

DECLARACIÓN y AUTORIZACIÓN

Yo: **JENNIFFER NATALIA SORNOZA TENORIO**, con CC. **080351331-6**, autora del trabajo de graduación intitulado: **“CALIDAD DE VIDA LABORAL EN ÁREAS DE SOPORTE DE TATA CONSULTANCY SERVICES (TCS), QUITO-ECUADOR DURANTE EL PERÍODO 2016-2017”**, previa a la obtención del título profesional de **PSICÓLOGA ORGANIZACIONAL**, en la Facultad de **Psicología**.

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

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

Quito, noviembre 2017



JENNIFFER NATALIA SORNOZA TENORIO
CC. **080351331-6**

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

DISERTACIÓN PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE

PSICÓLOGA ORGANIZACIONAL

“CALIDAD DE VIDA LABORAL EN ÁREAS DE SOPORTE DE TATA CONSULTANCY
SERVICES (TCS), QUITO-ECUADOR DURANTE EL PERIODO 2016-2017.”

JENNIFFER NATALIA SORNOZA TENORIO

DIRECTORA: KARINA ALEXANDRA SILVA JARAMILLO

QUITO, 2017

ASPECTOS PRELIMINARES O INTRODUCTORIOS

Dedicatoria

Dedicado a Dios, porque por su gracia y amor he podido cumplir esta meta. A mi mama, por su apoyo incondicional en todos los aspectos de mi vida, a mi hermana por ser mi mejor amiga y confidente y a mi hermano David, te extraño con mi vida entera.

Agradecimientos

Agradezco a Dios porque es su mano la que me ha sostenido, su palabra la que me dado aliento y su gracia la que me dio vida. Agradezco a mi mama, porque siempre busco lo mejor para sus hijos, si algo soy lo debo a su esfuerzo y amor. A mi hermana, por su paciencia y consejos, por ser mi paño de lágrimas toda la vida. A Edwin Reyes, por ser más que un amigo ser un papa putativo y a Carlos Romero por creer en mí siempre, por ser mi compañía y aliento, por ver siempre lo bueno en mí y no rendirse nunca. Les amo familia.

Agradezco también a mi tutora Karina Silva por su apoyo en la elaboración de este proyecto de disertación, por los conocimientos impartidos a lo largo del estudio de la carrera y por ser, no solo una profesora, sino también una amiga.

Contenido

ASPECTOS PRELIMINARES O INTRODUCTORIOS	1
Resumen Ejecutivo.....	5
CAPÍTULO I: MARCO INTRODUCTORIO	6
1. INTRODUCCIÓN	6
1.1. DATOS DE LA ORGANIZACIÓN	7
1.2. JUSTIFICACIÓN.....	8
1.3. OBJETIVOS.....	10
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	11
2. CALIDAD DE VIDA LABORAL (CVL)	11
2.1. Antecedentes	11
2.2. Calidad de Vida Laboral (CVL): sus principales perspectivas	16
2.3. Calidad de Vida Laboral: Ventajas.	19
2.4. Calidad de Vida Laboral: Instrumentos de Medición.....	21
2.5. Calidad de Vida Laboral: Programas	25
3. SATISFACCIÓN LABORAL.	26
3.1. Satisfacción laboral y la motivación	28
3.2. Teorías Contemporáneas de la motivación y satisfacción laboral.....	30
3.3. Factores que influyen en el clima organizacional y la satisfacción laboral.....	32
4. PRODUCTIVIDAD LABORAL.	33
4.1. Antecedentes	33
4.2. Conceptos y Definiciones De Productividad.....	34
4.3. Factores que Influyen en la Productividad	37
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO	41
3. Selección del tema.....	41
3.1. Recolección de datos	42
3.2. Tipo de investigación:	43
3.3. Diseño de investigación:	44
3.4. Fuentes de información:	45
3.5. Técnica e Instrumento	45
3.6. Población.....	45
3.7. Muestra.....	46
3.8. Instrumento.....	47

3.9. Resultados	52
CAPITULO IV: PLAN INSTITUCIONAL.....	62
4.1 Objetivo del Proyecto.....	62
4.2 Actividades.....	62
4.3 Supuestos.....	64
4.4 Precondiciones	64
4.5 Indicadores	64
4.6 Fuentes de Verificación.....	65
4.7 Sostenibilidad.....	65
4.8 Insumos	65
4.9. Presupuesto	70
4.11 Monitoreo.....	71
4.12 Evaluación.....	71
4.13 Destinatarios.....	71
4.14 Cronograma.....	71
CAPITULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	76
5.1. Conclusiones	76
5.2 Recomendaciones.....	78
BIBLIOGRAFÍA.....	81

Índice de Tablas

Tabla 1: Herramientas de Medición de CVL	21
Tabla 2: CVL; SL; PRO.....	39
Tabla 3: Fuente de Información	45
Tabla 4: Población Áreas de Soporte TCS.....	45
Tabla 5: Definición Dimensiones GOHISALO	48
Tabla 6: Validación Lingüística	50
Tabla 7: Insumos	65
Tabla 8: Sueldos aproximados	70
Tabla 9: Costos aproximados	70
Tabla 10: Cronograma.....	71

Índice de Figuras

Figura 1: Organigrama Funcional (TCS, 2016)	8
Figura 2: Edad.....	53

Figura 3: Estado Civil	53
Figura 4: Género	54
Figura 5: Puntaje General.....	59

Índice de Anexos

ANEXOS.....	84
Anexo 1: Validación Lingüística.....	84
Anexo 2: Perfil Consultoría.....	76
Anexo 3: Perfil Comercial.....	85
Anexo 4: Perfil Administrativo Financiero	86
Anexo 5: Perfil RRHH	75
Anexo 6: Perfil Seguridad Informática	76
Anexo 7: Perfil Tecnología	77
Anexo 8: Perfil General.....	77

Resumen Ejecutivo

El estudio de la Calidad de Vida Laboral (CVL) en la actualidad está despertando un alto interés dentro de las empresas ya que con una percepción positiva por parte de sus trabajadores de CVL, la probabilidad de aumentar sus ganancias y ser competitivos en el mercado, no solo es un concepto si no un hecho. Mediante este estudio investigativo se realizó la propuesta de un plan institucional para mejorar la Calidad de Vida Laboral para las áreas de soporte de TATA CONSULTANCY SERVICES (TCS), para lo cual se realizó un diagnóstico previo de la percepción de CVL en los trabajadores mediante el cuestionario de Calidad de Vida Laboral “CVT-GOHISALO”, una vez realizada la aplicación del instrumento y el análisis de los datos obtenidos, se logró identificar las dimensiones que presentan falencias dentro de la organización, así como las áreas de mayor conflicto para finalmente realizar un plan institucional que permitirá trabajar de manera progresiva en la mejora de la empresa. Se realizó la aplicación de 133 cuestionarios y los resultados fueron tabulados en Microsoft Excel con tablas dinámicas y analizadas cualitativas y cuantitativamente con el manual de interpretación del instrumento. En el diagnóstico se descubrió que los colaboradores de TCS, tienen una percepción de la Calidad de Vida Laboral baja y se debe trabajar de manera inmediata en dimensiones como Bienestar Logrado a través del trabajo (BLT), Satisfacción por el Trabajo (SAT), Desarrollo Personal (DP) y Administración del Tiempo Libre(ATL).

Finalmente, podemos decir que a través de un programa de CLV puede aumentar en un porcentaje significativo la satisfacción de los colaboradores por lo tanto la productividad. Dentro de este programa y previo un diagnóstico, se podrá tratar de manera efectiva aquellas dimensiones que tienen conflicto e impactar la organización.

CAPÍTULO I: MARCO INTRODUCTORIO

1. INTRODUCCIÓN

En el Capítulo I de Marco Introdutorio de este proyecto de disertación, revisaremos la información de la empresa en la cual se realizó el estudio. Datos generales como la constitución y estructura organizacional. Así mismo, se revisará el análisis de la razón y relevancia de este proyecto, así como los objetivos del mismo. En el Capítulo II de Marco Teórico revisaremos los antecedentes, las diferentes conceptualizaciones, perspectivas, ventajas, programas e instrumentos de Calidad de Vila Laboral, así como la conceptualización de Satisfacción Laboral y Productividad. Dentro del Capítulo III de Marco Metodológico se explicará el proceso de selección de tema, la recolección de datos, tipo y diseño de investigación, técnicas e instrumento utilizado para el diagnóstico. Adicionalmente se explicará el proceso aplicación del instrumento usado, su validación lingüística, análisis de resultados y conclusiones de los resultados. En el Capítulo IX de Producto se revisará la propuesta de plan institucional realizado por parte de la investigadora en base a los resultados obtenidos; el alcance del plan institucional, presupuesto, sostenibilidad, insumos, monitoreo, evaluación y cronograma del mismo. Para finalizar en el Capítulo X de Conclusiones y Recomendaciones, revisaremos las resoluciones obtenidas a través de este estudio, así como consejos prácticos para la organización en futuros proyectos de diagnóstico e investigación.

1.1.DATOS DE LA ORGANIZACIÓN

1.1.1. Nombre: TATA SOLUCIÓN CENTER S.A. (TCS)

1.1.2. Actividad: Servicios

1.1.3. Ubicación: Coruña N 26-283 y Fco. De Orellana

1.1.4. Características: TATA CONSULTANCY SERVICES (TCS) es una multinacional líder en el mercado global, entre las 10 primeras empresas más grandes de tecnología en el mundo conocida con sus iniciales TCS. En TCS se intenta alcanzar resultados de negocios que permitan mantener y transformar sus operaciones. Sus servicios de tecnología, soluciones de negocios y tercerización proporcionan un nivel de calidad en sus servicios que ningún otro competidor puede igualar.

1.1.5. Contexto: En Ecuador nace en el 2007 brindando servicios de consultoría, como asesoramiento y administración de proyectos de negocio y mejoramiento de procesos. Por otro lado, brindando servicios de tecnología con el desarrollo de proyectos de software a través de integración de sistemas y soluciones, alineados al negocio, desarrollo de nuevas aplicaciones, servicios de BPO etc.

1.1.6. Estatutos:

1.1.6.1. **“Visión:** Ser una de las 10 mejores empresas a nivel mundial” (TCS, 2016).

1.1.6.2. **“Misión:** Proveer soluciones de consultoría, inteligencia tecnológica (IT) y de servicios que sean innovadoras y las mejores en su clase” (TCS, 2016).

1.1.6.3. “Valores: Integridad, Liderar el Cambio, Excelencia, Respeto por las personas, Conocimiento y Participación” (TCS, 2016).

1.1.7. Organigrama:

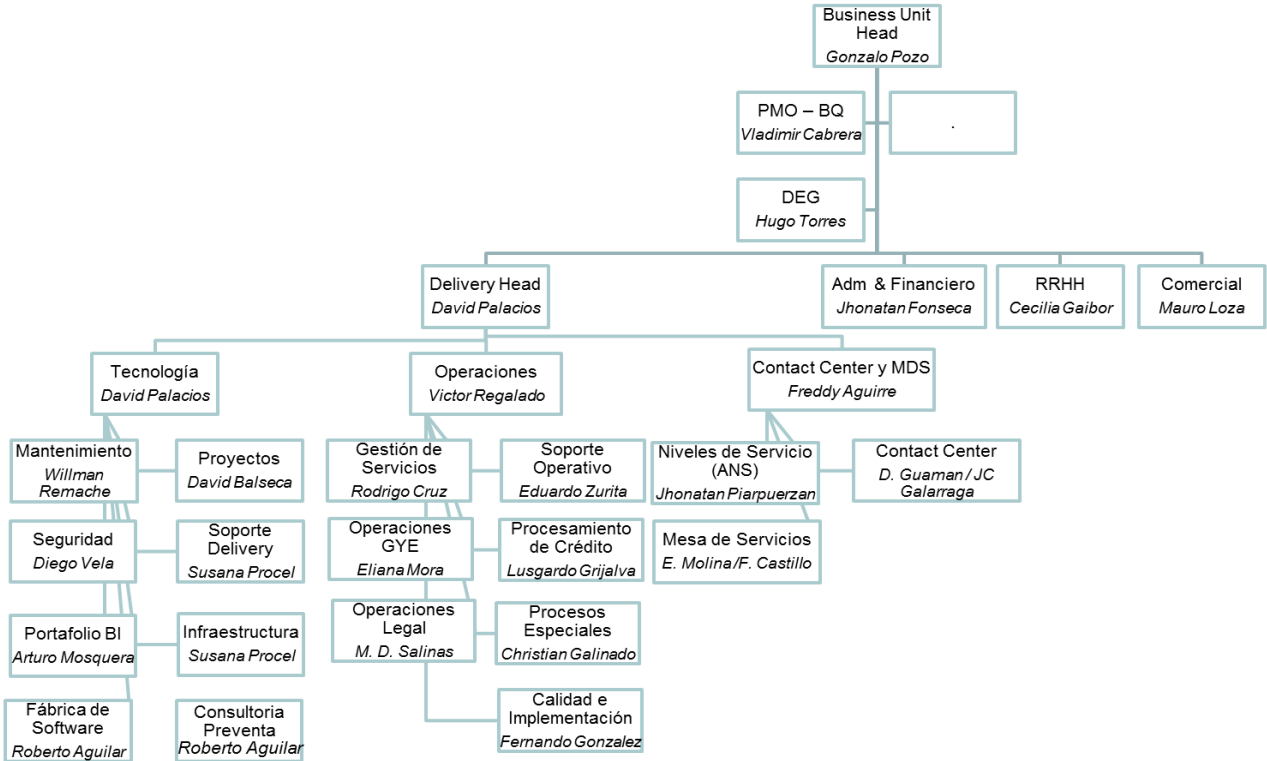


Figura 1: Organigrama Funcional (TCS, 2016)

1.2. JUSTIFICACIÓN

El presente trabajo de disertación permite profundizar sobre el nivel de CVL existente en el personal de TCS. Según Chiavenato (2004) la calidad de vida laboral posee dos enfoques opuestos: en primer lugar, la demanda de los empleados por el bienestar y la satisfacción en el trabajo y, en segundo lugar, el interés de las organizaciones por sus resultados en la productividad y la calidad de vida, es decir, las organizaciones deben velar por el personal que favorece el cumplimiento de sus objetivos, ya que, mientras mejores

recursos se le proporcione al empleado mejor rendimiento se va a lograr a nivel empresarial. En este trabajo de disertación el instrumento de recolección de datos es el cuestionario de calidad de vida laboral “CVT DE GOHISALO” conformado por 74 ítems, con los cuales se miden siete dimensiones de la CVL. Las dimensiones que evalúa son: Soporte Institucional para el Trabajo, Seguridad en el Trabajo, Integración al puesto de trabajo, Satisfacción por el trabajo, Bienestar logrado a través del trabajo, Desarrollo personal del trabajador, Administración del tiempo libre (González, R., Hidalgo, G., Salazar, J., & Preciado, M, 2010). Con este trabajo de investigación, y dado a que TCS es una empresa multinacional con una población de 2.600 personas aproximadamente, se considera que este tema de investigación contribuye e impacta de manera positiva en la organización ya que se obtuvo conocimiento del nivel de CVL, por otro lado se conoce cómo puede afectar al desempeño y productividad de los mismos, el costo o beneficio que tiene para la organización y por último la organización obtuvo recomendaciones a través de un Plan Institucional de CVL, para tomar medidas de corrección en aquellas dimensiones que amerite. Cabe señalar que TCS esperaba evaluar el plan institucional de calidad de vida laboral y ponerlo en ejecución para el 2017, pero dadas algunas modificaciones se implementará en el 2018. Para finalizar, este proyecto enriquece el conocimiento sobre CVL que en la actualidad se ha convertido en una necesidad para las organizaciones que buscan espacios saludables para sus trabajadores y mejorar su compromiso y desempeño, de igual manera por medio de este estudio la investigadora pretende obtener el título de psicóloga organizacional y abrir camino para futuras investigaciones que profundicen en la CVL. Dentro de las investigaciones realizadas por estudiantes en la PUCE podemos encontrar la elaboración de planes de CVL laboral que buscan incrementar el nivel de la misma en las organizaciones en donde se realiza el estudio. A pesar de existir estudios, estos

se enfocan en la satisfacción del trabajador en la organización y cómo influye está en la productividad no se profundiza en las dimensiones de la CVL, debido a que se utilizan diferentes herramientas las cuales miden diferentes dimensiones.

1.3.OBJETIVOS

1.3.1. Objetivo General

Desarrollar una propuesta de mejora (plan institucional) sobre Calidad de Vida Laboral para trabajadores de las áreas de soporte de TATA CONSULTANCY SERVICES (TCS) durante el periodo 2016-2017.

1.3.2. Objetivos Específicos

- Realizar el estado del arte sobre Calidad de Vida Laboral.
- Contrastar diferentes herramientas de medición de Calidad de Vida laboral, para determinar cuál será utilizada durante este estudio.
- Describir la Calidad de Vida Laboral de los trabajadores de las áreas de soporte de (TCS) durante el periodo 2016-2017.

A continuación, revisaremos los pilares teóricos que defienden este estudio y en los cuales se sustenta la realización del diagnóstico de la CVL en TCS.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2. CALIDAD DE VIDA LABORAL (CVL)

2.1. Antecedentes

Durante muchos años la administración empresarial se concentraba en la eficiencia de las tareas dentro de la estructura de la organización. Conforme fueron evolucionando las estructuras organizacionales, se instauró la repartición de las tareas con el objetivo de obtener eficiencia en el trabajo, reducción de costos y usar mano de obra no calificada que podía ser capacitada en corto tiempo para el desempeño del trabajo. Las labores a realizar eran definidas por las jerarquías altas, en donde el operario tenía mayor carga laboral y un trato denigrante. Esta estructura dejaba de lado una adecuada calidad de vida laboral (Segurado & Agulló, 2002).

Con estos antecedentes se observa ausentismos, disgusto por las tareas monótonas, alta rotación de personal y la calidad laboral sufre una decadencia. Frente a estos hechos, los altos mandos inician con estrictos controles, aumentan la supervisión y establecen una organización más rígida, todas estas acciones tenían como fin mejorar la situación, pero solo la agravaron porque deshumanizaron aún más el trabajo. La administración cometió un error común al tratar los síntomas en lugar de atacar las causas del problema. La verdadera causa radicaba, en que el empleo mismo no era satisfactorio, creando insatisfacción y baja motivación por el trabajo. Frente a este panorama y luego de un análisis profundo los directivos hacen un rediseño del empleo y las estructuras organizacionales con el fin de crear un ambiente adecuado para los trabajadores, es decir se comienza a buscar calidad de vida organizacional (Keith, 2003)

El término “calidad de vida laboral” nace al final de los años 60 y comienzos de los 70 por el Ministerio de Trabajo de los EE.UU. y la Fundación FORD, dentro de unas conferencias que tenían como enfoque la “alienación del trabajador” debido al auge de las manifestaciones de la población de la planta de montaje de la General Motors, en Ohio. Los concurrentes a estas conferencias llegaron a la conclusión que el término de CVL va más allá de la satisfacción del puesto de trabajo, sino que también envuelve aspectos como la participación en la toma de decisiones, la autonomía en el trabajo diario, y el rediseño de puestos de trabajo, así como sistemas y estructuras de la organización que busquen estimular el aprendizaje, promoción y participación en el trabajo (Segurado & Agulló, 2002).

Así mismo para García-Villamizar (2006), las primeras investigaciones acerca de la calidad de vida laboral se remontan a los años 70 en los Estados Unidos con el surgimiento del movimiento de desarrollo organizacional, el cual busca perfeccionar la eficacia y la eficiencia organizacional a partir de la humanización del entorno de trabajo, teniendo como referente el desarrollo del trabajador en todos los aspectos que lo involucran dentro de la organización. El término calidad de vida fue acuñado por Louis Davis en 1970 y por medio de él se pretendía puntualizar la promoción en todas las organizaciones el bienestar y la salud de todos sus trabajadores para que estos pudieran realizar satisfactoriamente sus actividades. En 1955, Dyer y Haffenberg, definieron la calidad de vida como las contribuciones que hacen las organizaciones para suplir las necesidades económicas y psicosociales de aquellos asociados que participan activamente en la consecución de los objetivos organizacionales (Segurado & Agulló ,2002). Los primeros trabajos de calidad de vida laboral se referían a este término desde una perspectiva general sin ningún tipo de dimensiones, y se hacía referencia a calidad de vida con conceptos similares como bienestar, satisfacción global, o felicidad. Con el paso

de los años, se observó una evolución de esta perspectiva unidimensional a una postura multidimensional (García-Ramos ,2007). En los últimos años se han realizado estudios en el ámbito de la salud y la educación principalmente, sobre la calidad de vida laboral y su influencia en el desempeño, rotación, ausentismos, satisfacción etc. Una de las últimas tendencias en cuanto a CVL, está en estrecha relación a la teoría de motivación propuestas por Herzberg y el *engagement* del trabajador con la organización. En relación con el *engagement*, se lo puede definir como un estado mental positivo en el trabajador sobre sus funciones caracterizado por la dedicación, la fuerza y el compromiso del mismo (Baker PM, 2006). Este se constituye en un importante constructo motivacional que se caracteriza por la energía que muestra el trabajador en sus labores, que no se relaciona a una tarea determinada o temporal, ni a un modo particular de comportamiento, sino, más bien, a un estado cognitivo afectivo prolongado que se deriva de experiencias placenteras en las esferas física, psicológica y emocional (Salanova, 1996). La presencia de *engagement* en los trabajadores de una organización se podría asociar con la consecución de una calidad de vida laboral positiva, al cultivar un rol moderador en otras aristas organizacionales que coexisten dentro del ámbito laboral, como son el estilo de liderazgo, la cultura organizacional y el clima laboral etc. (Salanova, 1996). Como se mencionó anteriormente, el concepto de calidad de vida laboral ha sufrido una serie de cambios desde su concepción, a continuación, veremos esta evolución:

- Dyer y Haffenberg (1955): Definieron la CVL en términos de las contribuciones que hacen las organizaciones para suplir las necesidades económicas y psicosociales a aquellos individuos que participan activamente en la consecución de los objetivos organizacionales, este modelo es aplicado a los requerimientos que presente la organización relacionados con la calidad de vida laboral (Camacaro, 2010)

- Cherns (1975) citado en Segurado & Agulló (2002): afirma que la CVL es el resultado de la unión de varias perspectivas relacionadas a las relaciones humanas. Toma como pilares la promoción vs. la tecnología, entendiéndose como la posibilidad de crecimiento en la organización y los recursos que cuenta para llegar a dicho objetivo. Así como la satisfacción del empleado vs. las condiciones de trabajo entendido como la percepción de satisfacción del empleado con la organización y las condiciones en donde realiza su trabajo.
- Walton (1975): asevera que la CVL es un proceso para humanizar el lugar donde se desarrolla dicho trabajo, teniendo como principales factores una justa remuneración, seguridad y condiciones saludables del sitio de trabajo, sentido de pertenencia y una integración social dentro de la organización; Propone seis categorías principales relacionadas entre los diversos factores que componen la calidad de vida laboral (autonomía, actividades múltiples, información, tareas totales, planificación, retroalimentación) (Segurado & Agulló, 2002).
- Bergeron (1982) citado por Camacaro (2010): se basa en la filosofía humanista, y desde un abordaje holístico expone a la CVL como una aplicación concreta que tiene como objetivo transformar los aspectos del entorno de trabajo para establecer situaciones favorables hacia la satisfacción de los empleados y de este modo obtener una mayor productividad dentro de la organización Camacaro (2010) citado en (Carneiro, 2004)
- Nadler & Lawler (1983): explican la CVL como una forma de analizar sobre las personas, el trabajo y las organizaciones, las cuales están influidos por el impacto del trabajo sobre los trabajadores y sobre la eficacia organizacional, también por la

participación en la toma de decisiones y resolución de problemas; la CVL depende de las políticas organizacionales y el clima organizacional. (Nadler & E, 1983)

- Tucotte (1986): aborda a CVL como una dinámica de la distribución del trabajo que permite mantener o aumentar el bienestar físico y psicológico del trabajador con el fin de lograr una mayor coherencia con su espacio de vida total”. (Pereda, Berrocal, & Alonso., 2008)
- Fields & Thacker (1992): definen la CVL como los esfuerzos corporativos entre los directivos y los trabajadores para involucrar a los empleados en el proceso de toma de decisiones; es decir, sustenta que la CVL depende de la relación gerencia-trabajador-organización, e incluye a los sindicatos como mediadores y partícipes de la obtención de dicha calidad (Keith, 2003).
- French & Wendell (1996) citado en (Parra, 2003): plantean a la CVL como una filosofía de gestión, que mejora la dignidad del empleado, brindando oportunidades de desarrollo personal para los trabajadores, teniendo como medida la satisfacción de los empleados (Parra, 2003).
- Robbins (1996): es el proceso a través del cual una organización responde a las necesidades de sus empleados, desarrollando las herramientas requeridas para participar plenamente en la toma de decisiones. (Robbins, 2013).
- Camacaro (2001): CVL se define como un proceso planificado, cooperativo y evolucionado que busca crear condiciones laborales favorables para el desarrollo de las capacidades de las personas para mejorar los niveles de satisfacción en el trabajo y fortalecer la identificación del trabajador con la organización. (Carneiro, 2004).

- Bustamante, C. (2003): La CVL está definida no sólo por las características individuales o situacionales, sino también por la actuación sistémica de estas características individuales y organizacionales. Así como los aspectos intrínsecos y extrínsecos del cargo, motivación, las políticas de recursos humanos, participación en las decisiones, y clima laboral. (Ruiz, 2010).

2.2.Calidad de Vida Laboral (CVL): sus principales perspectivas

A pesar de la variedad de estudios de diferentes perspectivas en cuanto a las dimensiones que componen la CVL, podemos dividirla en dos grupos. En primer lugar los factores de la CVL relacionados al entorno en que se realiza el trabajo o también conocidas condiciones objetivas y la relacionada con la percepción de bienestar de los trabajadores o condiciones subjetivas (Casas, Repullo, & Cañas, 2002). Estas dos perspectivas presentan diferencias con respecto a su propósito para mejorar la calidad de la vida laboral, por ejemplo, la perspectiva de la calidad del entorno de trabajo busca mejorar la calidad de vida por medio del cumplimiento de los intereses organizacionales. Es decir, el foco de su análisis será la organización concebida como un sistema, y de esta manera realizar un nivel de análisis de los diferentes subsistemas que la integran. Por otro lado, la perspectiva de la calidad de vida laboral psicológica aboga por mayor interés en el trabajador, ya que realiza un microanálisis de las diferentes situaciones de trabajo en las que participa directamente el trabajador. Estas perspectivas, a pesar de que buscan mejorar la calidad de la vida laboral, no coinciden los pilares en los cuales basan sus premisas. (Segurado & Agulló, 2002).

El concepto de calidad de vida laboral es difícil de definir, este concepto debe de ser considerado multidimensional debido a que abarca diversas condiciones relacionadas con el trabajo que son relevantes para la satisfacción, la motivación y el rendimiento laboral (Casas,

Repullo, & Cañas, 2002). La CVL es un proceso dinámico y continuo en el que la actividad laboral se establece de manera objetiva y subjetiva. Según Casas, Repullo, & Cañas (2002) esta perspectiva trata de reconciliar los aspectos del trabajo relacionados con la percepción humana y con los objetivos organizacionales.

Según Keith (2003), la CVL se refiere a lo favorable o desfavorable que resulta un ambiente de trabajo para las personas. El objetivo principal es contar con empleos que sean excelentes tanto para los individuos como para la producción. La CVL genera empleos más humanizados y trata de satisfacer las necesidades básicas de los trabajadores. Se esfuerza por emplear las capacidades más sobresalientes de los trabajadores y ofrecerles un ambiente que los aliente a mejorar sus aptitudes. El trabajo no debe comprender condiciones muy negativas, no debe someter a los trabajadores a tensiones indebidas ni perjudicarlos o degradarlos como seres humanos, es decir el trabajo debe constituir el progreso social general.

Guizar (2013) afirma que la CVL es el carácter positivo o negativo del entorno laboral, su finalidad básica es crear un ambiente excelente para los empleados que contribuyen a la salud económica de la organización. La CVL tiene las siguientes características:

- Supervisión adecuada
- Trabajo desafiante
- Clima laboral armonioso
- Equidad
- Desarrollo integral
- Enriquecimiento del trabajo
- Reconocimiento del trabajo

Por otro lado, según Chiavenato (2007) la CVL tiene dos posiciones opuestas. En primer lugar, la demanda de los empleados por el bienestar y la satisfacción en el trabajo, y, como

contraparte, el interés de las organizaciones por la productividad, en otras palabras, las organizaciones deben preocuparse por el recurso humano que favorece el cumplimiento de los objetivos ya que mientras se conceda mejores recursos al trabajador mejor ventaja se va a obtener a nivel empresarial. Así mismo, Chiavenato (2007) afirma que la CVL, incluye diferentes elementos como son: la satisfacción con el trabajo, las oportunidades de crecimiento en la organización, el reconocimiento de las tareas realizadas, el salario, los beneficios, relaciones con el equipo de trabajo y los miembros de la organización, el ambiente laboral y físico de trabajo, la toma de decisiones, y la oportunidad de participación etc. Todas las perspectivas propuestas sobre CVL, aseguran que una deficiente CVL desemboca en insatisfacción del personal, baja productividad, niveles altos de ausentismo y rotación, creación de sindicatos entre otras. Por el contrario, si la CVL es adecuada tendrá como consecuencia, un aumento en la productividad, mejoría en la satisfacción laboral y la motivación de los empleados. Según el modelo propuesto por Walton (1973) existen ocho factores que impactan en la calidad de vida en las empresas, estos factores son: la compensación justa y adecuada, condiciones de seguridad y salud en el trabajo, empleo y desarrollo de la capacidad, oportunidades de crecimiento continuo y seguridad, integración social en la organización, reglamentación, trabajo y espacio total de vida, y la importancia social de la vida en el trabajo. Así mismo Nadler y Lawler (1983) citado en Chiavenato (2007) menciona que la calidad de vida laboral se basa en cuatro pilares: la participación activa de los empleados en aspectos laborales, la innovación en el sistema de recompensas de trabajo, el mejoramiento de las condiciones de trabajo, y la reestructuración de tareas determinando las responsabilidades y roles de trabajador. A medida que las organizaciones se enfoquen en mejorar estos pilares, mejorará la calidad de vida laboral. Si bien es cierto, en Ecuador

algunas organizaciones no tienen políticas claras sobre la estabilidad, la participación, la autonomía, las condiciones físicas, las oportunidades de crecimiento para los empleados, es importante tener en cuenta que mientras exista mayor satisfacción de un trabajador en su entorno laboral, se obtendrá mejor desempeño en la organización y como resultado mayor productividad para la empresa. Otros autores como Da Silva (2006) aseguran que CVL puede ser entendida como el resultado de las condiciones proporcionadas por la organización, las cuales impactan en la salud física, emocional y psicológica del trabajador. Así mismo Quezada, Sanhueza, & Silva (2010) definen a la CVL como el nivel de satisfacción personal y profesional que existe en el desempeño del puesto de trabajo y en el ambiente laboral, esto está determinado por el tipo de dirección y gestión, condiciones de trabajo, compensaciones, atracción e intereses por las actividades realizadas y nivel de logro y autodesarrollo individual y en equipo.

2.3. Calidad de Vida Laboral: Ventajas.

Dentro de los beneficios que la CVL ofrece tanto a los trabajadores como a las organizaciones algunos autores como por ejemplo Da Silva (2006) citando a (Efraty y Sirgy, 1990) mencionan que un incremento en al CVL del empleado se revela en ventajas tangibles e intangibles para la organización como mayor identificación, motivación, satisfacción personal y mejoramiento del desempeño laboral. Así mismo, el aumento de la CVL empleados proporciona ventajas adicionales a la sociedad enriqueciendo la vida de los trabajadores con experiencias positivas. Para Lau & May (1998) las empresas con alta CVL pueden disfrutar de excepcional crecimiento y ganancias (Da Silva, 2006).

García (2007) haciendo referencia a (Garzón, 2005) menciona que la CVL, y en particular los programas de CVL permiten al empleado mejorar su desarrollo, satisfacción y

desempeño laboral, indica que los programas de CVL, son un esfuerzo para humanizar los empleos con el fin de brindar bienestar y desarrollo de todos los involucrados dentro de este proceso y de igual manera obtener un incremento en la eficacia, eficiencia y competitividad organizacional. Por otro lado, Sirota (2005) citado en (García, 2007) sostiene que cuando la organización implementa y cumple con esta clase de proyectos en el trabajo de manera efectiva y eficaz, resulta beneficioso no solo para el trabajador, viéndose reflejado el entusiasmo y está llevando irrevocablemente a la motivación, sino también para la empresa al cumplir sus expectativas básicas de crecimiento, competitividad y éxito.

Rose, Beth, E. Idris (2006) citado en (Sánchez ,2013) afirma que los programas de CVL mejoran la actitud y la gestión en cuanto a resolución de problemas, fomenta la cooperación, mejora el ambiente de trabajo, se reestructuran las tareas y la gestión del recurso humano como los beneficios a los mismos.

Es importante mencionar que la implementación de proyectos para mejorar la CVL es básico en toda empresa, ya que el colaborador percibe por parte de la empresa interés en él y sus necesidades, así mismo considera que su trabajo y opinión son tomados en cuenta, esto va estrechamente ligado a la comunicación sobre los planes de CVL que se llevan a cabo.

Resumiendo lo descrito por los autores mencionados podemos concluir que la CVL, posee los siguientes beneficios:

Para el trabajador:

- Fortalece la estabilidad emocional del trabajador, generando mayor satisfacción laboral.
- Desarrollo Laboral, esto permite retener y atraer mejores empleados
- Aumenta el nivel de confianza hacia la organización

Para la organización:

- Mejorar la ejecución de las funciones de los empleados, se mantiene una productividad adecuada
- Disminuir al ausentismo de los trabajadores
- Mayor satisfacción laboral

2.4.Calidad de Vida Laboral: Instrumentos de Medición

Para poder implementar planes de mejoramiento, será preciso realizar un diagnóstico del nivel de CVL en el que se encuentra la empresa es por eso que se deberá revisar varios instrumentos para confirmar la pertinencia de aplicarlos de acuerdo al tema de investigación, validez, confiabilidad, etc. Una vez elegido el cuestionario idóneo se deberá guardar los resultados para de esta manera revisar si hubo una mejora del nivel de CVL por la implementación del programa. A continuación, podemos revisar instrumentos para medir CVL en español.

Tabla 1: Herramientas de Medición de CVL

HERRAMIENTAS	DESCRIPCION	VENTAJAS	DESVENTAJAS	DIMENSIONES
1. Escala de Calidad de Vida Profesional CVP-35 Autor: Anónimo. Validado por Cabezas C. Año: 1998 País: España.	El objetivo del instrumento es identificar los niveles de calidad de vida profesional en profesionales de la salud.	Tiene fiabilidad y es operativo	Elaborado para un contexto específico (salud)	Las dimensiones que evalúa son: •Malestar psicológico •Conflicto Trabajo • Motivación intrínseca • Apoyo directivo.
		No se necesita consentimiento firmado por los asociados	La escala es muy amplia que da lugar a respuestas sesgadas y poco objetivas.	
		Se agrupa en tres dimensiones facilitando la correlación	Las dimensiones son muy amplias y no se centra en lo que se busca estudiar.	
		Los costos de aplicación son bajos y no requiere de muchos recursos	Dificultad en la interpretación de los datos.	

		para esta.		
<p>2. CVT DE GOHISALO Autores: Raquel González-Baltazar; Gustavo Hidalgo Santacruz; José G. Salazar; María Lourdes Preciado Serrano validado por Goldberg. Año:2010 País: México</p>	<p>Instrumento para medir la calidad de vida en el trabajo, que evalúa 74 ítems, con los cuales se miden las siete dimensiones de la calidad de vida laboral. Fue adaptado para el contexto mexicano.</p>	Tiene fiabilidad	Alto grado de subjetividad.	<p>Las dimensiones que evalúa son:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Soporte institucional para el trabajo–SIT • Seguridad en el trabajo – SET • Integración al puesto de trabajo–IPT • Satisfacción por el trabajo – SAT • Bienestar logrado a través del trabajo-BLT • Desarrollo personal del trabajador – DP • Administración del tiempo libre– ATL
		El formato es simple y se puede aplicar con rapidez.	Los indicadores pueden no reflejar necesariamente el grado de calidad de vida de los trabajadores, sesgo.	
		La medición y la interpretación de los resultados es sencilla.	Las percepciones de calidad de vida varían de persona en persona.	
		Posee preguntas que miden dimensión vida-trabajo. Permite llegar a conclusiones directas y verídicas.	Los resultados que se obtienen son situacionales es decir los resultados van a variar al realizarse un re test.	
<p>3. ECVT-ENCUESTA DE CALIDAD DE VIDA EN EL TRABAJO Autor: María de Guzmán Año: 2010 País: España</p>	<p>Instrumento que permite investigar la calidad de vida que tiene el individuo en su trabajo y obtener información estadística continuada sobre la situación socio laboral de los trabajadores ocupados, así como de sus percepciones sobre sus condiciones y relaciones laborales.</p>	Preguntas específicas sobre la dimensión que se busca analizar equilibrio vida-trabajo	Es específica para su contexto (España) y no es de aplicación general	<p>Las dimensiones que evalúa son:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Satisfacción general en el trabajo • Satisfacción con la organización • Realización y formación • Satisfacción con los diferentes aspectos relacionados con el contrato de trabajo • Satisfacción con las condiciones de salud y seguridad en el trabajo • Condiciones de trabajo • Formación académica y formación profesional para el empleo • Movilidad laboral y geográfica • Conciliación de vida laboral y familiar
		Es de fácil aplicación y así mismo es de fácil interpretación	Tiene más de 100 preguntas dificultando, aplicación larga	
		El instrumento tiene validez y confiabilidad	El instrumento ha sido únicamente aplicado en el contexto para el cual fue elaborado y no ha sido validado en otros países.	
		El formato es fácil de comprender.	La interpretación de los resultados es extensa	

<p>4. Escala CTF-CFT Autor: Carlson, Kacmar & Williams Año: 2000 País: España</p>	<p>Mide la presencia o ausencia de conflicto entre roles laborales y familiares, en el cual los requerimientos asociados a cada uno, interfieren o bien son incompatibles con el otro rol.</p>	<p>Este instrumento mide de manera específica las dimensiones de CVL que se quiere analizar en este estudio.</p>	<p>Al tener pocas dimensiones no permite comparar de manera amplia con otras variables.</p>	<p>Las dimensiones que evalúa son: •Malestar psicológico •Conflicto Trabajo •Conflicto Familia •Conflicto inter-rol •Desmotivación por cansancio</p>
		<p>Es de fácil aplicación y así mismo es de fácil interpretación</p>	<p>El instrumento ha sido únicamente aplicado en el contexto para el cual fue elaborado y no ha sido validado en otros países.</p>	
		<p>Tiene pocas dimensiones facilitando la correlación de las variables.</p>	<p>La interpretación del instrumento mide dos variables similares y muy subjetivas que puede variar según la percepción del encuestado.</p>	
		<p>Es concreto y mide de manera concreta lo que se pretende medir.</p>	<p>Facilidad de sesgo.</p>	
<p>5. Manual de aplicación de la Escala GENCAT de Calidad de vida. Autores: Miguel Ángel Verdugo Alonso, Benito Arias Martínez, Laura E. Gómez Sánchez y Robert L. Schalock Validado por: Instituto Universitario de Integración en</p>	<p>Instrumento de evaluación objetiva diseñado de acuerdo con los avances realizados sobre el modelo multidimensional de calidad de vida propuesto por Schalock y Verdugo (2002/2003). Este instrumento permite la evaluación objetiva de la calidad de vida</p>	<p>Es de fácil aplicación</p>	<p>La interpretación de los resultados busca dar planes individualizados y en este estudio se busca una visión global de la organización.</p>	<p>Las dimensiones que evalúa son: • Bienestar emocional (BE) • Relaciones interpersonales (RI) • Bienestar Material (BM) • Desarrollo personal (DP) • Bienestar físico (BF) • Autodeterminación (AU) • Inclusión social (IS) • Derechos (DE)</p>
		<p>El formato es simple de comprender, las preguntas son claras y de aplicación general.</p>	<p>Las dimensiones que propone la herramienta tiene altos niveles de subjetividad permitiendo así un sesgo en la información.</p>	

<p>la Comunidad (INICO). Universidad de Salamanca, España. Año: 2009 País: España</p>	<p>proporcionando indicadores sensibles al diseño ambiental y de programas por parte de las organizaciones y servicios.</p>	<p>Divido por dimensiones facilitando la correlación.</p>	<p>El evaluador debe tener un trabajo personalizado con el encuestado ya que esta herramienta tiene un enfoque individual, algo que dificulta el estudio</p>	
		<p>Posee una dimensión que trata sobre el bienestar interpersonal, dando un enfoque familiar.</p>	<p>El proceso de aplicación requiere de varias personas como moderadores e informantes que conozcan al detalle la herramienta y este estudio va a ser realizado por una sola persona.</p>	
<p>6. QWL- Quality of Work Life Questionnaire. Autores: Ivonne Moreno; Marilis Cuevas; Joyce González Año: 2009 País: Puerto Rico</p>	<p>Este cuestionario fue desarrollado por el National Institute of Occupational Safety and Health (NIOSH). Fue creado como una herramienta que permitiría medir la calidad de vida en los trabajadores estadounidenses a través del GSS. En Puerto Rico se realiza un estudio con el propósito de traducir, adaptar y validar dos instrumentos desarrollados por NIOSH, para medir las percepciones de calidad de vida y estrés en el trabajo en la población puertorriqueña.</p>	<p>La aplicación del instrumento es corta y de fácil entendimiento para el encuestado.</p>	<p>No es especializado en Calidad de vida laboral</p>	<p>Las sub-escalas del instrumento responden a la definición de NIOSH de calidad de vida que incluye:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Las características del puesto. • La cultura y el clima organizacional. • La salud del empleado(a). • Los indicadores organizacionales (desempeño, satisfacción, intención de renunciar y compromiso). • Las horas de trabajo. • La interferencia trabajo-familia la supervisión. • Los beneficios. • La presencia o ausencia de sindicatos laborales.
		<p>Tiene fiabilidad, validez y es operativo</p>	<p>La interpretación de los resultados es compleja y no muy específica</p>	
		<p>Permite evaluar las condiciones de trabajo de manera concreta, específica y determinadas en el entorno particular del encuestado.</p>	<p>La herramienta se especializa en el análisis de las condiciones laborales enfocado en la salud organizacional</p>	
		<p>Puede ser aplicado de manera individual así como de manera colectiva y no requiere de muchos recursos para la misma.</p>	<p>Este instrumento fue realizado en un contexto norteamericano fue adaptado al contexto Puertorriqueño pero su validación fue específica para un</p>	

			estudio en la parte de salud.	
--	--	--	-------------------------------	--

Después de un análisis de las herramientas investigadas se decidió aplicar el Cuestionario de Calidad de Vida en el trabajo “CVT DE GOHISALO”, ya que el nivel de confiabilidad del instrumento es alto, así podemos notarlo en el artículo *“Validación del instrumento: Calidad de vida en el trabajo CVT-GOHISALO en enfermería del primer nivel de atención “ realizado por Córdova, Abregú, Krederdt, Guevara, & Morote (2014) en donde los datos obtenidos muestran 0.9 de alpha de Cronbach para los resultados totales y para cada dimensión .Así mismo en el artículo “Validación de una escala para medir la calidad de vida laboral en hospitales públicos de Tlaxcala” elaborado por Hernández, I. A., Guzmán, M. L., Hernández, P. M., Lima, E. R., Rodríguez, M. C., & Juárez-Flores (2017) se obtuvo 0.921 de alpha de Cronbach. Adicionalmente el instrumento tiene un lenguaje fácil de entender en nuestro contexto, la aplicación e interpretación del mismo es sencilla. Por último el instrumento permite realizar un análisis por dimensiones facilitando la realización de un plan institucional que se enfoque en aquellas dimensiones que necesiten ser reforzadas.*

2.5.Calidad de Vida Laboral: Programas

Para Guizar (2013), los elementos de un programa de CVL, comprenden aspectos como: comunicación abierta, sistemas equitativos de premios, interés por la seguridad laboral de los trabajadores y participación de estos en el diseño de los puestos. Muchos de los programas se centran en el enriquecimiento del trabajo. Aparte de los programas destinados a mejorar el sistema socio técnico de trabajo, los programas de CVL, suelen basarse en el

desarrolla de habilidades, reducción del estrés ocupacional y el establecimiento de relaciones más cooperativas entre la dirección y los empleados.

Así mismo Guizar (2013) menciona que para plantear programas de mejora de la CVL, se debe centralizar en el desarrollo de sus habilidades y en la reducción del estrés ocupacional, formando relaciones más cooperativas entre la dirección y los empleados, además al momento de diseñar un plan de mejora se debe tomar en cuenta los siguientes aspectos:

- La persona desea estar en la organización y no se siente obligada a estar en ella.
- Experimenta deseo de realizar bien sus tareas.
- El personal debe encontrar en su trabajo importantes facetas.

Por otro lado, Moreno & Godoy (2008), manifiesta que la manera de lograr un buen ambiente laboral es mediante el compromiso de los trabajadores con la organización, el cual debe estar orientado hacia la colaboración de todos por un mismo objetivo.

3. SATISFACCIÓN LABORAL.

Para Locke (1976) citado en (Pereda, Berrocal, & Alonso., 2008), la satisfacción laboral es un estado emocional positivo o placentero resultante de la percepción subjetiva de las experiencias laborales de la persona. Así mismo se puede entender a la satisfacción laboral como sentimientos, orientación afectiva respuesta emocional. La satisfacción, también puede ser definida como una actitud o conjunto de actitudes desarrolladas por la persona hacia su trabajo en general o hacia facetas específicas del mismo (Pereda, Berrocal, & Alonso., 2008). Los distintos modelos ponen de manifiesto que la satisfacción depende del grado de coincidencia entre lo que el individuo busca en el trabajo y lo que realmente consigue de él, según la medida en ambos aspectos estén equilibrados, el individuo estará satisfecho con su trabajo Porter & Lawler (1969) citado en (Pereda, Berrocal, & Alonso., 2008). Por otra parte,

Locke (1976) citado en (Pereda, Berrocal, & Alonso., 2008), identifica nueve facetas específicas o dimensiones de la satisfacción laboral: satisfacción con el trabajo, el salario, las promociones, los beneficios, las condiciones de trabajo, la supervisión, los compañeros, y con la compañía y la dirección.

Por último, Toro (2010) afirma que el trabajo permite que una persona disponga de recursos necesarios para satisfacer sus necesidades y las de su familia, siendo un derecho fundamental constituido a nivel mundial. La satisfacción laboral revela que toda persona calcula las condiciones económicas, sociales, profesionales, entre otras que encuentra en su trabajo, alcanzando un nivel de cumplimiento que determina su satisfacción (Toro, 2010). En este sentido, la satisfacción laboral es el efecto de una percepción por parte del trabajador en donde define sus necesidades y las relaciona con el nivel de atención que estas tienen en su puesto de trabajo.

La satisfacción laboral según Peiró (2000) citado por (Cuadra & Veloso, 2007) es la actitud frente al trabajo que más ha sido investigado, una actitud constituye una predisposición a manifestar de forma favorable o desfavorable a personas u objetos del entorno, es un estado preparatorio, una conducta previa del comportamiento (Navarro, 2010). No existe una definición aceptada de manera consensual sobre satisfacción laboral, pero revisaremos algunos mencionados:

Locke (1976), Newstrom & Davis (1993), Muchinsky (2000) citados en (Pereda, Berrocal, & Alonso., 2008) hacen referencia a la satisfacción laboral como un estado emocional, sentimientos o respuestas afectivas.

Así mismo Robbins (2013) considera que la satisfacción laboral va más allá de las emociones y la definen como una actitud generalizada ante el trabajo.

Con este panorama, el estudio de la satisfacción laboral se enmarca en la idea de las actitudes hacia el trabajo junto con el compromiso organizacional y la implicación laboral, Por último, Peiró, González R., Bravo y Zurriaga (1995) citados en (Pereda, Berrocal, & Alonso., 2008) definen la satisfacción laboral como una actitud o conjunto de actitudes desarrolladas por la persona hacia su situación de trabajo .A continuación analizaremos algunos conceptos que mantienen una estrecha relación con la satisfacción laboral:

3.1.Satisfacción laboral y la motivación

En la década de 1950 se dio un desarrollo valioso de los conceptos de motivación. Formulándose tres teorías importantes que, si bien fueron puestas en duda sobre su perspectiva acerca de la motivación, hasta hoy son las explicaciones más conocidas y estudiadas de la motivación de los empleados. En primer lugar, revisaremos la teoría de las necesidades de Maslow, Segundo lugar la teoría X y Y, y en tercer lugar la teoría de los dos factores.

3.1.1. La teoría de la jerarquía de las necesidades de Abraham Maslow, define que cada ser humano cuenta con cinco necesidades que satisfacer. A medida que satisface la una, la siguiente se convierte en dominante estas necesidades son: Fisiológicas: De carácter orgánico y seguridad: Protección de daños físicos y emocionales. Sociales: Aceptación y afecto. De estima: Factores internos y externos de estima o autorrealización: El impulso por convertirse en lo que uno es capaz de ser. (Robbins, 2013)

3.1.2. McGregor por su parte, postuló dos premisas sobre el comportamiento de los humanos: uno negativo, llamado teoría X, y el otro, positivo, la teoría Y. Basado en un conjunto postulados con los que se ajustan su comportamiento hacia sus subordinados o empleados de menor jerarquía. La teoría X, señala, que detrás de

toda decisión o acción hay determinadas afirmaciones sobre la naturaleza y conducta humana. Por ejemplo:

- A los empleados no les gusta el trabajo y siempre que puedan tratan de evitarlo. Puesto a que no les gusta el trabajo, hay que obligarlos, controlarlos o amenazarlos con castigos, para que desarrollen el esfuerzo adecuado.

Los trabajadores colocan su seguridad antes que los demás factores del trabajo por lo tanto mostraran pocas ambiciones y motivación frente a su trabajo.

La teoría Y, por el contrario, a la teoría X, se fundamenta en lo que se llama el principio de integración:

- Los empleados consideran el trabajo tan natural como descansar o jugar.
- Las personas se dirigen y se controlan si están comprometidos con los objetivos de la organización.
- La persona común puede aprender a aceptar y aun solicitar responsabilidades.

(Robbins, 2013)

3.1.3. De acuerdo con Frederick Herzberg (1957), los componentes que producen la satisfacción laboral son diferentes a los que producen insatisfacción. Por lo cual señaló factores de higiene a las condiciones de trabajo, como calidad, salario, políticas de la compañía, condiciones físicas del trabajo etc. Cuando estos factores son apropiados las personas no se sienten insatisfechas. Mientras que los motivadores son aquellos como el logro, reconocimiento, la responsabilidad, el avance y el crecimiento personal. (Robbins, 2013)

3.2. Teorías Contemporáneas de la motivación y satisfacción laboral.

Las teorías antes explicadas son muy conocidas. Sin embargo, hay teorías contemporáneas que representan la explicación moderna de la motivación de los empleados. Algunas de estas son: la teoría ERC (existencia, relación y crecimiento), teoría de las necesidades de McClelland, teoría de la evaluación cognoscitiva, teoría de la equidad, teoría de las expectativas y teoría de la fijación de metas.

La teoría ERC (existencia, relación y crecimiento) postulada por Clayton Alderfer, tiene relación íntima con la teoría de las necesidades de Maslow. Esta argumenta que hay tres grupos de necesidades básicas: existencia, relación y crecimiento. El grupo de la existencia reúne los requisitos de subsistencia. Comprende las que Maslow (1943) consideraba necesidades fisiológicas y de seguridad. El segundo grupo de relaciones se tiene el deseo que tenemos de mantener lazos personales importantes. Estos son sociales y de status que corresponden a la necesidad social de Maslow como al componente externo de la necesidad de estima. Por último, la necesidad de crecimiento el deseo interior de desarrollo personal que van a la par con la autorrealización de Maslow. A diferencia de las necesidades de Maslow, la teoría ERC determina que es posible que se tenga dos o más necesidades al mismo tiempo y la gratificación de las necesidades superiores, acentúa el deseo de satisfacer las inferiores. (Robbins, 2013). McClelland formula una teoría de las necesidades que se enfocan en tres necesidades: a) Necesidad de logro: El impulso por sobresalir, por tener realizaciones sobre un conjunto de normas, por luchar para tener éxito. b) Necesidad de poder: Necesidad de hacer que los otros se conduzcan como no lo habrían hecho de otro modo. c) Necesidad de afiliación: Deseo de tener relaciones

amistosas y cercanas. (Robbins, 2013). McClelland descubrió que ciertas personas buscan situaciones en las que asuman la responsabilidad personal de hallar la solución de los problemas, en las que se percibe retroalimentación sobre su desempeño, no les gusta triunfar por suerte, prefieren el reto de encargarse de un problema y de obtener de este el éxito o el fracaso, en lugar de dejar la intervención a los demás. (Robbins, 2013).

La teoría de la motivación cognoscitiva asevera que cuando las organizaciones entregan una remuneración extrínseca a alguien por realizar una tarea interesante, lo que consigue es que se disminuya el interés en esa tarea. (Robbins, 2013). John Stacey y Adams consideraron que la motivación procede de un proceso de comparación social, mediante el cual el trabajador valora la proporción que existe entre sus esfuerzos y las recompensas que recibe a cambio.

La teoría de las expectativas de Victor Vroom alega que los premios obtenidos con la ejecución del trabajo serán más o menos significativos para el trabajador en función del valor que este le conceda. Es decir, un empleado se sentirá más motivado para hacer un gran esfuerzo si con eso obtendrá una buena evaluación de desempeño; que le hará ganar recompensas por parte de la organización. Por lo tanto, la teoría se enfoca en tres relaciones; relación de esfuerzo y desempeño, relación desempeño y recompensa, relación y metas personales. Edwin Locke propuso que alcanzar una meta es una fuente básica de motivación en el trabajo. Es decir, las metas enseñan al trabajador el esfuerzo necesario que se debe tener para conseguir las metas. Las metas específicas mejoran el desempeño; además, mientras más difícil sea la meta, mayor será el nivel de desempeño. La fijación de metas como herramienta motivacional es

más eficaz cuando se cuenta con aceptación de la meta, especificidad, reto y retroalimentación (Cuadra & Veloso, 2007)

3.3. Factores que influyen en el clima organizacional y la satisfacción laboral

Los roles y normas, como patrones de conducta esperada, es decir, comportarse como jefe, colega, subordinado, etc.; los sentimientos, actividades e interacciones; las tradiciones y costumbres, las prácticas que se transmiten de generación en generación en forma oral o escrita, son factores internos como externos que tienden a afectar la satisfacción laboral y por lo tanto el clima organizacional. Los factores externos procedentes del entorno de trabajo que intervienen tanto directa como indirectamente son la autonomía, la retribución económica, las ventajas sociales, la seguridad en el entorno laboral, el desarrollo profesional y la promoción, la estabilidad en el empleo, el prestigio profesional, la comunicación y el estilo de liderazgo. Mientras que los factores internos son aquellos que nacen de la propia personalidad, es decir, estados de ánimo, tendencia a la creatividad, situaciones de estrés y afán al logro (Morales & Olmedo, 2013). Para lo cual se han realizado estudios acerca del comportamiento humano. Aunque existen muchas investigaciones que analizan la relación clima – satisfacción, no existe consenso en cuanto a la causa de esta relación; es decir, si es de clima a satisfacción o de satisfacción a clima. Payne (1990) citado en (Guizar, 2013) ha defendido que la relación de causalidad entre las percepciones de clima y sus consecuencias hipotéticas es recíproca. También Subirats y Col (1997) citado en (Guizar, 2013) han mostrado que el clima puede tener influencias significativas sobre algunas variables, tales como el rendimiento, la tasa de ausentismo y sobre algunas experiencias laborales como la satisfacción. Para estos autores previamente

mencionados, la percepción individual de clima laboral presenta relación significativa con la satisfacción laboral y diferentes dimensiones de la misma: el conflicto, la ambigüedad y la sobrecarga de rol, el bienestar afectivo, el compromiso organizacional y ausentismo etc.

4. PRODUCTIVIDAD LABORAL.

4.1. Antecedentes

Morillo (2006) señala que varios economistas, años atrás, expresaron que la productividad se refería a una relación obtenida entre la producción de algún sector económico versus aquellos recursos o insumos que se utilizaron para llevar a cabo ésta producción. De esta manera se decía que, si la producción era mayor que los insumos utilizados, se obtendría un incremento en la productividad. La productividad no quiere decir producir en mayor número, más bien su significado va enfocado en producir de mejor manera, utilizando apropiadamente los recursos con los que se cuenta.

En la actualidad, la productividad tiene un significado objetivo a nivel de personas relacionadas con las industrias, la economía, etc., con el fin de poder valorar tanto el rendimiento de un proceso productivo como el de un individuo. Las organizaciones de hoy en día se enfocan en generar utilidades altas, mayores oportunidades de empleo y bienestar en general, concentrándose en el incremento de la productividad a través del uso adecuado de los recursos disponibles, para lograr que cada producto o servicio brindado sea de calidad. Es por esto que la productividad se encuentra directamente relacionada con la calidad (Morillo, 2006)

Las primeras acciones productivas que empezó a realizar el hombre fueron la creación de herramientas, fabricación de ropa a base de pieles de animales, la cerámica, caza, pesca y recolección. En el año de 1700 se añadieron a la sociedad las máquinas que sometieron la artesanía manual y empezó la era de la manufactura.

4.2. Conceptos y Definiciones De Productividad

(Heizer & Render, 2004) mencionan que la productividad es la relación existente entre salidas (bienes y servicios) y una o más entradas o insumos (recursos como mano de obra y capital). El trabajo de las gerencias es mejorar la razón entre salida e insumo, y mejorar la productividad significa mejorar la eficiencia de los miembros de la organización. Por otro lado, para Everett & Ronald (2004) citado en la productividad se puede demostrar basado en factores totales o en factores parciales. La productividad total es la relación entre la producción con base en todos los insumos.

De acuerdo con Quesada (2007) la productividad es un estado mental, que busca mejorar todo lo que existe, está basada en la convicción de que cada persona puede realizar las tareas, mejor hoy que ayer y mejor mañana que hoy. Así mismo Hampton (1989) afirma que la productividad de los empleados es un indicador del resultado del incremento de las capacitaciones y moral de los trabajadores, así como la innovación, mejora de los procesos internos y de la satisfacción de los clientes. Es fundamental relacionar el resultado producido por los empleados, con el número de personas utilizadas para obtener ese resultado. La productividad de los empleados se puede medir de muchas formas. El indicador más sencillo son los ingresos por trabajador, el cual constituye la cantidad de resultado que cada empleado puede crear.

A medida que los empleados y la organización se vuelven más eficaces en la venta de sus productos y/o servicios y le agreguen valor, aumentaran los ingresos por empleado.

Por ultimo McConnell, Brue, & Macpherson (2003) considera que la productividad se refiere a la relación entre el valor de lo producido y la cantidad de insumos empleados en esa producción. “En el caso de la productividad del trabajo, es la relación entre la producción y el volumen del factor trabajo empleado”.

Según Carro & González (2012) la productividad involucra la mejora del proceso productivo, la mejora significa una comparación favorable entre la cantidad de recursos utilizados y la cantidad de bienes y servicios producidos. Por ende, la productividad es un índice que relaciona lo producido por un sistema (salidas o producto) y los recursos utilizados para generarlo (entradas o insumos), es decir: $\text{productividad} = \text{salidas} - \text{entradas}$ (McConnell, Brue, & Macpherson, 2003). Para que un negocio prospere y además pueda aumentar tanto su competitividad como su rentabilidad, la única estrategia que tiene es la de aumentar sus niveles de productividad. Para alcanzar esto, se debe acudir a tácticas que ayudan al incremento de la productividad, como son: mejoramiento de procesos, definición de los tiempos para los procesos mejorados, eliminación de tiempos muertos o desperdicios y un sistema apropiado de retribuciones. Es por esto que se puede decir que la productividad es el resultado que se obtiene entre la cantidad ya sea de bienes o servicios producidos, frente a la cantidad de recursos que fueron utilizados.

En lo que tiene que ver con recursos humanos, productividad se refiere al rendimiento, es decir, una perspectiva metodológica, algo o alguien son productivos, al momento en que estos consiguen la mayor cantidad de productos utilizando cierto

número de recursos en un período fijo (McConnell, Brue, & Macpherson, 2003). Productividad es el efecto que obtiene la empresa y su personal al trabajar con calidad y encierra las legítimas utilidades a que pueden aspirar como resultado de su esfuerzo, un mejoramiento en sus condiciones de vida, lo que constituye la medida real este logro y el impacto que produce su trabajo en la sociedad. Tomando como referencia lo antes mencionado, se puede decir que la productividad es el beneficio integral que obtiene la empresa y su personal al satisfacer las necesidades de sus clientes y contribuir al resultado social y económico de su país (Zamacona, 2003)

A continuación, revisaremos la definición de Productividad según varios autores:

- La regla de conducta fundamental es conseguir la mayor satisfacción con el menor gasto o fatiga (Quesnay, 1766) citado en (Zamacona, 2003)
- Facultad de producir (Littré, 1883) citado en (Zamacona, 2003)
- La relación entre la producción y los medios empleados para lograrla (Early, 1905) citado en (Zamacona, 2003)
- Cociente que se obtiene al dividir la producción por uno de los factores de producción (OCEE, 1950) citado en (Zamacona, 2003)
- Cambio en el producto obtenido por recursos gastados (Davis, 1955) citado en (Zamacona, 2003)
- Siempre una razón entre la producción y los insumos (Fabricant, 1962) citado en (Zamacona, 2003)
- Definiciones funcionales para la productividad parcial, de factor total y total (Kendrick y Creamer, 1965) citado en (Gutiérrez, 2005)

- Una familia de razones entre la producción y los insumos (Siegel, 1976) citado en (Gutiérrez, 2005)
- Razón de producción tangible entre insumos tangibles (Sumanth, 1979) citado en (Gutiérrez, 2005)

4.3. Factores que Influyen en la Productividad

Según Bueno (2015) cuando se trata de productividad, la misma se relaciona con la producción en lo que a eficiencia se refiere, por esto, aumentar la productividad es producir más con los mismos recursos, sean estos materiales, mano de obra, energía, etc. Existen algunos elementos que influyen en la productividad, por ejemplo, la compra de nuevas máquinas con mayor eficiencia para un proceso de producción; así como este factor, hay otros importantes que a continuación se mencionan:

4.3.1. Factores Internos Propios:

Los factores internos propios pueden ser los trabajadores, los altos mandos de la compañía o el diseño empresarial. El factor más importante en este concepto es el de la gestión administrativa de la empresa, a pesar de que en muchas ocasiones se ha mencionado que el recurso humano es el factor interno propio que más influye en la productividad.

4.3.2. Factores Internos Ajenos:

Estos factores corresponden con aquellos que se encuentran fuera de la dependencia propia de la compañía, es decir, algún servicio que otra empresa presta a dicha compañía, por ejemplo, el servicio de luz eléctrica, agua potable y telefónico, el servicio de internet.

4.3.3. Factores Externos Propios:

Los factores externos propios son aquellos que se encuentran fuera de la compañía, pero están relacionados muy de cerca con la misma y tienen una afectación directa, por ejemplo, los materiales o insumos que se adquieren por parte de un proveedor, para llevar a cabo algún proceso de producción.

4.3.4. Factores Externos Ajenos:

Estos factores se encuentran fuera del alcance de la compañía y afectan de manera indirecta la productividad de ella, por ejemplo, leyes establecidas por parte del gobierno, fortalecimiento de la moneda local a escala internacional, condiciones de mercado establecidas por algún ente de control gubernamental, etc.

En todos los casos, los factores internos son los más fáciles de modificar por la empresa. La flexibilidad en el horario, la duración de la jornada laboral, hacer videoconferencias en vez de viajes, son ejemplos de factores internos que están al alcance y que rápidamente se pueden modificar (Bueno, 2015).

En aquellos temas relacionados a factores internos, la empresa puede tomar acciones directas para cambiarlas de acuerdo a su necesidad, por ejemplo, establecer horarios de trabajo y duración de la jornada laboral, tener flexibilidad en dichos horarios, realizar reuniones por video y así evitar viajes innecesarios y de esta manera mejorar la calidad de vida laboral de los trabajadores. Por otro lado, en los factores externos la empresa no puede tomar acciones para cambiarlos según su necesidad, por ejemplo, los días considerados como feriados nacionales influyen en la productividad de la empresa, pero esta no los puede cambiar; únicamente las empresas que podrían influir en factores externos son aquellas que generan electricidad o

petróleo, las mismas podrían intervenir en el establecimiento de políticas concernientes tanto a medioambiente como recursos naturales (Bueno,2015)

Tabla 2: CVL; SL; PRO

CALIDAD DE VIDA LABORAL	SATISFACCIÓN LABORAL	PRODUCTIVIDAD
la CVL se refiere a lo favorable o desfavorable que resulta un ambiente de trabajo para las personas.	la satisfacción laboral como una actitud o conjunto de actitudes desarrolladas por la persona hacia su situación de trabajo	La productividad involucra la mejora del proceso productivo, la mejora significa una comparación favorable entre la cantidad de recursos utilizados y la cantidad de bienes y servicios producidos.
La calidad de vida laboral se ha estudiado bajo dos grandes perspectivas: la calidad de vida del entorno de trabajo y la perspectiva de la CVL psicológica (Segurado & Agulló, 2002). La perspectiva de la calidad del entorno de trabajo busca mejorar la calidad de vida por medio del cumplimiento de los intereses organizacionales. Por otro lado, la perspectiva de la calidad de vida laboral psicológica aboga por mayor interés en el trabajador.	Los componentes que producen la satisfacción laboral son diferentes a los que producen insatisfacción. Por lo cual señaló factores de higiene a las condiciones de trabajo, como calidad, salario, políticas de la compañía, condiciones físicas del trabajo etc.	La productividad es un estado mental, que busca mejorar todo lo que existe, está basada en la convicción de que cada persona puede realizar las tareas, mejor hoy que ayer y mejor mañana que hoy.
Los programas de CVL permiten al empleado mejorar su desarrollo, satisfacción y desempeño laboral, indica que los programas de CVL, son un esfuerzo para humanizar los empleos con el fin de brindar bienestar y desarrollo de todos los involucrados dentro de este proceso y de igual manera obtener un incremento en la eficacia, eficiencia y competitividad organizacional.	La percepción individual de clima presenta relación significativa con la satisfacción laboral y diferentes dimensiones de la misma: el conflicto, la ambigüedad y la sobrecarga de rol, el bienestar afectivo, el compromiso organizacional y ausentismo etc. las percepciones individuales de clima presentan relación significativa con la satisfacción laboral y diferentes	El recurso humano es el factor interno propio que más influye en la productividad.

	dimensiones de la misma: el conflicto, la ambigüedad y la sobrecarga de rol, el bienestar afectivo, el compromiso organizacional y ausentismo etc.	
La manera de lograr un buen ambiente laboral es mediante el compromiso de los trabajadores con la organización, el cual debe estar orientado hacia la colaboración de todos por un mismo objetivo.		factores se encuentran fuera del alcance de la compañía y afectan de manera indirecta la productividad de ella

Para concluir es importante tomar en cuenta que la calidad de vida laboral, la satisfacción laboral y la productividad son aspectos que se encuentran estrechamente relacionados, si la organización no ofrece espacios para la conciliación entre la vida laboral y personal de los colaboradores no va a existir satisfacción por parte de los mismos, esto se verá reflejado en un bajo rendimiento que para la organización se traduce en baja productividad y disminución de ganancias. Es fundamental que las empresas implementen planes de Calidad de Vida Laboral para mejorar de manera positiva la productividad.

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

3. Selección del tema

La selección del tema se basa en la experiencia adquirida al realizar una pasantía durante un año en TATA CONSULTANCY SERVICES, dentro de este periodo y en la interacción con las personas pude notar la necesidad de algunos trabajadores de las áreas de soporte de dedicar más tiempo a su vida personal. Si bien es cierto la organización reconoce las horas extras para las áreas técnicas, para las de soporte no se maneja este mismo sistema y debido a la carga laboral muchos trabajadores invierten más tiempo en la organización que en su vida personal. Teniendo en cuenta este aspecto nace la necesidad de investigar cómo se encuentra la calidad de vida laboral en la organización.

La calidad de vida laboral siempre fue un tema de interés para la investigadora por lo cual procuró englobar las inquietudes encontradas en este tema. Una vez definida la línea de investigación y con la ayuda de la profesora experta en esta línea investigativa, se procedió a la revisión de varios artículos académicos con los cuales se pudo ampliar el panorama de investigación y se procedió a delimitar el tema. Dentro de la investigación hubo un artículo en particular que esclareció el panorama de investigación llamado *“The Effect of Quality of Work Life (QWL) Programs on Quality of Life (QOL) Among Employees at Multinational companies in Malaysia.”* realizado por Hassan, Narehan (2014) debido a que refleja un contexto parecido y tiene un mismo objetivo que es la realización de un plan institucional. En conclusión, con las ideas obtenidas por medio del artículo, la dirección de la profesora experta en Calidad de Vida Laboral y el contexto organizacional se definió realizar un estudio de la Calidad de Vida Laboral en TATA CONSULTANCY SERVICES junto con un plan institucional de mejora de la misma.

3.1. Recolección de datos

Para identificar el nivel de CVL en los colaboradores TATA CONSULTANCY SERVICES, se inició con la búsqueda de una herramienta adecuada, una vez hecha la comparación entre las ventajas y desventajas de las herramientas para medir la Calidad de Vida Laboral se tomará al CVT DE GOHISALO como el instrumento más apegado al contexto y necesidades organizacionales. CVT DE GOHISALO fue desarrollado por (González, Hidalgo, Salazar, & Preciado, 2010) miembros del Instituto de Investigación en Salud Ocupacional en México y tiene un Alpha de Cronbach de 0.64 a 0.93, lo que indica que el instrumento puede ser aplicado.

El instrumento cuenta con una escala Likert que va de 0 a 4, donde 0 = nunca o nada y 4= siempre o totalmente de acuerdo a la estructura del ítem. Adicional cuenta con una tabla para poder calificar cada dimensión en el puntaje global de Calidad de Vida (González, Hidalgo, Salazar, & Preciado, 2010). La definición de calidad de vida utilizada en la elaboración del CVT – GOHISALO: Es un concepto multidimensional que se integra cuando el trabajador, a través del trabajo y su propia percepción del mismo, ve cubiertas las siguientes necesidades personales: soporte institucional; seguridad e integración al puesto de trabajo; y satisfacción por el mismo; identificando el bienestar conseguido a través de su actividad laboral, el desarrollo personal logrado; así como la administración de su tiempo libre.

Se procedió a transcribir el cuestionario durante el mes de abril del 2017, previa una validación lingüística como consta en el Anexo 1, por *GOOGLE FORMS* para luego enviar el mismo a inicios de mayo del mismo año a través de correo electrónico para la aplicación. En un inicio no se obtuvo una acogida inmediata por lo cual junto con el departamento de Trabajo Social fue puesto por puesto recordando sobre la encuesta y colocando una identificación al

ser culminada, de esta manera se logró obtener el total de encuestas para este estudio a mediados del mes de mayo del 2017. Adicionalmente este estudio buscó, además de conocer el nivel de CVL de los colaboradores, incentivar en los empleados la percepción de que la organización se preocupa por su estado dentro de la misma. Para Davis & Cherns (1975), citado en (Sanchez, 2013) La calidad de vida laboral no sólo se orienta a aumentar la productividad de la empresa, sino también a la identificación de los empleados, al sentido de pertenencia y al orgullo por el trabajo. Cuando una organización se preocupa por CVL, el trabajador refleja sentimientos positivos hacia su trabajo, aumentan su motivación de permanencia hacia el puesto de trabajo, logra conciliar su vida laboral con su vida personal, y se logra incrementar la efectividad organizacional. Esto se puede alcanzar mediante recompensas monetarias o no monetarias (salario emocional), así como con oportunidades de desarrollo Lara, Maraboli y Moraleda (2009) citado en (Sanchez, 2013).

En conclusión, el objetivo de la CVL es que el colaborador sienta un equilibrio entre su individualidad, la familia y el trabajo. El aplicar este cuestionario y comenzar a indagar sobre su nivel de CVL y cómo se siente en la organización dará insumos para el mejoramiento de sus condiciones dentro de la organización.

3.2. Tipo de investigación:

Esta investigación es de carácter descriptivo o llamada también investigación diagnóstica, ya que tiene como objetivo llegar a conocer el nivel de calidad de vida laboral en el personal de áreas de soporte de TCS y brindar una descripción exacta del estado actual de las dimensiones que serán tomadas en cuenta para esta evaluación, posteriormente se analizará, expondrá y resumirá la información, a fin de proponer un plan institucional de CVL.

Esta disertación es de tipo proyecto-producto que constituye una disertación práctica. Este proyecto, mediante el uso de los fundamentos teóricos y los aspectos técnico profesionales, permite brindar soluciones posibles a problemas reales y producir cambios apegados a la realidad organizacional.

3.3. Diseño de investigación:

En esta investigación el diseño es no experimental, ya que se obtuvo información de la CVL en su estado natural sin la intervención de la investigadora en el desarrollo de la misma.

Se utilizó el método transversal en donde se recolectó información sobre la CVL en las áreas de soporte de TCS durante un período 2017. La población de TCS es de 2.600 personas aproximadamente, pero se trabajó únicamente con las áreas de soporte, ya que el resto de áreas cuentan con horarios rotativos. Específicamente en las áreas de soporte, existe una población de 201 asociados entre hombres y mujeres, laborando actualmente en la ciudad de Quito. Se usó una muestra de la población de las áreas de soporte para este estudio. Por último, para el desarrollo de la presente investigación se establecieron cuatro etapas puntualizadas a continuación: a) Revisión teórica. Se realizó la revisión bibliográfica sobre el tema de calidad de vida laboral b) Se utilizó el instrumento de medición de Calidad de vida laboral GOHISALO. c) Acercamiento a la población y recolección de la información. Se aplicó el instrumento en áreas de soporte de TCS ciudad de Quito. d) Análisis de datos por medio de estadística, se obtuvo el promedio de cada dimensión, los datos se analizaron por medio de Microsoft Excel para posteriormente realizar la discusión de los mismos, se presentaron los resultados en gráficos.

3.4. Fuentes de información:

Se utilizó dentro de esta investigación fuentes primarias como secundarias.

Tabla 3: Fuente de Información

TÉCNICA	INSTRUMENTO
La técnica determinada para esta investigación será el cuestionario que está conformado 74 preguntas para que sean aplicadas a la población, a fin de obtener la información relevante y determinar el nivel de CVL.	Se utilizará el cuestionario de calidad de vida en el trabajo “CVT-GOHISALO”. Este cuestionario busca evaluar la percepción de CVL que el empleado tiene de su trabajo especificando 7 dimensiones (soporte institucional para el trabajo; seguridad en el trabajo; integración al puesto de trabajo; satisfacción por el trabajo; bienestar logrado a través del trabajo; desarrollo personal del trabajador; administración del tiempo libre).

3.5. Técnica e Instrumento

Instrumento para medir la Calidad de Vida en el Trabajo “CTV- GOHISALO”

3.6. Población

A continuación, se describen el número de colaboradores de las diferentes áreas de soporte de TATA CONSULTANCY SERVICES

Tabla 4: Población Áreas de Soporte TCS

Área	Nº de colaboradores
ADMINISTRATIVO-FINANCIERO	38
BUSSINES QUALITY	20
COMERCIAL	4
CONSULTORÍA	19
MANTENIMIENTO DE APLICACIONES	120
PMO	15
RRHH	34
SEGURIDAD INFORMÁTICA A	68

TECNOLOGÍA A	3
TOTAL	201

En la tabla 4, podemos encontrar el total de la población de personas que trabajan en las áreas de soporte, sin embargo, físicamente, están distribuidos en 4 de las 10 oficinas que tiene TATA en Ecuador. Es importante recalcar que TATA tiene al 2017 aproximadamente 2600 colaboradores de los cuales la mayoría pertenecen a las áreas técnicas.

Para Hernández (2010) la muestra se puede definir como el subgrupo de la población de la cual se recogerán los datos y debe ser representativo de la población. Por otra parte, según la Guía e Instructivo de la PUCE (2007) se establece que la muestra debe poseer las siguientes características:

1. Ser representativa: Refleja características de la población.
2. Proporcional: su tamaño guarda proporción con la población.
3. Ser válida: su error debe ser mínimo, respecto a población que se estudia.

Por lo cual dado a que el total de la población es un número alto y dado la distribución del personal en las diferentes sucursales del TCS se procederá con la obtención de una muestra representativa, la cual permitió la aplicación del instrumento de manera efectiva.

3.7.Muestra

La muestra, según Hernández (2010) es un subgrupo de la población del cual se recogerán los datos, este subgrupo debe ser representativo de la población para que tenga validez. En la Guía e Instructivo de PUCE (2007) menciona que la muestra debe poseer las siguientes características:

- a) Ser representativa: Reflejar características de la población

- b) Ser proporcional: su tamaño guarda proporción con la población
- c) Ser válida: su error debe ser mínimo, respecto a población que se estudia.

Para este estudio se utilizó la fórmula que indica la Guía e Instructivo de la PUCE (2007) para calcular el tamaño de la muestra y de esta manera conocer cuántas encuestas se debían administrar para lograr representatividad, en el caso de la varianza de la población se debe asumir una constante de 0,5 que es muy alta, en este caso se conocía el número de la población en TCS y con esos datos se realizó la desviación estándar, obteniendo una muestra de 133 personas.

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

Remplazando los datos anteriormente expuestos se obtiene como resultado 133 cuestionarios aplicados:

$$N = \frac{201 \times (0.5)^2 \times (1.96)^2}{(201 - 1) \times (0.05)^2 + (0.5)^2 \times (1.96)^2} = 133$$

3.8. Instrumento

El cuestionario CVT-GOHISALO es un instrumento elaborado en el año 2010 que mide calidad de vida en el trabajo y ha sido validado en población mexicana y aplicado en diferentes estudios en poblaciones Latinoamericanas, por ejemplo Ecuador, Chile, Colombia etc. (González, Hidalgo, Salazar, & Preciado, 2010).

Como lo hemos señalado previamente, el cuestionario CVT-GOHISALO tiene 74 ítems que miden siete dimensiones de CVL, estas son: soporte institucional para el trabajo, seguridad en el trabajo, integración al puesto de trabajo, satisfacción por el trabajo, bienestar logrado a través del trabajo, desarrollo personal y administración del tiempo libre. Es

importante señalar que el instrumento es de fácil aplicación a los colaboradores y de interpretación objetiva debido a las escalas e ítems que posee, es comprensible y es sensible a variaciones según el contexto en el cual sea aplicado

A continuación, un resumen y descripción de las mismas:

Tabla 5: Definición Dimensiones GOHISALO

DIMENSIÓN	DEFINICIÓN	ÍTEMS
Soporte Institucional para el Trabajo – SIT	Elementos del puesto de trabajo que son aportados por la institución como estructura que da forma y soporta el empleo, agrupando sus indicadores en las sub-dimensiones de procesos de trabajo, supervisión laboral, apoyo de los superiores, evaluación del trabajo y oportunidades de promoción.	6,19,26,27, 28,44,45,46, 47,48,49, 50,51,52
Seguridad en el Trabajo - ST	Características del empleo que se relacionan con las condiciones que brindan al trabajador firmeza en su relación con la institución e incluye: la satisfacción por la forma en que están diseñados los procedimientos de trabajo, ingresos o salarios, los insumos para la realización del trabajo, los derechos contractuales de los trabajadores y el crecimiento de sus capacidades individuales a través de la capacitación.	5,7,8,9,10 11,12,13,29 30,31,33,61, 63,72
Integración al Puesto de Trabajo - IPT	Inserción del empleado en el trabajo como una de sus partes, en total correspondencia; e incluye aspectos de pertinencia, motivación y ambiente de trabajo.	18,32,36,37, 39,40,41,42, 43,65

Satisfacción por el Trabajo - SAT	Se entiende como la sensación global de agrado o gusto que el trabajador tenga con respecto a su empleo, e incluye indicadores agrupados en los siguientes tipos: dedicación al trabajo, orgullo por la institución, participación en el trabajo, autonomía (entendida como uso de habilidades y creatividad en el trabajo), reconocimiento y autovaloración.	1,2,3,4,14 15,16,17,20 21,22
Bienestar Logrado a través del Trabajo - BLT	Se entiende como el estado mental o psicológico de satisfacción de necesidades relacionadas con la manera de vivir, incluyendo el disfrute de bienes y riquezas logrados gracias a la actividad laboral. Sus sub-dimensiones son: identificación con la organización, beneficios del trabajo del ocupado para otros (SIC), satisfacción por la vivienda, evaluación de la salud general y evaluación de la nutrición	23,24,34,35, 38,59,60,62 66,71,73
Desarrollo Personal del Trabajador - DP	Proceso de incremento de aspectos personales relacionados con su actividad laboral; se valora a través de las siguientes sub-dimensiones: logros, expectativas de mejora y seguridad personal.	53,54,64,67 68,69,70,74
Administración del Tiempo Libre – ATL	Definido como la forma en que se disfruta de la vida en el horario en que no se realizan actividades laborales. Evalúa las sub-dimensiones de planificación del tiempo libre, y equilibrio entre trabajo y vida familiar.	25,55,56,57,58

Extraído de (González, Hidalgo, Salazar, & Preciado, 2010) pg., 19.

Fernández, y otros (2015) mencionan que es vital ejecutar la validación lingüística-cultural de un cuestionario para mantener el contenido semántico original y así certificar su adecuación al nuevo contexto.

Se procedió con una validación lingüística sobre las preguntas contenidas en el cuestionario para que no haya inconvenientes con la claridad del mismo y así obtener resultados reales; se entregó un formato impreso del cuestionario a cada trabajador, quienes procedieron a examinar las preguntas haciendo las correcciones que opinaban necesarias en aquellas en las que tenían mayor dificultad para entender.

La aplicación se hizo a una muestra de 6 personas de las áreas de soporte, 2 personas de mantenimiento de aplicaciones, 2 personas de seguridad informática, 1 persona de administrativo Financiero y 1 persona de RRHH escogidos aleatoriamente, una vez obtenidos los resultados se verificó qué preguntas se repetían con mayor frecuencia obteniendo las siguientes modificaciones:

Tabla 6: Validación Lingüística

PREGUNTA ACTUAL	MODIFICACIÓN
5 Es el grado de satisfacción que siento por la forma en que están diseñados los procedimientos para realizar mi trabajo	El grado de satisfacción que siento por la forma en que están diseñados los procedimientos para realizar mi trabajo es
6 Este es el nivel de satisfacción que tengo con respecto al proceso que se sigue para supervisar mi trabajo	El nivel de satisfacción que tengo con respecto al proceso que se sigue para supervisar mi trabajo es
7 El siguiente es mi grado de satisfacción con respecto al salario que tengo	Mi grado de satisfacción con respecto al salario que tengo es
9 El siguiente es el grado de satisfacción que tengo en cuanto al sistema de seguridad social al que estoy adscrito	El grado de satisfacción que tengo en cuanto al sistema de seguridad social que pertenezco es
10 Es mi grado de satisfacción con respecto a los planes de retiro con que se cuenta en este momento en la institución	Mi grado de satisfacción con respecto a los planes de retiro con que se cuenta en este momento en la institución es
11 Es mi grado de satisfacción con respecto a las condiciones	Mi grado de satisfacción con respecto a las

físicas de mi área laboral (ruido, iluminación, limpieza, orden, etc.)	condiciones físicas de mi área laboral (ruido, iluminación, limpieza, orden, etc.)es
12 Es mi satisfacción con respecto a las oportunidades de actualización que me brinda la institución	Mi satisfacción con respecto a las oportunidades de actualización que me brinda la institución es
18 Grado de satisfacción que siento del trato que tengo con mis compañeros de trabajo	El grado de satisfacción que siento del trato que tengo con mis compañeros es
19 Es el grado de satisfacción que tengo con respecto al trato que recibo de mis superiores	El grado de satisfacción que tengo con respecto al trato que recibo de mis superiores es
20 Satisfacción que siento en relación a las oportunidades que tengo para aplicar mi creatividad e iniciativa en mi trabajo	El nivel de satisfacción que siento en relación a las oportunidades que tengo para aplicar mi creatividad e iniciativa en mi trabajo es
32 Corresponde a la frecuencia en que en mi institución se respetan mis derechos laborales	Considero que mi institución respeta mis derechos laborales
43 Existe buena disposición de mis subordinados para el desempeño de las actividades laborales y la resolución de problemas	Existe buena disposición de equipo de trabajo para el desempeño de las actividades laborales y la resolución de problemas
63 Las oportunidades de cambios de categoría (movimientos de escalafón) se dan en base a currículum y no a influencias	Las oportunidades de crecimiento (ascensos laborales) se dan en base a currículum y no a influencias
73 Es el grado de compromiso que siento hacia el logro de mis objetivos, con respecto al trabajo	El grado de compromiso que siento hacia el logro de mis objetivos, con respecto al trabajo es
74 Es el grado de compromiso que siento hacia el logro de los objetivos de la institución	El grado de compromiso que siento hacia el logro de los objetivos de la institución es

El detalle de la validación lingüística, se encuentra en los Anexos 1

Una vez revisado el instrumento para facilidad de los empleados se procedió a transcribir el cuestionario final a *GOOGLE FORMS* y posteriormente ser enviado vía correo

electrónico a los colaboradores en el mes de mayo del 2017. Se obtuvieron 133 respuestas de los colaboradores durante el mes de mayo y la primera semana del mes de junio, es decir 4 semanas.

3.9. Resultados

Para la interpretación de los resultados obtenidos, se utilizó el Manual de Aplicación e Interpretación del Instrumento para Medir Calidad de Vida en el Trabajo: CVT-GOHISALO de (González, Hidalgo, Salazar, & Preciado, 2010) donde se constituyen los puntajes máximos o mínimos que permiten discernir cuando una dimensión debe ser trabajada.

A continuación, se presenta el análisis de los gráficos en 3 sub análisis:

1. Análisis demográfico
2. Análisis por áreas de la CVL
3. Análisis General

3.9.1. Análisis Demográfico:

Para Robbins (2013) existe relación entre la edad y la CVL así como sus dimensiones, las evidencias encontradas en diferentes estudios aseveran una relación positiva entre la edad y la satisfacción laboral. Concluyendo que entre más jóvenes son más apertura tienen al cambio y exigen mayor equilibrio de sus actividades personales y laborales. De los 133 sujetos del estudio, 16 personas se encuentran en los 31 años, 12 se encuentran en los 33 años y 10 en los 28 años, siendo estas las edades con mayor número de personas. Como resultado el promedio de edad en TCS es de 36 años, es decir los empleados en su gran mayoría son jóvenes.

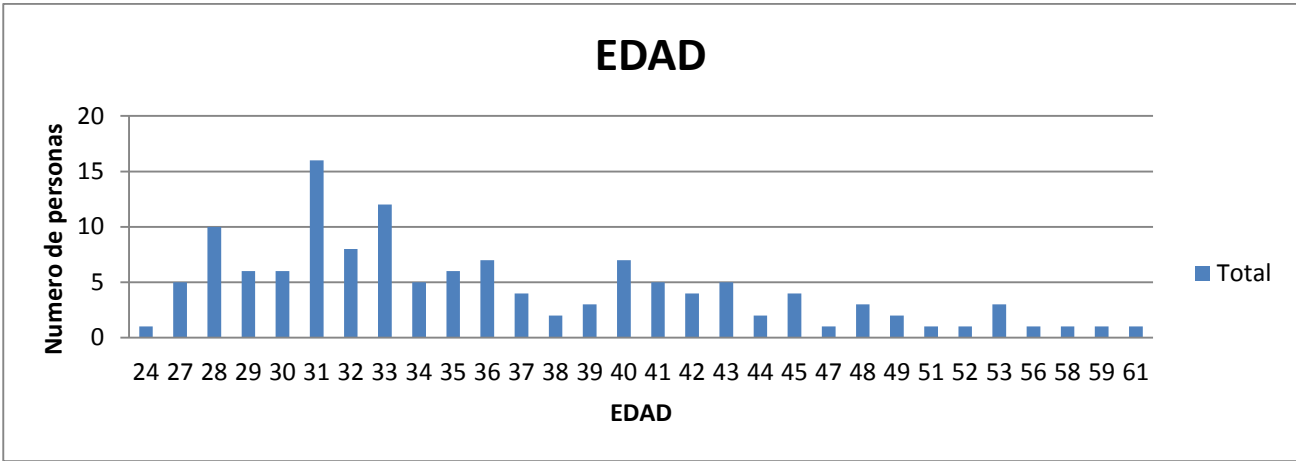


Figura 2: Edad

Adicionalmente, se debe analizar otro factor demográfico como el estado civil. Robbins (2013) afirma que los empleados casados tienen menor nivel de ausentismo y rotación, ya que al tener mayor número de responsabilidades obtenidas en el matrimonio le dan mayor prioridad a su empleo. Por otro lado, Gómez (2010) añade que los empleados solteros también cuentan con una satisfacción laboral alta ya que procuran cumplir sus metas. A pesar de estos supuestos no existen investigaciones relacionadas a otros estados civiles aparte del matrimonio y la soltería. De los 133 sujetos parte de este estudio 66 se encuentran casados, 54 personas son solteras, 11 están divorciados y 2 en unión libre.

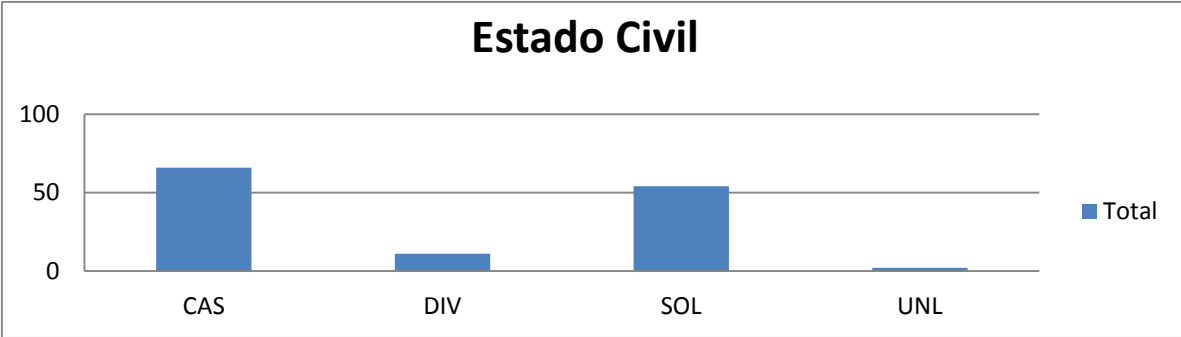


Figura 3: Estado Civil

Finalmente, en lo que afecta al género se pudo observar tras la evaluación que existe una diferencia mínima en cuanto al número de hombres y mujeres. De los 133 sujetos 66 son

mujeres y 67 son hombres habiendo una equidad de género importante en la contratación de personal.

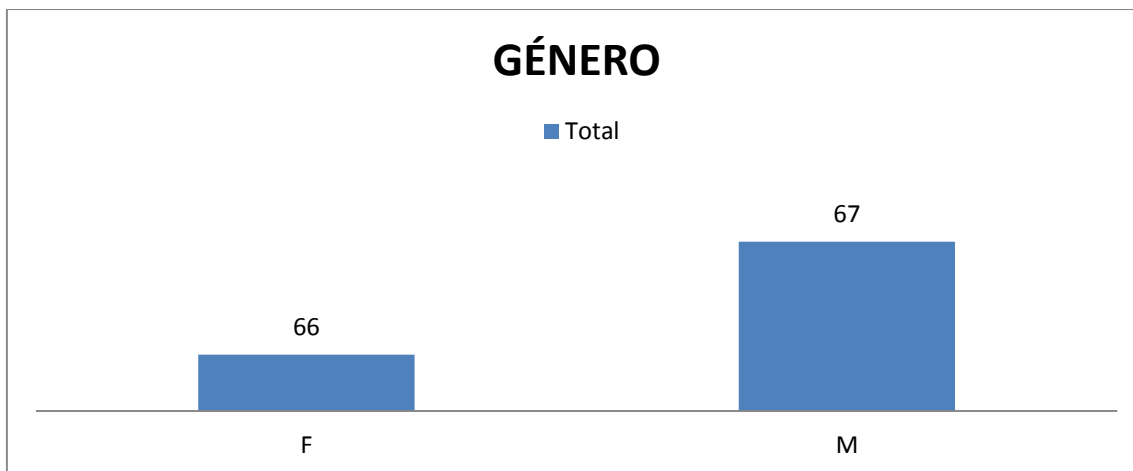


Figura 4: Género

Para González (2015) el concepto de CVL se sostiene en la percepción y en la satisfacción, por lo que podemos concluir que la percepción individual es influida por aspectos demográficos, pero aunque no exista diferencia entre géneros, dentro de nuestra sociedad las responsabilidades del hogar son delegadas a la mujer por lo tanto podría reflejarse en su nivel de percepción de CVL afectando de manera significativa su satisfacción en el trabajo, ya que la sobrecarga laboral no solo se encuentra en el lugar de trabajo sino también en sus hogares. Es importante mencionar que, aunque se busca erradicar esta distinción de género aún es notoria la distinción de actividades entre hombres y mujeres.

3.9.2. Análisis por área:

Para realizar el análisis por área, se tabulo el número de respuestas recibidas, posteriormente se sacó un promedio para cada dimensión a través de tablas dinámicas. De esta manera, se obtuvo un puntaje final que fue graficado en el cuadro de Puntuación T para calificar la Calidad de Vida Laboral del Manual de Aplicación e Interpretación del

Instrumento CVT- GOHISALO. A continuación, se filtró los resultados por cada área de soporte y así se determinó qué dimensiones deben ser intervenidas en cada una de ellas.

3.9.2.1.ADMINISTRATIVO-FINANCIERO

ÁREAS	Soporte institucional para el trabajo-SIT	Seguridad en el trabajo-ST	Integración al puesto del trabajo-IPT	Satisfacción por el trabajo-SAT	Bienestar logrado a través del trabajo-BLT	Desarrollo Personal-DP	Administración del tiempo libre-ATL
ADMINISTRATIVO - FINANCIERO	36	41	29	33	32	22	13

En el área administrativa financiera según muestra el perfil las dimensiones con menor puntaje son bienestar logrado a través del trabajo y administración del tiempo libre. En el área administrativa financiera según muestra el perfil las dimensiones con menor puntaje son bienestar logrado a través del trabajo y administración del tiempo libre. González, Hidalgo, Salazar, & Preciado (2010), mencionan que el bienestar logrado a través del trabajo es el estado de satisfacción de las necesidades relacionadas con la manera de vivir, incluyendo el disfrute de bienes logrados gracias a través del trabajo. Entendiendo esto Herrera & Cassals (2005), afirman que la CVT es el nivel en que los miembros de una organización son capaces de satisfacer las necesidades personales a través del contexto organizacional, actuando sobre aspectos importantes para el desarrollo psicológico y profesional del individuo, promoviendo motivación para el trabajo, mejorando la capacidad de adaptación al cambio en el ambiente de trabajo. Por lo tanto, si el trabajador tiene la percepción de que no tiene bienestar en la organización su desempeño será bajo, y si adicionalmente no tiene tiempo para convivir en familia por la alta demanda laboral tendremos empleados improductivos. Revisar Anexo 2

3.9.2.2.COMERCIAL

ÁREAS	SIT	ST	IPT	SAT	BLT	DP	ATL
COMERCIAL	39	43	31	35	33	21	12

En el área Comercial las dimensiones con menor puntaje son bienestar logrado a través del trabajo, desarrollo profesional y administración del tiempo libre. Espinosa & Morris (2002) afirman que mientras los países desarrollados tienden a disminuir la jornada laboral y destinar el fin de semana al esparcimiento familiar, en países como los de Latinoamérica, el último día de la semana se está convirtiendo en laboral, y los costos en cuanto a desgaste familiar y personal para trabajadores perjudica a largo plazo el desempeño laboral. Revisar Anexo 3

3.9.2.3.CONULTORÍA

ÁREAS	SIT	ST	IPT	SAT	BLT	DP	ATL
CONSULTORÍA	42	45	32	36	35	25	15

En el área de Consultoría la dimensión con menor puntaje es bienestar logrado a través del trabajo. Gibson, Ivanicevich y Donnelly (1996) citados en Parra (2003) agregan que la CVT es una filosofía, que abarca todos los esfuerzos por incrementar la productividad y mejorar la motivación de las personas, enfatizando la participación de la gente, la protección de su dignidad, y eliminando los aspectos disfuncionales de la jerarquía organizacional. En estas

definiciones se realzan dos aspectos relacionados con la CVT: uno es el desarrollo personal del trabajador y otro la eficiencia empresarial. Por lo tanto, si la empresa no brinda seguridad y bienestar a sus trabajadores, denotará una baja productividad. Revisar Anexo 4

3.9.2.4.RRHH

ÁREAS	SIT	ST	IPT	SAT	BLT	DP	ATL
RRHH	42	44	31	34	35	24	15

En el área de RRHH la dimensión con menor puntaje es bienestar logrado a través del trabajo. Como mencionamos con anterioridad para Tucotte (1986) la CVL es una dinámica de distribución del trabajo que permite mantener o aumentar el bienestar físico y psicológico del trabajador con el fin de lograr una mayor coherencia con su espacio de vida total. Por lo tanto, brindando al trabajador facilidades para alcanzar bienestar dentro y fuera de la organización el trabajo será mejor organizado. Revisar Anexo 5

3.9.2.5.SEGURIDAD INFORMÁTICA

ÁREAS	SIT	ST	IPT	SAT	BLT	DP	ATL
SEGURIDAD INFORMÁTICA	41	43	32	35	35	24	14

En el área de Seguridad Informática las dimensiones con menor puntaje son bienestar logrado a través del trabajo y administración del tiempo libre. Walton (1975) asevera que la CVL es un proceso para humanizar el lugar de trabajo, teniendo como principales factores una justa remuneración, seguridad y condiciones saludables del sitio de trabajo, sentido de pertenencia y una integración social dentro de la organización. El bienestar se puede lograr

tomando en cuenta los factores mencionados, de esta manera la salud emocional y mental de los trabajadores será óptima y su desempeño alto. Revisar Anexo 6

3.9.2.6. TECNOLOGÍA

ÁREAS	SIT	ST	IPT	SAT	BLT	DP	ATL
TECNOLOGÍA	40	43	31	34	35	25	13

En el área de Tecnología las dimensiones con menor puntaje son bienestar logrado a través del trabajo y administración del tiempo libre. Katzell, Yankelovich, Fein, Ornati y Nash (1975) menciona que un trabajador disfruta de una alta Calidad de Vida en el Trabajo cuando siente que su vida laboral encaja bien con su vida privada, de tal modo que, si es capaz de percibir que existe un equilibrio entre las dos, de acuerdo a sus valores personales su desempeño será alto y será más productivo.

Se analizó el resultado de cada pregunta correspondiente a cada dimensión, se adquirió el promedio de respuesta por pregunta, una vez logrado se realizó la sumatoria por dimensión obteniendo para cada dimensión los siguientes resultados (Revisar Anexo 7):

ÁREAS	SIT	ST	IPT	SAT	BLT	DP	ATL
Puntaje	40	43	31	31	34	23	14

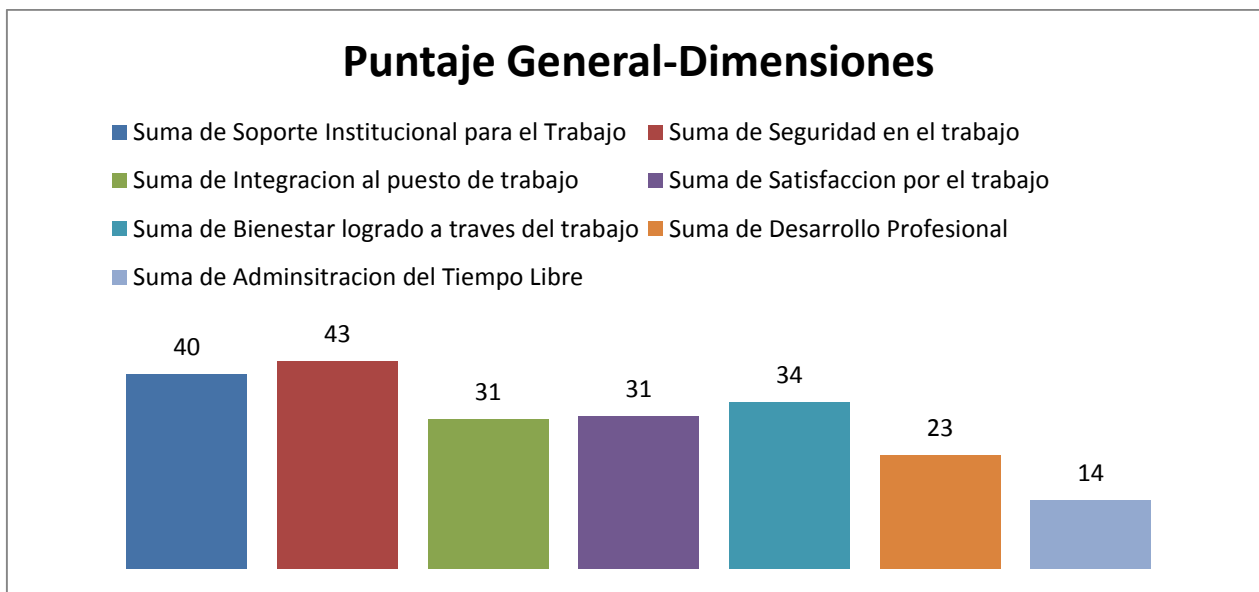


Figura 5: Puntaje General

Según el perfil presentado previamente podemos analizar lo siguiente:

- Soporte Institucional para el trabajo: Esta dimensión está conformada por 14 preguntas relacionadas al aporte de la entidad para dar apoyo al empleado con sus funciones y responsabilidades como son los procesos de supervisión, evaluación y retroalimentación, así como la interacción jefe-trabajador, en esta dimensión se ha obtenido una puntuación T equivalente a 70, lo que implica una puntuación alta al superar los 60 puntos que establece el manual para considerarla como tal, por lo que esta dimensión, no presenta ningún conflicto.
- Seguridad en el Trabajo: La Seguridad en el Trabajo (ST) es una dimensión que abarca las condiciones que fortalecen la relación entre el empleado y la institución. Esta dimensión tiene 15 preguntas que incluye la satisfacción por diseño de procedimientos, sueldo, seguridad que la empresa le ofrece al trabajador a pesar de que en esta dimensión se obtuvo un puntaje T equivalente a 70, que al superar los 60 puntos

determinados en el manual permite calificarlo como un puntaje alto que representa el gran nivel de seguridad.

- Integración al Puesto de Trabajo: En cuanto a la dimensión de Integración al Puesto de Trabajo (IPT), esta se encuentra conformada por 10 preguntas que permitieron evaluar motivación y ambiente de trabajo. El puntaje T obtenido en esta dimensión es de 40 puntos, puntaje considerado bajo según el manual. Por lo que la investigadora ha identificado a las preguntas 42 como aquella con el mayor número de respuestas negativas, las cuales representan falencias en apoyo de los compañeros.
- Satisfacción por el trabajo: Se considera como el sentimiento de agrado que el colaborador tiene respecto a su empleo y abarca las condiciones del trabajo como la forma de contratación, la jornada laboral, autonomía y reconocimiento; las cuales fueron medidas en 11 preguntas. Se obtuvo una puntuación de T de 20 puntos que según el manual puede ser considerada como una puntuación muy baja. Se puede notar que la pregunta 17 relacionada a la motivación al realizar las tareas es la más baja.
- Bienestar logrado a través del trabajo: En cuanto a la dimensión de Bienestar Logrado a través del Trabajo (BLT), evaluado mediante 11 preguntas, esta se refiere al estado mental de satisfacción de necesidades que está relacionado a la manera de vivir y el nivel de bienestar. La cual es considerada como una de las dimensiones más bajas de los empleados con una puntuación T de 10 puntos, ya que se evalúan aspectos como las condiciones físicas de la vivienda de los colaboradores, su dieta alimenticia, entre otros. Dentro de esta dimensión las preguntas 59,60 y 73 son las más representativas, estas están relacionadas con la integridad mental y física de los colaboradores.

- Desarrollo Profesional: se mide mediante 8 preguntas que han permitido obtener como resultado una puntuación T equivalente a 40 puntos. Los cuales según el manual representan insatisfacción personal, inseguridad por los logros alcanzados y vulnerabilidad con los usuarios y compañeros. Su trabajo ha disminuido su capacidad física y emocional. Son pesimistas y no cumplen con los objetivos establecidos. Dentro de esta dimensión podemos notar que los trabajadores de TCS, consideran que las oportunidades de desarrollo profesional son bajas.
- Administración del Tiempo Libre: (ATL) la cual examina la forma en que se disfruta de las actividades fuera del horario laboral incluye la planificación del tiempo libre y el equilibrio entre el trabajo y la vida familiar. Esta dimensión fue evaluada a través de 5 preguntas, la puntuación T obtenida es de 30 puntos. Lo que, según el manual, revela que los trabajadores no tienen una buena administración de su tiempo libre, prolongan su jornada laboral o llevan trabajo a la casa; lo que repercute en su descanso o recreación, se puede justificar a que los horarios establecidos previamente son de Stand by en algunas áreas, debido al giro del negocio.

Los puntajes T obtenidos en todas las dimensiones evaluadas y en las diferentes áreas, muestran un perfil general deficiente de la CVL de las áreas de soporte de TCS. Es importante mencionar que, para el diseño del plan institucional de mejoramiento de calidad de vida laboral, se tomaron en cuenta aquellas dimensiones que han mostrado niveles bajos de satisfacción, las cuales son: Bienestar Logrado a través del trabajo (BLT); Satisfacción por el Trabajo (SAT); Administración del tiempo Libre (ATL).

A continuación, se presenta el diseño del plan institucional de CVL para las áreas de soporte de TCS, como resultado de esta investigación.

CAPITULO IV: PLAN INSTITUCIONAL

4.1 Objetivo del Proyecto

Optimizar la CVL de los empleados que conforman las áreas de soporte de TCS, a través de un plan institucional enfocado en aquellas dimensiones que según el estudio tienen niveles altos de insatisfacción, de esta manera se pretende mejorar la satisfacción laboral y por lo tanto aumentar el nivel de productividad en la organización.

4.2 Actividades

En este estudio se realizó el diseño de un plan de mejoramiento de CVL. Este plan comprende las áreas Administrativas Financieras, Comercial, Recursos Humanos Consultoría, Tecnología y Seguridad informática. Estará enfocado en cuatro dimensiones (satisfacción en el trabajo; bienestar logrado a través del trabajo; desarrollo personal y administración del tiempo libre), que contarán con actividades dirigidas a corregir los indicadores previamente evaluados y presentaron algún tipo de conflicto. Es importante agregar que como primera fase del plan se plantea realizar una sensibilización de los resultados obtenidos tanto a las autoridades como a los colaboradores que formaron parte de este estudio.

-Bienestar logrado a través del Trabajo: Según González R, Hidalgo G, Salazar J, Preciado M. (2009), se entiende al bienestar logrado a través del trabajo como el estado psicológico de satisfacción de necesidades relacionadas con la manera de vivir, incluyendo el disfrute de bienes y riquezas logrados gracias a la actividad laboral. Sus sub-dimensiones son: identificación con la organización, beneficios del trabajo ocupado por otros, satisfacción por la vivienda, evaluación de la salud general y evaluación de la nutrición.

- a) Campaña de sensibilización de resultados

- b) Campaña de difusión de objetivos organizacionales.
- c) Focus group con líderes para el establecimiento de objetivos de área alineados a los objetivos organizacionales, socialización con equipo de trabajo.
- d) Programa de pausas activas y manejo de estrés en horas de trabajo.
- e) Propuesta de un plan de retiro.
- f) Campaña de difusión para actividades de voluntariado en TCS.

- Satisfacción por el Trabajo-SAT: Así mismo podemos decir que es la sensación global de agrado o gusto que el trabajador tenga con respecto a su empleo, e incluye las siguientes sub-dimensiones: dedicación al trabajo, orgullo por la institución, participación en el trabajo, autonomía, reconocimiento y autovaloración. (González R, Hidalgo G, Salazar J, Preciado M. 2009)

Revisión de entrada y salida de horario de trabajo.

- a) Revisión y actualización de perfiles de puesto.

- Desarrollo Personal-DP: Para González R, Hidalgo G, Salazar J, Preciado M. (2009) es un proceso de incremento de aspectos personales relacionados con su actividad laboral; se valora a través de las siguientes sub-dimensiones: logros, expectativas de mejora y seguridad personal.

- a) Programa de recompensas
- b) Bonos por cumplimiento de metas
- c) Propuesta de un día de compartir en cada área para la integración del personal.

- Administración del Tiempo Libre-ATL: Definido como la forma como se disfruta de la vida en horarios no laborales. Evalúa las sub-dimensiones de planificación del tiempo libre y equilibrio entre trabajo y vida familiar. (González R, Hidalgo G, Salazar J, Preciado M. 2009).

- a) Invitar un día laborable cada 6 meses a los hijos de los trabajadores a partir de los 4 años hasta los 12 años.
- b) Propuesta de día libre en cumpleaños
- c) Planificación de un “Día de la Familia” con actividades de esparcimiento y deporte con los colaboradores y sus familias.

4.3 Supuestos

- La gerencia general no apruebe la implementación de programas diferentes para cada grupo de áreas.
- TATA internacional otorgue la aprobación para la implementación de programa de CVL para las áreas de soporte.
- No se apruebe el presupuesto para realizar las actividades.

4.4 Precondiciones

- Aprobación y permiso de las autoridades de la Empresa: TATA Internacional, Gerencia General, Gerencia Comercial, Gerencia de Recursos Humanos, Seguridad Informática, Tecnología y Consultoría.
- Coordinación de horarios y espacios.
- Involucramiento y compromiso del personal.

4.5 Indicadores

- Número de asistentes a la sensibilización de resultados obtenidos en la medición de calidad de vida laboral.

- Porcentaje de posible incremento en el salario actual con los beneficios propuestos.
- Número colaboradores próximos a jubilarse.
- Número de participantes en actividades planificadas.
- Porcentaje de cumplimiento de metas.

4.6 Fuentes de Verificación

- Resultados obtenidos en medición de calidad de vida laboral después de la implementación de plan de CLV.
- Registros de asistencia a dispensario médico por parte de trabajadores por alguna enfermedad.
- Datos de conocimiento adquirido luego de los talleres o campañas de comunicación.
- Resultados de Re test de CTV-GOHISALO

4.7 Sostenibilidad

La sostenibilidad de este plan institucional está avalada por:

- El compromiso que existe por parte de los directivos de la organización por cuidar de su capital humano.
- Las políticas internas de recursos humanos.
- El reconocimiento que brinda TCS internacional a iniciativas que mejoren el compromiso de empleados
- Mantenerse como la mejor empresa de TCS a nivel Latinoamericano.

4.8 Insumos

Tabla 7: Insumos

Actividades	Prioridad*	Recursos	Responsables	Participantes
Campaña de sensibilización de resultados a través reuniones por áreas.	Alta	Recursos Audiovisuales/Presentación PPT con resultados/Video de sensibilización al Cambio	Trabajadora Social/Investigadora PUCE	Líderes de Área y Colaboradores de Áreas de Soporte
Campaña de difusión de objetivos organizacionales, por medio de correos electrónicos y publicación en carteleras.	Alta	Campaña Publicitaria/Comunicados al Personal	Trabajadora Social/Ejecutivo de Soporte en Sitio/Marketing (TCS México)/Gerencia RRHH	Líderes de Área y Colaboradores de Áreas de Soporte.
Focus Group con líderes de áreas para el establecimiento de objetivos de área alineados a los objetivos organizacionales, socialización con equipo de trabajo.	Alta	Sala de Reuniones/Hojas para lluvia de Ideas/esferos	Ejecutivo de Capacitación y Desarrollo/Jefes de cada área/Gerente de RRHH/Gerente General	Líderes de Área/Gerente General/Gerente de RRHH
Programa de Pausas Activas y manejo de estrés en horas de trabajo. Difusión a través de correo electrónico y alarmas que avisen el momento de realizar una pausa activa.	Alta	Material Bibliográfico/ Diapositivas/ Sala de reuniones/ material audiovisual de ejercicios	Departamento de Trabajo Social	Líderes de Área y Colaboradores de Áreas de Soporte
Propuesta de un plan de retiro, que ofrezca a los ex trabajadores continuidad en el seguro médico y la participación en los eventos corporativos.	Media	Bibliografía/ Convenio del seguro de salud privado BMI/Invitación a los eventos de TCS / Cotización de placas conmemorativas por los 10,15 y 20 años de servicios a la empresa	Trabajadoras Sociales/Ejecutivo de Beneficios y Compensaciones	Ex empleados TCS, que se hayan jubilado en la organización
Campaña de Difusión para actividades de voluntariado en TCS a través de	Media	Campaña Publicitaria/Comunicados al	Trabajadora Social/Ejecutivo de Soporte en	Colaboradores de Áreas de Soporte

correos electrónicos.		Personal	Sitio/Marketing (TCS México)/Gerencia RRHH	
Revisión de entrada y salida de horario de trabajo.	Baja	Sala de Reuniones/Recursos Audiovisuales /Video Conferencia TCS India	Gerencia General/Gerencia de RRHH/Gerencia TCS India	Gerencias TCS Ecuador y Gerencias TCS India
Revisión y actualización de perfiles de puesto.	Alta	Material Bibliográfico/Sala de Reuniones	Área de Selección de personal	Ejecutivos de Selección de personal y Líneas de Supervisión Directas
Programa de recompensas	Media	Tablas de objetivos/Presupuesto para tarjetas de regalo	Gerencias de Áreas de Soporte/Gerencia de Beneficios y Compensaciones	Líderes de Área y Colaboradores de Áreas de Soporte
Bonos por cumplimiento de metas	Media	Presupuesto para Bonos trimestrales	Gerencias de Áreas de Soporte/Gerencia de Beneficios y Compensaciones	Líderes de Área y Colaboradores de Áreas de Soporte
Propuesta de un "día de compartir" en cada área para la integración del personal.	Media	Cafetería/Cronograma de áreas de día de compartir/Cuota de colaboradores de \$2 dólares	Comisión encargada Semanalmente	Colaboradores de Áreas de Soporte
Invitar un día laborable cada 6 meses a los hijos de los trabajadores a partir de los 4 años hasta los 12 años.	Baja	Campaña Publicitaria/Comunicados al Personal/Cronograma de actividades	Trabajo Social	Colaboradores de Áreas de Soporte
Propuesta de día libre en cumpleaños	Alta	Permiso autorizado sin cargo a vacaciones	Trabajo Social y Ejecutivo de Beneficios y Compensaciones	Líderes de Área y Colaboradores de Áreas de Soporte
Planificación de un "Día de la Familia" con actividades de esparcimiento y deporte con los colaboradores y sus familias.	Alta	Cotización de espacios para realizar el evento, Música y comida. Cronograma de actividades	Trabajo Social	Colaboradores de Áreas de Soporte

Adicionalmente se sugiere reforzar campañas para las actividades actuales en TCS, por ejemplo, la Fiesta DI BALI originaria de la India y el intercambio cultural. Así como los intercambios de personal a TCS alrededor del mundo.

4.9. Presupuesto

Se realizó la solicitud los sueldos de los trabajadores que apoyaran dentro de la implementación del plan institucional propuesto, por políticas internas, seguridad de la información y disposiciones dadas desde la India, la información no puede ser proporcionada, pero el área de Beneficios y Compensaciones me facilito un aproximado de los sueldos que se perciben, a continuación, el detalle:

Tabla 8: Sueldos aproximados

CARGO	SUELDO	VALOR HORA
Trabajadora Social	1200,00	5,00
Ejecutivo de Soporte en Sitio	1500,00	6,25
Ejecutivo Marketing Mx	2000,00	8,33
Gerencia RRHH	7000,00	29,17
Ejecutivo de Capacitación y Desarrollo	1200,00	5,00
Ejecutivo de Beneficios y Compensaciones	1200,00	5,00
Ejecutivo de Selección de personal	1200,00	5,00

Realizado por Sornoza (2017)

Tabla 9: Costos aproximados

Actividades	Responsable	Tiempo	Insumos	Costo aprox. RRHH	Costo Materiales	Total
Campana de Sensibilización de resultados	Trabajadora Social/Investigadora PUCE	1:30:00	Audiovisuales	7,5	0	7,5
Campana de Difusión de objetivos Organizacionales.	Trabajadora Social/Ejecutivo de Soporte en Sitio/Marketing (TCS México)/Gerencia RRHH	1:00:00	Correo Electrónico	48,75	0	48,75
Focus Group con líderes de áreas para el establecimiento de objetivos de área alineados a los objetivos organizacionales, socialización con equipo de trabajo.	Ejecutivo de Capacitación y Desarrollo/Jefes de cada área/Gerente de RRHH/Gerente General	2:00:00	Materiales de Papelería	296,67	20	316,67
Programa de Pausas Activas y manejo de estrés en horas de trabajo.	Departamento de Trabajo Social	0:30:00	PPT y Videos	35	0	35
Propuesta de un plan de retiro.	Trabajadoras Sociales/Ejecutivo de Beneficios y Compensaciones	2:00:00	Presupuesto Bonos	45	3000	3045
Campana de Difusión para actividades de voluntariado en TCS.	Trabajadora Social/Ejecutivo de Soporte en Sitio/Marketing (TCS México)/Gerencia RRHH	1:00:00	Audiovisuales	48,75	0	48,75
Revisión de entrada y salida de horario de trabajo.	Gerencia General/Gerencia de RRHH/Gerencia TCS India	1:00:00	Sala reuniones	87,5	0	87,5
Revisión y actualización de perfiles de puesto.	Área de Selección de personal	2:00:00	Sala reuniones	50	0	50
Programa de recompensas	Gerencias de Áreas de Soporte/Gerencia de Beneficios y Compensaciones	5:00:00	Tarjetas de regalo	875	2000	2875

Bonos por cumplimiento de metas	Gerencias de Áreas de Soporte/Gerencia de Beneficios y Compensaciones	3:00:00	Presupuesto Bonos	2625	7000	9625
Propuesta de un "día de compartir" en cada área para la integración del personal.	Trabajadora Social/Comisión encargada Semanalmente	1:00:00	Comestibles	5	20	25
Invitar un día laborable cada 6 meses a los hijos de los trabajadores a partir de los 4 años hasta los 12 años.	Trabajo Social	2:00:00	Material Didáctico	70	50	120
Propuesta de día libre en cumpleaños	Trabajo Social y Ejecutivo de Beneficios y Compensaciones	8:00:00	Costo por Hora de trabajador	565	2000	2565
Planificación de un "Día de la Familia" con actividades de esparcimiento y deporte con los colaboradores y sus familias.	Trabajo Social	8:00:00	Espacio Físico; Comida; Actividades	560	7000	7560
					TOTAL	26409,17

4.11 Monitoreo

- Cumplimiento del cronograma y actividades.
- Registros de asistencia firmados
- Fotos de actividades, material didáctico.
- Correos de difusión-Comunicados al Personal
- Informe del área de RRHH de resultados obtenidos.

4.12 Evaluación

- Realizar una nueva aplicación del Cuestionario CVT-GOHISALO después de la ejecución del programa para comprobar si hubo mejora el nivel de calidad de vida laboral percibido por de los colaboradores de las áreas de soporte de TCS.
- Evaluación de colaboradores y jefaturas del plan institucional de CVL, por medio de los indicadores previamente mencionados.

4.13 Destinatarios

Con el diseño de este plan institucional se favorecerán tanto los trabajadores de las áreas de soporte, y la organización en general, puede ser este un plan piloto para la implementación posterior en toda la empresa.

Es importante mencionar que todas las actividades se encuentran detalladas en el Anexo 9 de matriz de marco lógico.

4.14 Cronograma

Tabla

10:

Cronograma

Actividad	Mes 1				Mes 2				Mes 3				Mes 4				Mes 5				Mes 6				Mes 7				Mes 8				Mes 9				Mes 10				Mes 11				Mes 12							
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4				
Campaña de Sensibilización de resultados	■																																																			
Campaña de Difusión de objetivos Organizacionales.		■	■		■						■																																									
Focus Group con líderes de áreas para el establecimiento de objetivos de área alineados a los objetivos organizacionales, socialización con equipo de trabajo.				■	■																																															
Programa de Pausas Activas y manejo de estrés en horas de trabajo.						■	■																																													
Propuesta de un plan de retiro.									■	■	■	■																																								
Campaña de Difusión para actividades de voluntariado en TCS.													■								■								■								■								■							
Revisión de entrada y salida de horario de trabajo.													■																																							
Revisión y actualización de perfiles de puesto.													■	■	■																																					
Programa de recompensas																	■	■	■	■					■				■				■				■				■				■				■			
Bonos por cumplimiento de metas																					■	■	■		■				■				■				■				■				■				■			
Propuesta de un "día de compartir" en cada área para la integración del personal.																									■				■				■				■				■				■							
Invitar un día laborable cada 6 meses a los hijos de los trabajadores a partir de los 4 años hasta los 12 años.																																																				■
Propuesta de día libre en cumpleaños	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■				
Planificación de un "Día de la Familia" con actividades de esparcimiento y deporte con los colaboradores y sus familias.																													■	■			■																			

CAPITULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones

- Se presentó el plan institucional de CVL para las áreas de soporte de acuerdo a las dimensiones bienestar logrado a través del Trabajo; satisfacción por el trabajo; desarrollo personal y administración del tiempo libre; dimensiones que mostraron niveles bajos de satisfacción y sirvieron como insumo para la realización del plan institucional con actividades que buscan mejorar las mismas.
- La CVL es un tema poco explorado en el Ecuador, que está adquiriendo auge debido a los cambios generacionales en donde los trabajadores exigen una conciliación entre vida familiar y laboral sin embargo esta no debe ser tratada como satisfacción laboral o clima laboral, si bien es cierto están interrelacionados no son lo mismo, por lo tanto, podemos concluir que la calidad de vida laboral es un tópico en revisión en Ecuador, pero, existen estudios importantes realizados en nuestro contexto, por ejemplo disertaciones de la PUCE, que nos permiten realizar un diagnóstico más acertado de la calidad de vida laboral en las empresa.
- Las herramientas utilizadas para medir calidad de vida laboral son limitadas sobre todo en contextos latinoamericanos, una vez analizadas herramientas como: Escala de Calidad de Vida Profesional CVP-35; CVT DE GOHISALO; ECVT- Encuesta De Calidad De Vida En El Trabajo; Escala CTF-CFT; Manual de aplicación de la Escala GENCAT de Calidad de vida y *QWL- Quality of Work Life Questionnaire*, se concluyó que el Cuestionario de calidad de vida de GOHISALO se adapta al contexto ecuatoriano, es fácil de comprender, aplicar y analizar. Adicionalmente realiza la medición de la calidad de vida laboral por dimensiones, facilitando la elaboración del plan institucional.

- Se diagnosticó el estado actual de la CVL del personal de áreas de soporte de TCS por medio del Cuestionario CVT-GOHISALO, lo que permitió identificar las dimensiones que demostraron falencias en dimensiones como bienestar logrado a través del trabajo, administración de tiempo libre, satisfacción por el trabajo y desarrollo profesional, luego de un análisis de resultados obtenidos se procedió con la elaboración de una propuesta de plan institucional de CVL, de esta manera se cumplió con el objetivo de este estudio.
- En dicho diagnóstico se concluye que el personal de áreas de soporte de TCS se encuentra insatisfecho con su nivel de CVL, obteniendo resultados bajos en tres dimensiones: SAT, BLT y ATL. Siendo Bienestar logrado a través del trabajo la dimensión con mayor conflicto en todas las áreas, seguido de la dimensión administración de tiempo libre.
- En el análisis realizado por área se evidencia como resultado que en el área de Seguridad Informática se encuentran los niveles más bajos de percepción de CVL, este podría ser consecuencia de las demandas del cargo puesto que ellos tienen horarios *Stand by* en los cuales deben dar soporte a la hora y lugar en el que se encuentren.
- Podemos decir que debido a la carga laboral que poseen los trabajadores, se ve afectada su integridad emocional y física, esto se ve reflejado en las constantes visitas por parte de los trabajadores al dispensario médico, así lo muestra los resultados obtenidos en la dimensión bienestar logrado a través del trabajo.
- Los colaboradores no se sienten identificados con la organización, con los procedimientos de la misma y la seguridad que la empresa ofrece al trabajador, esto se identifica con el resultado obtenida en la dimensión satisfacción por el trabajo.

- Los trabajadores consideran que no pueden disfrutar de actividades fuera del horario de trabajo y no existe una conciliación entre su vida personal y laboral, esto se puede notar con el resultado obtenido en la dimensión administración de tiempo libre

- La optimización de la calidad de vida laboral en los trabajadores de las áreas de soporte de TCS, se logra con la aplicación y seguimiento del plan institucional propuesto.

5.2 Recomendaciones

- Es vital el empoderamiento de las gerencias para la implementación de este plan institucional, así como el compromiso de los trabajadores para que tenga éxito esta propuesta. Los líderes de cada área de soporte deben estar a la cabeza en este proyecto.
- Recursos Humanos debe ser el precursor del desarrollo personal, por lo cual se debe contar con un conocimiento pleno del estado actual de Calidad de Vida Laboral para de esta manera tomar medidas de acción que permitan mejorar la misma.
- Es importante que durante la intervención e implementación del plan se tome en cuenta las necesidades de cada área porque, al tener funciones y orientaciones diferentes, no todas las actividades son viables para todos.
- Se debe señalar la importancia del mejoramiento de Calidad de Vida Laboral de manera adecuada a TCS LATAM y TCS INDIA, además socializar los beneficios que traerá a la organización la implementación de un plan de CVL.
- Se recomienda realizar más investigaciones de Calidad de Vida Laboral, es fundamental tomar en cuenta el cambio generacional ya que los nuevos ejecutivos se preocupan por conciliar su vida personal y laboral, sino se brinda opciones podría existir niveles altos de rotación e insatisfacción en el trabajo. Es trascendente incentivar en las universidades el análisis y la investigación de este tema, aportando a nuevas teorías e implementando herramientas de diagnóstico adaptadas a nuestra realidad.
- El contexto cultural influye en el peso que se le da a la Calidad de Vida Laboral, al ser una empresa cuya matriz se encuentra en la India en donde culturalmente no se le da importancia a la humanización de trabajo si no a la cantidad de producción.

- Se recomienda realizar más adaptaciones de instrumentos de medición de Calidad de Vida Laboral o la elaboración de una herramienta ecuatoriana que facilite la dimensión por dimensiones. Adicionalmente se debería traducir más investigaciones sobre la Calidad de Vida Laboral elaborados en otros países.
- La participación activa de los colaboradores al momento de la aplicación del cuestionario debería ser manera consciente y no por cumplir un procedimiento para la organización.
- Se recomienda realizar la aplicación del cuestionario de CVL-GOHISALO a las otras áreas dentro de TCS y elaborar un plan general para mejorar la CVL.
- Se sugiere realizar un nuevo diagnóstico de la calidad de vida laboral una vez implementado el plan institucional y analizar como las actividades propuestas mejoraron o no el nivel de satisfacción en las dimensiones con falencias tales como bienestar logrado a través del trabajo, administración de tiempo libre, satisfacción por el trabajo y desarrollo profesional. Además, se espera que a través del plan institucional se aumente el nivel de productividad, que puede ser verificado con el cumplimiento de metas.
- La implementación del plan debe dar prioridad a las actividades propuestas para las dimensiones bienestar logrado a través del trabajo y administración del tiempo libre ya que son las dimensiones con más nivel de insatisfacción.
- Se recomienda revisar los horarios de trabajo y las jornadas laborales, así como implementar actividades como el día de la familia, día libre por cumpleaños y demás actividades propuestas en el plan para lograr una conciliación entre trabajo y vida personal.
- Se debe mejorar la percepción de bienestar logrado a través del trabajo a través la campaña de pausas activas, la propuesta de plan de retiro, el voluntariado de TCS y demás actividades disminuyan los niveles de estrés de los trabajadores.

- Una vez implementado el plan institucional se recomienda realizar un monitoreo de las visitas al dispensario médico y el nivel de incidencia en las diferentes enfermedades.
- Se deberá tomar en cuenta al personal para la toma de decisiones de la organización, es importante recordar que tiene necesidades sociales, familiares y que necesitan equilibrar su tiempo de manera adecuada.
- Se recomienda utilizar los indicadores tales como campaña de sensibilización de resultados; campañas de comunicación; implementación de programa de pausas activas etc. Descritas en el Anexo 9 de matriz de marco lógico con el objetivo de cumplir con el proyecto y obtener los resultados esperados.

BIBLIOGRAFÍA

- Baker PM, M. N. (2006). Virtual exclusion and telework: barriers and opportunities of technocentric workplace accommodation policy. *Work Andover Medical Publishers Incorporated then IOS Press*, 421-430.
- Bueno, N. (2015). *Engagement y Productividad en las empresas*. Bogota: Universidad del Rosario.
- Camacaro, P. (2010). Abordaje conceptual de calidad de vida en el trabajo, en Contribuciones a las Ciencias Sociales. *Edumed*.
- Carneiro, M. (2004). *La Responsabilidad Social Corporativa Interna. La Nueva Frontera de los Recursos Humanos*. España: ESIC EDITORIAL.
- Carro, R., & González, D. (2012). Productividad y competitividad. *Centro de Documentación, Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, Universidad Nacional de Mar del Plata*.
- Casas, J., Repullo, J., & Cañas, S. (2002). Dimensiones y medición de la calidad de vida. *Revista Administración Sanitaria*.
- Chiavenato, I. (2004). *Calidad de vida laboral. Gestión del talento humano*. Colombia: McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de los Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones*. Venezuela: MCGRAW-HILL.
- Córdova, S. P., Abregú, Krederdt, Guevara, & Morote. (2014). "Validación del instrumento: "Calidad de vida en el trabajo "CVT-GOHISALO" en enfermería del primer nivel de atención". *Rev enferm Herediana*, 124-131.
- Cuadra, & Veloso. (2007). Liderazgo, Clima y Satisfacción Laboral en las Organizaciones. *Revista Universum*, 40-56.
- Espinosa, M., & Morris, P. (2002). Calidad de vida en el trabajo: percepciones de los trabajadores. Cuadernos de Investigación. Cuaderno No. 16. *Dirección del Trabajo, Departamento de Estudios del Gobierno de Chile*. , Cuaderno No. 16.
- Fernández, P., Cerro, I., L, C. E., MA, J. C., M, M. T., & AM., G. P. (2015). Cuestionario para evaluar la importancia de la familia en los cuidados de enfermería. Validación de la versión española (. *An Sist Sanit Navar*, 31-39.
- García-Ramos, M. L.-L.-C. (2007). *Influencia de variables organizacionales en la calidad de vida laboral de funcionarios del sector público de salud en el extremo norte de Chile*. Tarapaca-Chile: Revista de Enfermería del Instituto de Seguro Social, 15(2), 63-72.
- García-Villamizar, D. &. (2006). *Calidad de vida y rehabilitación socio-laboral en personas con autismo*. Madrid: Asociación Nuevo Horizonte.
- Garzón, M. (2005). *El desarrollo organizacional y el cambio planeado*. Colombia: Universidad del Rosario.
- Gómez, M. (2010). Calidad de vida laboral en empleados temporales del Valle de Aburrá - Colombia. . *Revista Ciencias Estratégica*, 225-236.
- González, R., Hidalgo, G., Salazar, J., & Preciado, M. (2010). *Elaboración y validez del instrumento para medir calidad de vida en el trabajo "CVT-GOHISALO"*. Mexico: Ciencia & Trabajo.

- Guizar, R. (2013). Desarrollo organizacional: Principios y aplicaciones. In R. Guizar, *Desarrollo organizacional: Principios y aplicaciones* (pp. 212-225). MEXICO DF: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES,S.A.de C.V.
- Gutiérrez, H. (2005). *Calidad Total y Productividad*. Mexico: McGraw-Hill/Interamericana.
- Hampton, D. (1989). *Administracion*. Mc Graw Hill.
- Heizer, J., & Render, B. (2004). *Operations Management*. EEUU: Pearson Prentice Hall.
- Hernández, I. A., Guzmán, M. L., Hernández, P. M., Lima, E. R., Rodríguez, M. C., & Juárez-Flores, C. A. (2017). Validación de una escala para medir la calidad de vida laboral en hospitales públicos de Tlaxcala. *salud pública de méxico / vol. 59, no. 2*, 183-192.
- Hernández, R. (2010). *Metodología de la Investigacion*. Mexico: McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES.
- Herrera, R., & Cassals, M. (2005). Algunos factores influyentes en la calidad de vida laboral de enfermería. *Revista Cubana de Enfermería*, versión On-line ISSN 1561-2961.
- Keith, D. (2003). *Comportamiento Humano en el Trabajo*. Arizona: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES.
- Lau, R., & May, B. (1998). A Win- Win Paradigm for Quality of Work life and Bussiness Performance. *Human Resource Developpment Quarterly*, 211- 227.
- McConnell, Brue, S., & Macpherson, D. (2003). *Economía Laboral, 6ª edición adaptada*. McGraw Hill.
- Morales, E., & Olmedo, A. (2013, 07 01). Diseño de una metodología para medicion de clima laboral como un nuevo servicio de la empresa Vicencio Constructores. *Diseño de una metodología para medicion de clima laboral como un nuevo servicio de la empresa Vicencio Constructores*. Quito, Pichincha, Ecuador: PUCE.
- Moreno, & Godoy. (2008). Los nuevos desafíos en la gerencia de Recursos Humanos:calidad de vida laboral. *Daena:International Journal of Good Conscience*, 1-11.
- Morillo, I. (2006). Nivel de satisfacción del personal académico del Instituto Pedagógico de Miranda José Manuel Siso Martínez en relación con el estilo de liderazgo del Jefe del Departamento, las relaciones interpersonales de los miembros adscritos y el sistema de incentivo. *Rev. Sapiens*. 7, 43-58.
- Nadler, D., & E, L. (1983). *Quality of Work Life*. EEUU: Editorial Winter.
- Navarro, S. (2010). Satisfacción laboral evocada por los profesionales de la construcción en la comunidad Valenciana. *Revista de la Construcción*. Vol. 9, 6-7.
- Newstrom, J. W. (2007). *Comportamiento Humano en el Trabajo*. Minnesota: McGraw-Hill.
- Parra, M. (2003). Conceptos básicos de la Salud Laboral. *Conceptos básicos de la Salud Laboral*. Santiago: Oficina Internacional del Trabajo.
- Pereda, S., Berrocal, F., & Alonso., M. (2008). Psicología del Trabajo:Teoría y Práctica. In S. Pereda, F. Berrocal, & M. Alonso., *Psicología del Trabajo:Teoría y Práctica* (pp. 443-469). España: SINTESIS,S.A.

- PUCE. (2007). *"Las Disertaciones de la PUCE" Guia e Instructivo*. Quito: Direccion General Academica.
- Quesada, R. (2007). Gestion en la productividad actual de las organizaciones pequeñas y medianas del sector textil-confeccion del Valle de Abura. *REVISTA TECNO LÓGICAS*, 44.
- Quezada, F., Sanhueza, A., & Silva, F. (2010). DIAGNÓSTICO DE LA CALIDAD DE VIDA LABORAL PERCIBIDA POR LOS TRABAJADORES DE CUATRO SERVICIOS CLÍNICOS DEL COMPLEJO ASISTENCIAL "DR. VÍCTOR RÍOS RUIZ" DE LOS ÁNGELES (CAVRR). *Horizontes Empresariales*.
- R.GOMEZ, L., B.BALKIN, D., & L.CARDY, R. (2008). GESTION DE RECURSOS HUMANOS. In L. R.GOMEZ, D. B.BALKIN, & R. L.CARDY, *GESTION DE RECURSOS HUMANOS* (pp. 257-295). MADRD: PEARSON EDUCATION.
- Robbins, S. P. (2013). *Comportamiento Organizacional*. Mexico : Pearson.
- Ruiz, E. J. (2010). Satisfacción laboral: Descripción teórica de sus determinantes. *Revista Psicologica Cientifica*, 1-6.
- Salanova, G. &. (1996). Significado del trabajo y valores laborales. Tratado de psicología del trabajo. In G. &. Salanova, *Significado del trabajo y valores laborales. Tratado de psicología del trabajo* (pp. 35-62).
- Sanchez, L. (2013). *Influencia de la Calidad de Vida Laboral en los Individuos y las Organizaciones*. Colombia: Universidad de la Sabana.
- SCHWARTZMANN, L. (2003, diciembre). CALIDAD DE VIDA RELACIONADA CON LA SALUD. *Ciencia y enfermería*.
- Segurado, A., & Agulló, E. (2002). *Calidad de vida laboral: hacia un enfoque integrador desde la Psicología Social*. Psicothema, nº 14.
- Silva, M. D. (2016, 06 16). *Nuevas perspectivas de la calidad de vida laboral y sus relaciones con la eficacia organizacional*. Retrieved 06 16, 2016, from Tesis doctoral, Universidad de Barcelona: <https://es.scribd.com/doc/241835121/MDS-TESIS-pdf>.
- Silva, V. D. (2006). Environmental business strategy: the Portuguese case. *View issue TOC*, 208–218.
- TCS, T. C. (2016, enero 15). *TCS.com*. Retrieved from TCS.com: <http://www.tcs.com/worldwide/es/es/acerca-de-TCS/Pages/default.aspx>
- Toro. (2010). *Clima organizacional. Una aproximación a su dinámica en la empresa latinoamericana (2da. Edición)*. Colombia: Cinzel.
- Walton, R. (1973). *Conciliación de conflictos interpersonales*. Mexico: Fondo Educativo Interamericano.
- Zamacona, R. (2003). *Creación de valor en la empresa a través del análisis estratégico de costos*. Mexico: Universidad de las Américas.

ANEXOS

Anexo 1: Validación Lingüística

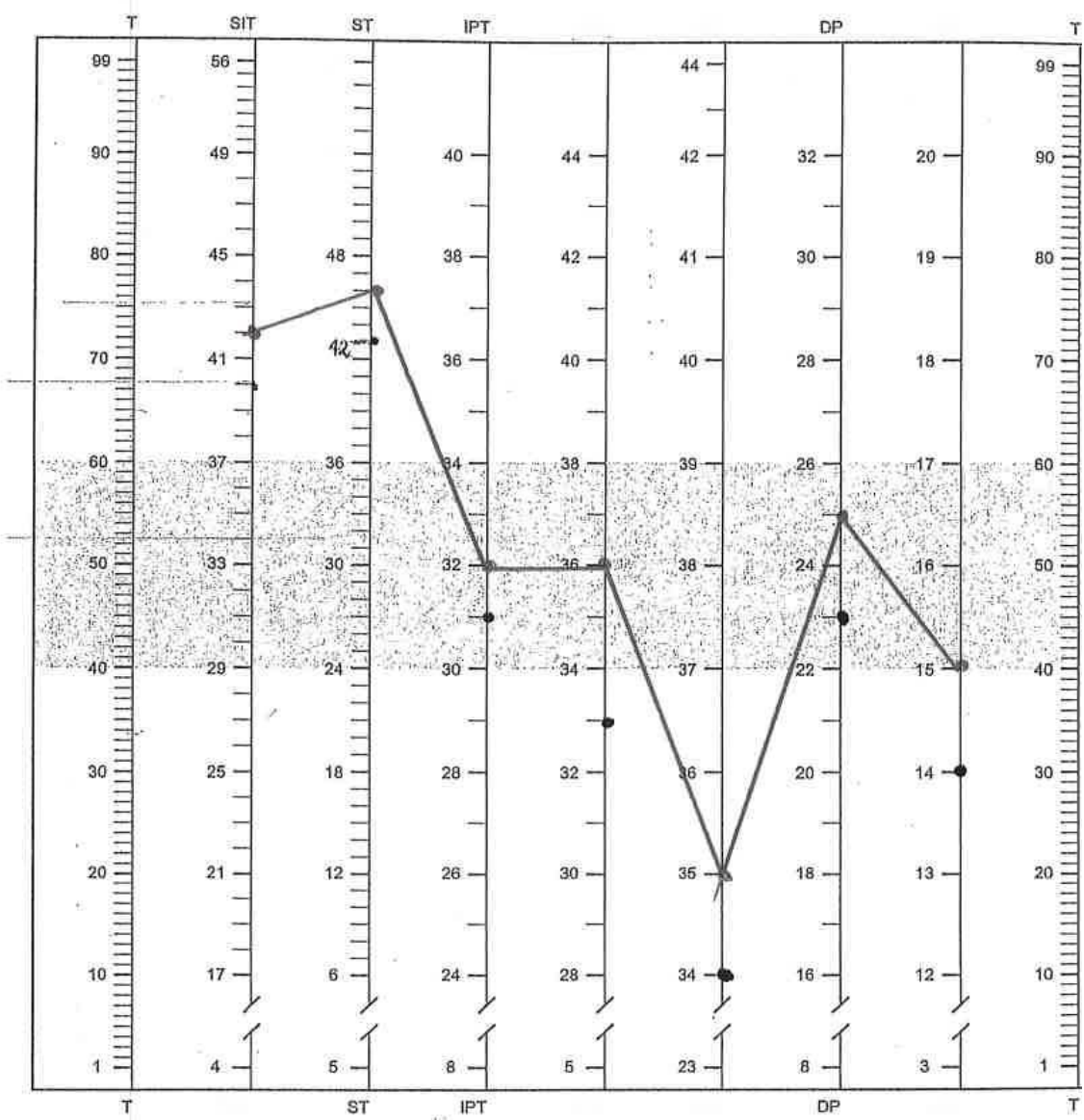
Instrucciones: Esta evaluación tiene como objetivo investigar la fiabilidad, la equivalencia conceptual y la validez del contenido de este cuestionario frente a los resultados obtenidos por los participantes. Mediante esta validación lingüística se debe determinar si la pregunta es entendible en nuestro contexto.

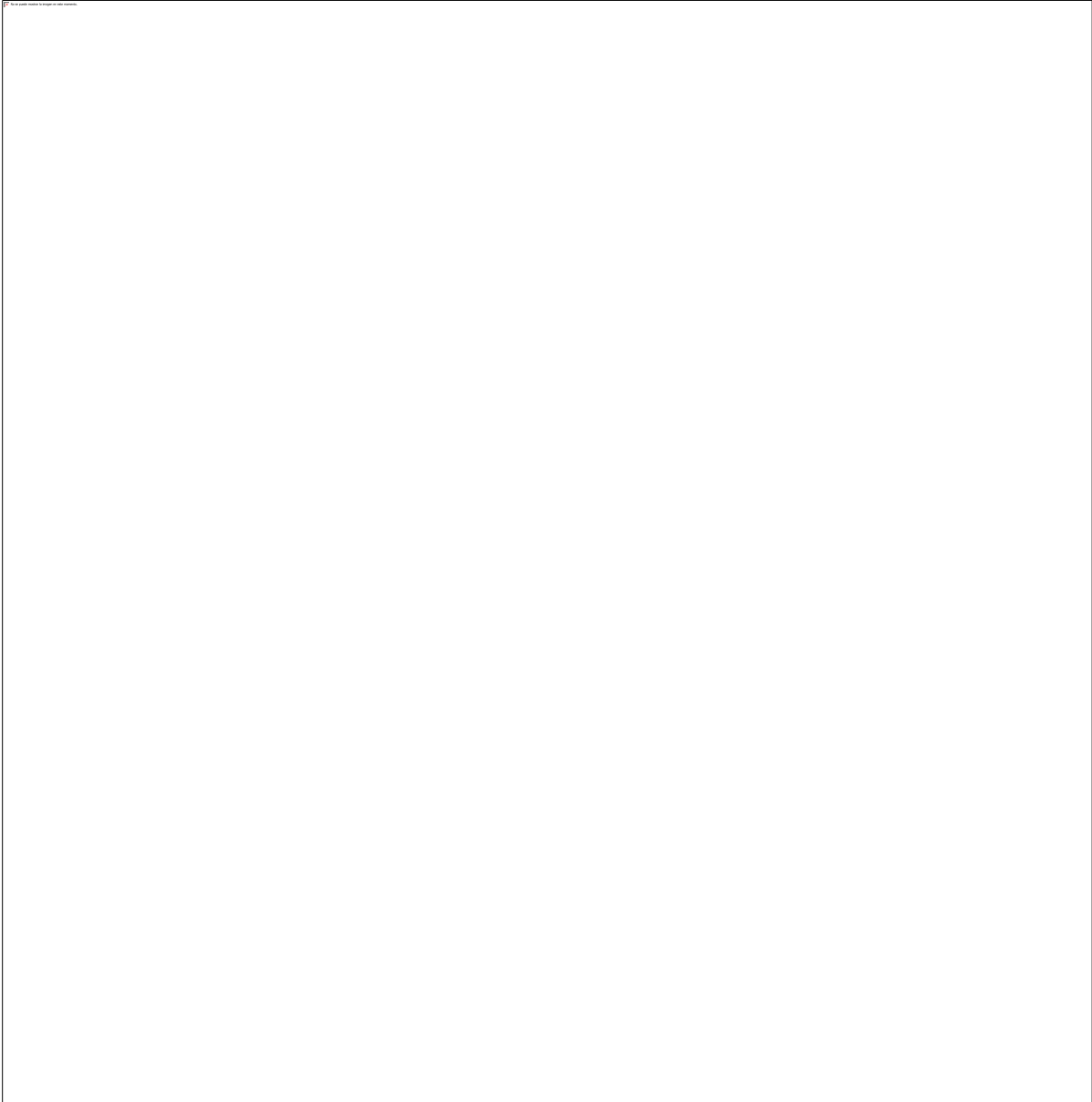
ANEXO: CUESTIONARIO CVT-GOHISALO Las preguntas, reflejan el grado de satisfacción con respecto a los diferentes tópicos marcados y se contestan en una escala, que va del 0 al 4: 0 corresponde a nada satisfecho y 4 al máximo de satisfacción.

PREGUNTA	COMPRESIBLE		OBSERVACIONES
	SI	NO	
1 Con respecto a la forma de contratación, con que cuento en este momento, me encuentro	X		
2 En relación con la duración de mi jornada de trabajo me encuentro	X		
3 Con respecto al turno de trabajo que tengo asignado me encuentro	X		
4 En cuanto a la cantidad de trabajo que realizo, mi grado de satisfacción es	X		
5 Es el grado de satisfacción que siento por la forma en que están diseñados los procedimientos para realizar mi trabajo	X		
6 Este es el nivel de satisfacción que tengo con respecto al proceso que se sigue para supervisar mi trabajo		X	
7 El siguiente es mi grado de satisfacción con respecto al salario que tengo		X	
8 Comparando mi pago con el que se recibe por la misma función en otras instituciones que conozco me siento		X	
9 El siguiente es el grado de satisfacción que tengo en cuanto al sistema de seguridad social al que estoy adscrito	X		
10 Es mi grado de satisfacción con respecto a los planes de retiro con que se cuenta en este momento en la institución		X	
11 Es mi grado de satisfacción con respecto a las condiciones físicas de mi área laboral (ruido, iluminación, limpieza, orden, etc.)		X	
12 Es mi satisfacción con respecto a las oportunidades de actualización que me brinda la institución		X	
13 Mi grado de satisfacción por el tipo de capacitación que recibo por parte de la institución es		X	
14 Mi grado de satisfacción por trabajar en esta institución (comparando con otras instituciones que conozco), es	X		
15 Con relación a las funciones que desempeño en esta institución, mi nivel de satisfacción es	X		
16 Mi grado de satisfacción por el uso que hago en este trabajo de mis habilidades y potenciales es	X		
17 Mi grado de satisfacción al realizar todas las tareas que se me asignan es	X		
18 Grado de satisfacción que siento del trato que tengo con mis compañeros de trabajo	X		
19 Es el grado de satisfacción que tengo con respecto al trato que recibo de mis superiores		X	
20 Satisfacción que siento en relación a las oportunidades que tengo para aplicar mi creatividad e iniciativa en mi trabajo		X	
21 Con respecto al reconocimiento que recibo de otras personas por mi trabajo me siento		X	
22 Mi grado de satisfacción ante mi desempeño como profesional en este trabajo es	X		
23 Con respecto a la calidad de los servicios básicos de mi vivienda me encuentro	X		
24 El grado de satisfacción que siento con respecto a las dimensiones y distribución de mi vivienda, relacionándolos al tamaño de mi familia es	X		
Las siguientes preguntas se contestan en escala de frecuencia y de acuerdo también a la perspectiva personal: 0 corresponde a nunca y 4 corresponde a siempre.			
25 La necesidad de llevar trabajo a casa se presenta	X		
26 Se me ha indicado de manera clara y precisa la forma en que debo de hacer mi trabajo	X		
27 Me dan a conocer la forma en que se evalúan los procedimientos que sigo para realizar mi trabajo	X		
28 Recibo los resultados de la supervisión de mi trabajo como retroalimentación	X		
29 Considero que mi salario es suficiente para satisfacer mis necesidades básicas	X		
30 Considero que recibo en cantidad suficiente los insumos necesarios para la realización de mis actividades laborales	X		
31 Considero que la calidad de los insumos que recibo para la realización de mis actividades laborales es la requerida	X		
32 Corresponde a la frecuencia en que en mi institución se respetan mis derechos laborales	X		
33 Tengo las mismas oportunidades que los compañeros de mi categoría laboral, de acceder a cursos de capacitación		X	
34 Me siento identificado con los objetivos de la institución	X		
35 ¿Qué tanto percibo que mi trabajo es útil para otras personas?	X		
36 Mi trabajo contribuye al logro de objetivos comunes con mis compañeros de trabajo	X		
37 Me siento motivado para estar muy activo en mi trabajo	X		
38 Disfruto usando mis habilidades y destrezas en las actividades laborales diarias	X		
39 Cuando surgen conflictos en mi trabajo, éstos son resueltos por medio del diálogo	X		
40 Busco los mecanismos para quitar los obstáculos que identifico en el logro de mis objetivos y metas de trabajo	X		
41 Cuando se me presentan problemas en el trabajo, recibo muestras de solidaridad por parte de mis compañeros	X		
42 Obtengo ayuda de mis compañeros para realizar mis tareas, cuando tengo dificultad para cumplirlas	X		
43 Existe buena disposición de mis subordinados para el desempeño de las actividades laborales y la resolución de problemas	X		
44 Mi jefe inmediato muestra interés por la Calidad de Vida de sus trabajadores	X		
45 Mi jefe inmediato se interesa por la satisfacción de mis necesidades	X		
46 Mi jefe inmediato se interesa por conocer y resolver los problemas de mi área laboral	X		
47 Cuento con el reconocimiento de mi jefe inmediato, por el esfuerzo en hacer bien mi trabajo	X		
48 Cuento con el apoyo de mi jefe para resolver problemas y simplificar la realización de mis tareas	X		
49 Cuando tengo problemas extralaborales, que afectan mi trabajo, mi jefe está en disposición de apoyarme	X		
0 corresponde a nunca y 4 corresponde a siempre	X		
50 Recibo retroalimentación por parte de mis compañeros y superiores en cuanto a la evaluación que hacen de mi trabajo	X		
51 En mi institución se reconocen los esfuerzos de eficiencia y preparación con oportunidades de promoción	X		
52 Considero que tengo libertad para expresar mis opiniones en cuanto al trabajo sin temor a represalias de mis jefes	X		
53 Mi trabajo me brinda la oportunidad de hacer frente a cualquier situación adversa que se me presente	X		

realizo	de			
55	Mi trabajo me permite cumplir con las actividades que planco para cuando estoy del horario trabajo		✓	
56	actividades laborales me oportunidad de convivir con mi		✓	
	Mis horarios de trabajo permiten participar en la realización de actividades domésticas		✓	
	el desempeño actividades			
	diarias (vestir, caminar, trasladarse, alimentarse,)			
60	físicas, sociales			
	laborales			
61	En mi trabajo se me realizan exámenes de periódicos (por parte de la institución)		✓	
62	trabajo me permite acceder en cantidad y calidad mis alimentos			
	En corresponde			
	acuerdo y totalmente acuerdo.			
63	categoria			
	Tengo la posibilidad de mejorar nivel de base a mi trabajo esta institución			
	trabajo asignado			
	capacitación			
66	Mi trabajo contribuye con buena imagen que tiene la institución ante sus usuarios		✓	
67	Considero que el logro de satisfactores personales que alcanzado se a mi trabajo institución		✓	
68	Mis potencialidades mejoran por estar trabajo		✓	
	Considero que empleo me ha permitido tener el tipo vivienda con que cuento		✓	
	cuidado			
	capacidades físicas, y sociales			
7	Desde mi perspectiva, mi ingesta de alimentos suficiente en cantidad y calidad			
72	de			
	servicios salud que ofrece la misma			
73	Es el grado de compromiso que siento hacia logro de mis objetivos, con respecto trabajo			✓
74	grado de compromiso que siento hacia el logro objetivos de la institución			✓

Anexo 2: Perfil Consultoría





Anexo 4: Perfil Administrativo Financiero



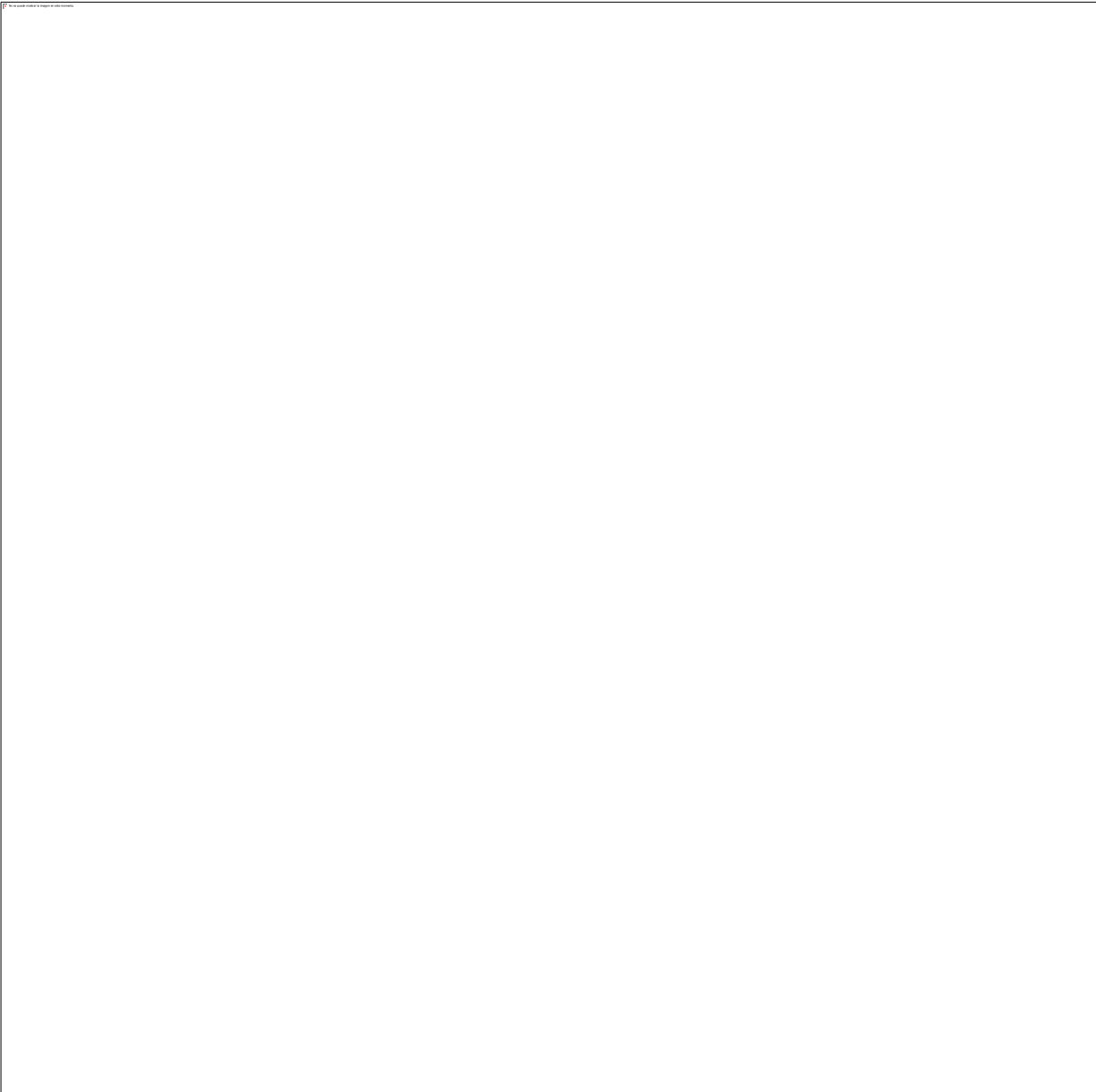
Anexo 5: Perfil RRHH



Anexo 6: Perfil Seguridad Informática



Anexo 7: Perfil Tecnología



Anexo 8: Perfil General

Anexo 9: Matriz de Marco Lógico

Objetivo	Descripción	Actividades	Insumos	Técnicas	Indicador	Medios de	Resultado	Precondición	Costo
						verificación			
Objetivo	Optimizar la CVL de los empleados que conforman las áreas de soporte de TCS, a través de un plan institucional enfocado en aquellas áreas que según el estudio tienen niveles altos de insatisfacción.	Campaña de Sensibilización de resultados	Recursos Audiovisuales/Presentación PPT con resultados/Video de sensibilización al Cambio	Análisis de Información Concientización de información	No de Participantes	Lista de Asistencia	Socialización con el personal sobre los resultados obtenidos en el estudio	No tener conciencia del nivel de Calidad de Vida de TCS	0
		Campaña de Difusión de objetivos Organizacionales.	Campaña Publicitaria/Comunicados al Personal	Concientización de Información	No de mails enviados	% de Objetivo realizado	Conocimiento de los objetivos organizacionales	No conocer los objetivos organizacionales	0
		Focus Group con líderes de áreas para el establecimiento de objetivos de área alineados a los objetivos organizacionales, socialización con equipo de trabajo.	Sala de Reuniones/Hojas para lluvia de Ideas/esferos	Focus Group	No Participantes	Lista de Asistencia	Definir los objetivos por área	No tener los objetivos de área definidos: Aporte de ideas	20

		Programa de Pausas Activas y manejo de estrés en horas de trabajo.	Material Bibliográfico/ Diapositivas/ Sala de reuniones/ material audiovisual de ejercicios	Charlas; Talleres; Ejercicios	No de Talleres Realizados ; No de Pausas Activas Realizadas	Lista de Asistencia; Registros	Disminución de visitas a servicio medico	Compromiso por parte del personal	0
		Propuesta de un plan de retiro.	Bibliografía/ Convenio del seguro de salud privado BMI/Invitación a los eventos de TCS / Cotización de placas conmemorativas por los 10,15 y 20 años de servicios a la empresa	Análisis de Información; Charlas, Reuniones Integración	No de reuniones realizadas; No de galardones entregados	Lista de Asistencia; Registro de entregas	Seguridad de apoyo por parte de la organización	Aprobación de Gerencias	3000
		Campaña de Difusión para actividades de voluntariado en TCS.	Campaña Publicitaria/Comunicados al Personal	Charlas, Talleres; Concientización de Información	No de charlas realizadas; No talleres realizados: No de inscritos	Listas de Asistencia	Compromiso por parte de los trabajadores, Apoyo en actividades de Responsabilidad Social Empresarial	Apoyo de Trabajo Social y Gerencias	0

		Revisión de entrada y salida de horario de trabajo.	Sala de Reuniones/Recursos Audiovisuales /Video Conferencia TCS India	Charla de Sensibilización al cambio	No de asistentes	Lista de asistencia	Conciliar vida personal y laboral	Aprobación de Gerencia TCS India	0
		Revisión y actualización de perfiles de puesto.	Material Bibliográfico/Sala de Reuniones	Focus Group	No de perfiles revisados	Perfiles Levantados	Claridad en funciones	Existencia de perfiles de puesto	0
		Programa de recompensas	Tablas de objetivos/Presupuesto para tarjetas de regalo	Talleres	No de talleres realizados	Registro de asistencia	Aumento en % de productividad	Tener un comparativo de % de productividad	2000
		Bonos por cumplimiento de metas	Presupuesto para Bonos trimestrales	Concientización de Información	No de mails enviados	% de metas cumplidas	Aumento en % de productividad	Tener establecida metas individuales	7000
		Propuesta de un "día de compartir" en cada área para la integración del personal.	Cafetería/Cronograma de áreas de día de compartir/Cuota de colaboradores de \$2 dólares	Concientización de Información	No de reuniones realizadas	Registro de asistencia	Integración de empleados	Compromiso por parte del personal	20
		Invitar un día laborable cada 6 meses a los hijos de los trabajadores a	Campaña Publicitaria/Comunicados al Personal/Cronograma de actividades	Concientización de Información	No de mails enviados	Registro de inscritos	Interacción de la familia en trabajo	Aprobación de Gerencia	50

		partir de los 4 años hasta los 12 años.							
		Propuesta de día libre en cumpleaños	Permiso autorizado sin cargo a vacaciones	Concientización de Información	No de mails enviados	Fechas de Cumpleaños	Incrementar Satisfacción Laboral	Aprobación de Gerencia	2000
		Planificación de un “Día de la Familia” con actividades de esparcimiento y deporte con los colaboradores y sus familias.	Cotización de espacios para realizar el evento, música y comida. Cronograma de actividades	Concientización de Información; Talleres	No de inscritos: No de mails enviados	Registro de inscritos	Interacción de la familia en trabajo	Aprobación de Gerencia	7000

