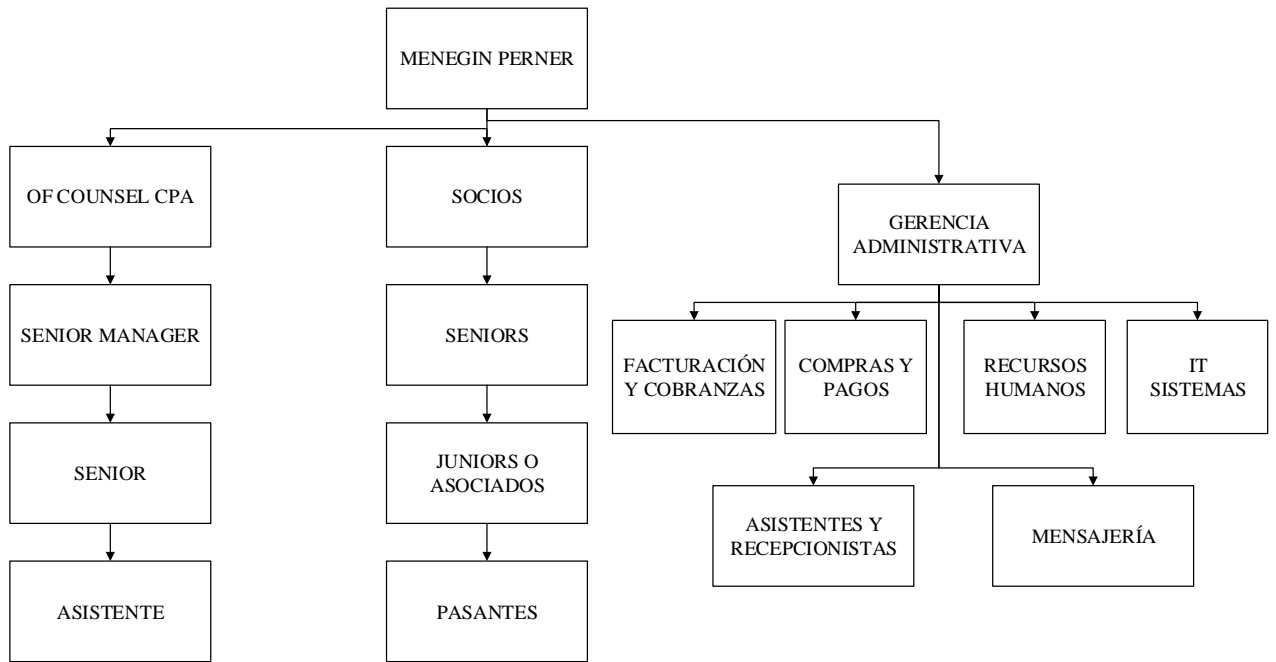
1.1.3. *Ubicación.*

La empresa se encuentra ubicada estratégicamente en el Centro-Norte de la ciudad de Quito en la provincia de Pichincha en el Ecuador.

1.1.4. *Organigrama*

En el Gráfico 1 se presenta cómo se encuentra estructurado actualmente en el estudio jurídico.

Gráfico 1 Organigrama organizacional



Fuente: elaboración propia

2. CAPÍTULO 2 MARCO TEÓRICO

2.1. Calidad de Vida Laboral

En este punto se realiza una revisión bibliográfica de la evolución histórica, conceptos más relevantes de la Calidad de Vida Laboral (CVL), sus beneficios, las perspectivas, modelos y componentes de la misma; con el objetivo de tener una base teórica para la evaluación y desarrollo del programa de CVL.

2.1.1. Evolución Histórica de Calidad de Vida Laboral

Las estructuras tradicionales de una organización operaban con la administración científica, la cual buscaba eficiencia, división y especialización de tareas, reduciendo costos y usando mano de obra poco calificada que sea posible instruir en un tiempo mínimo. Además, se caracterizaba por tener una sobre dependencia de reglas, procedimientos y jerarquía. Sin embargo, mediante la evolución de esta estructura, las tareas repetitivas causaban aburrimiento, ausentismo y una alta rotación de trabajadores. Esta situación hizo que los directivos tomen medidas drásticas, como aumentar la supervisión y los controles. Y así, las organizaciones se volvieron cada vez más rígidas y entraron en un proceso de deshumanización (Granados P, 2011, págs. 214-216).

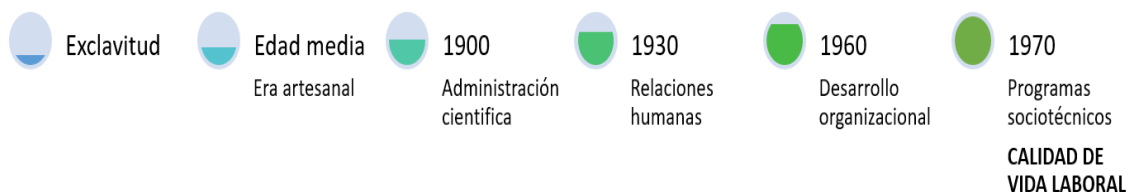
A raíz de la preocupación de esta problemática mencionada en el párrafo que antecede, nace el término “Calidad de Vida Laboral (CVL)” en varias charlas de la fundación FORD, patrocinadas por el Ministerio de Trabajo de Estados Unidos al final de los años 60, para tratar de solucionar el estrés en las empresas. Y a principios de los años 70, Louis Davis desarrolló un proyecto sobre diseño de cargos, en el cual se planteó un

Concepto que hace referencia a la preocupación por el bienestar y la salud de los colaboradores en la ocupación de sus tareas (Chiavenato, I, 2002, pág 407).

Como menciona Montufar (2003), la Calidad de Vida Laboral alcanzó el reconocimiento social e institucional con la creación del “Movimiento CVL”, que tenían como punto de partida la necesidad de humanizar el entorno de trabajo poniendo especial énfasis en el desarrollo del factor humano; para esto se requería que haya satisfacción en el puesto de trabajo y que los trabajadores participen en cierta medida en la toma de decisiones, de igual forma rediseño de los puestos de trabajo, procesos y estructura de la organización. La calidad de vida laboral no sólo se popularizó en Estados Unidos, sino que también llegó a Europa, donde los matices que toma el movimiento se alejaron de los primeros planteamientos, los cuales estaban ligados a la corriente del Desarrollo Organizacional, y así la CVL tomó un enfoque de Democracia Industrial y Sociotécnico, lo cual hace referencia, a que la toda la organización cree un sistema equilibrado, humano y técnico; con el objetivo un enriquecimiento total del trabajo.

Debido a las diferencias de los enfoques, Granados (2011), identifica que en Estados Unidos, se encuentra el Movimiento de calidad de vida laboral que combinan dos objetivos: incrementar la productividad organizacional y el bienestar de los trabajadores. Mientras que en Europa, González, Peiró & Bravo (2014) hablan sobre la corriente de la humanización del trabajo, que tiene un mayor énfasis en el bienestar de los trabajadores.

Gráfico 2 Breve historia del Origen CVL



Fuente: Montufar. (2003)

2.1.2. Concepto de Calidad de Vida Laboral

Debido a que el concepto de Calidad de Vida Laboral está relacionado con varios temas del mundo laboral y tiene diferentes enfoques y perspectivas, este es muy amplio y diverso, por tal motivo se presenta los conceptos más relevantes, principalmente del Movimiento

de CVL que tiene un enfoque clásico basado en la valoración del individuo con relación a su medio de trabajo (Segurado & Agulló, 2002).

Algunas de las definiciones puede que no tengan en cuenta la realidad socio- económica del momento, como lo citan Martínez y Ros (2010), Walton en 1973 define a la Calidad de Vida Laboral como “un proceso para humanizar el lugar de trabajo” (p.14). Pero aquí surge la duda de, ¿cómo podemos ejecutar ese proceso? Por eso más adelante también veremos de qué se compone el modelo que sugiere este autor.

Martínez y Ros (2010), indican que una definición bastante completa es la de Katzell, Yankelovich, Fein, Ornati y Nash que se refieren a

Una alta calidad de vida laboral es cuando el trabajador tiene sentimientos positivos hacia su trabajo y su futuro, está motivado y siente que su vida laboral encaja con su vida privada, de modo que es capaz de percibir un equilibrio entre los dos. (p.6)

Como lo citan Segurado y Agulló (2002), Suttle plantea que el concepto de Calidad de Vida Laboral es “el grado en que los miembros de la organización satisfacen necesidades personales importantes a través de sus experiencias en la organización” (p.830).

González, Peiró, & Bravo (2014) citan a Nadler y Lawler que después de haber revisado los conceptos expuestos en los años 70, propusieron 5 tipos de definiciones de Calidad de vida laboral, de los cuales mencionaremos tres que son relevantes para el desarrollo del este trabajo. El primero da énfasis a los aspectos individuales de la CVL, debido a que se refiere a las consecuencias subjetivas de la experiencia de trabajo, es decir, se da mayor importancia al impacto que tiene el trabajo en el individuo y la satisfacción laboral. El segundo, propone a la Calidad de vida laboral como un proyecto en que cooperan conjuntamente la organización y el individuo por mejorar la calidad de vida laboral para obtener beneficios mutuos. En el tercer grupo están las definiciones que ven a la calidad de vida laboral como un conjunto de estrategias que buscan hacer más productivo y satisfactorio el entorno laboral.

Citando a Tur Cotte, Segurado y Agulló (2002), proponen que el concepto de calidad de vida laboral es “la dinámica de la organización del trabajo que permite mantener o aumentar el bienestar físico y psicológico del hombre con el fin de lograr una mayor congruencia con su espacio de vida total” (p.830). Como podemos darnos cuenta, este concepto entra en el grupo de definiciones en el cual se hace mayor énfasis en lo subjetivo de la experiencia laboral.

Como lo menciona González, Peiró y Bravo (2014), Sun sugiere que la calidad de vida laboral se la identifica como un proceso que tiene como objetivo potenciar a los trabajadores dándoles libertad en el desarrollo de sus actividades, satisfaciendo sus necesidades individuales y a su vez mejorando la eficacia organizacional. Y todo esto solo se lo podría lograr si existen proyectos de participación cooperativa entre los trabajadores y la dirección.

Segurado y Agulló (2002), exponen que desde el punto de vista Fernández y Giménez, “la calidad de vida laboral es el grado en que la actividad laboral que llevan a cabo las personas está organizada objetiva y subjetivamente” (p.830). Entonces, se puede definir a la CVL como un proceso mediante el cual una organización responde a las necesidades de los empleados que se encargan del producto o servicio que se ofrece, desarrollando mecanismos que les permitan participar completamente, en la toma de decisiones y el diseño de sus vidas de trabajo (Huerta, Pedraja, Contreras, & Almodóvar, 2011).

Segurado y Agulló (2002), citando a Robbin indica que la CVL es “el proceso a través del cual una organización responden a las necesidades de sus empleados desarrollando los mecanismos que les permita participar plenamente en la toma de decisiones de sus vidas laborales” (p.830).

Munduate como lo cita González, Peiró y Bravo (2014), ve a la calidad de vida desde tres puntos de vista: como meta, un proceso y una filosofía.

1. Como meta la CVL involucra la mejora de la efectividad organizacional mediante la transformación del proceso de recursos humanos.
2. Como proceso, la CVL es pasar de un sistema de control a un sistema de participación.
3. Y por último, como filosofía, la calidad de vida laboral ve a las personas como un recurso que contribuye con sus conocimientos, experiencia y compromiso, y no lo ve como un costo más de producción (p.166).

Fernández (1999), plantea que desde el punto de vista organizacional se define a la CVL como:

El grado personal y profesional existente en el desempeño del puesto de trabajo y en el ambiente laboral, que surge por un determinado tipo de dirección y gestión,

condiciones de trabajo, compensaciones, atracción e interés por las actividades realizadas y nivel de logro y autodesarrollo individual y en equipo. (p.118)

Lau (2000), define la CVL como “las condiciones y ambientes de trabajo favorables que protegen y promueven la satisfacción de los empleados mediante las recompensas, seguridad laboral y desarrollo personal” (p.422).

El concepto de CVL implica, según Chiavenato (2002):

Un profundo respeto por las personas, ya que las organizaciones solo pueden alcanzar grados elevados de calidad y productividad si cuentan con personas motivadas que tienen una participación activa en sus trabajos y que son recompensados adecuadamente por sus aportaciones. (p.407)

De los planteamientos de Chiavenato se deduce que en la actualidad la calidad de vida laboral abarca aspectos físicos, ambientales y psicológicos en el puesto de trabajo.

El concepto que Huerta, Pedraja, Contreras y Almodóvar (2011), mencionan, radica en que la CVL es “un proceso a través del cual una organización responde a la necesidad de los empleados para desarrollar mecanismos que les permitan compartir completamente, en la toma de decisiones, el diseño de sus vidas de trabajo” (p.662).

Huerta, Pedraja, Contreras y Almodóvar (2011), citando a Che que la CVL es:

Una filosofía, un conjunto de principios, los cuales sostiene que las personas son los recursos más importantes en la organización y que los trabajadores son dignos de confianza, responsables y capaces de realizar contribuciones valiosas y por eso merecen ser tratados con dignidad y respeto. (p.663)

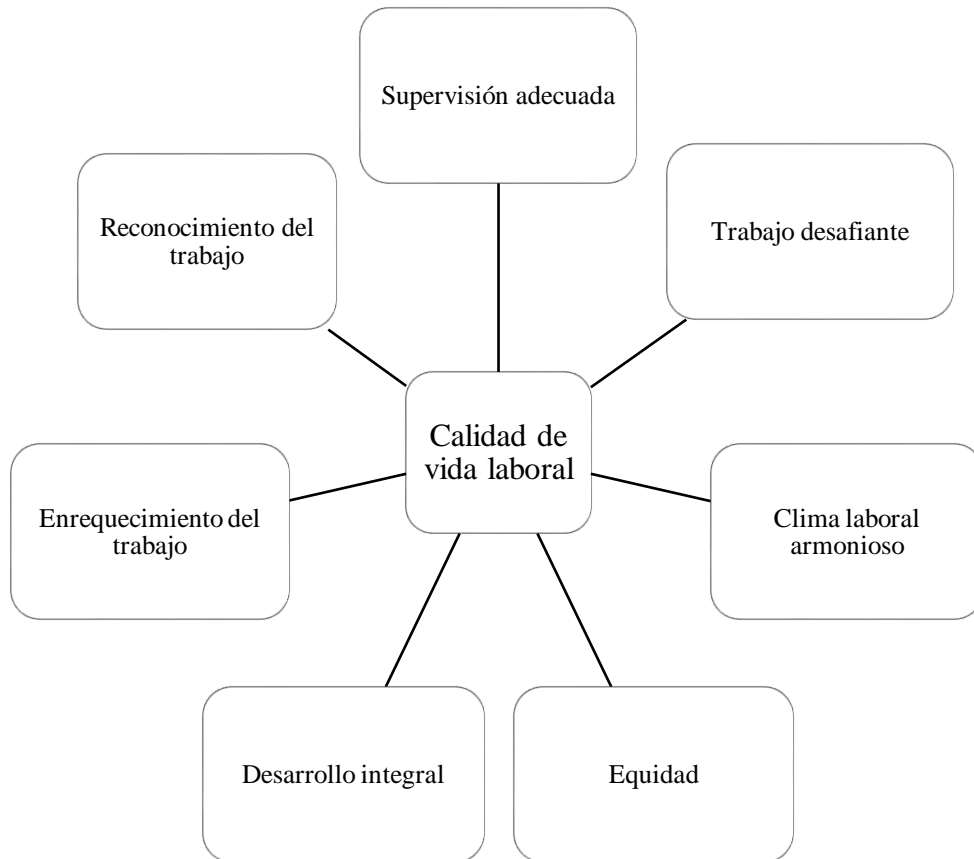
De la misma manera Huerta, Pedraja, Contreras y Almodóvar (2011) citan a Zohurul y Siengthai, que presentan una definición que coincide con la anterior, puesto que proponen la calidad de vida laboral se define como “una condición favorable para los empleados, como puede ser a través del cuidado de la salud de los trabajadores, al igual que las actitudes positivas de los directivos hacia ellos” (p.663).

Podemos recalcar de las 2 últimas definiciones mencionadas muestra lo importante que es el trato de los directivos hacia sus trabajadores y como este influye en el nivel de calidad de vida laboral.

Para Montúfar (2013), el concepto de CVL es: “el carácter positivo o negativo del entorno laboral. Su finalidad básica es crear un ambiente excelente para los empleados que contribuya a la salud económica de la organización” (p.297).

Montúfar (2013), también ha propuesto las características de CVL, las cuales están en el gráfico 3 que se muestra a continuación:

Gráfico 3 Características de la calidad de vida laboral



Fuente: Montufar, (2013), (pág. 212)

En definitiva, para esta investigación definiremos a la CVL como: las condiciones y ambientes favorables de una organización que mantienen a sus empleados motivados promueven la satisfacción y que permiten que los colaboradores sientan que su vida laboral encaja con su vida personal, además de conseguir que la organización tenga altos niveles de productividad y calidad. Estas condiciones se logran mediante salarios equitativos, seguridad laboral, participación en las decisiones, desarrollo laboral y personal, como también las actitudes positivas de los directivos hacia sus trabajadores.

2.1.3. Perspectivas de Calidad de Vida Laboral

Como propone Chiavenato (2002), la CVL tiene dos posiciones antagónicas: por un lado está la demanda de los empleados por el bienestar, la motivación y la satisfacción en el trabajo y, por otro, el empeño de las organizaciones por los efectos en la productividad y la calidad de vida.

Entonces según Segurado y Argulló (2002), la CVL tiene dos perspectivas generales que a pesar de que se enfocan en mejorar la calidad de vida laboral, tiene diferentes objetivos. La primera es la perspectiva psicológica que pone a los trabajadores con un papel protagónico, haciendo un microanálisis de las diferentes situaciones en el que el trabajador se encuentra día a día; mientras que por otro lado la perspectiva del entorno laboral vela por los intereses de la organización pero sin descuidar el bienestar de los mismo, es decir hace un maro análisis de los subsistemas que la integran.

Calidad de Vida Laboral psicológica

Como lo señala González, Peiró y Bravo (2014) el primer grupo engloba las definiciones con una perspectiva Psicológica que pone énfasis en la calidad de vida laboral apreciada e interpretada por el trabajador, la cual está condicionada por las características personales y recursos cognitivos de cada persona. Aquí podemos identificar conceptos como motivación, sentimientos y satisfacción, entre otras.

Según Segurado y Argullo (2002), “la perspectiva denominada CVL psicológica persigue fundamentalmente la satisfacción, la salud y el bienestar del trabajador anteponiendo los intereses individuales a los de la organización” (p.829).

Entonces, ¿Cuál es la percepción subjetiva del trabajador?, para responder esta pregunta partimos de los aspectos que Matínez y Ros (2010) propusieron, los cuales son:

- Satisfacción laboral
- Expectativas con respecto al futuro del trabajador en la empresa
- Actitudes hacia el trabajo
- Calidad de vida laboral percibida por el trabajador (p.7).

Calidad de Vida Laboral Trabajador /Organización

En el segundo grupo de definiciones, se pone más atención en los aspectos del entorno laboral, que incluyen las condiciones físicas, económicas y organizacionales (González, Peiró, & Bravo, 2014). A demás, la perspectiva de la calidad de vida del entorno de trabajo mantiene la postura contraria: que es alcanzar una mayor productividad y eficacia organizacional como paso previo, sin el cual no sería posible satisfacer las necesidades y demandas de cada trabajador (Segurado & Agulló, 2002).

En conclusión, como lo menciona Martínez y Ros (2010), dentro de esta perspectiva es de mayor importancia lograr un medio ambiente de trabajo adecuado que permita obtener la máxima productividad, lo que nos lleva a preguntarnos ¿las condiciones físicas, organizacionales y económicas son adecuadas? Y para responder esta pregunta se deben evaluar aspectos como:

- Estructura organizacional
- Construcción del edificio
- Tecnología
- Diseño de puestos
- Retribución
- Beneficios
- Servicios

A continuación, en la tabla 1 se muestra un resumen de las dos perspectivas:

Tabla 1 Principales perspectivas CVL

Principales Perspectivas CVL				
Perspectiva de la CVL	Nivel de Análisis	Interés	Características	Objetivo
Psicológica	Micro	Trabajador	Subjetividad individual	Bienestar y salud del trabajador
Entorno de trabajo	Macro	Organización	Condiciones y medio de trabajo	Productividad y eficacia de la organización

Fuente: (Segurado & Agulló, 2002, pág. 829)

2.1.4. Indicadores de la Calidad de Vida Laboral

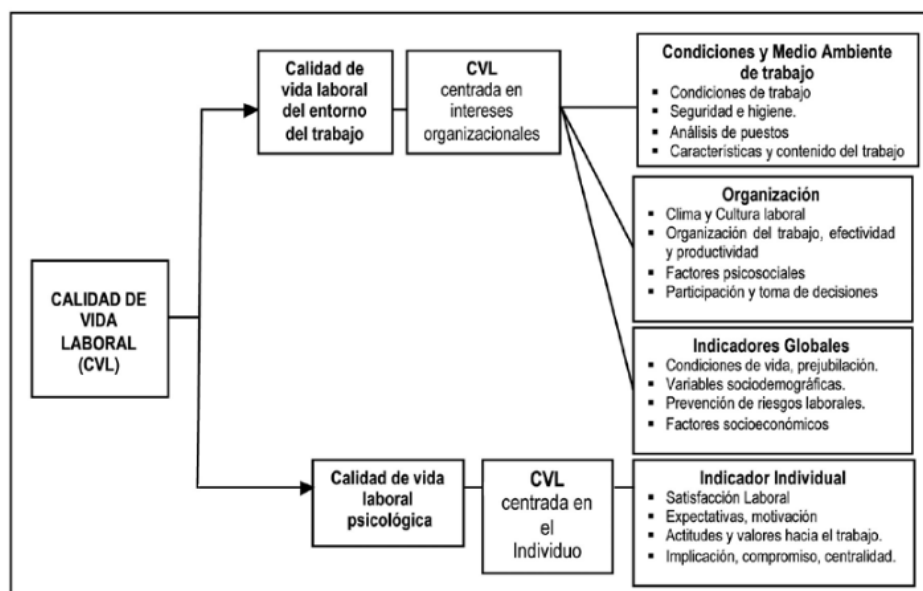
William Wesley (1979) citado por Dávila propone que los indicadores de calidad de vida laboral se resumen en la tabla 2 que está a continuación:

Tabla 2 Indicadores de CVL según Westley

Indicadores de la Calidad de Vida Laboral				
Aspectos				
Económico	Político	Psicológico	Sociológico	Temporal
Equidad salarial	Seguridad en el empleo	Realización del potencial	Participación en la decisiones	Tiempo para ejecución de las tareas
Remuneración adecuada	Actuación sindical	Nivel de desafío	Autonomía	Presión para ejecución de las tareas
Beneficios	Retroinformación	Desarrollo personal	Relaciones interpersonales	Administración del tiempo
Lugar de trabajo	Libertad de expresión	Desarrollo profesional	Grado de responsabilidad	Tiempo para actualización profesional
Carga Horaria	Valoración del cargo	Creatividad	Valor personal	Tiempo para llegar y volver del trabajo
Ambiente Externo	Relación con la jefatura	Autoevaluación		
		Variedad de tarea		
		Identificación con la tarea		

Fuente: (Alves, Yeda Cirera, & Giuliani, 2013, pág. 154)

Ilustración Indicadores de CVL



(Chiang & Krausse, 2015, pág. 28)

Para complementar las perspectivas de la CVL a continuación se representan en la Ilustración 1, los indicadores que existen de acuerdo a las dos perspectivas:

2.1.5. Modelos más representativos de calidad de vida laboral

A continuación, veremos los tres modelos más importantes de la calidad de vida laboral que presenta Chiavenato (2002), donde entenderemos que la importancia de las necesidades varía según la cultura de cada individuo y de cada organización. Así como también, se toma en cuenta las características individuales como los valores y las expectativas y las características situacionales tales como la estructura organizacional, tecnológica, sistemas de recompensas y políticas internas.

Modelo Nadler y Lawler

Como lo cita Chiavenato (2002), el primer modelo de calidad de vida laboral es el de Nadler y Lawler, los cuales destacan dos elementos: la preocupación tanto por el impacto del trabajo en las personas como en la eficacia organizacional.

Según los dos autores la CVL mejorará si se incrementan los siguientes en cuatro aspectos:

1. Participación de los empleados en la toma de decisiones.
2. Reestructuración del trabajo con grupos autónomos de trabajo y enriquecimiento de tareas.
3. Innovación del sistema de recompensas, lo cual influye en el clima organizacional.
4. Mejoramiento de las condiciones físicas y psicológicas del ambiente de trabajo.

Modelo de Hackman y Oldhan

El segundo modelo como lo sugieren Alves, Yeda y Giuliani (2013) es de Hackman y Oldhanse, los cuales se enfocan en el diseño de puestos, ya que las dimensiones del cargo producen estados psicológicos críticos que conllevan a resultados personales y de trabajo que afectan al nivel de CVL; es por esto que los autores han propuesto tres dimensiones

para la evaluación de la calidad de vida laboral: la tarea, los estados psicológicos críticos y los resultados personales y profesionales.

Como nos da a conocer Chiavenato (2002) los atributos de la dimensión de la tarea o cargo según Hackman y Oldhanse, son:

1. Variedad de habilidades: el cargo necesita ciertos conocimientos, habilidades y competencias de las personas.
2. Identidad de la tarea: para que la persona pueda percibir un resultado debe realizar la tarea de principio a fin.
3. Significado de la tarea: los efectos y consecuencias de una tarea deben poder ser percibidos por las personas claramente.
4. Autonomía: la persona debe tener responsabilidad para planear y ejecutar una tarea, y a su vez debe tener independencia para desempeñarla.
5. Retroalimentación del trabajo propio. Las personas deben tener información de vuelta para autoevaluar su trabajo.
6. Retroalimentación extrínseca: se debe tener un retorno de información del cliente o del superior con respecto al resultado de la tarea.
7. Interrelaciones: la tarea debe permitir a la persona que tenga contacto con clientes internos y externos.

La dimensión de estados psicológicos críticos según los autores engloba: la percepción de la responsabilidad del trabajo, la percepción de la propia responsabilidad por los resultados y la perspectiva de conocimiento de los resultados reales de del trabajo (Alves, Yeda Cirera, & Giuliani, 2013).

Y por último, la tercera dimensión de resultados personales y profesionales abarca la satisfacción general como consecuencia de un estado placentero de equilibrio entre el individuo y su lado profesional (Alves, Yeda Cirera, & Giuliani, 2013).

Modelo Richard Walton

Para Walton como lo menciona Alves, debido al avance tecnológico, la productividad y el crecimiento económico las sociedades han descuidado algunos valores ambientales y

humanos, siendo ahí donde la calidad de vida laboral cumple un rol importante (Alves, Yeda Cirera, & Giuliani, 2013).

El autor para evaluar la CVL ha propuesto los siguientes 8 factores:

1. *Compensación justa y adecuada*: se refiere a la compatibilidad entre la compensación económica y el trabajo que realiza el colaborador. Y cómo esta compensación reconoce las tareas realizadas por las personas de la organización (Alves, Yeda Cirera, & Giuliani, 2013).

Además, verifica la equidad interna, que se refiere al equilibrio de las remuneraciones dentro de la organización; y la equidad externa, es decir, el equilibrio de la remuneración en el mercado (Chiavenato, Gestión del Talento Humano, 2002).

2. *Condiciones de seguridad y salud en el trabajo*: abarca todos los recursos materiales, máquinas y equipos que tienen las personas para la ejecución de sus tareas en condiciones favorables que no afecten a la salud del colaborador, en dimensiones normales de jornadas u horarios de trabajo (Alves, Yeda Cirera, & Giuliani, 2013).
3. *Oportunidad para uso y desarrollo de la capacidad humana*: implica el aprovechamiento de la creatividad y capital humano, permitiéndoles a los trabajadores el empleo de sus habilidades y conocimiento en el trabajo. Conceder autonomía y autocontrol de cada individuo (Alves, Yeda Cirera, & Giuliani, 2013) Así como también, ofrecer constantemente una retroalimentación sobre los resultados obtenidos en el trabajo (Chiavenato, 2002).
4. *Oportunidad de crecimiento continuo y seguridad*: involucra las posibilidades de crecimiento de carrera en la organización, desarrollo personal y seguridad del empleo (Alves, Yeda Cirera, & Giuliani, 2013).
5. *Integración social en la organización*: tiene relación con eliminar todas las barreras jerárquicas notorias, apoyo mutuo entre los trabajadores, sinceridad interpersonal y ausencia de ideas preconcebidas (Chiavenato, 2002).
6. *Reglamentación*: está relacionado con cuidar y respetar los derechos de los trabajadores, el establecimiento de normas y deberes del trabajador. Como también de velar por un clima democrático dentro de la organización, privacidad

personal y libertad de expresión (Alves, Yeda Cirera, & Giuliani, 2013) (Chiavenato, 2002).

7. *Trabajo y espacio total de vida*: hace referencia al equilibrio entre el trabajo y la vida personal de cada colaborador (Alves, Yeda Cirera, & Giuliani, 2013).
8. *Relevancia del trabajo en la vida social*: implica que la organización tenga responsabilidad social, una imagen, responsabilidad con sus productos o servicios y prácticas de empleo. Debido a que el trabajo es una actividad social que debe enorgullecer a las personas que son parte de la organización (Chiavenato, 2002) (Alves, Yeda Cirera, & Giuliani, 2013).

Para un mejor entendimiento los ocho factores mencionados y sus respectivas dimensiones están representadas en la Tabla 3:

Tabla 3 Modelo de CVL de Walton

Factores de Calidad de Vida Laboral	Dimensiones
1. <i>Compensación justa y adecuada</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Remuneración (salario) adecuada al trabajo • Equidad interna • Equidad externa
2. <i>Condiciones de seguridad y salud en el trabajo</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Jornada de trabajo • Ambiente físico (seguro y saludable)
3. <i>Oportunidad para uso y desarrollo de la capacidad humana</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Autonomía • Significado de la tarea • Identidad de la tarea • Variedad de habilidades • Retroalimentación y retroinformación
4. <i>Oportunidad de crecimiento continuo y seguridad</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Posibilidades de carrera • Crecimiento profesional • Seguridad de empleo
5. <i>Integración social en la organización</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Igualdad de oportunidades • Relaciones interpersonales y grupales • Sentido comunitario
6. <i>Reglamentación</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Respeto por las leyes y derechos laborales • Privacidad personal • Libertad de expresión • Normas y reglas claras de la organización

7. <i>Trabajo y espacio total de vida</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Papel equilibrado del trabajo en la vida personal
8. <i>Relevancia del trabajo en la vida social</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Imagen de la empresa • Responsabilidad social por los productos y servicios • Responsabilidad social por los empleados

Fuente: Chiavenato, 2002, pág.410

2.1.6. Programas de Calidad de Vida Laboral

En un principio para crear un bienestar laboral, se hicieron los programas sociales que tenían el objetivo de mejorar las condiciones morales y mentales del trabajador; luego, se crearon programas orientados a mejorar las condiciones laborales o a ofrecimientos de prestaciones que complementarían los ingresos del trabajador, después se implementaron diferentes estrategias para incrementar lealtad y la motivación, y por último se buscó condiciones que mejoraran la calidad de vida laboral, para lo cual se hicieron los programas de CVL. Más adelante veremos cómo estos beneficiarían a la organización. (Calderón, Murillo, & Torres, 2003, pág. 111)

Los programas de calidad de vida laboral se crearon con el objetivo de dar respuesta a los desafíos a los que se enfrentan en la actualidad las organizaciones, y en relación con lo anterior como lo cita Marín (2011), según Kast y Rosenzweig “los programas de calidad de vida laboral tienen un punto de vista positivo sobre los trabajadores, ya que permite mejorar su capacidad y disposición por contribuir al desarrollo de la organización” (p.47)

Igualmente Marín (2011) menciona, los criterios más importantes planteados por Smith, los cuales se deben considerar a la hora de implementar un programa de calidad de vida laboral, ya que ayudarían a que los empleados de la organización satisficieran sus necesidades:

- *Suficiencia en las retribuciones:* esto se logra brindando a sus trabajadores suficientes ingresos para mantener un estándar social aceptable para vivir .
- *Condiciones de seguridad y de salud en el trabajo:* la organización debe mantener condiciones que minimicen el riesgo de enfermedades y daños.
- *Oportunidad inmediata para desarrollar capacidades humanas:* este punto es acerca de la aplicación de múltiples habilidades de los empleados, para el desarrollo de las

tareas, así como también poseer más de una vía de retroalimentación de los resultados de una actividad.

- *Oportunidades de crecimiento continuo y seguridad:* este punto se refiere a que las empresas deben asignar trabajos y propósitos educacionales para que los colaboradores puedan expandir sus capacidades, oportunidades de ascenso y seguridad de empleo.
- *Integración social en el trabajo de la organización:* esto significa que los trabajadores deben librarse de prejuicios, tener igualdad, movilidad y apoyo constante de los equipos de trabajo.
- *Balance entre trabajo y vida:* esto trata sobre que los requerimientos de trabajo, incluyendo programas y presupuestos, viajes y asuntos de viaje; no interfieran en el tiempo de ocio o de la familia, como algo cotidiano. De igual forma, que las oportunidades de ascenso no incluyan cambios geográficos (p.49).

Como podemos ver los programas de calidad de vida laboral ofrecen pautas o estrategias destinadas al desarrollo y crecimiento de los trabajadores, no solo en el ámbito laboral sino también en el familiar, lo cual tendrá como resultado un aumento de productividad o mayor eficacia organizacional, gracias a que los colaboradores se encontrarán motivados al momento de desempeñar sus funciones.

Cabe recalcar que los programas de CVL tienen variaciones según la organización, y dependen de la forma en que se los implemente. Pero entre los aspectos generales que incluyen los programas de calidad de vida laboral están: participación del sindicato de los empleados, autonomía en el desempeño del trabajo, participación en los equipos de trabajo, seguridad en el puesto, y por último, una buena actitud de los supervisores hacia los empleados.

Para ejemplificar, en el caso de la empresa en estudio no se cuenta con sindicatos de trabajadores, por lo que ese aspecto del programa no se podrá tomar en cuenta.

Aunque los programas de calidad de vida laboral traigan grandes beneficios a la organización, como veremos más adelante, y han tenido éxito, también han surgido dificultades para mantenerlos o ampliarlos en los procesos. Y algunas razones por lo cual sucede esto según Goodman, como lo cita Marín (2011), son:

- Cambios de liderazgo del sindicato

- Expectativas demasiado elevadas
- Esfuerzos orientados a los niveles de producción y de oficina
- Atención insuficiente a los cambios por parte de los niveles gerenciales
- Muy poca atención a las recompensas financieras a largo plazo para los trabajadores (p.50).

Entonces, podemos decir que los programas de calidad de vida laboral son aplicados en las organizaciones con el fin de mejorar las condiciones de trabajo que permitan satisfacer las necesidades de los colaboradores, haciendo que se sientan motivados y mejoren su desarrollo profesional y personal, así como también permitan el mejoramiento de la eficacia organizacional. Es decir, los programas de CVL buscan humanizar los empleos con el objetivo de beneficiar a todos los actores involucrado en el proceso (en este caso a el personal administrativo, abogados, técnicos, gerentes, socios y otros), y al mismo tiempo a la eficacia, eficiencia y competitividad organizacional. Pero no se debe olvidar que los programas de CVL variaran de acuerdo a la organización y su éxito dependerá de las expectativas, el apoyo de los niveles gerenciales y otros aspectos relevantes para el funcionamiento de estos programas.

2.1.7. Beneficios de Calidad de Vida Laboral en la organización

Una vez que se describieron variedad de conceptos de calidad de vida laboral, sus principales características, perspectivas y modelos; se presentarán los beneficios que tiene la CVL para la organización y para los trabajadores.

Es así que Alves, Yeda y Giuliani (2013), citan a Silva y Matos, que plantean que la adopción de programas que ayuden a incrementar la calidad de vida laboral y a la promoción de la salud, proporcionan los siguientes beneficios:

Al individuo: mayor resistencia al estrés, mayor estabilidad emocional, mayor motivación, mayor eficiencia en el trabajo y mejor capacidad de relacionarse.

Por otro lado, *la organización* se beneficiará con una fuerza de trabajo más saludable, con menor ausentismo y rotación, menor cantidad de accidentes, menor costo de salud

asistencial, mayor productividad, mejor imagen y, por último, un mejor ambiente de trabajo.

Como podemos ver que una buena calidad de vida laboral tiene un infinito número de beneficios para las partes involucradas y generan una relación positiva entre las buenas prácticas en los lugares de trabajo y el éxito de la empresa.

De lo dicho anteriormente, se quiere recalcar que la empresa en estudio al implementar el programa que se propondrá en los siguientes capítulos, para mejorar su nivel de CVL; obtendrá los siguientes beneficios según Granados (2011):

Mejora en el funcionamiento financiero: las empresas que cuentan con un sistema participativo y transparente en la toma de decisiones apuestan al éxito financiero y aumentos significativos en la productividad, eficacia, ventas y beneficios de la empresa (Granados P, 2011).

Incrementa el valor del mercado: la habilidad de atraer y retener empleados talentosos, permite que las organizaciones tengan un mejor valor de stock (Granados P, 2011).

Incrementa la productividad: al mejorar la calidad de vida laboral y por ende mejorar los niveles de estrés en los empleados, ha permitido que las metas de producción fueran cumplidas e incluso excedidas (Granados P, 2011).

Reduce los costos operativos: al implementar nuevas formas de trabajo que motiven a los colaboradores a crear y compartir conocimientos, ayudan a tener un gran ahorro e incremento en el funcionamiento (Granados P, 2011).

Mejora la habilidad para retener y atraer a mejores empleados: la estrategia de conciliar las horas de trabajo con la vida personal de los trabajadores, se ha convertido en un buen atractivo para los empleados jóvenes y especializados. Es decir, la flexibilidad laboral, incentivaba y retiene a los empleados, debido a que se incremente su bienestar y confianza hacia el lugar donde trabajan (Granados P, 2011).

Fortalece la confianza y lealtad de los trabajadores: el nivel de confianza de los empleados está directamente relacionada con la medida en que la organización cubre sus necesidades. Por eso, se pudo detectar que los factores que tienen mayor impacto son: transparencia, interés por el empleado, confianza, reputación de la empresa y los recursos necesarios para el desarrollo de las tareas. Pero el factor con mayor relevancia es la habilidad de la empresa para equilibrar el trabajo con su vida personal (Granados P, 2011).

Reduce el ausentismo: debido a que los empleados sienten más compromiso con la empresa, la tasa de ausentismo se minimiza (Granados P, 2011).

Fortalece la reputación: los programas de CVL fortalecen la reputación entre los trabajadores, consumidores, proveedores, inversionistas y la comunidad en la que realizan sus operaciones. Y según un estudio realizado por la Corporación Cultura del grupo Hays, las compañías más admiradas son las que ponen un claro énfasis en el trabajo en equipo, focus group, en la transparencia en el tratamiento de sus trabajadores, en la iniciativa e innovación (Granados P, 2011).

2.2.Satisfacción Laboral

Como hemos visto la calidad de vida laboral ha recibido a lo largo de los años diferentes interpretaciones y conceptos, así como también tiene diversos enfoques. Sin embargo, la esencia de la CVL no ha cambiado, lo que quiere decir que su objetivo sigue siendo la satisfacción, bienestar y la productividad de los empleados de las organizaciones. A continuación veremos conceptos que son importantes para la investigación.

2.2.1. Concepto de Satisfacción laboral y variables

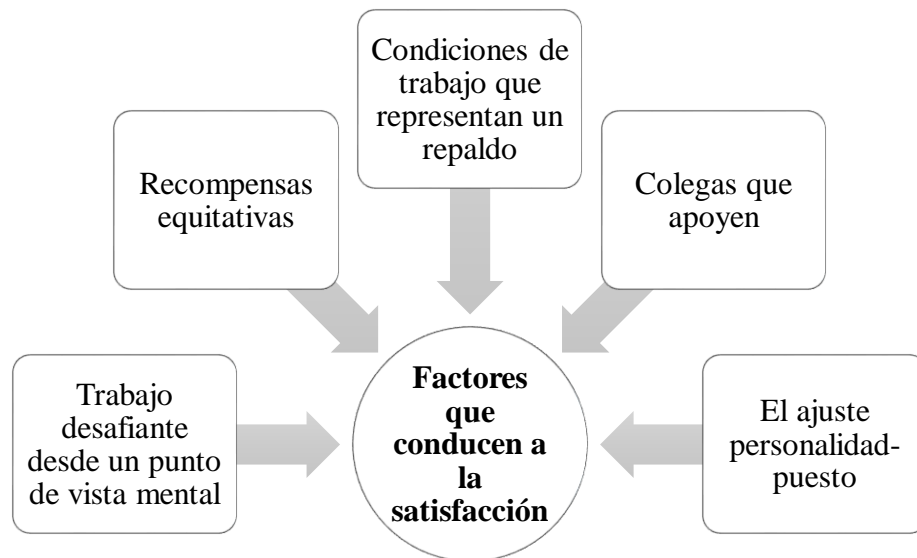
La satisfacción en el trabajo es uno de los temas más relevantes en la actualidad, puesto que esta influye poderosamente sobre el bienestar del individuo en la vida cotidiana, y cómo lo cita Rodríguez (2002), para Weinertla satisfacción laboral son: “reacciones,

sensaciones, y sentimientos de un miembro de la organización frente a su trabajo” (p.2). En este caso, las reacciones y sentimientos de un colaborador frente a una situación laboral se consideran, como actitudes. Pero lo que despierta mayor interés para el autor son las disposiciones de conducta del trabajador frente: al trabajo, al entorno laboral, a sus compañeros y superiores (Rodríguez, 2002).

Un autor que coincide con la definición de Weinert es Robbins, que se centra en los niveles de satisfacción e insatisfacción sobre la proyección actitudinal de positivismo o negativismo, el autor define a la satisfacción “como la actitud general de un individuo hacia su trabajo. Una persona con un alto nivel de satisfacción en el puesto tiene actitudes positivas hacia el mismo; una persona que está insatisfecha con su puesto tiene actitudes negativas hacia él” (Rodríguez, 2002, pág. 2).

Caballero (2002) menciona que Robbins plantea factores que permiten tener satisfacción en el trabajo, los mismos que se presentan a continuación en el Gráfico 4:

Gráfico 4 Factores satisfacción según Robbins



Fuente: Caballero; (2002); (pág. 2)

Es importante mencionar que la satisfacción en el puesto influye en el desempeño del empleado, como veremos el concepto que se presenta a continuación, en el cual se asocia satisfacción y productividad, satisfacción y ausentismo y satisfacción y rotación (Alves, Yeda Cirera, & Giuliani, 2013).

Otros autores y Gibson proponen una definición parecida a la de Robbins, la cual es:

“El resultado de sus percepciones sobre el trabajo, basadas en factores relativos al ambiente en que se desarrolla el mismo, como es el estilo de dirección, las políticas y procedimientos, la satisfacción de los grupos de trabajo, la afiliación de los grupos de trabajo las condiciones laborales y el margen de beneficios” al ser muchas las dimensiones asociadas con la satisfacción se destacan 5 de ellas:

- Paga: La equidad de recompensa, es decir, que se tenga la certeza de que se tendrá un pago decente.
- Trabajo: grado en que las tareas que se realicen se consideren interesantes, permitan el aprendizaje y el aumento de responsabilidades o un puesto que sea considerado importante.
- Oportunidad de ascensos futuros
- Jefe: el grado en que los jefes muestran interés y aprecia a sus empleados.
- Colaboradores: el grado de compañerismo, apoyo y competencia entre los trabajadores. (Rodríguez, 2002, pág. 3).

Cuando se logre cubrir estos aspectos el trabajador disfrutará de su trabajo.

Una vez que ya hemos visto los principales conceptos de satisfacción se debe preguntar ¿en qué sentido puede satisfacer un trabajo las necesidades de una persona? Y de hecho la respuesta a esta pregunta es que, muchas personas son más felices en el trabajo que en la casa, y eso se debe a que su trabajo le plantea retos, tiene compañeros cooperativos y un supervisor que presta apoyo. Y estas situaciones hacen que aumente la satisfacción de los colaboradores y por ende cubra necesidades del mismo (Newstrom, 2011). La mayoría de las personas buscan la satisfacción en la vida y la mayor parte de esta la buscamos en el trabajo.

En cuanto a lo mencionado, como consecuencia de la satisfacción en el trabajo y el nivel motivacional, se han generado varias teorías de la motivación que veremos en los siguientes puntos. Asimismo, como propuso Robbins, un factor que genera satisfacción laboral es el tipo de liderazgo que posee la empresa y que de igual forma veremos cómo esto se relaciona e influye con la satisfacción y la calidad de vida laboral.

Motivación

En primer lugar es importante entender qué es la motivación, para esto citaremos a los siguientes autores:

Para Newstrom la motivación es “un proceso que mueve a una persona a comportarse de cierta manera para satisfacer necesidades individuales” (Newstrom, 2011, pág. 224).

Pero una definición más completa es la que presenta Naranjo (2009), al citar a Santrock que nos dice que la motivación es “el conjunto de razones por las que las personas se comportan de las formas en que lo hacen. El comportamiento es vigoroso, dirigido y sostenido” (p.153).

Naranjo (2009), también cita el concepto que plantea Trechaque define a la motivación como “el proceso por el cual el sujeto se plantea un objetivo, utiliza los recursos adecuados y mantiene una determinada conducta, con el propósito de lograr una meta” (p.154).

En segundo lugar debemos conocer qué tipo de necesidades tienen las personas para poder satisfacerlas y con esto también conocer cuáles son las motivaciones de los empleados. Maslow planteó las “cinco necesidades básicas” que se presentan en el Gráfico 5:

Gráfico 5 Jerarquía de necesidades de Maslow



Fuente: Newstrom, (2011), (págs. 225-228)

Las necesidades más poderosas de los empleados son aquellas menos satisfechas. El descubrimiento de Maslow fue que una vez que se satisface una necesidad, ésta ya no motiva a que el colaborador haga un mayor esfuerzo.

En tercer lugar, Newstrom (2011) menciona que se debe conocer en que consiste una de las más importantes teorías y modelos de la motivación en el trabajo la cual se presenta a continuación:

- La “teoría de los dos factores” de Herzberg presenta dos grupos de necesidades de una persona:
 - *Necesidades higiénicas*: este grupo de necesidades se refieren al medio ambiente físico y psicológico del trabajo.
 - *Necesidades de motivación*: que se refiere al contenido mismo del trabajo.

Para dar a conocer que necesidades corresponden a cada uno de los grupos se presenta en la Tabla 4:

Tabla 4 Clasificación de las necesidades según Herzberg

Necesidades higiénicas o factores de mantenimiento	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajar con personas agradables • Buenas condiciones de trabajo • Diseño de puestos • Pago de seguro • Seguridad en el trabajo • Vacaciones • Días festivos • Buen sueldo
Necesidades motivacionales o factores motivadores	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo interesante y que plantea desafíos • Utilización de las propias capacidades • Oportunidad de hacer algo significativo. • Reconocimiento por el logro • Sensación de importancia para la organización • Acceso a la información • Participación en la toma de decisiones.

Fuente: Newstrom, (2011); (pág. 228)

Como lo menciona John Newstrom (2011), el experto Frederick Herzberg diferenció los siguientes términos:

La *satisfacción* de un empleado es un estado positivo que nace de la existencia de los *factores motivadores* como un trabajo que plantee retos y sea interesante, el reconocimiento de logros y la responsabilidad del propio trabajo.

La *insatisfacción* del empleado es cuando los *factores de mantenimiento* no están suficientemente presentes en el trabajo; un buen sueldo, suficientes vacaciones, buenas condiciones de trabajo, personas agradables entre otras. (p.229)

➤ *La teoría de las necesidades* de McClelland

Como lo cita Naranjo (2009) , McClelland señala que hay tres motivaciones importantes las cuales son: el logro, la afiliación y el poder, que tienen relevancia debido a que predisponen a las personas a comportarse en formas que afectan significativamente al desempeño de las tareas en el trabajo. Estas necesidades son fuerte o débiles dependiendo de asociaciones pasadas con el desempeño y las recompensas obtenidas al momento de resolver cierta situación, es decir, en el proceso en el cual una persona lucha por resolver un problema, surgen ciertos comportamientos que pueden ser muy satisfactorios al presentar una solución; como resultado de eso la próxima vez que a la persona se le presente una situación implementara el mismo esquema de comportamiento, debido a que este le da confianza y seguridad.

A continuación, se presenta una descripción detallada de las tres motivaciones según McClelland:

Motivación de Logro

Las personas cuya motivación es el logro, se esfuerzan por alcanzar o cumplir meta; por lo general son quienes aspiran a puestos de gerencia o supervisión. Se puede reconocer a un empleado impulsado por el logro si presenta las siguientes características:

1. Le gusta tener control de las situaciones den las que participan.
2. Asumen riesgos moderados y tomar riesgos

3. Les gusta recibir retroalimentación inmediata sobre su desempeño.
4. Se distinguen por intentar hacer bien las cosas, tener éxito, incluso por encima de las recompensas.

Es característico que las personas que se orientan por el logro, enfrenten bien los desafíos, busquen nuevos horizontes que conquistar y luchen por la libertad de elección. Pero si no se los supervisen pueden dirigirse por una dirección independiente y se rehúsen en trabajar en equipo (Newstrom, 2011).

Motivación Poder

Los individuos impulsados por el poder, ven casi toda situación en el trabajo como oportunidad para ejercer poder o dominar a los demás. Les gusta modificar sea o no necesario hacer, las situaciones. Así como también les encanta influenciar a quienes les rodean. Lo malo es que las personas que buscan de forma extrema el poder, suelen convertirse en bruscos e insensibles con los sentimientos de los otros. Además, insisten en hacer las tareas a su manera, en vez de considerar que quizá las ideas de otras personas sean mejores (Newstrom, 2011)

Necesidad de afiliación

Las personas influenciadas por la afiliación tienden a interesarse por la calidad de sus relaciones personales; por esto es que suelen ser amigables y les gusta socializar con sus compañeros. Valoran mucho a quienes hallan compatibles. Y la meta para este tipo de trabajadores es la aceptación de las otras personas. El inconveniente con ellos es que el afán de tener momentos agradables puede llegar a distraerlos de las metas de desempeño, pero normalmente, si se les pide cooperación responderán muy bien (Naranjo, 2009).

Como lo cita Da Silva (2006), según los autores Efraty y Sirgy:

Las experiencias afectivas de los trabajadores son determinadas por el grado con el que el ambiente responde a sus necesidades. Cuanto mayor sea la congruencia entre

la persona y su ambiente laboral, más positiva será la experiencia afectiva, conllevando a una alta motivación y mayor compromiso con la organización. (p.70)

Otro punto importante que nos facilitará a incrementar la satisfacción de los colaboradores y por ende ayude a mejorar la calidad de vida laboral, es conocer que motiva a los trabajadores de la empresa en investigación.

Y para los autores Herrera, Ramírez, Roa y Herrera, la motivación “representa lo que originalmente determina que la persona inicie una acción (activación), se dirija hacia el objetivo (dirección) y persista en alcanzarlo (mantenimiento) (Naranjo, 2009). Este concepto tiene relevancia debido a que para la empresa en investigación necesita conocer que necesidades o factores harán que sus colaboradores se sientan motivados en el trabajo.

Logro, expectativa y equidad: en la motivación de un trabajador influye tres factores:

1. El logro: es el grado de logro, la afiliación o poder que busca un empleado.
2. La expectativa: es la expectativa de recompensas que tiene un trabajador y el valor que a estas se les da.
3. Tratamiento equitativo: es el deseo que tienen los individuos de recibir un tratamiento equitativo en el trabajo. Es decir, la percepción de justicia en la asignación de recompensas para él y los otros miembros de la organización por sus esfuerzos (Newstrom, 2011, pág. 238).

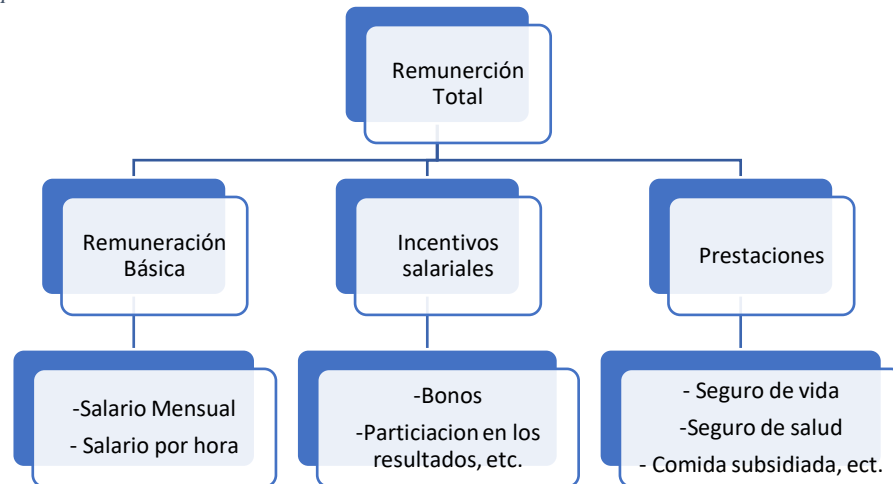
La organización tiene el deber de ser sensible a la percepción que sus trabajadores tengan sobre las recompensas y condiciones de trabajo. Ya que se debe tener en cuenta lo que nos dice Newstrom (2011) “en el desempeño del empleado influyen mucho las oportunidades que tenga de logro personal, las expectativas de lo que el ofrecerá el trabajo y su deseo de equidad laboral” (p.238).

Remuneración

Es importante entonces, recalcar que un elemento fundamental para incentivar y motivar a los empleados es el proceso de recompensar a las personas de la organización; debido a que estos tienen un efecto directo en la capacidad de las empresas de atraer, retener y

motivar a los trabajadores. La recompensa según Chiavenato (2008) es: una retribución, premio o reconocimiento por los servicios de alguien” (Chiavenato, Gestión del talento Humano, 2009, pág. 278). La recompensa más común es la remuneración, la misma que se compone de tres elementos principales como se muestra como en la Gráfico 6:

Gráfico 6 Componentes Remuneración Total



Fuente: (Chiavenato, Gestión del talento Humano, 2009, pág. 283)

La remuneración constituye todo lo que recibe el trabajador por el trabajo realizado y está compuesto por un salario directo, que es el pago en dinero, y el salario indirecto, que abarca vacaciones, gratificaciones, extras, participación en los resultados, horas extras, etc.

El salario según lo presentado por Chiavenato (2009), representa un intercambio de derechos y responsabilidades recíprocas entre empleado y empleador. Existen tres tipos de salario, los cuales son:

- Salario por unidad de tiempo: este tipo de salario se basa en la cantidad de tiempo que la persona está disponible para la empresa. La unidad de tiempo puede ser medida en hora, semana, quincena o mes.
- Salario por resultados: se refiere al número o la cantidad de unidades o de obras que produce la persona. Aquí se incluyen los sistemas de incentivos, que son las comisiones o porcentajes, y los premios por producción, que abarca las gratificaciones por la productividad alcanzada o los negocios que se realice.

- Salario por la tarea: este último es una combinación de los dos anteriores, lo que quiere decir que, la persona estará sujeta a una jornada de trabajo y al mismo tiempo el salario estará sujeto al número de unidades que produzca (p.286-287)

Debido a que la remuneración está compuesta por varios factores, se verá cuáles son los criterios que se deben considerar al momento de preparar un plan de remuneración, según lo que se tomó de Chiavenato (2009), son los siguientes:

1. Equilibrio interno frente a equilibrio externo

La remuneración debe ser percibida como justa dentro de la organización o como justa al comparar con el salario de otras organizaciones de la misma rama. La equidad interna fija los salarios según las aportaciones que el trabajador intercambia con la organización; obedeciendo así al principio de justicia distributiva. Las personas no dejan de comparar la relación de insumo/resultado con la de colegas que están dentro y fuera de la organización. La satisfacción de las personas aumenta cuando perciben que su pago es equitativo con respecto al de los colegas que desempeñan un trabajo similar. La equidad externa, por el otro lado, fija los salarios basándose en ocupaciones similares en organizaciones con actividades del mismo ramo. (288-289)

2. Remuneración fija o remuneración variable

Como ya se vio las organizaciones pueden establecer la remuneración con una base fija, y pagar salarios mensuales o variar tomando en consideración las metas cumplidas o las ganancias generadas. (Chiavenato, 2009, pág. 289)

3. Desempeño o antigüedad en la compañía

La remuneración puede depender del desempeño, tomando en cuenta la producción, comisiones por ventas y de los resultados de las evaluaciones del desempeño. Por otro lado, existen organizaciones que fijan la remuneración de acuerdo con los años que la persona esté trabajando en la organización (Chiavenato, 2009, pág. 289).

4. Remuneración del puesto o remuneración de la persona

La compensación puede ir de acuerdo a la medida en la que el puesto contribuye a los valores de la empresa o en la medida en la que los conocimientos y aptitudes de la persona contribuya al trabajo que realiza o a la organización. En la actualidad las organizaciones realizan las compensaciones según lo que aporta el puesto y no por la forma en que el colaborador lo desempeña. Es decir, lo que importa es el puesto no la persona que lo ocupa (Chiavenato, 2009, pág. 289).

5. Igualitarismo o elitismo

En un sistema igualitario todos los trabajadores o la mayoría son parte de un mismo sistema de remuneración y del mismo porcentaje de participación de resultados. Esta forma de establecer una remuneración les da poca importancia a los niveles jerárquicos y alienta a una mayor cooperación entre los colaboradores. Por otro lado, el elitismo lo utilizan las organizaciones con más años para establecer diferentes tipos de remuneración en virtud de los niveles jerárquicos o de los grupos que haya de trabajadores. Lo cual, es propio de un sistema tradicional (Chiavenato, 2009, pág. 290).

6. Remuneración por debajo o por arriba del mercado

Las organizaciones pueden optar por una remuneración por debajo o por arriba de lo que ofrece el mercado. La elección de una de estas dos opciones afecta los costos y la satisfacción de los trabajadores. Por lo general las organizaciones jóvenes, pequeñas y no sindicalizadas son las que eligen pagar a sus colaboradores remuneraciones por debajo del mercado. Por lo contrario, las organizaciones que quieren retener y motivar a las personas que trabajan en ellas, ofrecen

remuneraciones por encima de lo que ofrece el mercado, esto también les permite minimizar los costos de rotación y ausentismo (Chiavenato, 2009, pág. 290)

7. Premios monetarios o premios extra-monetarios

Los premios monetarios, como los salarios o premios salariales, hacen que los trabajadores refuercen la consecución individual de los objetivos y la responsabilidad. Por otro lado los premios extra-monetarios, que es seguridad en el trabajo o el reconocimiento público, crean compromiso con la organización. Los premios entregados en forma de dinero se dan por lo general en organizaciones que tienen un clima interno competitivo, donde valoran las ventas que el servicio al cliente. Se puede decir que ciertos premios extra monetarios en un largo plazo se pueden convertir en premios monetarios, como por ejemplo la adquisición de acciones de la empresa o los planes de retiro). (Chiavenato, 2009, pág. 290)

Liderazgo

Para comprender como el liderazgo influye en la satisfacción y se relaciona con la calidad de vida aboral, primero debemos entender que se entiende por liderazgo:

Según lo descrito por Contreras (2013), es un “proceso relacional, en el que se promueve el cambio a favor del bien común y se potencia la inteligencia colectiva del grupo” (p.574). El liderazgo puede llegar a influenciar en el desempeño de los trabajadores, ya que el liderazgo es aquello que promueve la independencia y la participación en la toma de decisiones, se alientan las ideas innovadoras y se manejen adecuadamente los conflictos; lo cual ayudará a incrementar la satisfacción del personal (Contreras, Espinosa, Hernández, & Acosta, 2013).

Según lo propuesto por Dalton, Holey y Watts (2012) el liderazgo es “el proceso de influir en las actividades de los individuos o de grupos organizados, a fin de que sigan al líder y estén dispuestos a hacer lo que quiere” (p.287).

Para McGregor (1960) “el comportamiento de un líder frente a sus empleados, depende de lo que el líder piense de ellos, en base a esto se elige un tipo de liderazgo u otro” (p.43).

Para este autor existen dos posiciones totalmente opuestas, las cuales denomino la Teoría “X” y la Teoría “Y”, las características de cada una de las teorías se presentan en la Tabla 5.

Tabla 5 Teorías según McGregor

Teoría “X”	Teoría “Y”
<i>En general las personas</i>	<i>En general las personas</i>
1. Trabajan lo menos posible.	1. Consideran el trabajo como algo natural.
2. Carecen de ambición y su única motivación es el dinero.	2. Se auto dirigen hacia la consecución de los objetivos que se les asignan.
3. Busca ante todo su seguridad y evitan responsabilidades.	3. No es necesaria la coacción o las amenazas para que los individuos se esfuercen.
4. Prefieren que les manden.	4. Buscan responsabilidades.
5. Se resisten a los cambios.	5. Tienen imaginación y creatividad.
6. Son crédulas y están mal informadas.	6. Sienten motivación, desean perfeccionarse.
7. Harían muy poco por la empresa sino fuera por la dirección.	7. Asumen los objetivos de la empresa si reciben compensación por lograrlos, sobretodo reconociéndole los méritos.

Fuente: (McGregor, 1969, págs. 43-65)

Según las Teoría expuestas en la tabla anterior McGregor (1969) propone un estilo de liderazgo aplicable a cada caso:

Estilo de dirección aplicable a la Teoría “X”

Ante las personas que poseen estas características, el estilo de dirección es *autoritario*, en donde la dirección señala a cada una de las personas bajo su mando, que debe hacer y cómo hacerlo, marca los tiempos en que se realiza el trabajo, establece normas estrictas, consiguiendo que los empleados únicamente hagan los esfuerzos necesarios para evitar ser sancionados (McGregor, 1969).

Estilo de dirección aplicable a la Teoría “Y”

En el caso de las personas que tengan las características de la Teoría “Y”, se les dará una dirección *participativa y democrática*, que creará las condiciones para que los trabajadores puedan alcanzar los propios objetivos al mismo tiempo que se alcanzan los objetivos de la organización. Los directivos deben facilitar la participación de los empleados en la toma de decisiones y en la negociación de los objetivos a perseguir, dándoles confianza, información y formación. También se delegan responsabilidades (McGregor, 1969).

Pero de forma complementaria a las teorías X y Y, el autor William Ouchi propone la Teoría “Z” como una guía a los gerentes para realizar una gestión más productiva, creativa y realista:

Las características de las personas de esta teoría son las siguientes:

Tabla 6 Características Teoría "Z"

Teoría “Z”
<i>En general las personas</i>
1. Compromiso de empleo para toda la vida.
2. Lentitud en la evaluación y promoción del personal.
3. Consenso en la toma de decisiones (participación).
4. Responsabilidad compartida. Nadie es más responsable que otro.
5. Los empleados no manifiestan su desacuerdo ni se rebelan contra los superiores. Existen reuniones sociales donde se manifiestan los desacuerdos de forma sutil y amable.
6. Total atención a los empleados, esto incluye todos los aspectos de la vida social y familiar

(Parra, 2008)

Una vez que se tiene claro de que se trata el Liderazgo, entendamos como este término se relaciona con la calidad de vida laboral.

Resulta importante entender la relación entre el liderazgo y la CVL debido a que, no hay dudas de que el liderazgo es considerado como un factor determinante en la forma en que

los empleados perciben el trabajo e identifican satisfacción en él, y esto a su vez se relaciona con el desempeño y el bienestar en general del trabajador. Los líderes deben contar con habilidades que les permitan crear ambientes de trabajo que motiven, creen compromiso de los equipos de trabajo y que permitan que las personas crezcan y se desarrollen. Los líderes pueden promover, gracias a sus prácticas y características directivas, como brindar apoyo a los trabajadores, generar confianza en ellos, comportarse coherentemente y sin ambigüedad, promover un buen salario, garantizar la salud y seguridad física, permiten generar una mayor satisfacción, y CVL. Además, el liderazgo de los directivos tiene gran influencia sobre la eficacia, eficiencia y competitividad de las organizaciones. (Contreras, Espinosa, Hernández, & Acosta, 2013)

2.2.2. Calidad de Vida Laboral y satisfacción laboral

Un caso muy común es tratar a la satisfacción y la calidad de vida laboral como sinónimos, cuando en realidad la satisfacción es un indicador individual que evalúa las actitudes que tienen los trabajadores ante su trabajo, por otro lado, la calidad de vida laboral abarca más aspectos como la infraestructura y el ambiente social de la organización, la participación, el rendimiento y el desempeño laboral de los colaboradores.

En el punto anterior además de los conceptos y teorías de satisfacción vimos cuales son las necesidades que tienen los colaboradores para poder explicar que lo que nos dice Pilar González, que a raíz de una investigación con 285 directivos españoles se determinó que la calidad de vida laboral se concibe como aquel tipo organización laboral y trabajo que tienen la capacidad de satisfacer las necesidades sociales y necesidades de autoestima que plantea Maslow, y de los factores motivadores y de mantenimiento se menciona que tanto los unos como los otros tienen relevancia en la CVL. Pero un aspecto relevante que cabe mencionar es que las personas determinan que su trabajo le proporciona un cierto nivel de calidad de vida laboral tomando en cuenta una serie de “estimaciones” y “apreciaciones” que se hacen teniendo en cuenta las necesidades, demandas, expectativas y preferencias. Esto último se lo menciona ya que vimos que además de satisfacer las necesidades de los empleados para mantenerlos motivados y aumentar la CVL, es necesario cubrir con las expectativas que tiene un empleado, especialmente sobre el

atractivo que debe tener una recompensa, ya que esta tiene un efecto fuerte en la disposición que tenga una persona para realizar sus tareas. Y la percepción que tenga un empleado de la justicia en la asignación de recompensas para él y para otros por sus esfuerzos.

2.3. Calidad de Vida Laboral y eficacia empresarial o productividad

Como cita Claus Möller, consultor de Danes, en el libro de Chiavenato (2002) “coloque a sus empleados en primer lugar y ellos colocarán a los consumidores en primer lugar” (p.407). Las empresas que invierten en el bienestar de sus colaboradores están invirtiendo indirectamente en sus clientes. La productividad de una organización depende del potencial humano, lo cual está influenciado en la motivación y en lo bien que se sienten los trabajadores de la empresa (Chiavenato, 2002). Y es por esto último que veremos como la eficiencia empresarial tiene una relación directa con la calidad de vida laboral.

2.3.1. Definición de eficacia empresarial o productividad

Para poder comprender mejor como la eficiencia empresarial o la productividad se relaciona con la calidad de vida laboral se debe entender cuál es el concepto de cada una.

Según lo citado por Juan Torrens, desde la perspectiva de Taylor se deriva que una organización es eficaz en la medida que maximice sus outputs respecto a los costes de sus inputs y a los costes de transformación de este input en output

En segundo lugar, se debe entender que la productividad como lo plantea Roberto Carro “es la comparación favorable entre la cantidad de recursos utilizados, es decir los recursos humanos, físicos y financieros; y los servicios producidos.”

Como los menciona da Silva, se puede medir a la eficacia empresarial en términos netamente económicos como: aumento de ventas, crecimiento de activos, retorno sobre inversiones o retorno en equidad (Da Silva, 2006).

En el caso de la empresa en estudio que es un estudio jurídico es muy difícil saber con exactitud cómo se mide la productividad, ya que cada caso es diferente y cada proceso legal tiene sus variaciones. Pero el administrador debe buscar de mejorar la productividad y la manera de documentar dicho proceso (Carro & Daniel, pág. 2).

2.3.2. Calidad de Vida Laboral y eficacia de la organización y productividad

Para que la productividad de una organización aumente, se requiere que los colaboradores involucrados deseen lograrlo, y luego que cuenten con las herramientas necesarias para conseguirlo. Y el deseo de lograrlo sale de la motivación que es un aspecto relacionado con la calidad de vida laboral. Y en efecto como cita Da Silva (2006) a Efraty y Sirgy presentan que, al aumentar la calidad de vida laboral en una organización, tiene ventajas tangibles e intangibles en términos de mayor identificación, motivación y satisfacción profesional.

Así mismo, Da Silva (2006) cita a Lau y May que proponen que las empresas que brindan a sus empleados un buen nivel de calidad de vida laboral, ofreciendo condiciones y ambientes favorables en el lugar de trabajo, recompensas justas, seguridad y oportunidades de crecimiento; promueven la satisfacción del trabajador y mejoran su imagen en el mercado y por ende en su desempeño financiero.

Un estudio de 58 empresas de Estados Unidos, identificadas como las mejores compañías para trabajar, debido a su alto nivel de calidad de vida laboral, se pudo obtener como resultado que estas empresas tienen ventas y crecimiento de activos, es decir pueden disfrutar de crecimiento y ganancias (Da Silva, 2006).

Otra autor que ha investigado sobre la eficacia empresarial y la CVL, es Ostroff, el cual concluyó que las organizaciones que tienen empleados altamente satisfechos, comprometidos y ajustados y no con altos nivel de estrés, tienen resultados de desempeño organizacional más alto que otras organizaciones cuyos empleado no tienen un buen nivel de satisfacción y altamente estresados (Da Silva, 2006).

2.4.Técnicas e Instrumentos

Para la recolección de información se investigó que tipos de instrumentos existen, cuáles son sus características y cómo se los podría aplicar; con la finalidad de ver cuál de ellos se acomoda mejor a las necesidades de la investigación.

El primer instrumento es el cuestionario, de este existen varios propuestos por autores o entidades reconocidas, que buscan recolectar la información necesaria que facilite la consecución de los objetivos de la investigación, por medio de las repuestas suministradas por los miembros de la organización en estudio. Más adelante se presenta un cuadro resumen de los cuestionarios de mayor relevancia, de los cuales se escogerá uno para la presente investigación

Tabla 7 Cuestionarios para la evaluación de calidad de vida laboral

No	Autor	Nombre del instrumento	Año	Características	Dimensiones
1	Adaptada por Carmen Cabezas	<i>Cuestionario de Calidad de Vida Profesional CVP-35</i>	1998	Es un instrumento que identifica los niveles de CVL, que consta de 35 ítems que evalúan el bienestar que se deriva del equilibrio que percibe el individuo entre el trabajo que demanda la empresa y los recursos organizacionales, psicológicos y relacionales que dispone para afrontarlas.	El cuestionario se enfoca en tres dimensiones: 1. Apoyo directivo -13 ítems 2. Demanda de trabajo - 11 ítems 3. Motivación intrínseca - 10 ítems
2	Ministerio de trabajo y asuntos Sociales de España	<i>Encuesta de Calidad de Vida en el Trabajo (ECTV)- España</i>	1999	La encuesta tiene como objetivos: <ul style="list-style-type: none"> • Recolectar información sobre las situaciones y actividades que se producen en el entorno de trabajo y familiar. • Obtener información de tipo subjetivo de las percepciones personales que tienen los trabajadores de sus condiciones y relaciones laborales. 	1. Datos sociodemográficos 2. Situación laboral 3. Calidad de vida en el trabajo 3.1. Satisfacción en el trabajo 3.2. Organización del trabajo 3.3. Entorno laboral 3.4. Relaciones laborales 3.5. Tiempo de trabajo 3.6. Seguridad en el trabajo 3.7. Formación académica y profesional 3.8. Compensación por el trabajo 3.9. Conciliación de la vida laboral y la vida familiar 3.10. Actitudes y opiniones 3.11. Negociación colectiva 3.12. Asociacionismo 3.13. Movilidad laboral y geográfica. (Vaca, 2015, pág. 23)

3	Alexis García	<i>Cuestionario de calidad de vida- Venezuela</i>	2007	Es una adaptación de 4 instrumentos previamente diseñados, que contienen 59 ítems tanto positivos como negativos para la evaluación de la Calidad de Vida Laboral a través de la percepción del trabajador; y se encuentra dividido en secciones.	<p>Los ítems de calidad de vida laboral son:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Nivel de remuneración (Vaca, 2015, pág. 24) 2. Condiciones de seguridad y bienestar en el trabajo. (Vaca, 2015, pág. 24) 3. Oportunidades para usar y desarrollar capacidades humanas. (Vaca, 2015, pág. 24) 4. Oportunidad de progreso continuo y estabilidad en el trabajo (Vaca, 2015, pág. 24) 5. Integración social en el trabajo de la organización. (Vaca, 2015, pág. 24) 6. Balance entre trabajo y vida privada. (Vaca, 2015, pág. 24) 7. Significado social de la actividad y la vida laboral del empleado. (Vaca, 2015, pág. 24)
---	---------------	---	------	---	---

Fuente: Elaboración propia (Contreras, Espinosa, Hernández, & Acosta, 2013) (Inmigración, 2010) (Madriz & Rodríguez, 2010)

Cuestionario de Calidad de Vida Profesional CVP-35

El cuestionario de Calidad de Vida Profesional CVP -35 es la versión adaptada por Cabezas (1998) al español del cuestionario PQL-35, este cuestionario es bastante recomendado para identificar los niveles de CVL en las organizaciones, debido a que se puede aplicar en diversos entornos. La escala que maneja el cuestionario consta de 35 ítems que evalúan el bienestar de los trabajadores, derivada de los recursos que estos poseen para cumplir con sus tareas. El cuestionario utiliza una escala tipo Likert que va del 0 al 10, donde 0 es “nada” y 10 significa “mucho” (Contreras, Espinosa, Hernández, & Acosta, 2013).

Encuesta de Calidad de Vida en el Trabajo (ECTV)- España

Según lo tomado de Gustmán, el cuestionario tiene como objetivo investigar la calidad de vida que tiene el ocupado en su trabajo, de acuerdo las situaciones o actividades que se producen en el entorno y de la percepción personal que tienen el trabajador de sus condiciones y relaciones laborales. El cuestionario está compuesto de tres bloques:

1. Datos sociodemográficos: edad, sexo y nivel de estudios
2. Situación laboral: descripción del puesto de trabajo.
3. Calidad de vida en el trabajo:

Satisfacción en el trabajo, organización del trabajo, entorno laboral, relaciones laborales, tiempo de trabajo, seguridad en el trabajo, formación académica y profesional, compensación por el trabajo, conciliación de la vida laboral y la vida familiar, actitudes y opiniones, negociación colectiva, asociacionismo y movilidad laboral y geográfica. (Inmigración, 2010, pág. 18).

Cuestionario de calidad de vida- Venezuela

El cuestionario de calidad de vida, es un instrumento aplicado por García, el cual se originó de la adaptación de cuatro instrumentos previamente diseñados, los cuales son:

1. La encuesta utilizada por el Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales Español.
2. Instrumento del Dr. Lares
3. Encuesta sobre responsabilidad empresarial entre PYMES Latinoamericanas
4. Y el instrumento de clima organizacional usado por A Great Pace to Work.

La encuesta cuenta con 59 ítems tanto positivos como negativos y se componen de varias dimensiones, como se muestra la tabla 6:

Tabla 8 Distribución de los ítems Calidad de vida laboral

Dimensiones	Ítems	
	Positivos	Negativos
Nivel de remuneración	1,2,3,4,5,6,38,40	
Condiciones de seguridad y bienestar en el trabajo	7,8,9,10,11,39,41,52	
Oportunidades para usar y desarrollar capacidades humanas	12,13,14,15,16,17,42,43,51,53	
Oportunidades de progreso continuo y estabilidad en el trabajo	18,19,20,21,22,23,44,45,54	
Integración social en el trabajo de la organización	24,25,26,27,28,29,55,56	
Balance entre trabajo y vida privada	30,46,57,58	47,48,49,50
Significado social de la actividad y la vida laboral del empleado	31,32,33,34,35,36,37,59	

Fuente: (Madriz y Rodríguez, 2010, pág.46)

En la encuesta se puede incorporar una sección donde se solicita datos generales de cada uno de los trabajadores, tales como el sexo, edad, nivel de educación, entre otros. Con el objetivo de hacer un óptimo análisis de los resultados de la investigación.

Validez

Uno de los requisitos de un instrumento es que este sea válido, lo que significa según lo citado por Sampieri, que el grado en que el instrumento realmente mide la variable que desea medir, sea muy buena. Se puede concluir que el cuestionario de medición de calidad

de vida laboral de Alexis García, es válido, ya que tres expertos confirmaron que la herramienta tiene una construcción adecuada (Madriz & Rodríguez, 2010, pág. 47).

Confiabilidad

Madriz y Rodríguez (2010) citando a Ruiz, nos dicen que cuando hablamos de confiabilidad, significa que al aplicar el instrumento en un momento determinado, bajo determinadas circunstancias, los resultados obtenidos del cuestionario fueran similares, en caso de que se volviera a medir la misma variable en condiciones idénticas pero en otro momento del tiempo. Lo que se refiere al instrumento propuesto por García al aplicar un instrumento de medición de confiabilidad, se concluyó que el cuestionario es totalmente apto y confiable para ser aplicado en la presente investigación.

Dimensiones del cuestionario

➤ Nivel de remuneración

Tomado de lo que Madriz y Rodríguez describen, se dice que esta dimensión se considera como una de las más importantes del modelo, debido a que la remuneración le permite al trabajador tener el acceso a bienes y servicios que le garantice el nivel de vida adecuado.

Para Urquijo y Bonilla, las características que la remuneración del trabajo debe tener: primero debe ser suficiente, lo que significa que el salario debe alcanzar para vivir holgadamente; segundo debe ser equitativa, es decir, el pago debe ser igual para el mismo trabajo y en las mismas condiciones; y por último debe tener progresividad, lo que se refiere a que debe crecer con el tiempo (Martínez & Ros, 2010, pág. 27).

Como lo cita Vaca (2015), García propone los siguientes indicadores de esta dimensión: a) compensación económica justa, suficiente y satisfactoria, b) compensación basada en rendimiento o actividad, c) compensación equitativa interna y competitiva externa.

➤ Condiciones de seguridad y bienestar en el trabajo

Desde el punto de vista de Madriz y Rodríguez (2010), esta dimensión abarca varios aspectos de la vida laboral de los trabajadores, por lo cual se la considera más genérica que la anterior. Incluye aspectos del ambiente laboral como la intensidad y la extensión de la jornada de trabajo, el esfuerzo físico y mental que se genera, posturas de trabajo, ruido, iluminación, ventilación, estrés y manejo de sustancias tóxicas.

Madriz y Rodríguez (2010) citan a García que plantea que esta dimensión se refiere a que el individuo dedique su esfuerzo a las tareas asignadas durante un razonable número de horas en un horario estandarizado de una semana normal. Se toma en cuenta también que si el trabajo es físico, este se desarrolle bajo condiciones que minimicen los riesgos de enfermedades y accidentes; por último que se cumplan con los límites de edad establecidos.

Es importante considerar que al hablar de ambiente laboral se debe tener en cuenta el síndrome de burnout, que de acuerdo a lo citado por Vaca (2015), los autores Malakh-Pines, Arosón y Kafry, está definido como “un estado de agotamiento físico, emocional y mental a consecuencia de que el trabajador está expuesto durante largos periodos de tiempo a múltiples demandas en trabajo” (p.32). A esto se le debe brindar especial atención al momento de verificar las condiciones de trabajo de los colaboradores, haciendo énfasis en los jóvenes como lo cita Vaca (2015), Platán indica que:

Se identifican altos niveles de agotamiento emocional en personal con menor edad, lo cual puede corresponder a la vulnerabilidad que tienen los profesionistas en sus primeros años de carrera profesional y laboral, traducida en un periodo de sensibilización y adaptación, después del cual el trabajador logra desarrollar. (p.32)

García propone los siguientes indicadores para esta dimensión: a) Entorno físico, biológico, químico, ergonómico, seguro y agradable para trabajar, b) aspectos y riesgos psicosociales, c) programas de prevención y adiestramiento (Vaca, 2015, pág. 32).

➤ Oportunidades inmediatas de utilizar y desarrollar las capacidades humanas

Esta dimensión hace referencia a la oportunidad que se le brindan al empleado de poner en práctica sus conocimientos y habilidades en el campo laboral. Es decir, recalca la autonomía; el uso de múltiples habilidades, retroalimentación al finalizar una actividad y tareas totales más no fragmentadas.

Inclusive, para Elizabeth Valdez, citada en Madriz y Rodríguez (2010), las personas que tienen deseos fuertes de satisfacer sus necesidades de orden superior, dedican su mayor y mejor esfuerzo cuando el empleo demande niveles de exigencia elevados, y se les permita tener cierta libertad de decidir que elegir. Por tal motivo se debe delegar tareas que les permita poner en práctica aptitudes que motive a los trabajadores, los haga sentir valorados, orgullosos y comprometidos.

Para esta dimensión, Contreras, Espinosa, Hernández y Acosta (2013), citan a Thompson para señalar que “las habilidades de liderazgo son esenciales para crear ambientes de trabajo motivantes, que les permita a las personas desarrollarse y crecer” (p.573).

Como lo cita Vaca Almeida (2015), García propone los siguientes indicadores de esta dimensión: a) autonomía, b) variedad de aptitudes, c) información y retroalimentación, d) responsabilidades creativas y satisfactorias en el puesto, e) planteamiento del trabajo (p.34).

➤ Oportunidad de progreso continuo y estabilidad en el empleo

Esta dimensión se trata sobre la flexibilidad que tiene la empresa con sus empleados, para que estos utilicen los recursos y habilidades que sean necesarios para tener un ascenso en la organización.

Madriz y Rodríguez (2010) citando a García, nos dicen que esta dimensión se refiere a las oportunidades y facilidades que brinda la empresa, como los estudios o planes de

carrera, que le permite al trabajador adquirir nuevos conocimientos y desarrollar sus capacidades para ocupar futuros puestos.

De acuerdo a lo citado por Vaca (2015), Davenport, nos indica que “los buenos empleados comprenden que el incremento de los conocimientos de los asalariados eleva la productividad, incluso hasta un 16% según un estudio del National Bureau of Economic Research” (p.34).

Según lo citado por Vaca (2015), García propone los siguientes indicadores de esta dimensión: a) nivel de desarrollo y aprendizaje; b) oportunidades de progreso y ascenso; c) estabilidad (p.37).

➤ Integración social en el trabajo de la organización

Esta dimensión habla como nos indican Madriz y Rodríguez (2010), sobre: “la posibilidad que tienen los trabajadores de establecer grupos distintos a los establecidos por la estructura organizativa de la misma, logrando así la compenetración entre todos los miembros de la organización” (p.30).

Es importante recalcar que una organización debe ayudar a que los empleados logren un sentido de comunidad en la empresa que vaya más allá de los grupos primarios, dándose apoyo los unos a los otros dentro o fuera de los equipos de trabajo. Todo esto debido a que es importante para el desarrollo de la vida laboral, las relaciones sociales que pueden surgir en el puesto de trabajo y en la carrera profesional de las personas de una empresa u organización (Madriz & Rodriguez, 2010).

Para complementar, Madriz y Rodríguez (2010), citando lo que indica Pérez, se plantea que “más allá del placer que encuentran los empleados al momento de relacionarse con sus compañeros en el lugar de trabajo, su mayor satisfacción se hace visible frente al hecho de actuar como un equipo de trabajo para alcanzar las metas comunes. Esta tendencia se puede observar en todos los ambientes laborales, independientemente de la actividad que realice la organización” (p.31).

Como lo cita Vaca Almeida (2015), García propone los siguientes indicadores concernientes a esta dimensión: a) compañerismo; b) comunicación abierta ente los empleados de la organización, c) espíritu de trabajo (p.38)

➤ Balance entre trabajo y vida privada

Tomado de igual forma de Madriz y Rodríguez (2010), esta dimensión tiene relación directa con las políticas que tiene la empresa, sobre el tiempo que tienen los empleados para dedicar su tiempo a cualquier actividad ajena al trabajo, así como los criterios para la toma de decisiones en cuanto a este punto.

Adicionalmente, Madriz y Rodríguez (2010), citan a Arantxa Calvo Moyano que nos indica que: “A falta de equilibrio entre la vida profesional y la personal en las organizaciones es la causante del 21% del absentismo laboral, del 19% de las bajas por estrés y el 30% de la rotación no deseada” (p.38-39).

En la interacción trabajo-familia existen las siguientes interacciones, que nos proponen Madriz y Rodríguez (2010):

- Interacción Negativa Trabajo-Familia: elementos que pertenecen al trabajo afectan a la vida personal del empleado.
- Interacción Negativa Familia-Trabajo: es la relación en que los problemas de la vida personal del empleado afectan el desempeño del mismo en su jornada de trabajo.
- Interacción Positiva Trabajo- Familia: explica como la vida laboral favorece a la familiar, dando paso al desarrollo de la vida personal del trabajador.
- Interacción Positiva Familia-Trabajo: relación en la que lo familiar y lo personal del trabajador permiten el desempeño óptimo en el lugar de trabajo (p.35-36)

Como lo cita Vaca (2015), García propone los siguientes indicadores de esta dimensión: a) distribución, dedicación y satisfacción del tiempo libre; b) elección de los horarios de trabajo y del tiempo libre; c) trabajos en tiempo extra, nocturno y fines de semana (p.40).

➤ Significado social de la actividad y la vida laboral del trabajador

Según lo propuesto por Madriz y Rodríguez (2010) esta dimensión del cuestionario, trata sobre el impacto social de las actividades, productos y servicios que realiza la organización tanto para las comunidades como para sus empleados.

Primero se debe ver cuál es el concepto de responsabilidad social empresarial y para eso se propone lo que Cajiga (2008) nos dice:

La responsabilidad social empresarial recientemente se ha convertido en una nueva forma de gestión y de hacer negocios, en la cual la empresa se ocupa de que sus operaciones sean sustentables en lo económico, lo social y lo ambiental, reconociendo los intereses de los distintos grupos con los que se relaciona (p.2)

Y para complementar, citando a Chiang y Krausse, Vaca (2015) indica que:

La responsabilidad social aumenta la satisfacción laboral, pertenencia, compromiso y lealtad de los empleados. Las acciones socialmente comprometidas también promueven la estabilidad y el bienestar público interno: un estudio reciente realizado por Chereson Group señala que casi el 80% de los empleados prefieren trabajar para una compañía que tiene una excelente reputación y paga un salario suficiente para cubrir sus necesidades que para una compañía que pague mejor salario pero que tiene una mala reputación en general. (p.41)

Los indicadores son: a) actividades socialmente responsables; b) significado social de la actividad del empleado; c) actividades medioambientales responsables. (Vaca, 2015, págs. 41-42)

Análisis e interpretación de resultados

Para el análisis y la interpretación de los resultados del cuestionario de Calidad de Vida Laboral y sus diferentes dimensiones se debe tomar en cuenta, lo indicado por García, existe una escala del 1 al 5 para calificar el nivel de CVL en la organización, la misma que se conoce como la escala tipo Likert, como se muestra en la tabla 9:

Tabla 9 Calificación de calidad de vida laboral de acuerdo a resultados

Totalmente desacuerdo	Desacuerdo	Ni en acuerdo ni desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	2	3	4	5
Bajo nivel de calidad de vida laboral		Nivel medio de calidad de vida laboral	Alto nivel de calidad de vida laboral	

Fuente: Elaboración propia en base a (Vaca, 2015, pág. 28)

Para tener una mejor comprensión de los resultados, se detalla a cada uno de los niveles de interpretación según lo tomado de Madriz y Rodríguez (2010):

- Nivel alto: significa que existe una percepción altamente positiva, en la que el individuo siente que la organización direcciona gran parte de sus acciones hacia la mejora o establecimiento de la calidad de vida de sus colaboradores. Aquí los trabajadores se sienten a gusto con la organización y disfrutan de altos niveles de bienestar.
- Nivel medio: este nivel indica que el trabajador tiene una percepción neutra con respecto a las iniciativas emprendidas por la empresa con el objetivo de aumentar la calidad de vida laboral del personal; el individuo considera que la empresa en donde trabaja implementa medidas que satisfacen medianamente a los trabajadores en dicho aspecto.

- Nivel Bajo: este nivel señala una percepción mala por parte de los trabajadores, en función de las acciones que realiza la organización para satisfacer las necesidades de sus colaboradores. La persona siente que las acciones o iniciativas tomadas por la organización para brindar una mejor calidad de vida laboral son pocas o inexistentes (p.56-57).

Una vez que hemos visto las características relevantes de algunos cuestionarios que evalúan la calidad de vida laboral de una organización, se tomó la decisión de utilizar el cuestionario de *calidad de vida de Alexis García*; dicho instrumento por sus características permitirá levantar la información necesaria para cumplir con los objetivos establecidos en esta investigación, puesto que es posible adaptarlo al entorno y la situación presente estudio jurídico.

3. CAPÍTULO 3 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

A continuación, se determinó la metodología que guiará la investigación, es decir, que tipo y diseño de investigación es. Se analizaron las diferentes herramientas que existen para la recolección de información y se seleccionó una de ellas para aplicarla a la muestra seleccionada de la población; con lo cual se logrará obtener el nivel de calidad de vida laboral de la organización y cuáles son los puntos que se deben mejorar.

3.1. Tipo de investigación

Esta investigación es de tipo:

- *Aplicada*: debido a que se utilizará los conocimientos para aplicarlos en la práctica de la empresa en estudio.
- *De campo*: porque se utilizará para comprender y resolver una situación específica de del estudio jurídico. Además, la investigación se desarrollará en el ambiente natural en el que están las personas que forman parte de la investigación.

3.1.1. Diseño de la Investigación

Según lo propuesto por Sampiere, Fernández y Baptista (2014), el diseño de la investigación es el plan que se debe desarrollar para obtener la información que se requiere para la investigación y cumplir con el objetivo principal, que en este caso es el planteamiento de un programa de calidad de vida laboral para un estudio de abogados. Existen diferentes diseños de investigación; pero para efectos de este estudio hemos tomado como referencia el diseño no experimental, debido a que solo se observarán los fenómenos dentro de su ambiente natural para analizarlos, y también es transaccional exploratoria; porque se pretende comenzar a explorar por primera vez a un conjunto de variables, una comunidad o situación en un momento específico. En este caso en

particular es la primera vez que se investigará el grado de CVL en el estudio jurídico, para mejorarlo con la implementación de un programa.

Una vez que se vio que tipo y diseño de investigación que se está desarrollando veremos cómo se evaluará al nivel de calidad de vida laboral en el estudio jurídico, para lo cual en el siguiente punto se presenta la metodología que se utilizará para el levantamiento de información.

3.2.Diseño del cuestionario

Previo a la elaboración de un programa que ayude a mejorar la calidad de vida laboral de los trabajadores de la empresa en estudio, se investigó y seleccionó una herramienta para conocer el nivel de calidad de vida laboral que perciben los colaboradores. De acuerdo al análisis se escogió el cuestionario de García (2007), el cual determina “la percepción que el empleado siente en relación a las circunstancias que rodean sus actividades laborales” (p.46).

El diseño del cuestionario se modificó en base a la información que se necesita para la presente investigación. En el Anexo A se encuentra el formato original del cuestionario, y en el Anexo B está el diseño que fue adaptado para aplicarlo en el estudio jurídico. Para recolectar los datos generales de los trabajadores, se solicita la información que se detalla a continuación, con el objetivo de hacer un óptimo análisis de los resultados.

- Sexo
- Edad
- Estado civil
- Tiempo que tiene trabajando en la organización
- Nivel de educación
- Nivel organizacional

Luego están las preguntas pre establecidas en el cuestionario, las mismas que se establecieron en función de las dimensiones que se presentan en la tabla 8, en este caso las preguntas se presentan tal y como están en el modelo original del cuestionario.

3.3.Población objetiva

Como lo cita Sampieri, Fernández y Baptista (2014), para Lepkowski la población o universo se entiende como “el conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones” (p174). Y para la investigación que se está elaborando, la población objetiva está compuesta por la totalidad de los colaborados del estudio jurídico que constan dentro de la nómina. A continuación, se presenta la tabla 10 para que se visualice de mejor manera cuantos empleados corresponden a cada nivel organizacional y áreas de trabajo.

Tabla 10 Empleados estudio jurídico

Nivel organizacional o área	Número de personas
Abogados-Asociados	21
Abogados-Of counsel	2
Abogados-Pasante	15
Abogados-Seniors	15
Abogados-Socios	4
Total área abogados	57
Administración-Asistentes y recepcionistas	6
Administración-Compras y pagos	7
Administración-Facturación y cobranzas	7
Administración-Gerencia	1
Administración-IT Sistemas	1
Administración-Limpieza	1
Administración-Mensajería	2
Total área administrativa	25
CPA-Asistentes	3
CPA-Asociados	3
CPA-Of counsel CPA	1
CPA-Senior Manager	1
CPA-Seniors	1
Total área CPA	9
Total	91

Fuente: Elaboración propia

Entonces, como se pudo apreciar en el cuadro de trabajadores, la población objetiva cuenta con 91 individuos, y se considerará a todos ellos al momento de aplicar la encuesta de calidad de vida laboral, con el objetivo de ser más precisos con los resultados que se obtendrán.

3.4. Aplicación del cuestionario

Los cuestionarios fueron entregados físicamente a cada uno de los empleados, explicándoles el motivo de la investigación, el uso que se le daría a los resultados y sobre todo que las respuestas serían completamente confidenciales. Se les dio un día para que lo resolvieran, pero el tiempo limitado de los empleados y lo complicado que fue encontrar un espacio para obtener respuestas de socios y algunos jefes de equipo; hizo que el completar el número de encuestas, tomará alrededor de un mes y medio.

3.5. Procesamiento de datos

Después de realizar las 91 encuestas, se procede con el procesamiento de los datos para conocer el nivel actual de calidad de vida laboral que perciben los empleados del estudio jurídico. Se recalca que el nivel de CVL percibido puede ser del 1 al 5 y que cada uno de los puntajes tiene una interpretación según lo que se mencionó en el capítulo 2, en donde también se encuentra el gráfico de la escala tipo Likert, la misma que se utiliza para el análisis e interpretación de los resultados de cada pregunta de la encuesta.

Para la tabulación de las respuestas de los cuestionarios, se realizó lo que se indica a continuación:

1. Se armó una tabla en la que de forma horizontal se colocó todas las preguntas del cuestionario, de la 1 a la 59, incluyendo los datos generales; de forma vertical se fueron ingresando las respuestas de los 91 encuestados, como se muestra en el Anexo C.
2. Luego se realizaron tablas dinámicas para contar las respuestas de cada pregunta de acuerdo a los niveles de la escala tipo Likert.

3. El siguiente paso fue armar un archivo de Excel donde cada pestaña contuviera las respuestas de las percepciones de los empleados sobre los elementos que se plantearon en el cuestionario. Primero, se colocaron las preguntas de forma horizontal, en el caso de los datos generales se digitó las 59 preguntas y en el caso de las dimensiones se pusieron las preguntas correspondientes; segundo se enlistaron las calificaciones tipo Likert de manera vertical; en tercer lugar se fueron digitando el número de respuestas de los niveles de cada pregunta; el cuarto paso fue darle un puntaje a cada pregunta utilizando la escala de 1 a 5 dependiendo de qué nivel tenía más número de respuestas, quinto se sacó el promedio de las calificaciones y se determinó sobre 5 del nivel de CVL percibido de cada elemento; como se muestra en el Anexo D.
4. Para un mejor análisis de las preguntas, se sacaron los siguientes porcentajes: personas en desacuerdo, neutras y de acuerdo con los elementos expuestos. Como se puede ver en el Anexo D.
5. Para finalizar se realizaron las tablas y gráficos de las respuestas.

3.6. Análisis e interpretación de resultados

Se presenta a continuación los resultados obtenidos de la tabulación de 91 cuestionarios resueltos por los colaboradores del estudio jurídico, con lo que se pudo determinar el nivel de calidad de vida laboral que actualmente tiene la empresa del presente estudio. Cabe recalcar que para el análisis de resultados se utilizó la escala de Likert, cuyos niveles se agruparon como se muestra en la tabla 11:

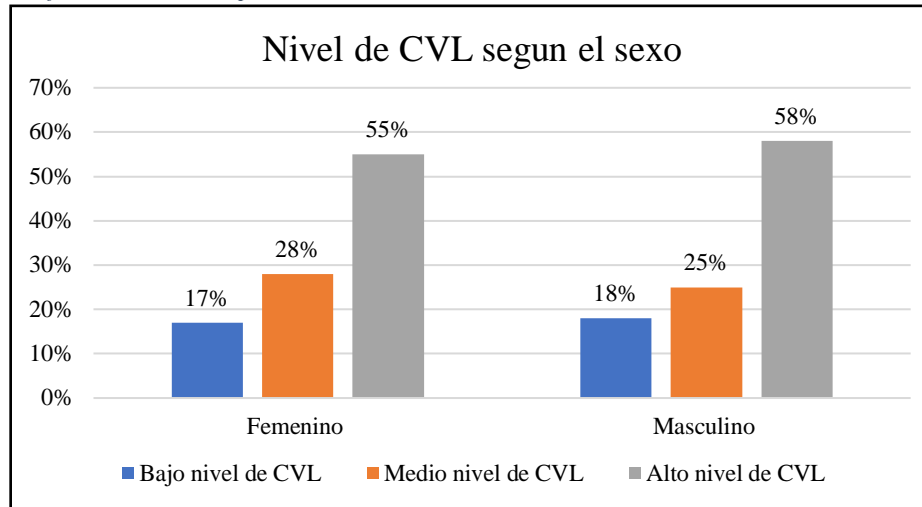
Tabla 11 Escala de Likert

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni en acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	2	3	4	5
Bajo nivel de calidad de vida laboral		Nivel medio de calidad de vida laboral	Alto nivel de calidad de vida laboral	

Fuente: Elaboración propia

Nivel de calidad de vida laboral por sexo

Gráfico 7 Nivel de CVL por sexo

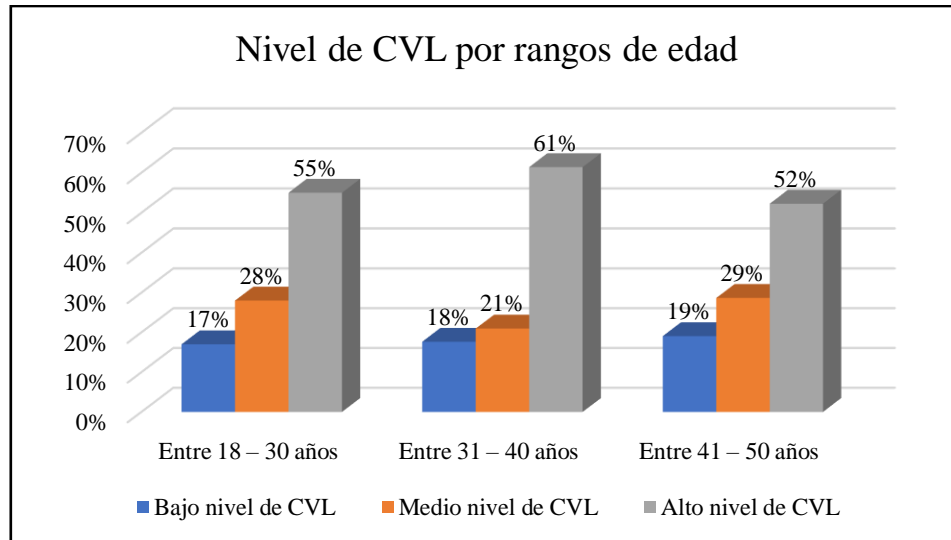


Fuente: elaboración propia

En el gráfico 7 se presenta información detallada de la percepción de la calidad de vida laboral por género, en el caso de las mujeres tan solo el 17% piensan que existe un bajo nivel de calidad de vida laboral en la empresa, el 28% perciben un nivel neutro y el 55% tiene una buena percepción. En el caso de los hombres el 18% establecen un nivel bajo, el 25% no tienen una percepción clara y el 58% están de acuerdo con el CVL que aprecian en la empresa. Dichos resultados representan que tanto hombres como mujeres tienen una apreciación neutra de las acciones que emprende la empresa para dar calidad de vida laboral a los trabajadores. A pesar de que no existe mucha diferencia, la apreciación de CVL que tienen los hombres es mejor que la de las mujeres; esta diferencia se puede atribuir a que las mujeres se sienten más presionadas por intentar conciliar la vida familiar con la del trabajo. Es importante recalcar que en el estudio jurídico existe un porcentaje muy parecido de hombres y mujeres, puesto que los hombres representan el 51% y las mujeres el 49% de los trabajadores, como lo muestra el Gráfico 21 del Anexo E.

Nivel de calidad de vida laboral por edad

Gráfico 8 Nivel de CVL por rangos de edad

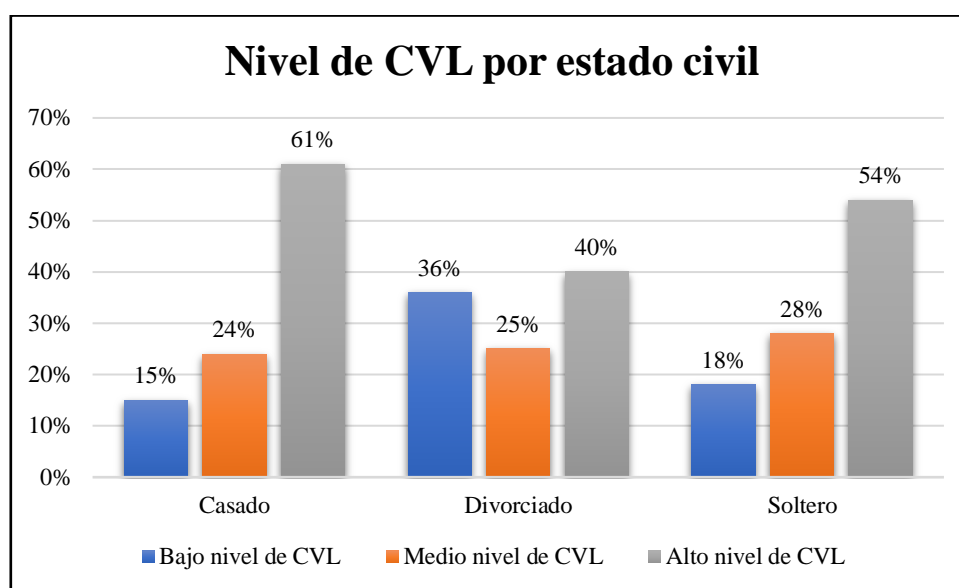


Fuente: Elaboración propia

En el Gráfico 8 se puede observar que las personas que tienen entre 18 y 30 años, el 17% de ellos perciben un nivel de calidad de vida laboral bajo, el 28% ha manifestado una apreciación neutra y el 55% opinan que existe un nivel alto de CVL. Después, se puede ver que los trabajadores entre 31 y 40 años, 18% de ellos perciben un bajo nivel, el 21% tienen una posición media y el 61% aprecian un nivel alto de calidad de vida laboral. También, se puede apreciar que el 19% de las personas entre 41 y 50 años, perciben un bajo nivel de CVL, el 29% un nivel imparcial y el 52% plasman un nivel alto. Cabe aclarar que en la empresa no existen trabajadores de más de 51 años, como lo podemos ver en el Anexo E en la Tabla 16, y es por eso que no existen datos de dicho rango de edad. Sin embargo, los trabajadores entre 18 y 30 años representan el 63% de la población objetiva, lo que quiere decir que la percepción de este rango es más relevante en comparación al resto. En conclusión, las personas más jóvenes de la empresa se encuentran medianamente satisfechos y que por ende podrían estar menos comprometidos y no se podría asegurar su permanencia en la empresa.

Nivel de calidad de vida laboral por estado civil

Gráfico 9 Nivel CVL por estado civil



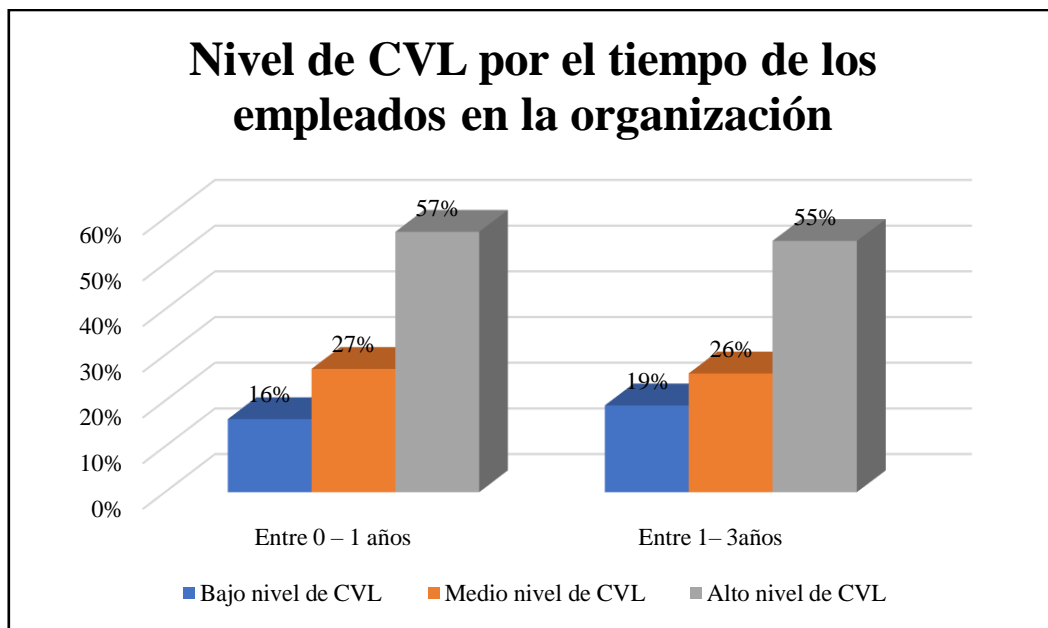
Fuente: Elaboración propia

Como se puede visualizar en el gráfico 9 las personas que tienen un estado civil casado el 15% de ellos perciben un nivel de calidad de vida laboral bajo, el 24% ha manifestado una apreciación neutra y el 61% opinan que existe un nivel alto de CVL. Después, se puede ver que los trabajadores divorciados, 36% de ellos perciben un bajo nivel, el 25% tienen una posición media y el 40% aprecian un nivel alto de calidad de vida laboral. Y a pesar de que en esta categoría el porcentaje más alto apuntan a una percepción baja de calidad de vida laboral, esta calificación no tiene un peso significativo, debido a que solo el 3% de los empleados están en este grupo, como lo podemos verificar en el Anexo E, Gráfico 23. También, se puede apreciar en el Gráfico 23, que el 18% de los empleados con un estado civil de soltero, perciben un bajo nivel de CVL, el 28% un nivel imparcial y el 54% plasman un nivel alto. Se debe considerar que no existen trabajadores que actualmente sean viudos o separados, como podemos ver en el Anexo E, Gráfico 23; y es por esa razón que no se ha plasmado ningún resultado. Con lo expuesto se concluye en

general los trabajadores están medianamente satisfechos en la organización siendo casados, solteros o divorciados.

Nivel de calidad de vida laboral por tiempo en la organización

Gráfico 10 Nivel de CVL por tiempo en la organización



Fuente: Elaboración propia

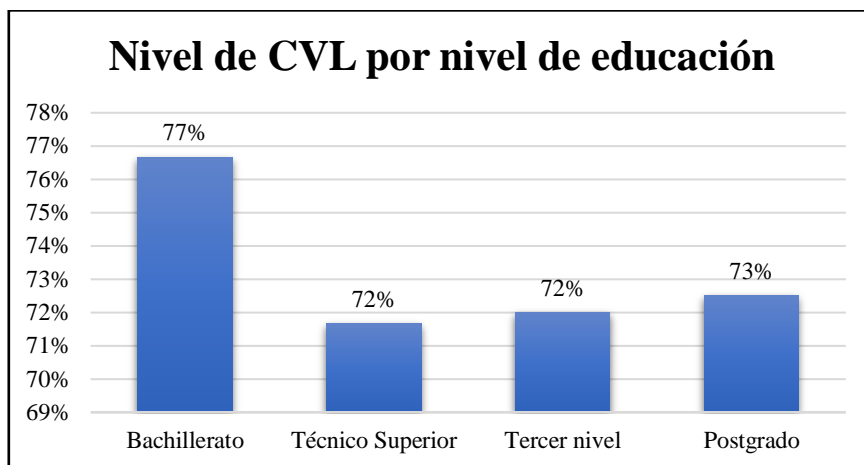
De acuerdo al tiempo que los trabajadores son parte de la organización se obtuvieron los siguientes resultados, que se pueden visualizar en el gráfico 10, el 57% de los trabajadores que laboran en la empresa entre 0 y 1 año tienen un alto nivel de calidad de vida laboral, el 27% tienen un nivel imparcial y el 16% perciben el nivel de CVL como bajo. Los resultados de las personas que trabajan en el estudio jurídico entre 1 y 3 años mostraron que el 55% reflejan un alto nivel, el 26% tienen una posición indiferente y el 19% de los resultados muestran un nivel bajo de calidad de vida laboral de la empresa. Este resultado puede ser consecuencia de lo que indica Robbins y Judge (2009):

Que el tiempo en el trabajo y satisfacción en este tienen una relación positiva. De hecho cuando la edad y la antigüedad se tratan por separado, la segunda parece ser un

indicador de pronóstico más consistente y estable en la satisfacción en el trabajo que la edad cronológica. (p.52)

Nivel de calidad de vida laboral por nivel de educación

Gráfico 11 Nivel de CVL por nivel de educación



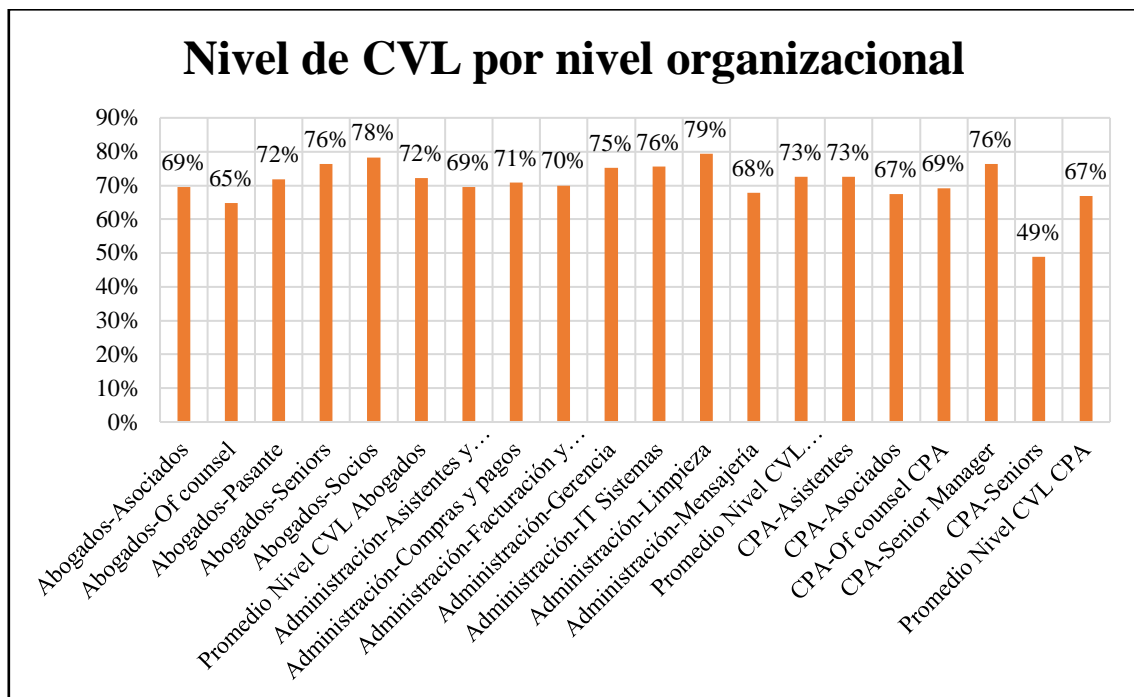
Fuente: Elaboración propia

Los resultados del nivel de calidad de vida laboral según el nivel de educación de los trabajadores del estudio jurídico se reflejan en el gráfico 11, los cuales muestran que las personas que han acabado el bachillerato tienen una percepción positiva del nivel de calidad de vida laboral del 77%, siendo así la mejor apreciación, sin embargo se debe considerar que tan solo el 5 % de la población corresponde a dicho nivel de educación, como lo podemos verificar en el Anexo E, Gráfico 25. Los trabajadores que tienen un postgrado, según las respuestas recolectadas, perciben un nivel de CVL del 73%, es decir los trabajadores con este nivel de educación tienen una apreciación positiva de los esfuerzos de la empresa por mantener satisfechos al personal; a pesar de ello se debe tener en cuenta que la mayoría de los trabajadores que tienen un posgrado, son parte del área de los abogados y CPA, entre asociados, seniors y socios y que es importante considerar que los abogados con categoría de asociados, a pesar de ya tener el nivel más alto de educación y haber trabajado en la institución más de un año, no han sido ascendidos. El siguiente porcentaje es el de las personas que tienen un tercer nivel de educación, las personas con este nivel de educación tienen un 72% de apreciación positiva, este puntaje es el más relevante, debido a que el 52% de la población se

encuentran dentro de este grupo. Por último, se obtuvo que los empleados con nivel de educación de técnico superior también tienen un 72% de apreciación positiva de la CVL de la empresa.

Nivel de calidad de vida laboral por nivel de organización

Gráfico 12 Nivel de CVL por nivel organizacional



Fuente: Elaboración propia

Los resultados del nivel de calidad de vida laboral según el área de cada trabajador, también como se observa en el Gráfico 12, los niveles más bajos percibidos son de los empleados correspondientes a CPA- SENIORS y ABOGADOS-OF COUNSEL, debido a que tan solo existe el 49% y el 65% de conformidad respectivamente. Pero estos resultados no son muy relevantes, debido que en estas áreas o niveles existen un número muy reducido de personas, como se presenta en el Gráfico 26 del Anexo E. La percepción del nivel de CVL que es relevante es el 69% de aceptación, de los ABOGADOS – ASOCIADOS, debido que el 23% de los trabajadores pertenecen a este nivel o área. Este resultado se puede atribuir a que existen personas en este nivel organizacional que a pesar de ser parte de la organización desde el principio, no han tenido la oportunidad de ocupar

las vacantes que se abren en el siguiente nivel ABOGADOS – SENIOR, a pesar de la experiencia que han adquirido o su desempeño. El área de ADMINISTRACIÓN-LIMPEZA, tienen el mejor nivel de CVL, con un 79% de conformidad, pero de igual forma este resultado no tiene relevancia debido a que solo se evaluó a la única persona de limpieza que consta dentro de la nómina. Entonces, el porcentaje más alto que sea significativo, es el 76% de aprobación de la calidad de vida laboral de la empresa, perteneciente a los ABOGADOS – SENIORS, en este nivel organizacional existen 15 personas, como se puede ver en la Tabla 20 del Anexo E, y aun que sigue siendo un puntaje medio se puede deducir, según las observaciones, que este resultado es debido a que el empleo para este nivel es estable, ya que existen tan solo 4 senior nuevos en la empresa, pero el resto del grupo son trabajadores que llevan en la empresa durante un largo tiempo, sin embargo se debe considerar que existe una carga significativa de trabajo por lo que los horarios de trabajo son extensos.

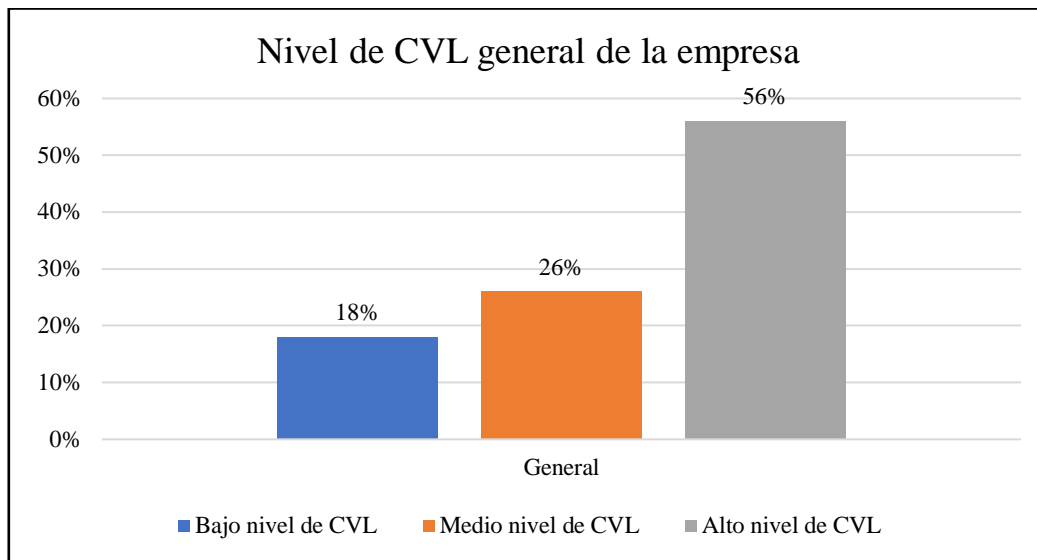
Nivel calidad de vida laboral global

A continuación, se analizará el nivel de calidad de vida laboral global que tiene la empresa, para después estudiar el nivel por cada dimensión que se menciona en la tabla 8 del capítulo 2.

Una vez que se procesaron se puede deducir que los empleados tienen una percepción neutra ante los esfuerzos que realiza la empresa por velar por las necesidades de sus empleados o en si por las iniciativas que realiza la organización para que los trabajadores se sientan a gusto.

Con el fin de tener un análisis más detallado del resultado obtenido, se presenta en el gráfico 15 el porcentaje de empleados que están de acuerdo, medianamente de acuerdo y de acuerdo con la calidad de vida laboral de la empresa:

Gráfico 13 Nivel de CVL general de la empresa



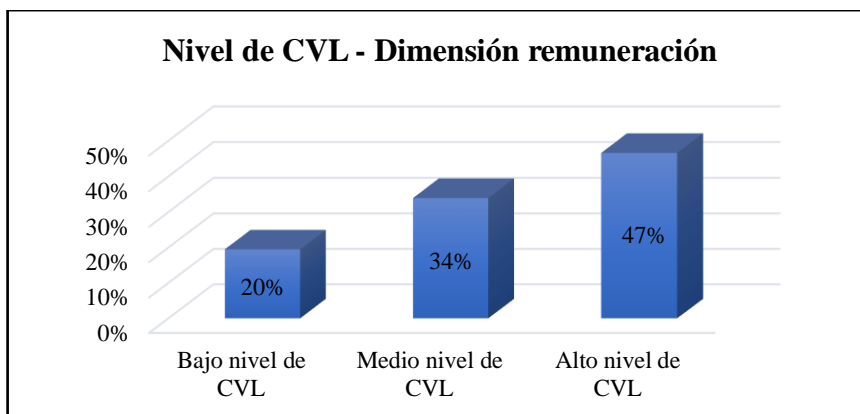
Fuente: Elaboración propia

Cómo se observa en el Gráfico 13, a pesar de que el 56% de los trabajadores, es decir, un poco más de la mitad del personal, piensa que existe un alto nivel de calidad de vida laboral en la empresa, se debe tener en cuenta que el 18% del personal tienen una apreciación mala y el 26% es indiferente a la CVL del estudio jurídico. Se concluye que aun existe un 44% del personal que aun no se siente plenamente trabajando en la empresa y que para conocer más a fondo en que aspectos la empresa debe mejorar, se indagará en las dimensiones que tiene el cuestionario.

Nivel calidad de vida laboral por dimensión

1. Nivel de remuneración

Gráfico 14 Nivel Calidad de vida laboral- Dimensión remuneración

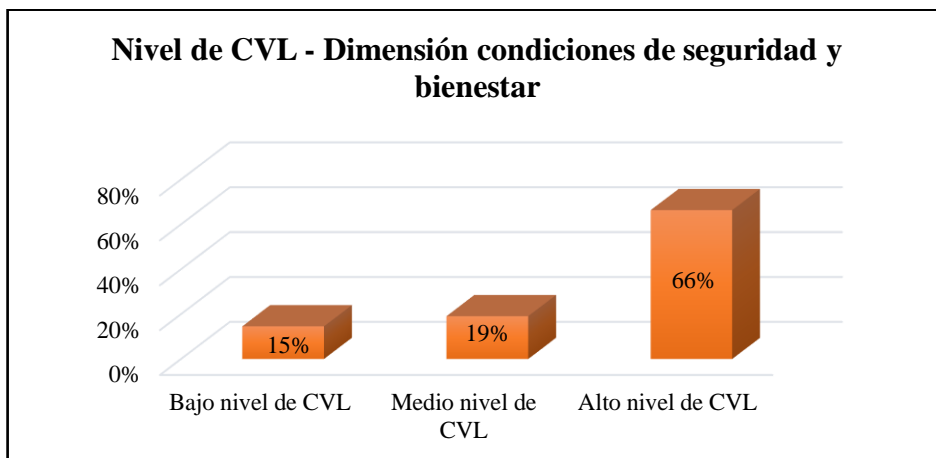


Fuente: Elaboración propia

En el Gráfico 14 se representa el nivel de calidad de vida laboral según la remuneración que perciben los trabajadores. El resultado obtenido es debido a que el 47% del personal aprecia un alto nivel de CVL según esta dimensión, en otras palabras, gran porcentaje de los trabajadores están de acuerdo con la remuneración que reciben, el 34% tiene una posición neutra y el 20 % de los colaboradores estén en desacuerdo con su remuneración. Entonces, se puede concluir que el 54% de la población, es decir, más de la mitad de los empleados, tienen una mala percepción o simplemente no están de acuerdo ni en desacuerdo con su salario. Con los porcentajes indicados se determinó que los colaboradores de la empresa están medianamente conformes con las compensaciones, ya que no son vistas como justas o suficientes con respecto a la carga de trabajo. Además, las compensaciones económicas no están de acuerdo al rendimiento o actividad de la persona, incluso de lo que se ha podido observar los sueldos de algunos empleados, a pesar de estar en un mismo nivel y tener la misma carga de trabajo; tienen diferencias. Pero lo que si puede ser un punto a favor del estudio es que algunos de los sueldos son competitivos con respecto al mercado, aunque esto no llega a ser lo único importante para ver a una organización como un buen lugar para trabajar.

2. Condiciones de seguridad y bienestar en el trabajo

Gráfico 15 Nivel CVL - Condiciones de seguridad y bienestar en el trabajo

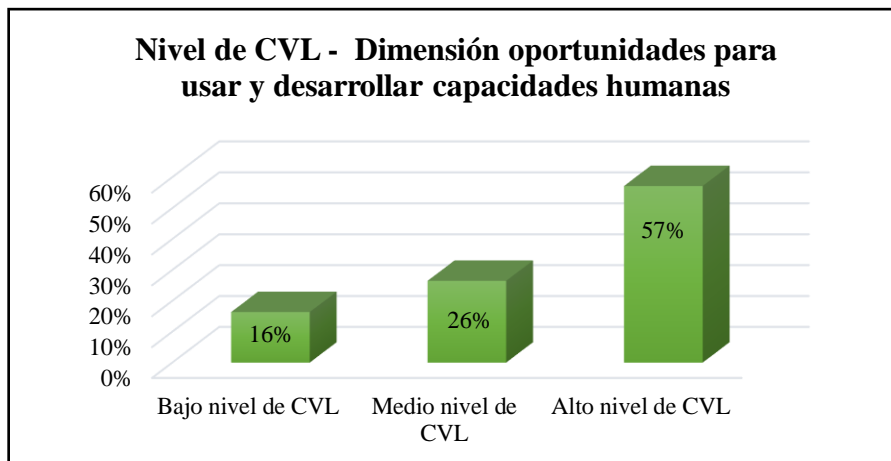


Fuente: Elaboración propia

En la dimensión que se evalúa las condiciones de seguridad y bienestar en el trabajo, como se observa en el gráfico 15, el 66% de los empleados perciben un alto nivel de calidad de vida laboral, el 19% no están ni de acuerdo ni desacuerdo y tan solo el 15% está en desacuerdo con el nivel de CVL. De estos resultados se interpretó que la mayoría de los trabajadores están satisfechos con los recursos que la empresa emplea para darle seguridad y bienestar a cada una de las personas que se encuentran trabajando en la organización.

3. Oportunidades para usar y desarrollar capacidades humanas

Gráfico 16 Nivel de CVL - Dimensión oportunidades para usar y desarrollar capacidades humanas

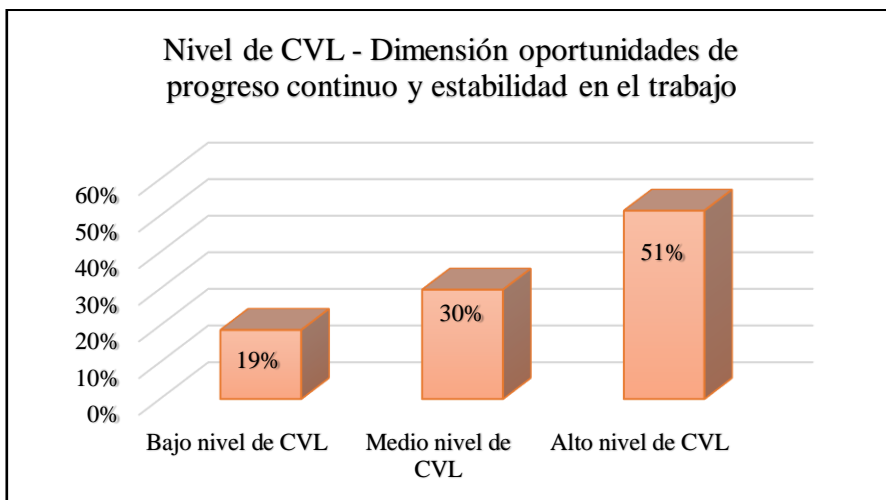


Fuente: Elaboración propia

En la dimensión “Oportunidades para usar y desarrollar capacidades humanas”, como podemos ver en el Gráfico 16, se obtuvo que el 57% de los empleados, perciben un alto nivel de calidad de vida laboral según la dimensión analizada, el 26% no están ni de acuerdo ni desacuerdo y el 16% este en desacuerdo, es decir, perciben un bajo nivel de CVL según esta dimensión. De los porcentajes obtenidos se deduce que los trabajadores mantienen una posición neutra ante los esfuerzos que la organización hace para ofrecerle a sus trabajadores la oportunidad de usar y desarrollar sus capacidades. Sin embargo, aunque la apreciación no es mala, la empresa puede considerar realizar nuevos esfuerzos para que el puntaje mejore.

4. Oportunidades de progreso continuo y estabilidad en el trabajo

Gráfico 17 Nivel de CVL - Dimensión oportunidades de progreso continuo y estabilidad en el trabajo

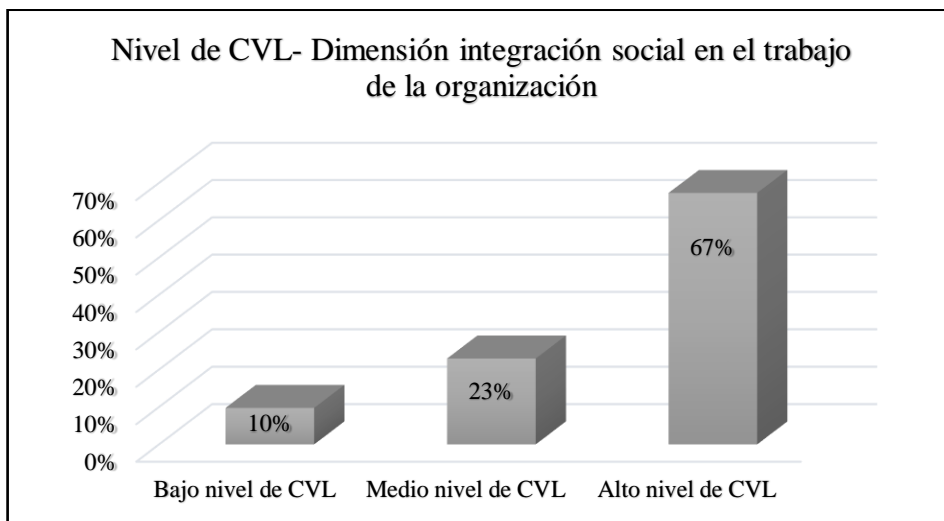


Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a lo que se puede observar en el Gráfico 17, el 51% de los trabajadores están de acuerdo con las oportunidades de progreso que tienen en la empresa, por lo que tienen un nivel alto de calidad de vida laboral de acuerdo a la dimensión de este punto, el 30% tienen una posición imparcial y el 19% no está de acuerdo con el nivel de CVL que existe por las oportunidades de crecimiento profesional de la empresa. Se obtuvo un resultado medianamente satisfactorio, que no es malo pero tampoco llega a ser bueno, por lo cual se concluye que los trabajadores no están ni de acuerdo ni desacuerdo con la modalidad que lleva la empresa para realizar los ascensos u ocupar nuevos puestos, según lo que se ha podido observar han existido pocos ascensos en la empresa y con seguridad se puede decir que no existen planes de carrera para su personal, la mayoría del tiempo si existe alguna vacante abierta para puestos de niveles más altos, se ha contratado personal nuevo, en lugar de evaluar al personal que ya existente en el estudio jurídico.

5. Integración social en el trabajo de la organización

Gráfico 18 Nivel de CVL- Dimensión integración social en el trabajo de la organización

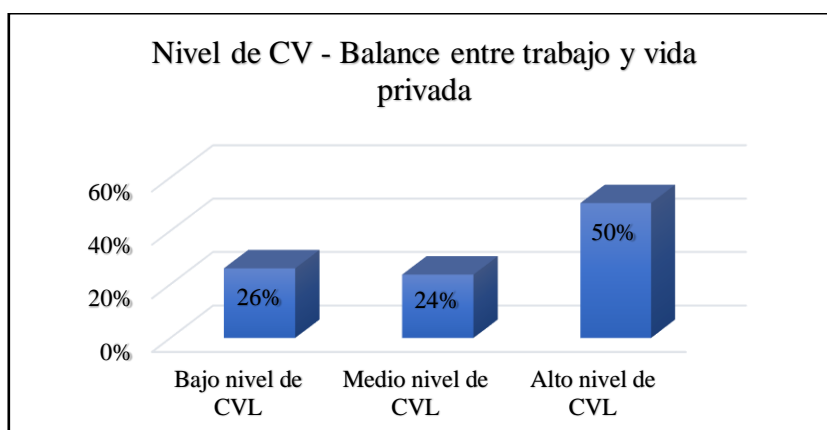


Fuente: Elaboración propia

El nivel de calidad de vida laboral de acuerdo con la dimensión “Integración social en el trabajo” es bastante positivo, ya que el 67% aprecian un alto nivel de CVL, el 23% han dado respuestas neutras y el 10% está desacuerdo con la calidad de vida laboral según esta dimensión, como se puede visualizar en el Gráfico 18. Los trabajadores en el estudio jurídico tienen la oportunidad de establecer grupos diferentes a la estructura organizativa que les permite interactuar y apoyarse no solo en el trabajo, sino también fuera de él.

6. Equilibrio entre trabajo y vida privada

Gráfico 19 Nivel de CV - Balance entre trabajo y vida privada

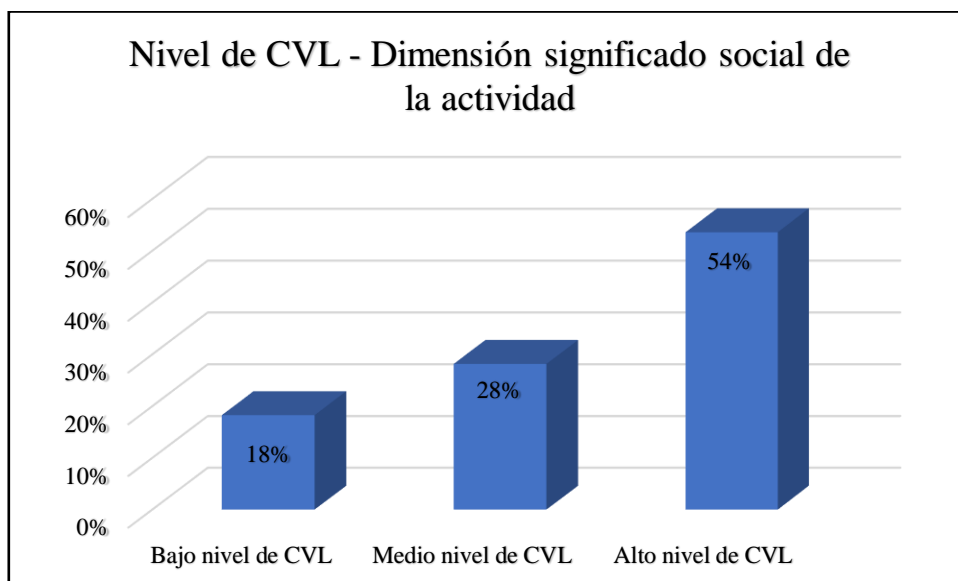


Fuente: Elaboración propia

El nivel de calidad de vida laboral en relación con el balance entre trabajo y vida privada de los empleados del estudio jurídico, como se puede evidenciar en el Gráfico 19, el 50% de los empleados perciben un nivel alto de calidad de vida laboral en esta dimensión, mientras que el 25% tiene un nivel neutro y el 26% sostiene un bajo nivel. Entonces, se puede decir que más del 50% de los trabajadores están en desacuerdo o tienen una posición indiferente con las políticas que maneja el estudio jurídico con respecto al tiempo que los trabajadores deben dedicar a las actividades laborales, ya que la empresa demanda trabajos nocturnos o incluso fin de semana. Además de los resultados obtenidos en las encuestas, se observó que muy pocos de los trabajadores dedican tiempo a actividades ajenas al trabajo y que algunos de los empleados, han optado por modificar su horario de trabajo para equilibrar la vida profesional con su vida personal.

7. Significado social de la actividad y la vida laboral del empleado

Gráfico 20 Nivel de CVL - Dimensión significado social de la actividad



Fuente: Elaboración propia

De acuerdo al significado social a la actividad y vida laboral de los empleados cómo se muestra en el Gráfico 20, se obtuvo que el 54% de los trabajadores, perciben un alto nivel de calidad de vida laboral según la dimensión, el 28% tienen una percepción equitativa y el 18% tienen un bajo nivel de calidad de vida laboral. Los resultados positivos son producto de que más de la mitad de los empleados están de acuerdo con el impacto social que tienen los servicios que brinda la organización.

Para concluir se presenta en la tabla 12 un resumen del nivel de calidad de vida laboral percibido en cada una de las 7 dimensiones que se abarca en el cuestionario de Alexis García, las cuales serán la base de la propuesta del programa.

Tabla 12 Nivel calidad de vida laboral por dimensión

NIVEL CVL POR DIMENSIÓN	TOTAL PROMEDIO	PORCENTAJE
Nivel de remuneración	3,50	70%
Condiciones de seguridad y bienestar en el trabajo	3,88	78%
Oportunidades para usar y desarrollar capacidades humanas	3,80	76%

Oportunidades de progreso continuo y estabilidad en el trabajo	3,67	73%
Integración social en el trabajo de la organización	4,00	80%
Balance entre trabajo y vida privada	2,75	55%
Significado social de la actividad y la vida laboral del empleado	3,75	75%
TOTAL CVL	3,62	72%

Fuente: (Vaca, 2015). *Elaboración propia*

Las dimensiones que serán tomadas como prioridad en la investigación, de acuerdo al nivel de Calidad de Vida laboral y el porcentaje de conformidad que tuvo el personal del estudio jurídico son: Nivel de remuneración con un nivel de 3.50 sobre 5 de CVL, que representa un 70% de aceptación de los empleados, luego esta Oportunidades de progreso continuo y estabilidad en el trabajo con un nivel 3.67, lo que significa que existe un 73% de conformidad según esta dimensión y por último esta la dimensión de Balance entre trabajo y vida privada que tiene 2.75 de nivel de calidad de vida laboral, por lo que solo se obtuvo un 55% de aprobación.

Con el diagnostico establecido se pondrá en marcha la elaboración de un programa, en el siguiente capítulo, que le permita a la empresa mejorar la calidad de vida laboral de sus trabajadores, enfocándose principalmente en los puntos críticos mencionados en el parrado anterior.

4. CAPÍTULO 4 PROGRAMA DE CALIDAD DE VIDA PROPUESTO

En este capítulo se propone un programa para mejorar el nivel de calidad de vida laboral de los trabajadores de un estudio jurídico ubicado en Quito, el cual se lo elaborará en base en los resultados que se obtuvieron en cada dimensión del cuestionario de Alexis García, que se realizó previamente.

4.1. Objetivos de la Propuesta

Para la propuesta del programa de Calidad de Vida laboral se presentan a continuación cuáles son sus objetivos generales y específicos que guiarán a la elaboración del producto final.

4.1.1. General

Mejorar el nivel de calidad de vida laboral percibida por los miembros del estudio jurídico, a través de la elaboración y presentación de un programa que sirva como herramienta para que la empresa genere condiciones adecuadas para todo el recurso humano.

4.1.2. Específicos

- Determinar los recursos humanos, financieros y materiales que sean necesarios para la ejecución de programa de calidad de vida laboral
- Establecer los responsables de la implementación y evaluación del programa de calidad de vida laboral.
- Generar un grado de responsabilidad y compromiso tanto en abogados como en el personal administrativo, con la implementación de las actividades presentadas en el programa de mejoramiento de calidad de vida laboral.
- Proponer actividades complementarias para la gestión del departamento de Recursos Humanos.

4.2. Alcance

El programa de calidad de vida laboral que se propone en el presente capítulo, está dirigido para todo el personal que desempeñe actividades en el estudio jurídico ubicado en la ciudad de Quito.

4.3. Duración

El programa propuesto para mejorar la calidad de vida laboral de todos los empleados del estudio jurídico tendrá una duración de 5 meses, el tiempo no será algo estricto de cumplir, puesto que el programa puede estar sujeto a cambios y mejoras continuas, dependiendo de las necesidades de la empresa.

4.3.Descripción del Programa de Calidad de Vida Laboral

En el programa se describen las actividades enfocadas a las dimensiones donde se identificó mayor deficiencia, como son: nivel de remuneración, oportunidades de progreso continuo y estabilidad en el trabajo y la dimensión de balance entre trabajo y vida privada; con el fin de mejorar el nivel de calidad de vida laboral actual de la empresa de manera progresiva. Para que los objetivos establecidos en el programa se cumplan se definirá los responsables, los recursos y la manera de controlar la ejecución de cada una de las actividades.

4.3.1. Actividades del programa de Calidad de Vida Laboral

De acuerdo a los resultados obtenidos, se proponen las siguientes actividades, enfocadas a las dimensiones de prioridad:

➤ *Dimensión Nivel de remuneración*

Para mejorar el nivel de remuneración percibido por los trabajadores se proponen las siguientes actividades:

- A. Realizar un estudio salarial y gestión de compensaciones para todo el personal del estudio jurídico.
- B. Planificar y ejecutar una valoración de cargos
- C. Determinar políticas salariales

➤ *Oportunidades de progreso continuo y estabilidad en el trabajo*

Para optimizar el nivel percibido por los trabajadores de la CVL en relación a las oportunidades de progreso continuo y estabilidad en el trabajo, se proponen las actividades detalladas a continuación:

- D. Desarrollo y planteamiento de un programa de incentivos y recompensas para todo el personal de la empresa.

De acuerdo a las necesidades identificadas de la empresa se proponen los siguiente:

- Pago de horas extras
- Bonos de cumplimiento o productividad
- Uniforme para el personal administrativo
- Compensaciones no monetarias

- E. Planificación y elaboración de plan de carrera para abogados, CPA y personal administrativo.

➤ *Balance entre trabajo y vida privada*

Para que el nivel de CVL de los trabajadores mejore de acuerdo a la dimensión balance entre trabajo y vida privada se plantearon las siguientes actividades:

- F. Elaboración de un programa de pausas activas, dirigido para todos los trabajadores del estudio jurídico
- G. Análisis y asignación de cargas laborales en los puestos actuales de la organización.
- H. Planificación y coordinación para la presentación de taller de valoración de trabajo y familia para todo el personal del estudio jurídico

➤ *Oportunidades para usar y desarrollar capacidades humanas.*

A pesar de que la dimensión de oportunidades para usar y desarrollar capacidades humanas, no obtuvo un mal puntaje, se plantean las siguientes actividades para obtener resultados más óptimos en la implementación del programa.

- I. Coordinación para curso de coaching y liderazgo enfocado en socios, senior, gerencia y jefes de quipos.
- J. Planificación para taller de manejo de tiempo para todo el personal de la empresa.

4.3.2. *Responsables del programa de Calidad de Vida Laboral*

A continuación, se presentan en la tabla 13 las personas de los diferentes niveles organizacionales que estarán encargas de planificar, ejecutar, supervisar y controlar las actividades propuestas en el programa de Calidad de Vida Laboral.

Tabla 13 responsables del programa de CVL

Nivel organizacional	No. De personas
Socio a cargo del área de recursos humanos	1
Seniors a cargo del área de recursos humanos	2
Gerente a cargo del área de recursos humanos	1
Encargada de recursos humanos	1

Fuente: Elaboración propia

4.3.3. Descripción de las actividades del Programa de Calidad de Vida Laboral

Tabla 14 Descripción de las actividades del Programa de Calidad de Vida Laboral

Dimensión	Actividades	Prioridad	Descripción	Pasos para la ejecución de la actividad
Nivel de Remuneración	A. Realizar un estudio salarial y gestión de compensaciones para todo el personal del estudio jurídico.	ALTA	Esta actividad le permite al estudio jurídico definir de manera más consciente su posicionamiento salarial, comparándose con organizaciones que se dediquen a la misma actividad.	1. Petición y recepción de cotizaciones de consultoras especializadas en el tema. 2. Presentación de las mejores cotizaciones ante socia encargada de recursos humanos y gerencia para la elección final.
	B. Planificar y ejecutar una valoración de cargos.	ALTA	La actividad le permitirá al estudio jurídico remunerar de forma equitativa y justa cada uno de sus trabajadores, reconociendo el valor de cada puesto con relación a los demás. Se pretende lograr un equilibrio interno de los salarios en la organización.	1. Petición y recepción de cotizaciones de consultoras especializadas en el tema. 2. Presentación de las mejores cotizaciones ante socia encargada de recursos humanos y gerencia para la elección final.
	C. Determinar Políticas salariales	MEDIA	El establecer políticas salariales la organización le puede ofrecer una remuneración equilibrada y constante a sus empleados, con el fin de que se sientan a gusto y realicen mejor su trabajo.	1. Elaboración de la propuesta de políticas 2. Presentación de las nuevas políticas para cada área de la empresa. (Reuniones con el personal de los diferentes equipos de trabajo)
Oportunidades de progreso continuo y estabilidad en el trabajo	D. Desarrollo y planteamiento de un programa de incentivos y recompensas para todo el personal de la empresa.	MEDIA	Esta actividad pretende brindar beneficios adicionales a los trabajadores del estudio jurídico, que los incentive, les brinde estabilidad y los mantenga comprometidos con la organización. De acuerdo a las necesidades identificadas de la empresa se proponen los siguiente: <ul style="list-style-type: none"> • Pago de horas extras • Bonos de cumplimiento o productividad • Uniforme para el personal administrativo • Compensaciones no monetarias 	1. Levantamiento de información con entrevistas de los representantes de las diferentes áreas y revisión bibliográfica sobre incentivos y recompensas. 2. Elaboración de la propuesta de incentivos y recompensas, basada en la información recolectada. 3. Reunión con el senior encargado de recursos humanos para la revisión de la propuesta y presentación ante socios y gerencia.
	E. Planificación y elaboración de plan de carrera para abogados, CPA y personal administrativo	ALTA	La elaboración de un plan de carrera deberá medir las competencias necesarias para los presentes cargos de la empresa, lo que le permitirá a la organización proveer a sus trabajadores de una ruta formal para su desarrollo.	1. Investigación con la encargada de recursos humanos de los pasos a seguir para la elaboración de planes de carrea. 2. Elaboración de la propuesta de reestructuración de políticas y procedimientos para el desarrollo de la carrera. . 3. Planteamiento de un plan de carrera y las nuevas políticas para cada area de la empresa. (Reuniones con el personal de los diferentes equipos de trabajo)

Balance entre trabajo y vida privada	F. Elaboración de un programa de pausas activas, dirigido para todos los trabajadores del estudio jurídico	MEDIA	En esta actividad se plantearán algunas dinámicas para realizar actividad física que les permita a los trabajadores realizar cambios de posiciones, liberar tensiones y despertar el cuerpo y la mente para aumentar la productividad.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Reunión con la encargada de recursos humanos para la revisión y definición de las dinámicas que se realizarán en el programa de pausas activas. 2. Poner en conocimiento de todo el personal sobre la ejecución del programa de pausas activas y su importancia. (Presentación de PowerPoint, volantes) 3. Ejecución del programa (piloto)
	G. Análisis y asignación de cargas laborales en los puestos actuales de la organización	ALTA	En la asignación de cargas laborales se pretende reestructurar todo el sistema productivo, analizando la manera de dividir las tareas para mejorar la productividad y el rendimiento del capital. Al poner en marcha esta actividad permitirá que los trabajadores, no solo sean más productivos, sino también que equilibren la carga de trabajo y a su vez el tiempo que pasan en la oficina.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Petición y recepción de cotizaciones de consultoras especializadas en el tema. 2. Presentación de las mejores cotizaciones ante socia encargada de recursos humanos y gerencia para la elección final.
	H. Planificación y coordinación para la presentación de taller de valoración de trabajo y familia para todo el personal del estudio jurídico	MEDIA	La actividad le dará a los trabajadores una herramienta para equilibrar el tiempo del trabajo y la familia o cualquier otra actividad ajena a lo laboral. Lo que evitará el ausentismo, bajas por estrés o la rotación no deseada del personal.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Solicitud de propuestas y cotizaciones de opciones de talleres con persona especializada en el tema. 2. Elección del taller que más se ajuste a las necesidades de la empresa. 3. Coordinar la disponibilidad de cada área y de los recursos necesarios. 4. Ejecución del taller
Oportunidades para usar y desarrollar capacidades humanas.	I. Coordinación para curso de coaching y liderazgo enfocado en socios, senior, gerencia y jefes de quipos.	ALTA	Esta actividad se enfocará en los socios, seniors, la gerencia y jefes de equipo, para que desarrollen sus habilidades para atraer e influir en el personal, así como también desarrollar el talento de las personas de los diferentes equipos de trabajo del estudio jurídico.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Solicitud de propuestas y cotizaciones de cursos con persona especializada en el tema. 2. Elección del programa que más se ajuste a las necesidades de la empresa. 3. Coordinar la disponibilidad del personal para la presentación del curso. 4. Presentación del curso
	J. Planificación para taller de manejo de tiempo para todo el personal de la empresa.	MEDIA	El taller le permitirá a todo el personal del estudio jurídico gestionar el tiempo de forma que les permita ser más productivos y mejorar la calidad del trabajo. Pero esto no solo beneficiará a la empresa, sino que también le brindará una mejor calidad de vida a los trabajadores.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Solicitud de propuestas y cotizaciones de opciones de talleres con especialista del tema. 2. Elección del programa que más se ajuste a las necesidades de la empresa. 3. Coordinar la disponibilidad de cada área y de los recursos necesarios para la ejecución del taller. 4. Presentación del taller

4.3.4. Recursos e insumos para el Programa de Calidad de Vida Laboral

Tabla 15 Recursos e insumos para el Programa de Calidad de Vida Laboral

Dimensión	Actividades	Recursos	Responsables	Involucrados
Nivel de Remuneración	A. Realizar un estudio salarial y gestión de compensaciones para todo el personal del estudio jurídico.	Computador/ Internet / Distintas cotizaciones accesibles sobre estudios salariales de consultores	Encargada de recursos humanos	
		Sala de reuniones con recursos audiovisuales/ Internet	Encargada de recursos humanos	Gerente financiero
	B. Planificar y ejecutar una valoración de cargos.	Computador/ Internet / Distintas cotizaciones accesibles sobre valoración de cargos.	Encargada de recursos humanos	
		Sala de reuniones con recursos audiovisuales/ Internet	Encargada de recursos humanos	Gerente financiero
	C. Determinar Políticas salariales	Computador/Internet	Encargada de recursos humanos	Senior a cargo
		Computador/Internet/ Sala de reuniones con recursos audiovisuales	Encargada de recursos humanos	Socio/ senior a cargo y gerencia.
Oportunidades de progreso continuo y estabilidad en el trabajo	D. Desarrollo y planteamiento de un programa de incentivos y	Computador/Internet	Encargada de recursos humanos	Senior a cargo

	recompensas para todo el personal de la empresa.	Computador/Internet/ Sala de reuniones con recursos audiovisuales	Encargada de recursos humanos	Socio/ senior a cargo y gerencia.
	E. Planificación y elaboración de plan de carrera para abogados, CPA y personal administrativo	Computador/Internet/ Sala de reuniones	Encargada de recursos humanos	Senior a cargo
Sala de reuniones con recursos audiovisuales/ Internet		Encargada de recursos humanos	Socios, seniors, gerencia y jefes de equipos	
Sala de reuniones con recursos audiovisuales/ Internet		Encargada de recursos humanos y jefes de equipos	Personal de los diferentes equipos de trabajo	
Balance entre trabajo y vida privada	F. Elaboración de un programa de pausas activas, dirigido para todos los trabajadores del estudio jurídico	Computador/Internet/ Fuentes bibliograficas/ Sala de reuniones	Encargada de recursos humanos	
		Computador/ Internet/ Volantes de información	Encargada de recursos humanos	Abogados, personal del departamento de CPA, personal administrativo
		Instalaciones de las oficinas	Encargada de recursos humanos	Abogados, personal del departamento de CPA, personal administrativo
	G. Análisis y asignación de cargas laborales en los puestos actuales de la organización	Compuador/ Internet / Distintas cotizaciones accesibles sobre asignación de cargas laborales.	Encargada de recursos humanos	
		Sala de reuniones con recursos audiovisuales/ Internet	Encargada de recursos humanos	Gerente financiero

	H. Planificación y coordinación para la presentación de taller de valoración de trabajo y familia para todo el personal del estudio jurídico	Computador/ Internet / Distintas cotizaciones accesibles para la presentación del taller	Encargada de recursos humanos	
		Sala de reuniones con recursos audiovisuales/ Internet	Encargada de recursos humanos	Abogados, personal del departamento de CPA, personal administrativo
Oportunidades para usar y desarrollar capacidades humanas.	I. Coordinación para curso de coaching y liderazgo enfocado en socios, senior, gerencia y jefes de quipos.	Computador/ Internet / Distintas cotizaciones accesibles para la presentación del taller	Encargada de recursos humanos	
		Sala de reuniones con recursos audiovisuales/ Internet	Encargada de recursos humanos	Abogados, personal del departamento de CPA, personal administrativo
	J. Planificación para taller de manejo de tiempo para todo el personal de la empresa.	Computador/ Internet / Distintas cotizaciones accesibles para la presentación del taller	Encargada de recursos humanos	
		Sala de reuniones con recursos audiovisuales/ Internet	Encargada de recursos humanos	Abogados, personal del departamento de CPA, personal administrativo

4.3.5. Fuentes de verificación

Como fuentes de verificación se ha enlistado lo siguiente:

- Formato de asistencia de reuniones, talleres y/o cursos
- Correos de difusión enviados al personal de la empresa.
- Fotos de talleres y/o cursos
- Fotos de cartelera
- Política para desarrollo de carrera

4.3.6. Indicadores de la propuesta de Calidad de Vida Laboral

- Elaboración de propuestas de planes de carrera, estudio salarial y plan de beneficios.
- Recepción de cotizaciones de talleres y envío de las mismas a jefaturas para su conocimiento.
- Coordinación y presentación de los talleres.
- Ejecución de actividades complementarias
- Entrevistas con grupos de trabajadores para recibir opiniones o sugerencias de cada una de las actividades del programa.

4.3.7. Actividades complementarias

Para fortalecer el programa, que tiene como objetivo principal, mejorar la calidad de vida de una empresa que brinda servicios legales en Ecuador. Se proponen actividades complementarias que facilitaran la implementación del programa y la mejora continua del entorno laboral.

1. *Contratación de especialista en Recursos Humanos:* esta actividad será posible debido a que el programa antes presentado, crea la necesidad de un cargo o departamento de Recursos Humanos, que dirija y vele por las necesidades de los trabajadores.

2. *Implementación de carteleras en áreas estratégicas de las instalaciones:* esto ayudará a mantener informado a todo el personal de novedades institucionales a nivel local e internacional, así como también de noticias relevantes del entorno, es decir, será un comienzo para que la organización tenga un manejo efectivo de la comunicación.

3. *Proponer una redistribución de espacio en las instalaciones:* para ofrecer un ambiente seguro y saludable a los trabajadores, será necesario distribuir de diferente forma las instalaciones, que promueva mayor comodidad y seguridad a los trabajadores, así como se verificará si las herramientas de trabajo, como sillas, mouse, computadoras, luz y espacios no afecten de ninguna forma o nivel a la salud de los trabajadores.

4. *Organizar actividades fuera de la oficina, en manera de socialización entre el personal de la empresa:* Una de las opciones que se podría evaluar, es hacer un convenio con un bar-restaurante, cercano a las oficinas, donde se pueda reservar para cumpleaños o fechas festivas.

4.4.9. Cronograma tentativo para la implementación del programa de Calidad de Vida Laboral

Tabla 16 Cronograma de Programa de Calidad de vida laboral

Actividad/ Tiempo	Abril				Mayo				Junio				Julio				Agosto			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
A. Exposición de resultados y propuesta de programa de CVL ante socios, seniors, gerentes y coordinadores de área.	■	■																		
B. Propuesta ante socios y gerencia sobre la realización de un estudio salarial para todo el personal del estudio jurídico.			■	■																
C. Planteamiento de beneficios adicionales para trabajadores basados en la ley ecuatoriana.					■															
D. Desarrollo y planteamiento de un programa de incentivos y recompensas para todo el personal de la empresa.						■														
E. Elaboración de un programa de pausas activas, dirigido para todo los trabajadores del estudio jurídico.			■	■	■	■	■													
F. Curso de coaching y liderazgo enfocado en socios, senior, gerencia y jefes de quipos.	■								■	■										
G. Planificación con la persona encargada de recursos humanos y seniors de la elaboración de un plan de carrera.										■	■	■								
H. Coordinación con la persona de recursos humanos sobre talleres de valoración de trabajo y familia para todo el personal del estudio jurídico.	■																■	■		
I. Proyección para taller de manejo de tiempo para todo el personal de la empresa.	■												■	■						
J. Propuesta sobre la planificación y elaboración de análisis de puestos.					■	■	■	■	■											

Fuente: Elaboración propia

5. CAPÍTULO 5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En el quinto capítulo se presenta las conclusiones de la investigación y las recomendaciones que servirán tanto para la empresa como para aquellos que en un futuro realicen proyectos similares.

5.1.CONCLUSIONES

- Mediante una extensa revisión bibliográfica se pudo determinar que el concepto de calidad de vida laboral es multidimensional, que se mide a través de la percepción que tienen los colaboradores sobre su trabajo, en dimensiones como la satisfacción, la administración del tiempo libre, la remuneración equitativa y justa, beneficios e incentivos. Además; se pudieron identificar los componentes y principales modelos de CVL.
- La Calidad de vida laboral se ha estudiado hace varios años, por lo que, hasta el presente, se han desarrollado varios conceptos, modelos y estudios que otorgan flexibilidad para adaptar la CVL en la realidad de cada empresa. De igual forma, las diferentes teorías demuestran la importancia de llevar a cabo un análisis de los esfuerzos que dedica la empresa por mantener satisfechos a sus colaboradores.
- En el Ecuador el concepto de Calidad de Vida Laboral no es muy conocido o aplicado en las empresas, todavía es un aspecto de segundo plano y es por eso que el país se encuentra aislado en temas que se enfoquen al talento humano de las organizaciones, a diferencia de otros países latinoamericanos o en general del mundo.
- Al describir los diferentes instrumentos de evaluación de CVL que existen, se seleccionó el cuestionario de Alexis García para aplicarlo a todos los trabajadores del estudio jurídico, debido a que adapta correctamente a las necesidades de la investigación. Gracias a las dimensiones que evalúa esta herramienta se pudo identificar cuáles son los puntos críticos necesarios para mejorar, con la finalidad de aumentar el nivel de calidad de vida laboral de la empresa.

- A pesar de que el 56% de los trabajadores, es decir, un poco más de la mitad del personal, tiene una cierta tendencia a la parte positiva, se debe tener en cuenta que el 26% de ellos es indiferente a la calidad de vida laboral del estudio jurídico y el 18% de los empleados tienen una apreciación negativa. Se concluye que aun existe un 44% del personal que aún no se siente plenamente satisfecho trabajando en la empresa, y esto se debe a varios factores como la remuneración, las oportunidades de progreso, el balance entre el trabajo y la vida personal, entre otros. Tales factores están afectando significativamente la percepción que tienen los colaboradores sobre su trabajo.
- Se puede concluir que cada uno de los objetivos planteados en la investigación se alcanzaron, y se obtuvieron los resultados y el programa de calidad de vida laboral.

5.2.RECOMENDACIONES

- Se debe tomar en cuenta la realidad y los recursos con los que cuenta la empresa para establecer los conceptos, modelos y elementos más relevantes, que a su vez se adapten mejor al estudio jurídico, con el fin de que el desarrollo de la investigación sea óptimo.
- Se recomienda que las distintas universidades del Ecuador fomenten las investigaciones y el estudio de la calidad de vida laboral, y así los estudiantes puedan aplicar estos conocimientos en las diferentes industrias del país.
- El buffet de abogados deberá destinar más esfuerzos por entender y divulgar la importancia de la calidad de vida laboral, y así mismo deberán familiarizarse de todos los conceptos y modelos de la CVL, con la finalidad de que todo el personal colabore para que el programa propuesto se ponga en marcha y se desarrolle en el menor tiempo posible.
- Es recomendable que la herramienta de evaluación se adapte a la realidad y contexto de la organización, teniendo en cuenta la línea base, con el fin de determinar de forma transparente y real los resultados.
- Para la aplicación de los instrumentos de evaluación es necesario la colaboración de todo el personal y establecer el plazo en el que se levantará la información; para evitar retrasos en la elaboración y ejecución del programa.
- Se debe dar a conocer los resultados a todos los colaboradores y poner en marcha el programa de calidad de vida laboral de forma inmediata, se debe dar especial énfasis a las actividades enfocadas a la remuneración y al balance de trabajo y vida.
- Para garantizar el éxito del programa de calidad de vida laboral se debe considerar formar un departamento de talento humano o contratar una persona que se encuentre a la vanguardia de estos temas y trabaje a favor de aumentar y mantener la satisfacción de todos los colaboradores del estudio jurídico.
- Se recomienda que los altos directivos se comprometan en la ejecución de cada una de las actividades propuestas. Y se trabaje con todas las áreas o niveles de la organización para la plena ejecución del programa propuesta.

BIBLIOGRAFÍA

1. Albarrasin, A., Silva, K., & Gracia, V. (2017). LA PERCEPCIÓN DE LA CALIDAD DE VIDA LABORAL EN UNA EMPRESA FARMACEUTICA . *REVISTA PUCE*, 56.
2. Alves, D., Yeda Cirera, O., & Giuliani, A. (17 de Enero de 2013). *INVENIO*. Obtenido de VIDA CON CALIDAD Y CALIDAD DE VIDA: [file:///C:/Users/gaby/Dropbox/PUCE-%208vo%20semestre/SEMINARIO%20DE%20TITULACION/PDF/Dialnet-VidaConCalidadYCalidadDeVidaEnElTrabajo-4237669%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/gaby/Dropbox/PUCE-%208vo%20semestre/SEMINARIO%20DE%20TITULACION/PDF/Dialnet-VidaConCalidadYCalidadDeVidaEnElTrabajo-4237669%20(1).pdf)
3. Cajiga, C., & Juan, F. (2008). *CEMEFI, CENTRO MEXICANO PARA LA FILANTROPÍA*. Obtenido de EL CONCEPTO DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL: https://www.cemefi.org/esr/images/stories/pdf/esr/concepto_esr.pdf
4. Calderón, G., Murillo, S., & Torres, K. (30 de Junio de 2003). *Cultura organizaconal y bienestar laboral*. Obtenido de http://revistas.javeriana.edu.co/index.php/cuadernos_admon/article/viewFile/5452/4214
5. Carro, R., & Daniel, G. (s.f.). *ADMINISTRACIÓN DE LAS OPERACIONES*. Obtenido de Productividad y competitividad: http://nulan.mdp.edu.ar/1607/1/02_productividad_competitividad.pdf
6. Chiang, M., & Krausse, K. (2015). *Horizontes empresariales*. Obtenido de Estudio empirico de la calidad de vida laboral : <http://revistas.ubiobio.cl/index.php/HHEE/article/view/2039/1902>
7. Chiavenato, I. (2002). *Gestión del Talento Humano*. México: Mc. Graw Hill.
8. Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento Humano*. Mexico: Mc Graw Hill.
9. Contreras, F., Espinosa, J., & Hernández, F. (3 de Septiembre de 2013). *Calidad de vida laboral y liderazgo en trabajadores asistenciales y administrativos en un centro oncológico de Bogotá (Colombia)*. Obtenido de <http://www.scielo.org.co/pdf/psdc/v30n3/v30n3a07.pdfv>
10. Da Silva, M. (Noviembre de 2006). *Universidad de Barcelona*. Obtenido de http://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/42743/1/MDS_TESIS.pdf
11. Dalton, M., Holey, D., & Watts, M. (2012). *Relaciones Humanas*. México: CENGAGE Learning.
12. Fernández Ríos, M. (1999). *Diccionario de RRHH. Organización y dirección*. Madrid.

13. Fernández, M. y. (1988). En *Criterios para definir la CVL*. (págs. 477- 484). Madrid.
14. González, P., Peiró, J., & Bravo, J. (2014). *Tratado de Psicología del trabajo* . SINTESIS.
15. Granados P, I. (2011). CALIDAD DE VIDA LABORAL: HISTORIA, DIMENSIONES Y BENEFICIOS. *Revista IIPS Facultad de Psicología UNMSM*, 214-216.
16. Guízar Montúfar, R. (2003). *Desarrollo organizacional Principios y aplicaciones*. México DF : Mc Graw Hill.
17. Hamui-Sutton, A., & Varela-Ruiz, M. (2012). Metodología de investigación en educación méd. *ELSEVIER*.
18. Huerta, P., Pedraja, L., Contreras, S., & Almodóvar, P. (2011). REVISTA DE CIENCIAS SOCIALES. *REVISTA DE CIENCIAS SOCIALES*, 662.
19. Inmigración, M. d. (2010). *SUBSECRETARÍA DE TRABAJO E INMIGRACIÓN*. Obtenido de file:///C:/Users/gaby/Dropbox/PUCE-%208vo%20semestre/SEMINARIO%20DE%20TITULACION/PDF/encuesta%20CVL%20ministerio.pdf
20. Ivankovich-Guillén, C., & Araya-Quesada, Y. (2011). “focus groupS”: técnica de investigación cualitativa. *Ciencias económicas*, 547.
21. Lau, R. (2000). Quality of work life and performance. An ad hoc investigation of two elements in the service profit chain model. *International Journal of Service Industry Management*.
22. Madriz, & Rodriguez. (Octubre de 2010). *Caracterizacion de la Calidad de Vida Laboral y Conciliacion trabajo familiar en empresas destiladoras*. Obtenido de <http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAR9995.pdf>
23. Marín, D. (Enero de 2011). *Universidad Católica Andres Bello*. Obtenido de file:///C:/Users/gaby/Dropbox/PUCE-%208vo%20semestre/SEMINARIO%20DE%20TITULACION/TESIS%20EJE MPLO/TESIS%20ANDRE%20BELLO.pdf
24. Martínez, M., & Ros, R. (Enero de 2010). *De la calidad de la vida laboral a los riesgos*. Obtenido de file:///C:/Users/TOSHIBA/Downloads/art%20C3%20ADculo%20CV-marino11_f_EUES.pdf
25. McGregor, D. (1969). *El aspecto humano de las empresas*. Mexico: Diana S. A.
26. Montufar, R. (2013). *Desarrollo organizacional* . México: Mc Graw Hill.

27. Naranjo, M. L. (2009). *Revista educación* . Obtenido de file:///C:/Users/gaby/Dropbox/PUCE-%208vo%20semestre/SEMINARIO%20DE%20TITULACION/PDF/Redalyc.MOTIVACION_PERSPECTIVAS_TEORICAS.pdf
28. Newstrom, J. (2011). Comportamiento humano en el trabajo. En J. Newstrom, *Comportamiento humano en el trabajo* (pág. 254). México D.F. : Mc Graw Hill.
29. Parra, R. (2008). *Teorías "X", "Y" y "Z"*.
30. Platán, J. (2013). Efecto del burnout y la sobrecarga en la calidad de vida en el trabajo. *Estudios Gerenciales* , 253.
31. Robbins, S., & Judge, T. (2009). *Comportamiento organizacional* . Mexico: Pearson Educación .
32. Rodríguez, K. (2002). *SATISFACCIÓN LABORAL*. Obtenido de file:///C:/Users/gaby/Dropbox/PUCE-%208vo%20semestre/SEMINARIO%20DE%20TITULACION/PDF/SATISFACCION%20LABORAL.pdf
33. Roussos, S., & Roussos, A. (Julio de 2010). *Universidad de Belgrano* . Obtenido de Documentos de trabajo: <http://www.ceppia.com.co/Herramientas/Herramientas/Manual-Focus-Group.pdf>
34. Sampieri, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Matodología de la Investigación* . Mexico: Mc Graw Hill.
35. Segurado Torres, A., & Agulló, T. (2002). *Psicothema* . Obtenido de Universidad de Oviedo : <http://www.psicothema.com/pdf/806.pdf>
36. Vaca, M. G. (2015). *DISEÑO DE UN PLAN DE ACCIÓN PARA EL MEJORAMIENTO DEL NIVEL DE*. Quito .

ANEXOS

Anexo A. Cuestionario de Calidad de Vida Laboral de Alexis García

**UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO FACULTAD DE CIENCIAS
ECONÓMICAS Y SOCIALES ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES
CARRERA: Relaciones Industriales**

CUESTIONARIO

Se está realizando un estudio para conocer la percepción de los trabajadores sobre la calidad de vida en el trabajo. Por este motivo le pedimos unos minutos para contestar algunas preguntas. Este cuestionario es anónimo y la información que pueda suministrarnos sólo será utilizada para dicho estudio. Agradecemos su interés y colaboración con este proyecto.

Sexo: F _____ M _____

Edad: Entre 18 – 30 años _____ Entre 31 – 40 años _____
Entre 41 – 50 años _____ Entre 51 – 60 años _____

Tiempo que tiene trabajando en la organización:

Entre 0 – 5 años _____ Entre 6 – 10 años _____
Entre 11 – 15 años _____ Mayor 15 años _____

Nivel de educación que posee:

Básica incompleta _____ Básica completa _____
Media incompleta _____ Media completa _____
Técnica universitaria incompleta _____ Técnica Universitaria completa _____
Universitaria nivel pregrado _____

Nivel organizacional que ocupa:

Operario _____ Coordinador _____ Supervisor _____ Asistente _____ Jefe _____ Gerente _____

INSTRUCCIONES: A continuación, se presentan una serie de afirmaciones, las cuales deberá responder de acuerdo a las escalas correspondientes, encerrando en un círculo la casilla numerada que mejor exprese su opinión.

Tabla 17 Preguntas Cuestionario Alexis García

PRIMERA ETAPA DE PREGUNTAS	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni en acuerdo ni en	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
	1	2	3	4	5
1. Piensa UD. que los beneficios que recibe en la empresa donde trabaja (incluye sueldos y beneficios) representan una contraprestación justa y suficiente para el sustento de UD. y su familia.	1	2	3	4	5
2. Las responsabilidades que tienen asignadas en su trabajo y las funciones que realiza en la empresa justifican el sueldo y salario que recibe	1	2	3	4	5
3. El aumento de sueldos y salarios que reciben los empleados y obreros de la empresa donde labora depende de lo bien que realizan su trabajo	1	2	3	4	5
4. Siento que recibo una porción justa de las ganancias que produce esta organización	1	2	3	4	5
5. Los empleados de mayor rendimiento reciben una paga superior a los de rendimiento medio o bajo	1	2	3	4	5
6. La remuneración que recibo está en sintonía con los salarios del mercado para el tipo de trabajo que desempeño.	1	2	3	4	5
7. Este es un lugar físicamente seguro para trabajar	1	2	3	4	5
8. Desde el Punto de vista psicológico y emocional, éste es un lugar saludable para trabajar	1	2	3	4	5
9. Considero que las características de las condiciones físicas en las cuales desempeño mi trabajo no tienen nada que ver con los problemas de salud que pudiera presentar en mi vida.	1	2	3	4	5
10. Nuestras instalaciones contribuyen a lograr un bien ambiente laboral.	1	2	3	4	5
11. Este es un lugar agradable para trabajar.	1	2	3	4	5
12. Puedo trabajar con independencia y poner en práctica mis ideas	1	2	3	4	5
13. Consideras que tu trabajo llena tus aspiraciones y expectativas, tomando en cuenta tu carrera o profesión	1	2	3	4	5
14. Mi trabajo es lo menos monótono y estresante posible.	1	2	3	4	5
15. Considera UD. que su trabajo le plantea retos atractivos e interesantes que le permiten desarrollar su creatividad	1	2	3	4	5
16. La gerencia nos mantiene informado de asuntos y cambios importantes	1	2	3	4	5

17. Los dueños de la empresa, los gerentes o directivos suministran información que permite a los empleados y trabajadores presentar críticas y sugerencias que son tomadas en cuenta la mayoría de las veces, para la toma de decisiones.	1	2	3	4	5
18. Si continúo estudiando y formándome puedo aspirar a un ascenso	1	2	3	4	5
19. En general, se otorgan promociones a quienes más lo merecen	1	2	3	4	5
20. Considera que en su empresa existe un ambiente que le estimula para mejorar su trabajo.	1	2	3	4	5
21. Mi empleo es estable actualmente	1	2	3	4	5
22. Planeo trabajar aquí hasta que me jubile.	1	2	3	4	5
23. Creo que la gerencia despediría a empleados solamente como última medida.	1	2	3	4	5
24. Los contactos sociales en esta empresa u organización son amplios y sin ninguna restricción.	1	2	3	4	5
25. Los gerentes son accesibles y es fácil hablar con ellos.	1	2	3	4	5
26. Siento que hay buenas relaciones de amistad en el lugar de trabajo	1	2	3	4	5
27. Realmente forma parte de un equipo de trabajo.	1	2	3	4	5
28. Aquí nos sentimos como en familia o en equipo.	1	2	3	4	5
29. Las personas colaboran para garantizar el éxito de los equipos de trabajo.	1	2	3	4	5
30. Aquí se incentiva a las personas para equilibrar la vida laboral con la vida personal	1	2	3	4	5
31. En este momento, el desarrollo de acciones ligadas con la Responsabilidad Social Empresarial es una prioridad en la empresa para la cual UD. trabaja	1	2	3	4	5
32. El compromiso social y medioambiental de su empresa es suficiente en la actualidad.	1	2	3	4	5
33. En el ámbito empresarial de su empresa, existe información suficiente relativa a la Responsabilidad Social Empresarial.	1	2	3	4	5
34. En su trabajo puede ayudar a la gente	1	2	3	4	5
35. Los esfuerzos desarrollados hasta el momento por su empresa para desarrollar las actividades de Responsabilidad Social Empresarial entre su comunidad son adecuados.	1	2	3	4	5
36. Su trabajo es útil a la sociedad.	1	2	3	4	5
37. Su organización es un ente socialmente responsable en lo que concierne a las obligaciones legales existentes en su país (Seguridad Social, Salario mínimo, Pago de impuestos, Legislación Laboral, Normas medioambientales y Protección al consumidor).	1	2	3	4	5
SEGUNDA ETAPA DE PREGUNTAS	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni en acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

	1	2	3	4	5
38. Me siento satisfecho con el sueldo o salario que recibo en la empresa donde trabajo	1	2	3	4	5
39. Estoy satisfecho con el entorno físico de mi puesto de trabajo	1	2	3	4	5
40. Me siento satisfecho con la distribución de los sueldos y salarios en la empresa donde trabaja, considerando los sueldos que reciben sus compañeros y comparándolos con los que percibe.	1	2	3	4	5
41. Me siento satisfecho con las condiciones de seguridad e higiene en mi puesto de trabajo	1	2	3	4	5
42. Estoy satisfecho con las responsabilidades que me han asignado en mi cargo y los logros que se obtienen de las funciones que realizo	1	2	3	4	5
43. Estoy satisfecho con el nivel de dificultad que representa mi trabajo	1	2	3	4	5
44. Estoy satisfecho con mis posibilidades de ascenso	1	2	3	4	5
45. Me siento satisfecho con las oportunidades que me ofrece la empresa donde trabajo para participar en programas de mejoramiento de Recursos Humanos.	1	2	3	4	5
46. Estoy satisfecho del tiempo libre del que dispongo.	1	2	3	4	5
TERCERA ETAPA DE PREGUNTAS	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni en acuerdo ni en	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
	1	2	3	4	5
47. Trabajo en horario nocturno, aunque sea alguna vez durante las últimas cuatro semanas.	1	2	3	4	5
48. Suelo prolongar habitualmente mi jornada laboral trabajando más tiempo del que me corresponde.	1	2	3	4	5
49. Aquí se trabaja los domingos y / o días feriados.	1	2	3	4	5
50. Suelo ocuparme en mi domicilio particular de asuntos relativos a mi trabajo.	1	2	3	4	5
51. En su trabajo puede elegir o modificar el método y ritmo de trabajo.	1	2	3	4	5
52. Esta empresa realiza programas de salud ocupacional relacionados con la prevención de los riesgos potenciales a los que están expuestos los trabajadores de la misma, como por ejemplo: riesgos psicosociales, agentes químicos, biológicos, o de cualquier otra índole.	1	2	3	4	5
53. La gerencia me brinda retroalimentación sobre mi desempeño que necesito para cumplir mi trabajo	1	2	3	4	5
54. Me ofrecen oportunidades de capacitación o desarrollo para poder crecer profesionalmente	1	2	3	4	5
55. Se puede contar con la colaboración de los demás.	1	2	3	4	5
56. Aquí las personas se preocupan unos por otros	1	2	3	4	5

57. La gerencia me permite trabajar con horarios flexibles, para ayudarme a satisfacer mis necesidades personales	1	2	3	4	5
58. En su trabajo, puede tomarse un día libre sin perder retribución, ni tener que pedir vacaciones o baja por enfermedad, ni tener luego que recuperarlo.	1	2	3	4	5
59. Su empresa, realiza algún tipo de actividades deportivas y/o culturales, educativas, salud bienestar, formativas y o medioambientales durante el año 2012 con o en la comunidad inmediata. (No incluya aquí las actividades para o en apoyo a sus propios empleados o empresa)	1	2	3	4	5

Fuente: (Vaca, 2015)

FIN DE LA ENCUESTA MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Anexo B. Cuestionario de Calidad de Vida Laboral aplicado a un estudio de abogados de Quito.

Se está realizando una investigación para conocer el nivel de Calidad de Vida Laboral que perciben los colaboradores del estudio jurídico. Por tal motivo, se le solicita unos minutos de su tiempo para responder las preguntas que se presentan a continuación. El cuestionario es anónimo y la información que se proporcione se utilizara únicamente para dicha investigación. Le agradezco por su tiempo y colaboración.

Sexo: F _____ M _____

Edad: Entre 18 – 30 años _____ Entre 31 – 40 años _____

Entre 41 – 50 años _____ Entre 51 – 60 años _____

Estado Civil:

Soltero _____ Casado _____ Unión libre _____

Divorciado _____ Separado _____ Viudo _____

Tiempo que tiene trabajando en la organización:

Entre 0 – 1 años _____ Entre 1– 3años _____

Nivel de educación que posee:

Bachillerato _____

Técnico Superior _____

Tercer nivel _____

Postgrado _____

Nivel organizacional que ocupa (marque con una “x” su respuesta):

<u>Administrativa</u>		<u>Abogados</u>		<u>CPA</u>	
Gerencia Administrativa		Socios		Of counsel CPA	
Facturación y cobranzas		Of counsel		Senior Manager	
Compras y pagos		Seniors		Seniors	
Asistentes y recepcionistas		Asociados		Asociados	
Limpieza		Pasantes		Asistentes	
IT Sistemas					
Mensajería					

INSTRUCCIONES: A continuación, se presentan una serie de afirmaciones, las cuales deberá responder de acuerdo a las escalas correspondientes, marcando con una “X” la casilla numerada que mejor exprese su opinión.

Tabla 18 Preguntas Cuestionario CVL Alexis García

PRIMERA ETAPA DE PREGUNTAS	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni en acuerdo ni en	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
	1	2	3	4	5
1. Piensa UD. que los beneficios que recibe en la empresa donde trabaja (incluye sueldos y beneficios) representan una contraprestación justa y suficiente para el sustento de UD. y su familia.	1	2	3	4	5
2. Las responsabilidades que tienen asignadas en su trabajo y las funciones que realiza en la empresa justifican el sueldo y salario que recibe	1	2	3	4	5
3. El aumento de sueldos y salarios que reciben los empleados y obreros de la empresa donde labora depende de lo bien que realizan su trabajo	1	2	3	4	5
4. Siento que recibo una porción justa de las ganancias que produce esta organización	1	2	3	4	5
5. Los empleados de mayor rendimiento reciben una paga superior a los de rendimiento medio o bajo	1	2	3	4	5
6. La remuneración que recibo está en sintonía con los salarios del mercado para el tipo de trabajo que desempeño.	1	2	3	4	5
7. Este es un lugar físicamente seguro para trabajar	1	2	3	4	5
8. Desde el Punto de vista psicológico y emocional, éste es un lugar saludable para trabajar	1	2	3	4	5
9. Considero que las características de las condiciones físicas en las cuales desempeño mi trabajo no tienen nada que ver con los problemas de salud que pudiera presentar en mi vida.	1	2	3	4	5
10. Nuestras instalaciones contribuyen a lograr un bien ambiente laboral.	1	2	3	4	5
11. Este es un lugar agradable para trabajar.	1	2	3	4	5
12. Puedo trabajar con independencia y poner en práctica mis ideas	1	2	3	4	5
13. Consideras que tu trabajo llena tus aspiraciones y expectativas, tomando en cuenta tu carrera o profesión	1	2	3	4	5
14. Mi trabajo es lo menos monótono y estresante posible.	1	2	3	4	5
15. Considera UD. que su trabajo le plantea retos atractivos e interesantes que le permiten desarrollar su creatividad	1	2	3	4	5
16. La gerencia nos mantiene informado de asuntos y cambios importantes	1	2	3	4	5
17. Los dueños de la empresa, los gerentes o directivos suministran información que permite a los empleados y trabajadores presentar críticas y sugerencias que son tomadas en cuenta la mayoría de las veces, para la toma de decisiones.	1	2	3	4	5
18. Si continúo estudiando y formándome puedo aspirar a un ascenso	1	2	3	4	5

19. En general, se otorgan promociones a quienes más lo merecen	1	2	3	4	5
20. Considera que en su empresa existe un ambiente que le estimula para mejorar su trabajo.	1	2	3	4	5
21. Mi empleo es estable actualmente	1	2	3	4	5
22. Planeo trabajar aquí hasta que me jubile.	1	2	3	4	5
23. Creo que la gerencia despediría a empleados solamente como última medida.	1	2	3	4	5
24. Los contactos sociales en esta empresa u organización son amplios y sin ninguna restricción.	1	2	3	4	5
25. Los gerentes son accesibles y es fácil hablar con ellos.	1	2	3	4	5
26. Siento que hay buenas relaciones de amistad en el lugar de trabajo	1	2	3	4	5
27. Realmente forma parte de un equipo de trabajo.	1	2	3	4	5
28. Aquí nos sentimos como en familia o en equipo.	1	2	3	4	5
29. Las personas colaboran para garantizar el éxito de los equipos de trabajo.	1	2	3	4	5
30. Aquí se incentiva a las personas para equilibrar la vida laboral con la vida personal	1	2	3	4	5
31. En este momento, el desarrollo de acciones ligadas con la Responsabilidad Social Empresarial es una prioridad en la empresa para la cual UD. trabaja	1	2	3	4	5
32. El compromiso social y medioambiental de su empresa es suficiente en la actualidad.	1	2	3	4	5
33. En el ámbito empresarial de su empresa, existe información suficiente relativa a la Responsabilidad Social Empresarial.	1	2	3	4	5
34. En su trabajo puede ayudar a la gente	1	2	3	4	5
35. Los esfuerzos desarrollados hasta el momento por su empresa para desarrollar las actividades de Responsabilidad Social Empresarial entre su comunidad son adecuados.	1	2	3	4	5
36. Su trabajo es útil a la sociedad.	1	2	3	4	5
37. Su organización es un ente socialmente responsable en lo que concierne a las obligaciones legales existentes en su país (Seguridad Social, Salario mínimo, Pago de impuestos, Legislación Laboral, Normas medioambientales y Protección al consumidor).	1	2	3	4	5
SEGUNDA ETAPA DE PREGUNTAS	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni en acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
	1	2	3	4	5
38. Me siento satisfecho con el sueldo o salario que recibo en la empresa donde trabajo	1	2	3	4	5
39. Estoy satisfecho con el entorno físico de mi puesto de trabajo	1	2	3	4	5
40. Me siento satisfecho con la distribución de los sueldos y salarios en la empresa donde trabaja, considerando los sueldos	1	2	3	4	5

que reciben sus compañeros y comparándolos con los que percibe.					
41. Me siento satisfecho con las condiciones de seguridad e higiene en mi puesto de trabajo	1	2	3	4	5
42. Estoy satisfecho con las responsabilidades que me han asignado en mi cargo y los logros que se obtienen de las funciones que realizo	1	2	3	4	5
43. Estoy satisfecho con el nivel de dificultad que representa mi trabajo	1	2	3	4	5
44. Estoy satisfecho con mis posibilidades de ascenso	1	2	3	4	5
45. Me siento satisfecho con las oportunidades que me ofrece la empresa donde trabajo para participar en programas de mejoramiento de Recursos Humanos.	1	2	3	4	5
46. Estoy satisfecho del tiempo libre del que dispongo.	1	2	3	4	5
TERCERA ETAPA DE PREGUNTAS	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni en acuerdo ni en	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
	1	2	3	4	5
47. Trabajo en horario nocturno, aunque sea alguna vez durante las últimas cuatro semanas.	1	2	3	4	5
48. Suelo prolongar habitualmente mi jornada laboral trabajando más tiempo del que me corresponde.	1	2	3	4	5
49. Aquí se trabaja los domingos y / o días feriados.	1	2	3	4	5
50. Suelo ocuparme en mi domicilio particular de asuntos relativos a mi trabajo.	1	2	3	4	5
51. En su trabajo puede elegir o modificar el método y ritmo de trabajo.	1	2	3	4	5
52. Esta empresa realiza programas de salud ocupacional relacionados con la prevención de los riesgos potenciales a los que están expuestos los trabajadores de la misma, como por ejemplo: riesgos psicosociales, agentes químicos, biológicos, o de cualquier otra índole.	1	2	3	4	5
53. La gerencia me brinda retroalimentación sobre mi desempeño que necesito para cumplir mi trabajo	1	2	3	4	5
54. Me ofrecen oportunidades de capacitación o desarrollo para poder crecer profesionalmente	1	2	3	4	5
55. Se puede contar con la colaboración de los demás.	1	2	3	4	5
56. Aquí las personas se preocupan unos por otros	1	2	3	4	5
57. La gerencia me permite trabajar con horarios flexibles, para ayudarme a satisfacer mis necesidades personales	1	2	3	4	5
58. En su trabajo, puede tomarse un día libre sin perder retribución, ni tener que pedir vacaciones o baja por enfermedad, ni tener luego que recuperarlo.	1	2	3	4	5

59. Su empresa, realiza algún tipo de actividades deportivas y/o culturales, educativas, salud bienestar, formativas y o medioambientales durante el año 2017 con o en la comunidad inmediata. (No incluya aquí las actividades para o en apoyo a sus propios empleados o empresa)	1	2	3	4	5
--	---	---	---	---	---

Fuente: (Vaca, 2015)

FIN DE LAS PREGUNTAS. ¡¡MUCHAS GRACIAS POR SU AYUDA!!

Anexo C. Imagen - Matriz de procesamiento de datos

PREGUNTAS	Sexo	Edad	Estado civil	Tiempo que tiene trabajando en la organización	Nivel de educación que posee	Nivel organizacional que ocupa (marque con una "x" su respuesta)	1. Piensa UD. que los beneficios que recibe en la empresa donde trabaja (incluye sueldos y beneficios) representan una contraprestación justa y suficiente para el sustento de UD. y su familia.	2. Las responsabilidades que tienen asignadas en su trabajo y las funciones que realiza en la empresa justifican el sueldo y salario que recibe
							Pregunta 1	Pregunta 2
RESPUESTAS								
1	F	Entre 41 – 50 añ	Divorciado	Entre 1– 3años	Postgrado	Abogados-Seniors	De acuerdo-4	De acuerdo-4
2	F	Entre 18 – 30 añ	Soltero	Entre 1– 3años	Tercer nivel	Abogados-Seniors	De acuerdo-4	De acuerdo-4
3	F	Entre 18 – 30 añ	Soltero	Entre 1– 3años	Tercer nivel	Abogados-Pasante	Ni en acurdo ni en desacuerdo-3	Ni en acurdo ni en desacuerdo-3
4	F	Entre 18 – 30 añ	Soltero	Entre 0 – 1 años	Tercer nivel	Abogados-Pasante	En desacuerdo-2	En desacuerdo-2
5	M	Entre 18 – 30 añ	Soltero	Entre 0 – 1 años	Bachillerato	Abogados-Pasante	En desacuerdo-2	En desacuerdo-2
6	M	Entre 18 – 30 añ	Soltero	Entre 0 – 1 años	Tercer nivel	CPA-Asociados	Ni en acurdo ni en desacuerdo-3	De acuerdo-4
7	F	Entre 18 – 30 añ	Soltero	Entre 1– 3años	Técnico Superior	Administración-Compras	Ni en acurdo ni en desacuerdo-3	Ni en acurdo ni en desacuerdo-3
8	F	Entre 18 – 30 añ	Soltero	Entre 0 – 1 años	Tercer nivel	CPA-Asistentes	De acuerdo-4	Totalmente de acuerdo-5
9	M	Entre 18 – 30 añ	Soltero	Entre 1– 3años	Tercer nivel	Abogados-Asociados	Totalmente en desacuerdo-1	Totalmente en desacuerdo-1
10	F	Entre 18 – 30 añ	Soltero	Entre 1– 3años	Postgrado	Abogados-Asociados	De acuerdo-4	Totalmente de acuerdo-5
11	M	Entre 31 – 40 añ	Casado	Entre 0 – 1 años	Postgrado	Abogados-Seniors	De acuerdo-4	De acuerdo-4
12	M	Entre 18 – 30 añ	Soltero	Entre 1– 3años	Tercer nivel	Abogados-Asociados	Totalmente de acuerdo-5	Totalmente de acuerdo-5
13	F	Entre 18 – 30 añ	Soltero	Entre 1– 3años	Bachillerato	Abogados-Pasante	De acuerdo-4	Totalmente de acuerdo-5
14	F	Entre 18 – 30 añ	Soltero	Entre 1– 3años	Tercer nivel	Administración-Facturación	De acuerdo-4	Ni en acurdo ni en desacuerdo-3
15	F	Entre 18 – 30 añ	Soltero	Entre 0 – 1 años	Tercer nivel	Abogados-Asociados	Ni en acurdo ni en desacuerdo-3	Ni en acurdo ni en desacuerdo-3
16	F	Entre 41 – 50 añ	Casado	Entre 0 – 1 años	Técnico Superior	Administración-Facturación	Ni en acurdo ni en desacuerdo-3	Ni en acurdo ni en desacuerdo-3

Anexo D. Imagen- Tabulación cuestionario de Calidad de Vida Laboral

TABULACIÓN CUESTIONARIO TESIS CVL - Excel

ARCHIVO INICIO Nueva ficha INSERTAR DISEÑO DE PÁGINA FÓRMULAS DATOS REVISAR VISTA DESARROLLADOR gabi soto

Portapape... Fuente Alineación Número Estilos Celdas Modificar

	A	B	BC	BD	BE	BF	BG	BH	BI	BJ	BK	BL	BM	BN
1	NIVEL DE CVL POR SEXO													
2	SEXO		53. La geren 54. Me ofrec 55. Se puede 56. Aquí las 57. La geren 58. En su tra 59. Su empre TOTAL/ PROMEDIO											
3	FEMENINO		PUNTAJES											
4	45	A. Totalmente en desacuerdo-1	5	3	0	1	2	4	6	171	6%	17%	Alto	
5		B. En desacuerdo-2	6	6	0	1	5	5	9	293	11%			
6		C. Ni en acurdo ni en desacuer	14	13	6	15	13	16	11	742	28%	28%	Medio	
7		D De acuerdo-4	13	15	31	22	20	15	16	1043	39%			
8		E. Totalmente de acuerdo-5	7	8	8	6	5	5	3	406	15%	55%	Bajo	
9		3,644067797	3	4	4	4	4	4	3	4	2655	100%		
10														
11														
12	MASCULINO													
13	46	A. Totalmente en desacuerdo-1	0	1	0	0	3	6	5	134	5%	18%	Alto	
14		B. En desacuerdo-2	3	5	6	11	6	11	6	346	13%			
15		C. Ni en acurdo ni en desacuer	13	12	12	8	15	10	10	673	25%	25%	Medio	
16		D De acuerdo-4	23	21	18	19	16	14	18	1037	38%			
17		E. Totalmente de acuerdo-5	7	7	10	8	6	5	7	523	19%	58%	Bajo	
18		3,966101695	4	4	4	4	4	4	4	2713	100%			
19														
20	FEMENINO		3,644067797											
21	MASCULINO		3,966101695											
22														
23														
24														

Nivel CVL general Nivel CVL por genero Nivel CVL por EDAD Nivel CVL por ESTADO CIVIL Nivel CVL por TIEMPO

LISTO 100%

Anexo E. Interpretación de Resultados Demográficos

Se presentan a continuación los resultados demográficos obtenidos de los 91 cuestionarios de una empresa en estudio.

Distribución de empleados por sexo

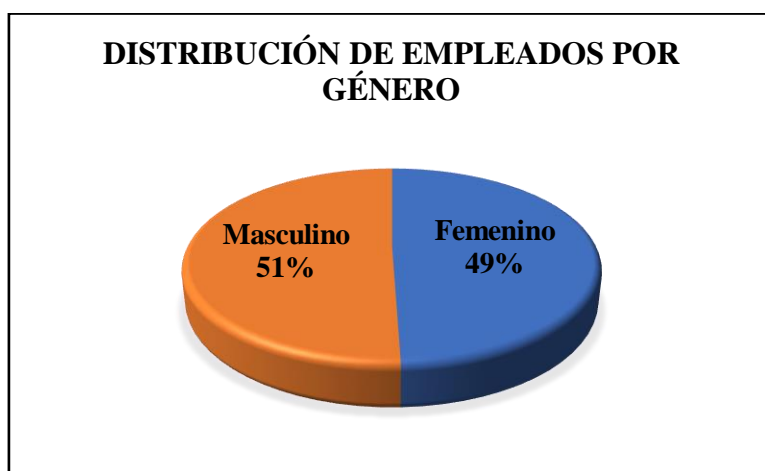
Se realizaron 91 cuestionarios de los cuales se pudo obtener que existen 45 mujeres y 46 hombres, que representan el 49% y el 51% de los trabajadores respectivamente.

Tabla 19 Distribución de empleados por sexo

Distribución de empleados por género		
Variable	Número	Porcentaje
Femenino	45	49%
Masculino	46	51%
Total	91	100%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 21 Distribución de empleados por sexo



Fuente: Elaboración propia

Distribución de empleados por edad

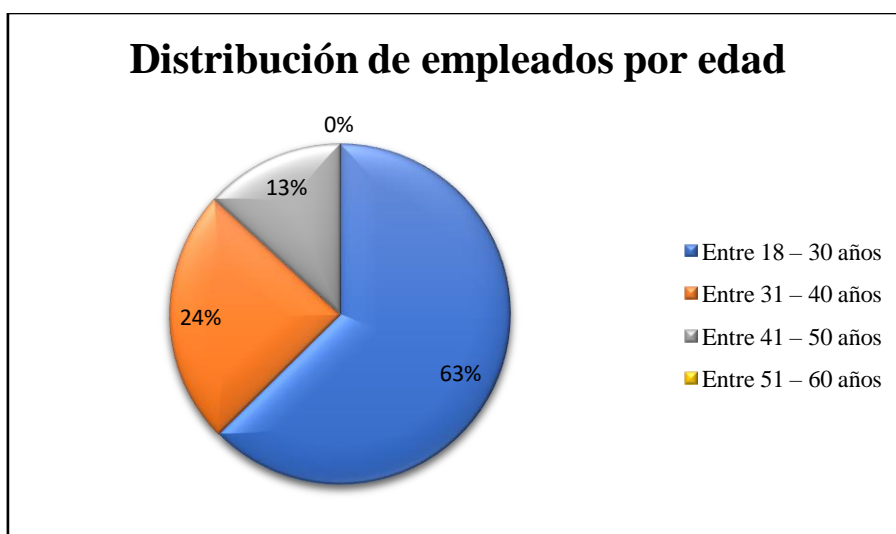
Como se ve a continuación el 63% de los trabajadores tienen un rango de edad entre 18 y 30 años, el 24% tiene entre 31 y 40 años, el 13% está entre los 41 y 50 años y no hay empleados que tengan una edad mayor a 51 años.

Tabla 20 Distribución de empleados por edad

Distribución de empleados por edad		
Variable	Número	Porcentaje
Entre 18 – 30 años	57	63%
Entre 31 – 40 años	22	24%
Entre 41 – 50 años	12	13%
Entre 51 – 60 años	0	0%
Total	91	100%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 22 Distribución de empleados por edad



Fuente: Elaboración propia

Distribución de empleado por estado civil

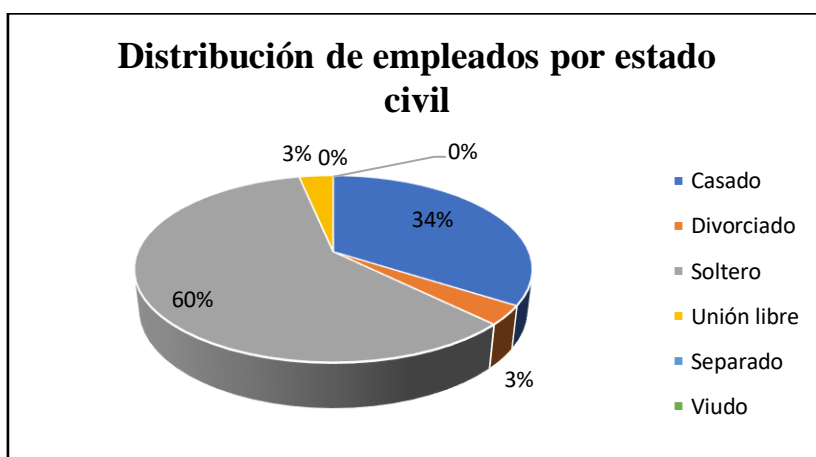
Como se puede observar en el grafico 3 el 60% de los trabajadores son solteros, el 34% se encuentran casados, el 3% son divorciados y otro el 3% están en Unión libre, y por el último no existe ningún trabajador separado, ni viudo.

Tabla 21 Distribución de empleados por estado civil

Distribución de empleados por estado civil		
Variable	Número	Porcentaje
Casado	31	34%
Divorciado	3	3%
Soltero	54	59%
Unión libre	3	3%
Separado	0	0%
Viudo	0	0%
Total	91	100%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 23 Distribución de empleados por estado civil



Fuente: Elaboración propia

Distribución de empleado por tiempo en la organización

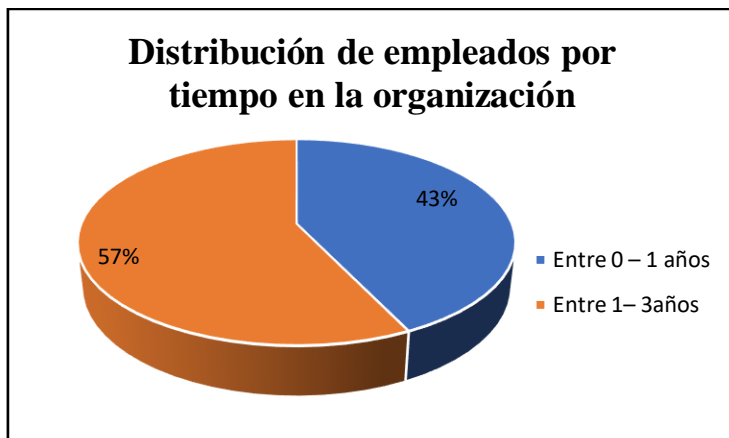
En el grafico 4 se puede observar que el 57% de la población se encuentra trabajando en la organización entre 1 y 3 años, mientras que el 43% de los empleados están en la empresa máximo 1 año.

Tabla 22 Distribución de empleados por tiempo en la organización

Distribución de empleados por tiempo en la organización		
Variable	Número	Porcentaje
Entre 0 – 1 años	39	43%
Entre 1– 3años	52	57%
Total	91	100%

Fente: Elaboración propia

Gráfico 24 Distribución de empleados por tiempo en la organización



Fuente: Elaboración propia

Distribución de empleados por nivel de educación

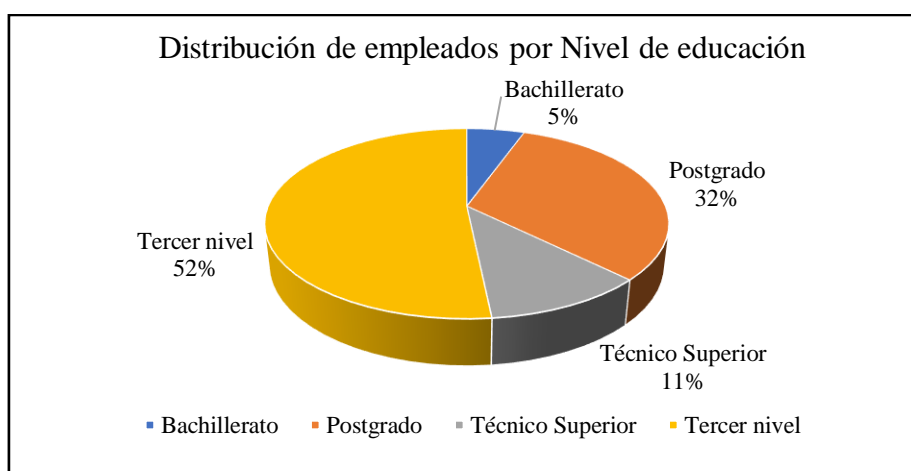
De los 91 empleados que respondieron al cuestionario, como se puede observar en el grafico 5, el 52% tiene tercer nivel de educación, el 32% tiene postgrado, el 11% está en un nivel de educación técnico superior, y apenas el 5% es bachiller.

Tabla 23 Distribución de empleados por nivel de educación

Distribución de empleados por Nivel de educación		
Variable	Número	Porcentaje
Bachillerato	5	5%
Postgrado	29	32%
Técnico Superior	10	11%
Tercer nivel	47	52%
Total	91	100%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 25 Distribución de empleados por nivel de educación



Fuente: Elaboración propia

Distribución de empleados por nivel organizacional que ocupa

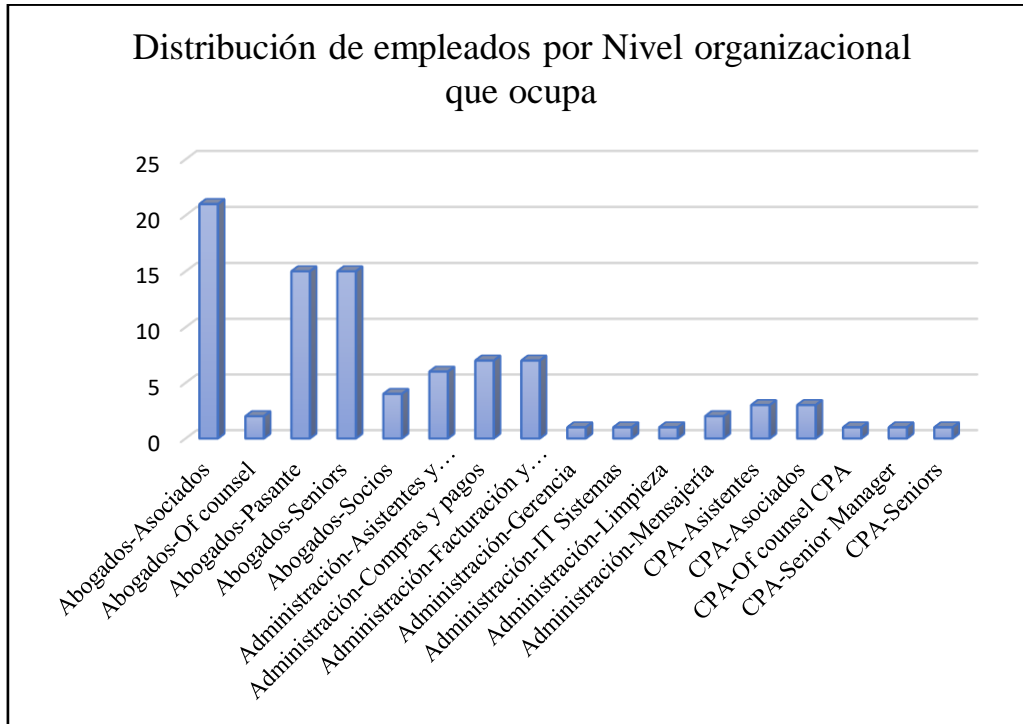
Como se puede observar en la tabla 6, el área con mayor número de empleados es la de los abogados con un total de 57 personas, y dentro del área de abogados los asociados son una parte representativa de los mismos. Le sigue el área administrativa, conformada por 25 trabajadores que se dividen en varios grupos; de esta área el mayor número de personas están en Facturación y otras en Compras y pagos. Finalmente, con un menor número de empleados está el área de CPA, esto podemos atribuir a que el área se creó hace menos de un año, sin embargo han crecido rápidamente, y actualmente el área está conformada de 9 personas.

Tabla 24 Distribución de empleados por Nivel organizacional que ocupa

Nivel organizacional o área	Número de personas	Porcentaje
Abogados-Asociados	21	23%
Abogados-Of counsel	2	2%
Abogados-Pasante	15	16%
Abogados-Seniors	15	16%
Abogados-Socios	4	4%
Total área abogados	57	63%
Administración-Asistentes y recepcionistas	6	7%
Administración-Compras y pagos	7	8%
Administración-Facturación y cobranzas	7	8%
Administración-Gerencia	1	1%
Administración-IT Sistemas	1	1%
Administración-Limpieza	1	1%
Administración-Mensajería	2	2%
Total área administrativa	25	27%
CPA-Asistentes	3	3%
CPA-Asociados	3	3%
CPA-Of counsel CPA	1	1%
CPA-Senior Manager	1	1%
CPA-Seniors	1	1%
Total área CPA	9	10%
Total	91	1

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 26 Distribución de empleados por nivel organizacional



Fuente: Elaboración propia