DECLARACIÓN y AUTORIZACIÓN

Yo: **ANDREA LIZETH CARRERA TORRES** con **CC. 175352081-4,** autora del trabajo de graduación intitulado: **"DISEÑO DE UN PLAN DE CALIDAD DE VIDA LABORAL PARA LOS TRABAJADORES DEL ÁREA OPERATIVA DE LA EMPRESA GERENFOQUE S.A. BASADO EN EL MODELO DE CALIDAD DE VIDA LABORAL DE LARES CON EL FIN DE INCREMANTAR LA SATISFACCIÓN LABORAL EN EL AÑO 2018,** previa a la obtención del título profesional de **PSICÓLOGA ORGANIZACIONAL,** en la Facultad de **Psicología.**

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

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

Quito, abril 2019

ANDREA LIZETH CARRERA TORRES
CC. 175352081-4

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

Disertación previa a la obtención del título de Psicóloga organizacional

Diseño de un plan de Calidad de Vida Laboral para los trabajadores del área operativa de la empresa Gerenfoque S.A. basado en el modelo de calidad de vida laboral de Lares con el fin de incrementar la satisfacción laboral en el año 2018

Andrea Lizeth Carrera Torres

Directora: Karina Silva

QUITO, 2019

TABLA DE CONTENIDOS

TABLA DE CONTENIDOS II
LISTA DE TABLAS V
LISTA DE GRÁFICOS VI
RESUMEN VII
Capítulo I: Marco Introductorio 1
1.1 Tema: 2
1.2 Datos de la organización 2
1.2.1. Nombre: 2
1.2.2. Actividad: 2
1.2.3. Ubicación: 2
1.2.4. Misión: 2
1.2.5. Visión: 2
1.3. Antecedentes 3
1.4 JUSTIFICACIÓN 4
1.5. OBJETIVOS 5
a) Objetivo General 5
Capítulo II: Marco Teórico 7
2.1 Salud Ocupacional 7
2.2 Seguridad e Higiene laboral 10
2.3 Ergonomía 11
a) Etapa Doméstica. 12
b) Etapa Artesanal 13
c) Etapa Industrial. 13
2.3.1 Clasificación de la ergonomía 13
a) Ergonomía Física: 13
b) Ergonomía Cognitiva: 13
c) Ergonomía Organizacional: 14
2.4 Riesgos Psicosociales 14
2.5 Factores psicosociales de riesgo 16
2.6 Factores psicosociales. 16
2.7 Calidad de vida laboral 18
2.7.1 Componentes de la calidad de vida laboral 20

2.8 Modelos Calidad de Vida Laboral 25
2.8.1. Modelo de CVL de Walton 1973 25
2.8.2. Modelo de CVL Lares - 1989 26
2.8.3. Modelo de CVL de Nadler y Lawler - 1989 34
2.8.4. Modelo de CVL y Salud Mental Laboral SML de Duro 2006 35
2.9. Satisfacción Laboral 38
2.9.1. Enfoques sobre la Satisfacción Laboral 39
2.9.2. Factores de satisfacción laboral 41
2.9.3 Efectos de la satisfacción laboral 43
2.10 Bienestar Psicológico 46
2.10.1 Bienestar Laboral 47
Capitulo III 48
Marco Metodológico 48
3.1. Metodología 48
3.1.1 Tipo de investigación: 48
3.1.2 Diseño de la investigación: 48
3.1.3 Población: 48
3.2 Instrumento: 48
3.3 Procesamiento de Datos 52
3.3.1 Análisis Demográfico 52
3.3.2 Análisis dimensional 54
Participación y Control: 56
Equidad Económica: 57
Alineación en el trabajo: 57
Medio Ambiente: 58
Satisfacción en el trabajo: 58
Identidad y Autoestima Laboral: 59
Capitulo IV 60
Producto 60
4.1 Objetivo del Proyecto: 60
4.2 Actividades: 60
4.3 Supuestos 66
4.4 Precondiciones 66
4.5 Indicadores 66
4.6. Fuentes de Verificación 67

4.7. Sostenibilidad 67
4.8. Presupuesto 70
Monitoreo 74
Evaluación 74
Destinatarios 74
Cronograma 74
Capítulo V 74
MARCO CONCLUSIVO 74
5.1 Conclusiones 74
5.2 Recomendaciones 76
Bibliografía 77
ANEXOS 1
Anexo 1 Cuestionario de riesgos psicosociales 2
Anexo2 Instrumento de validación lingüística 5
Anexo 3 Cuestionario de Calidad de vida en el trabajo de Lares 9
Anexo 4 Tabulación de la información 10
Anexo 5 Desglose del presupuesto 11
Anexo 6 Encuesta empleado del mes 10

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Tipos de factores y Riesgos 17
Tabla 2. Instrumentos de medición de la CVL 22
Tabla 3. Modelos de CVL 37
Tabla 4. Características de la Satisfacción 45
Tabla 5. Nivel de CVL por Dimensión 54
Tabla 6. Tabulación de la CVL por dimensiones 55
Tabla 7. Medios o Insumos 68
Tabla 8. Desglose de los sueldos 70
Tabla 9. Presupuesto Total 70
Tabla 10. Desglose del presupuesto ..... **¡Error! Marcador no definido.**
Tabla 11. Matriz lógica 71

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Organigrama estructural 3
Gráfico 2. Edad 52
Gráfico 3. Género 53
Gráfico 4. Estado Civil ..... **¡Error! Marcador no definido.**
Gráfico 5. Nivel de CVL por dimensiones 56

RESUMEN

La Calidad de Vida Laboral (CVL) es uno de los temas de mayor interés en el campo de la Psicología Organizacional, y de las empresas que buscan sobresalir en el mercado laboral, retener a los nuevos talentos mediante la creación de espacios propicios para el desarrollo personal y profesional. El presente proyecto es el diseño de un plan de CVL para los colaboradores del área operativa de la empresa Gerenfoque S.A. La primera etapa fue el diagnóstico de la CVL en la compañía mediante el cuestionario de Calidad de Vida en el Trabajo (CVT) del autor Armando Lares (1998), el cual mide 6 dimensiones: Participación y Control, Satisfacción en el Trabajo, Equidad Económica, Alineación del trabajo, Medio Ambiente, Identidad y Autoestima Laboral, en el análisis de resultados se pudo identificar las dimensiones sobre las que se propone una intervención. La modalidad de esta investigación es Producto-Proyecto, de carácter descriptivo, busca identificar los factores que se percibe afectan la CVL en los colaboradores, los datos obtenidos fueron procesados e interpretados con la ayuda del manual del Cuestionario de CVT de Lares . En el diagnóstico se encontró que el nivel de CVL se encuentra Alto en la escala del autor, cuenta con puntajes estándares para el análisis de las dimensiones. El instrumento fue aplicado en Quito y Guayaquil, con un total de 50 trabajadores, la puntuación más alta la obtuvo la dimensión Equidad Económica con una puntuación de 82% ubicándose en Muy Alto, las puntuaciones más bajas las obtuvieron las dimensiones de Participación y Control, Medio Ambiente, Identidad y Autoestima Laboral. La CVL en la empresa Gerenfoque es alta, sin embargo, existen dimensiones sobre las que se puede trabajar, con propuestas de intervención centradas en programas de desarrollo, crecimiento profesional, salud y seguridad, reconocimiento e integración. Al finalizar se concluye la CVL es un tema que genera beneficios a las empresas en temas relacionados con la satisfacción laboral y bienestar psicológico en el trabajo.

Capítulo I: Marco Introductorio

La Calidad de Vida Laboral (CVL) es un tema de interés y relevancia para la Psicología Organizacional, y para las organizaciones que buscan una ventaja competitiva en el mercado laboral, pues tiene gran impacto en la productividad y satisfacción de los colaboradores.

La presente investigación tiene como fin, diseñar un plan de CVL para los trabajadores del área operativa de la empresa Gerenfoque S.A. basado en el modelo de calidad de vida laboral de Lares (1998); con el fin de incrementar la satisfacción laboral.

Gerenfoque S.A. firma miembro de BDO INTERNATIONAL cuyo giro del negocio se centra en Servicios de *Outsourcing*, esta empresa está ubicada en dos de las principales ciudades del Ecuador, como lo son Quito donde trabajan cuarenta colaboradores y Guayaquil donde trabajan 10. La matriz se encuentra ubicada en la capital. La empresa nunca antes ha realizado un proyecto de estudio de la calidad de vida laboral de sus colaboradores por lo que resulta interesante e innovadora, se expone el objetivo general y los objetivos específicos. Siendo este el primer capítulo.

El segundo capítulo se denominó Marco Teórico, en él se expone información bibliográfica que permitió definir y relacionar distintos elementos como la satisfacción laboral, bienestar psicológico y calidad de vida laboral.

En el tercer capítulo Marco Metodológico, se explica el tipo de investigación, el instrumento a utilizar, población con la que se trabajó y el procesamiento de los datos obtenidos, se analizó y representó con gráficos los resultados.

En el capítulo cuatro se encuentra detallado el producto, es decir el Plan de Calidad de Vida Laboral enfocado en la Satisfacción laboral para quienes forman parte de la empresa.

En el capítulo cinco se describe las conclusiones y recomendaciones obtenidas de esta investigación.

1.1 Tema:

"Diseño de un plan de la calidad de vida laboral para los trabajadores del área operativa de la empresa Gerenfoque S.A basado en el modelo de calidad de vida laboral de Lares con el fin de incrementar la satisfacción laboral en el año 2018"

1.2 Datos de la organización

1.2.1. Nombre: Gerenfoque S.A

1.2.2. Actividad: Servicios –Outsourcing

1.2.3. Ubicación: Av. Amazonas y Carrión. Edificio Londres

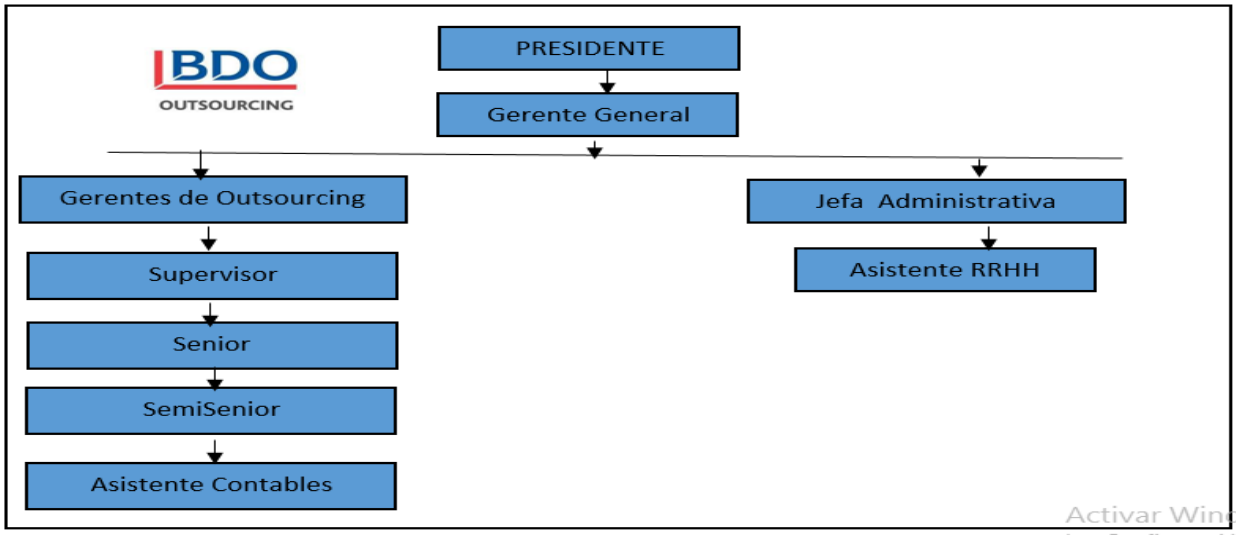
1.2.4. Misión:

Brindar servicios de Outsourcing Contable Finanzas, Nómina y Gestión de Personal, Representación Corporativa, que cubran los requerimientos de nuestros clientes, para lo cual contamos con un grupo de profesionales especialistas en cada área de servicios, y orientados a la formación de una cultura de servicio mancomunado que garantice el cumplimiento de los objetivos de la organización (Gerenfoque S.A, 2017).

1.2.5. Visión:

Nuestra visión es ser líderes en servicios de Outsourcing Contable a nivel nacional y regional, reconocida como la aliada que nuestros clientes requieren por la calidad y excelencia en los servicios que prestamos siguiendo los lineamientos de BDO Internacional (Gerenfoque S.A, 2017).

Gráfico 1. Organigrama estructural



Fuente: (Gerenfoque S.A, 2017)

1.3. Antecedentes

La calidad de vida laboral es un tema abordado desde diferentes enfoques y en todo el mundo, es así, que se encontró un estudio realizado en Venezuela por Marín en el año (2011) para la obtención del título de Especialista en Gerencia de Recursos Humanos y Relaciones Industriales en el cual se plantea la creación de una propuesta de un programa de calidad de vida laboral para los trabajadores de PDVSA CVP, en la que se evidencia la importancia de la calidad de vida y los elementos o necesidades que afectan a los trabajadores como sistemas de comunicación, supervisión competente, actividades interesantes. (Marín, 2011).

En la Pontificia Universidad Católica del Ecuador sobre el tema de Calidad de Vida Laboral se encontró disertaciones de alumnos de la Facultad de Psicología realizados desde en el año 2013, Ángela Paulina Rovalino Vásquez realizó un proyecto para la obtención de su título de psicóloga organizacional con el título "Diseño de un plan de calidad de vida en el trabajo, área de bóveda, para una empresa de seguridad en la ciudad de Quito", donde uno de los principales problemas a investigar era la alta rotación de su personal, en este estudio se concluyó que las jornadas de trabajo de más de 12 horas diarias generaban malestar entre los colaboradores esto derivaba en ausentismo y en renuncias constantes. (Rovalino, 2013).

En el 2015, Pablo Andrés Patiño Anasí presentó un trabajo titulado "Calidad de vida laboral: influencia de los turnos rotativos en el equilibrio entre trabajo - vida familiar y la planificación del tiempo libre", dentro de éste estudio se determinó que los turnos de trabajo y la vida familiar no afectan a la calidad de vida laboral, pues las familias habrían sabido sobrellevar el horario de trabajo sin que las afecte de gran manera (Patiño, 2015).

De igual manera se encontró un estudio realizado por Maldonado Masapanta, Tamara Nathaly y Urgano Urgano Gisela Amanda el cual está enfocado en la Calidad de Vida Laboral de los colaboradores operativos de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, en el cual se concluyó que los condiciones de trabajo y la falta de socialización de las beneficios y servicios con los que cuentan generaba malestar en los colaboradores afectan su nivel de CVL (Maldonado & Urgano, 2016). Otra de las disertaciones encontradas es la realizada por María Isabel Anda Varela con el título "Calidad de vida laboral: el bienestar logrado a través del trabajo y su influencia en la administración del tiempo libre en los colaboradores de Siemens Ecuador en el primer semestre del año 2017" este fue un trabajo teórico aplicado, en el cual se rechazó la hipótesis del bienestar logrado a través del trabajo influye en la administración del tiempo libre, debido a la baja correlación entre las variables (Anda, 2017).

En la actualidad la empresa Genrenfoque, no cuenta con un plan enfocado en la calidad de vida laboral de sus colaboradores, su personal está constituido en su mayoría por profesionales en áreas como contabilidad y auditoría, debido a la responsabilidad que conllevan sus actividades, un plan de calidad de vida laboral sería de gran relevancia para incrementar la satisfacción laboral de sus colaboradores y prevenir posibles riesgos psicosociales.

1.4 JUSTIFICACIÓN

El talento humano es la fuerza que permite el constante crecimiento organizacional, es por esto que se debe tomar en cuenta las necesidades que posea el personal y los factores que se encuentran inmersos dentro de la calidad de vida del mismo para mantener un índice de satisfacción laboral adecuado.

"La calidad de vida en el trabajo es un proceso dinámico y continuo en donde el trabajo está organizado objetiva y subjetivamente en todos los aspectos a fin de lograr el

desarrollo más pleno del empleado" (Patlán, Calidad de vida en el trabajo, 2016, pág. 64). Es por ello que el poseer un adecuado nivel de calidad de vida laboral podría contribuir en satisfacción del personal y por ende el logro de los objetivos y metas organizacionales. La CVL está enfocada en elementos tanto objetivos como subjetivos del entorno de trabajo, buscando así crear un equilibrio que permita generar un balance adecuado entre la vida laboral y la vida personal del colaborador.

Al ser Gerenfoque firma miembro de la multinacional BDO debe cumplir con requerimientos para conseguir la acreditación que le permita seguir perteneciendo a la empresa, parte de estos requisitos es enfocarse en el bienestar y desarrollo de su personal, por lo que un plan de CVL será adecuado para cumplir con los lineamientos respecto al área de Capital Humano, permitiendo a la firma beneficiarse en varios aspectos, obteniendo la acreditación internacional y conllevará a la consecución de objetivos tanto a corto como largo plazo que se plantearon dentro de la organización.

Para el estudio se utilizó un instrumento para medir el nivel de CVL en la empresa, para esto se utilizó el Cuestionario de Calidad de Vida en el Trabajo de Lares, el cual consta de 6 dimensiones. Este instrumento mide tanto factores subjetivos como objetivos de la CVL, su aplicación es rápida y sencilla pues el lenguaje utilizado es de fácil comprensión y está constituida por 47 preguntas.

Al finalizar el proyecto la investigadora pudo poner en práctica los conocimientos adquiridos a lo largo de su formación académica y además creció profesionalmente consolidando nuevos conocimientos que le permitirán mejorar en un tema de gran relevancia en la actualidad como es la calidad de vida laboral y dentro del campo de la psicología organizacional.

1.5.OBJETIVOS

a) Objetivo General

Diseñar un plan de calidad de vida laboral para los colaboradores de la empresa Gerenfoque. S.A para incrementar la satisfacción laboral.

b) Objetivos Específicos

- Realizar una investigación del estado del arte enfocado en el tema de calidad de vida laboral y su relación con la satisfacción laboral como sustento teórico de la presente investigación.

- Definir el estado actual de la calidad de vida de los colaboradores del área operativa por medio de la aplicación del Cuestionario de Calidad de Vida Laboral Lares 1998

- Elaborar una propuesta de un programa de calidad de vida laboral basado en el modelo de Lares (1998), los colaboradores del área operativa de la empresa Gerenfoque S.A con el fin de incrementar la satisfacción laboral dentro de la organización.

A continuación, se presentan los fundamentos teóricos que sustentan la presente investigación y sobre la cual se desarrolló este proyecto.

Capítulo II: Marco Teórico

En este capítulo se expondrán conceptos que permitan entender de manera clara el tema de disertación.

2.1 Salud Ocupacional

Existen varias definiciones al mencionar la salud ocupacional, para el siguiente trabajo se tomará como base la definición elaborada por la Organización Mundial de la Salud la cual expone:

> La salud ocupacional es una actividad eminentemente multidisciplinaria dirigida a promover y proteger la salud de los trabajadores mediante la prevención y el control de enfermedades y accidentes. Esta labor es realizada a través de la gestión de los factores y condiciones que ponen en peligro la salud y la seguridad en el trabajo, pudiendo minimizar el riesgo a niveles tolerables o, idealmente, hasta erradicarlos completamente. Además, la salud ocupacional procura no solo generar y promover el trabajo seguro y sano, sino que también buenos ambientes y organizaciones de trabajo realzando el bienestar físico, mental y social de los trabajadores. Se trata de respaldar el perfeccionamiento y el mantenimiento de su capacidad de trabajo y de la búsqueda del máximo bienestar posible en la tarea, tanto en las actividades que se realizan como parte de ésta como en las consecuencias que tienen dichas actividades en la vida de los trabajadores. De allí que los esfuerzos de la salud ocupacional deben centrarse en la prevención, adoptando todas las medidas necesarias para que el trabajo no cause daño. (Ministerio de Salud Pùblica, S/F).

El trabajo es un hecho social que forma parte de las diferentes esferas donde el ser humano se desarrolla y donde su salud tanto física como mental puede verse afectadas por accidentes de trabajo y enfermedades profesionales, por lo que la salud ocupacional tiene como fin la prevención a través de educación y control de los factores que puedan poner en riesgo la salud del trabajador. Para esto la salud ocupacional se apoya en varias disciplinas como: la medicina del trabajo, seguridad industrial y la higiene en el trabajo para evitar el deterioro de la salud de sus colaboradores.

Para el estudio de la salud ocupacional la psicología ha enfocado su esfuerzo en mejorar la calidad de vida laboral dentro de las organizaciones y ha destinado a la Psicológica Organizacional (PO) y la Psicología de la Salud Ocupacional (PSO) para salvaguardar la salud y seguridad de los trabajadores (Patlán, Salud Ocupacional y Psicología, 2017).

Las empresas buscan colaboradores productivos, motivados, que aporten al cumplimiento de metas y objetivos organizacionales, esto solo puede suceder si se cuenta con ambientes donde las condiciones de trabajo sean adecuadas y los factores de riesgo se encuentren debidamente controlados, creando espacios seguros, donde los colaboradores estén correctamente informados. Es por eso, que uno de los objetivos de la salud ocupacional es promover una cultura de prevención, así lo explica Henao (2009):

> La salud ocupacional es eminentemente preventiva y busca, a través de actividades de promoción, educación, prevención y control de los factores de riesgo ambiental, evitar la ocurrencia de accidentes de trabajo y de enfermedades profesionales. Dichas acciones tienen carácter multidisciplinario puesto que en ellas interviene una variedad de disciplinas, todas con el objeto de evitar el menoscabo de la salud (Henao, 2009, pág. 34).

Las organizaciones deben contar con programas de salud ocupacional, donde se realice exámenes para valorar la salud del colaborador, y conocer si el desarrollo de sus actividades laborales han afectado a su salud, por otro lado, se debe establecer mapas de riesgos, exámenes e informes anuales, programas de prevención de riesgos, garantizando los derechos de los trabajadores y cumpliendo con lo estipulado en normativas como el

Instrumento Andino y el Reglamento de seguridad y salud de los trabajadores y mejoramiento del medio ambiente de trabajo.

El Reglamento de seguridad y salud de los trabajadores y mejoramiento del medio ambiente de trabajo, que se expone a continuación (Ministerio del Trabajo, s/f, pág. 6)

Art. 11.- obligaciones de los empleadores. - Son obligaciones generales de los personeros de las entidades y empresas públicas y privadas, las siguientes:

1. Cumplir las disposiciones de este Reglamento y demás normas vigentes en materia de prevención de riesgos.
2. . Adoptar las medidas necesarias para la prevención de los riesgos que puedan afectar a la salud y al bienestar de los trabajadores en los lugares de trabajo de su responsabilidad.
3. Mantener en buen estado de servicio las instalaciones, máquinas, herramientas y materiales para un trabajo seguro.
4. Organizar y facilitar los Servicios Médicos, Comités y Departamentos de Seguridad, con sujeción a las normas legales vigentes.
5. Entregar gratuitamente a sus trabajadores vestido adecuado para el trabajo y los medios de protección personal y colectiva necesarios.

Art. 12.- "Los empleadores deberán adoptar y garantizar el cumplimiento de las medidas necesarias para proteger la salud y el bienestar de los trabajadores, entre otros, a través de los sistemas de gestión de seguridad y salud en el trabajo." (Ministerio de Trabajo, s/f, pág. 9).

Art. 14.- "Los empleadores serán responsables de que los trabajadores se sometan a los exámenes médicos de pre empleo, periódicos y de retiro, acorde con los riesgos a que están expuestos en sus labores." (Ministerio de Trabajo, s/f, pág. 9).

Según (Chiavenato, 2009, pág. 476) un programa de salud ocupacional tiene las siguientes etapas:

1. Institución de un sistema de indicadores, que incluya estadísticas de separaciones y seguimiento de enfermedades.
2. Implantación de sistemas de informes médicos.
3. Formulación de reglas y procedimientos para la prevención médica.
4. Recompensas a los gerentes y a los supervisores por la administración eficaz de la función de salud ocupacional.

Para procurar el bienestar del colaborador la salud ocupacional se apoya en disciplinas como la seguridad e higiene laboral que ayudaran a preservar el estado de salud del colaborador mientras realiza sus actividades laborales.

2.2 Seguridad e Higiene laboral

La seguridad e higiene laboral buscan salvaguardar la salud del colaborador mediante la prevención de accidentes profesionales, los que se dan como resultado de las actividades propias del trabajo y dentro de las cuales no se ha controlado los posibles factores de riesgo, de igual forma proporcionan a los colaboradores herramientas necesarias que los protejan dependiendo de los riesgos que conlleva cada puesto de trabajo, evitando así el desgaste de la salud del colaborador y mejorando su productividad, creando organizacionales seguras y espacios saludables de trabajo.

La seguridad laboral hacer referencia a "El conjunto de normas técnicas, destinadas a proteger la vida, salud e integridad física de las personas y a conservar los equipos e instalaciones en las mejores condiciones de productividad" (Henao, 2009, pág. 37).

La seguridad laboral es una disciplina que se basa en la protección del recurso humano de las organizaciones, para ello utilizan los aportes de otras técnicas como la ergonomía y medicina del trabajo, los profesionales en seguridad laboral serán los encargados de la información y formación de todos los miembros de la organización sobre las medidas de seguridad que deben cumplir, revisión del estado de la maquinaria e instrumentos de seguridad los cuales deben estar acorde a las funciones desempeñadas en cada cargo y al riesgo que representen las mismas, elaboración de normas de seguridad, así como de las acciones a tomar en caso de un siniestro.

La higiene laboral es definida como: “La ciencia y arte dedicada a la participación, reconocimiento, evaluación y control de aquellos factores o elementos estresantes del ambiente presentados en el lugar de trabajo, los cuales pueden causar enfermedad, deterioro de la salud e incomodidad […]” (Kayser, 2007, pág. 5). Por tanto se puede considerar a la higiene laboral como una herramienta que ayuda a la prevención de enfermedades causadas por ambientes contaminados, no controlados que impiden el adecuado desarrollo de actividades laborales, para esto se apoya en herramientas tales como reconocimiento de las condiciones de trabajo, identificación y medición de los agentes, evaluación de los datos obtenidos, corrección y mejora de las condiciones del ambiente laboral buscando mantener el bienestar de la salud de los trabajadores antes los diferentes contaminantes.

Las organizaciones deben contar con programas de higiene y seguridad debidamente estructurados y adecuados a las necesidades de los colaboradores, los programas inadecuados traen consigo consecuencias como: mayor índice de accidentes y enfermedades, altos costos para la organización, pone en riesgo la salud del colaborador quien puede verse obligado a dejar sus actividades profesionales de manera permanente a causa de un deficiente programa que no lo proteja, inclusive puede conllevar a la pérdida de clientes.

Para que un programa de higiene y seguridad sea adecuado se debe tomar en cuenta ciertos aspectos como: contar con la participación de todo el personal de la empresa, directivos y trabajadores deben estar al tanto del programa y deben comprender la importancia y beneficios del mismo, es decir, se debe capacitar al todo el personal para que puedan poner en práctica de manera adecuada en su área el programa, se debe evaluar los posibles riesgos en cada uno de los cargos y se debe corregir las fallas que existan en los puestos de trabajo que generen potenciales riesgos (Chiavenato, 2009).

Con los programas se busca reducir los posibles riesgos tanto físicos como psicosociales y brindar al trabador un espacio de trabajo donde se sienta seguro y cómodo al realizar sus actividades sabiendo que su seguridad está siendo salvaguardada y es importante para la organización.

2.3 Ergonomía

El concepto más complejo según la Asociación Internacional de Ergonomía (AIE):

> La ergonomía es la disciplina científica que trata las interacciones entre los seres humanos y otros elementos de un sistema, así como la profesión que aplica teoría, principios, datos y métodos al diseño con el fin de optimizar el bienestar del ser humano y el resultado global del sistema (Obregón, 2016, pág. 11).

El enfoque que persigue la ergonomía vas más allá del estudio de la relación existente entre el hombre y la máquina. Por el contrario, busca ser una disciplina aplicada para incrementar la satisfacción, comodidad y el bienestar de los colaboradores en un sistema organizacional.

Es importante tomar en cuenta a la ergonomía dentro de las organizaciones con el fin de erradicar las enfermedades o el malestar producido por las inadecuadas condiciones y recursos que a diario utilizan en el trabajo, de no ser así los tratamientos no darán resultado pues los agentes causales seguirán presentes en las actividades de trabajo dentro de las empresas, los síntomas musculo-esquelético como resultado de actividades repetitivas y una mala higiene postural, así como el manejo manual de materiales sin las adecuadas herramientas ni la capacitación para usarlos, generan alteraciones en la salud y bienestar. Los principales objetivos de la ergonomía es por un lado promover la salud y el bienestar de los colaboradores; por el otro reducir los accidentes e incrementar la productividad, esta disciplina es de carácter integrativo y predictivo, es decir, que busca apoyarse en otras disciplinas y ciencias con el fin de evitar posibles accidentes o enfermedades laborales. Para esto propone crear puestos, métodos y herramientas que permitan la adaptación de trabajo a las capacidades y limitaciones humanas evitando el sobre esfuerzo y desgaste físico y mental (Apud & Meyer, 2013).

La ergonomía ha estado presente desde que el ser humano empezó a utilizar los elementos a su alrededor y los modificaba para sobrevivir, es así que a pesar de que el termino no existía el hombre ya intentaba adaptar los objetos de su entorno para su trabajo cotidiano. El desarrollo histórico de la ergonomía se basa en tres etapas: etapa doméstica, etapa artesanal y etapa industrial (Obregón, 2016).

a) Etapa Doméstica.

Esta etapa se caracteriza por la destreza que tenía el ser humano prehistórico para desarrollar diferentes utensilios con elementos comunes del entorno y utilizarlos para

actividades como la caza, pesca y recolección, a medida que evolucionaban se veían obligados a crear nuevos instrumentos, esto dio paso a la etapa artesanal (Obregón, 2016).

b) Etapa Artesanal

La etapa artesanal nace del crecimiento de las familias y grupo sociales, con esto se genera un aumento de la demanda de utensilios, de igual manera el aparecimiento de las castas y la creación de nuevos roles como artesanos, militares, gobernadores etc. La migración y el comercio ayudaron a la transformación de la organización social en un sistema económico, se implanto la industria doméstica, la cual consistía en la distribución de la materia prima con un mercader que los repartía entre varias personas y después recogía los productos para llevarlos donde otros vendedores o directamente donde los clientes (Obregón, 2016) .

c) Etapa Industrial.

Con el crecimiento de la población incremento la demanda de utensilios, los talleres artesanales ya no eran suficiente por lo que se propone la creación de espacios industriales, donde con ayuda de maquinaria se elaboró una mayor cantidad de productos. En esta época la ergonomía no existía por lo que la sociedad científica empezó a preocuparse por la seguridad y bienestar de los trabajadores, pues estos debían mantener la producción y elaborar armamento para la guerra esto marcaría, un hito en la historia pues se consideraría a los trabajadores como seres humanos que se cansan, enferman y sienten (Obregón, 2016).

2.3.1 Clasificación de la ergonomía

Según la Asociación Internacional de Ergonomía (AIE) la ergonomía se clasifica en tres grupos:

a) **Ergonomía Física:** Se encarga de los factores, biomecánicos, antropométricos fisiológicos involucrados en las actividades con componentes físicos (Obregón, 2016).
b) **Ergonomía Cognitiva:** se ocupa de los procesos mentales como la memoria, el razonamiento y la percepción, centra su interés en los trabajos cuyas actividades con exigencias mentales (Obregón, 2016).

c) **Ergonomía Organizacional:** se encarga de la optimización de los sistemas socio-técnicos dentro de las estructuras organizacionales, la capitalización y la experiencia en las organizaciones (Obregón, 2016).

Es así, como la ergonomía marcó un antes y después en la historia del trabajo al priorizar al ser humano y sus necesidades sobre la actividad laboral, permitiendo tomar en consideración la salud y bienestar sobre la producción, a partir de este hecho nuevas disciplinas han concentrado sus esfuerzos en prevenir y mejorar las condiciones de trabajo.

Los factores psicosociales, riesgos psicosociales y factores de riesgos psicosociales son términos que suelen ser confundidos, la literatura muestra distintas concepciones y enfoques sobre estos términos, muchas de estas concepciones se contraponen.

2.4 Riesgos Psicosociales

Al mencionar los riesgos en el trabajo, los riesgos físicos son los primeros en llamar la atención pues son más fáciles de detectar y corregir, sin embargo, existen otro tipo de riesgos dentro del ámbito laboral y estos son los riesgos psicosociales.

Existen definiciones de riesgos psicosociales, sin embargo, para el interés de este proyecto se utilizará la emitida por el Ministerio del Trabajo: "Son situaciones laborales que tienen una alta probabilidad de dañar gravemente la salud de los trabajadores, física, social o mentalmente" (Ministerio de Trabajo).

Los riesgos psicosociales laborales tiene antecedentes en los factores psicosociales de riesgo y cuentan con características propias, según (Moreno & Baez, 2011, pág. 18) son los siguientes:

a) Afectan a los derechos fundamentales del trabajador, los riesgos psicosociales se refieren a elementos básicos de las condiciones organizacionales, que afectan a los derechos y la salud de los trabajadores.

El Instrumento Andino en el capítulo IV Art. 18.- "Todos los trabajadores tienen derecho a desarrollar sus actividades laborales en ambientes propicios para el pleno ejercicio de sus facultades, físicas y mentales, que garanticen su salud, seguridad y bienestar. (Ministerio de Trabajo, s/f, pág. 8)

b) Los riesgos psicosociales tienen efectos globales sobre la salud del trabajador, pueden ocasionar daños a la salud física y mental de los trabajadores

c) Afectan a la salud mental de los trabajadores, su repercusión más notable es en la salud mental, ocasionando altos niveles de estrés y burn out.

d) Tienen formas de cobertura legal, el Instrumento Andino en el Art. 26

> El empleador deberá tener en cuenta, en las evaluaciones del plan integral de prevención de riesgos, los factores de riesgo que pueden incidir en las funciones de procreación de los trabajadores y trabajadoras, en particular por la exposición a los agentes físicos, químicos, biológicos, ergonómicos y psicosociales, con el fin de adoptar las medidas preventivas necesarias. (Ministerio de Trabajo, 2005, pág. 17).

Los riesgos psicosociales pueden tener su origen en el deterioro de ciertas características de la actividad laboral, según (Gil-Monte , 2012, pág. 238):

a) Características de la tarea: cantidad de trabajo, ritmo de trabajo, monotonía, responsabilidad, etc.

b) Características de la Organización: canales de comunicación, estructuras jerárquicas, ritmo de trabajo, etc.

c) Características del empleo estabilidad, salario, condiciones físicas

d) Organización del tiempo de trabajo: duración de la jornada, pausas activas, turnos nocturnos.

El correcto manejo de los riesgos psicosociales trae consigo beneficios tanto para la organización como para el colaborador, así lo explica

> Una gestión deficiente puede significar altos costos, directos o indirectos para la empresa a consecuencia del aumento del ausentismo, incremento de desvinculaciones voluntarias, baja en la motivación, deterioro de las relaciones laborales y del clima organizacional, amenazas reales de sanciones tanto de tipo civil como administrativas y la consecuente pérdida de reputación que suponen

las denuncias y difusión mediática, entre otros (Gómez, Hernández, & Méndez, 2015, pág. 11).

2.5 Factores psicosociales de riesgo:

Los factores psicosociales de riesgo hacen referencia a las condiciones organizacionales y las condiciones psicosociales que tiene alta probabilidad de ser lesivos para la salud, tienen la capacidad de desequilibrar, así como alterar la capacidad del trabajador para responder y manejar el flujo de la actividad que proviene del trabajo (Ministerio del Trabajo, 2013).

A diferencia de los factores psicosociales los factores psicosociales de riesgos tienen más posibilidades de tener efectos negativos en la vida de los colaboradores, es de decir, su incidencia negativa es mucho más alta.

Los factores psicosociales de riesgo provienen de múltiples condiciones asociadas al trabajo, como lo son: intensidad y horas de trabajo, horarios cambiantes, sobrecarga del rol y mala comunicación organizacional (Ministerio del Trabajo, 2013). Esta información fue obtenida del Programa de Prevención de Riesgos Psicosociales que desarrollo el Ministerio de Trabajo en conjunto con la Universidad SEK, se desarrolló un cuestionario para evaluar los Riesgos Psicosociales en los espacios laborales (Anexo 1)

2.6 Factores psicosociales.

Los factores psicosociales definidos por el (Ministerio del Trabajo, 2013, pág. 4) son: "Conjunto de percepciones y experiencias del empleado; interacciones en el trabajo, su medio ambiente, satisfacción, necesidades, cultura y situación personal"

Pueden afectar la calidad de vida laboral y convertirse en factores psicosociales de riesgos, la complejidad de estos factores recae en su naturaleza pues comprender experiencias, aspiraciones y percepciones del colaborador dentro de la organización, así lo explica (Sarsosa-Prowes, Charria-Ortiz, & Arenas-Ortiz, 2014). "Los factores psicosociales abarcan aspectos intra laborales, extra laborales y condiciones intrínsecas del trabajador, estos elementos se inter-relacionan mediante experiencias y percepciones y afectan la salud y el desempeño de los trabajadores"

Apuntan a la estructura organizacional y a las condiciones psicosociales del trabajo como la cultura, el clima organizacional diseños de los puestos de trabajo, estilos

de liderazgo, estos elementos pueden dar como resultado efectos positivos o negativos en la salud del trabajador (Moreno, 2011).

Los factores psicosociales pueden llegar a ser perjudiciales para la salud de los colaboradores al convertirse en riesgos psicosociales y afectando su vida profesional, además al reducir el tiempo que podrían desempeñarse en el ámbito profesional y por ende laboral, tiene efectos a nivel emocional, cognoscitivo, social, laboral y fisiológico (Ministerio del Trabajo, 2013)

La prevención de riesgo psicosociales y el control de los factores psicosociales permite mantener la salud del colaborador en óptimas condiciones y permitiendo construir un adecuado nivel de calidad de vida laboral para el mismo. En la tabla presentada a continuación se hace una comparación de estos tres términos que algunos autores unifican, mientras que otros los delimitan y diferencian.

Tabla 1. Tipos de factores y riesgos

	Características	**Origen**	**Efectos**	**Implicaciones legales**
Riesgos psicosociales	Son situaciones que tienen una alta probabilidad de afectan de manera global la salud del colaborador tanto física como psicológica	Características: del trabajo, organización, tiempo y estabilidad	Efectos globales sobre la salud física y mental del trabajador y derechos de los trabajadores	Son tomados en cuenta en el Instrumento Andino Programa de prevención de Riesgos psicosociales
Factores psicosociales de riesgo	Son condiciones que tiene alta probabilidad de ser lesivos para la salud y pueden ser desencadenantes de estrés y tensión	Sobre cargas laborales, horarios extensos, liderazgo negativo	Salud física y psicológica	Son tomados en cuenta en el Instrumento Andino
Factores psicosociales	Conjunto de percepciones y experiencias del empleado que pueden favorecer	Cultura organizacional, condiciones de trabajo, factores interpersonales, condiciones ergonómicas, salariales	Efectos a nivel emocional, cognoscitivo, de comportamiento social, laboral y fisiológico.	Son tomados en cuenta en el Instrumento Andino

2.7 Calidad de vida laboral

La CVL nace en los años 70, en esta época el entorno de trabajo no contaba con las condiciones apropiadas y ponían en riesgo la salud del trabajador obligándolo a cumplir extensas jornadas con el fin de incrementar la eficiencia en las tareas y reduciendo costos, dando como resultado la creación espacios de deshumanización del trabajo donde se explotaba la mano de obra y se ponía en riesgo la salud del colaborador. Esto resulto en altos índices de ausentismo, desmotivación, baja productividad y desempeño, ante esto los directivos tomaron la decisión de imponerse ante los trabajadores creando normas más estrictas, poniendo en riesgo al trabajador sobre exigiéndolo, pero esto no dio resultados positivos, por el contrario generó bajas laborales y mal ambiente laboral, tras un largo análisis de la situación se optó por rediseñar los puestos de trabajo y la visión de la compañía donde se priorizó la creación de espacios correctamente diseñados para el bienestar del colaborador y centrando su atención en mejorar la CVL, con el fin de mejorar la productividad de la empresa sin dejar de lado el bienestar de los trabajadores (Granados, 2012).

El término calidad de vida tiene su origen en las conferencias dictadas por el Ministerio de Trabajo de EEUU y la fundación FORD las cuales se dieron gracias a las protestas por parte del personal de General Motors, los asistentes estudiaron la situación y llegaron a la conclusión de que el termino CVL iba más allá de espacios físicos o jornadas de trabajo, por el contrario englobaba amplias elementos como: toma de decisiones, rediseño de puestos de trabajo y estructuras organizacionales, incremento de la autonomía, todo esto con el fin de incrementar y estimular el aprendizaje y la promoción dentro de la organización (Granados, 2012).

(Patlán, Calidad de vida en el trabajo, 2016) Considera al surgimiento de la calidad de vida laboral como la tercera revolución industrial tomando en cuenta que:

- La primera revolución industrial surgió con el nacimiento y desarrollo de las maquinas, las cuales poco a poco remplazaron el esfuerzo y fuerza física de los trabajadores dentro de las industrias
- La segunda revolución industrial surgió con la innovación tecnológica, esta nueva tecnología facilitó el trabajo intelectual y los procesos mentales de los trabajadores por medio del uso de computadoras y otras tecnologías, dando como resultado el nacimiento de la primera globalización.

- La CVL al ser considerada la tercera revolución industrial representa la humanización del trabajo por medio de la creación de espacios saludables y relacionados con la satisfacción y motivación dentro de la organización, este término es de naturaleza multidimensional y dinámica y pretende contribuir al desarrollo del ser humano dentro de la organización y que esto conlleve efectos positivos en la vida del colaborador fuera de la misma, es decir representa un nuevo crecimiento dentro de la industria

La CVL permite a las organizaciones plantear estrategias que les ayuden a centrar su atención en la satisfacción de las necesidades de sus colaboradores, de la formación adecuada, de la significación de la tarea, del trato justo que puedan recibir en la organización y con todo esto pretenden hacerlos sentir que sus necesidades son tomadas en cuenta y que son parte importante de la empresa fomentando el sentido de pertenencia.

En la actualidad y a nivel mundial las organizaciones se encuentran dentro de un competitivo mercado, pero la visión de la organización moderna ya no solo pretende ser reconocida por su calidad y eficiencia sino por el contrario buscan atraer y retener a los mejores talentos, para esto han decidido enfocar sus esfuerzos en priorizar e invertir en el talento humano de la organización y han centrado su atención en la CVL, buscando mejorar su imagen y producción de la mano de estrategias que incrementen la satisfacción, sentido de pertenencia y bienestar de sus colaboradores, así lo explica la autora peruana Granados (2012):

> En la actualidad, las principales compañías están innovando las políticas de calidad de vida en la empresa y sus prácticas para hacerse cargo de las necesidades de todos los empleados, como una forma de apoyar los objetivos del negocio y de retener a los mejores talentos (Granados, 2012, pág. 214).

Los beneficios de implementar programas de calidad de vida laboral afectan al trabajador en su vida profesional como personal y por ende a la organización; y se enumeraran a continuación, estos han sido tomados del libro (Patlán, Calidad de vida en el trabajo, 2016, pág. 20)

Beneficios para el trabajador:

- Incrementa la motivación y el rendimiento
- Mayores niveles de salud
- Sensación de utilidad y reconocimiento
- Disminución de los niveles de estrés
- Oportunidad para desarrollar las habilidades, conocimientos e intereses
- Equilibrio entre familia y trabajo
- Mayor satisfacción profesional y personal
- Aumento de la seguridad de los trabajadores

Beneficios para la organización

- Menor ausentismo y rotación
- Aumento de la productividad
- Mejora el ambiente de trabajo
- Mejora la reputación de la organización
- Organizaciones más atractivas para clientes, proveedores y futuros clientes
- Ahorro en costos

La CVL es un término complejo de estudiar debido a las diferentes perspectivas que puede englobar y a los diferentes componentes con los que cuenta que le permiten considerar tanto la parte subjetiva como objetiva dentro del trabajo para así crear espacios saludables y apropiados para el trabajador.

2.7.1 Componentes de la calidad de vida laboral

Según Chiavenato (2009) la calidad de vida en el trabajo es una construcción compleja que envuelve una constelación de factores, como:

1. La satisfacción con el trabajo ejecutado.
2. Las posibilidades de futuro en la organización.
3. El reconocimiento por los resultados alcanzados.
4. El salario percibido.
5. Las prestaciones recibidas.
6. Las relaciones humanas dentro del equipo y la organización.
7. El entorno psicológico y físico del trabajo.
8. Las posibilidades de estar comprometido y participar activamente

Los componentes de CVL han sido separados en dos categorías, objetivos y subjetivos, que buscan complementarse con el fin de englobar la mayoría de los factores que se encuentran en las organizaciones según (Lares, 1989).

- **Componentes objetivos:** medio ambiente, ingresos, participación, espacios, es decir todo aquello que es palpable dentro de la organización (Lares, 1989).
- **Componentes subjetivos:** experiencias dentro de la organización, reconocimiento, satisfacción, relaciones interpersonales, es decir todos aquellos que no se puede apreciar a primera vista dentro de la organización (Lares, 1989).

Es importante tomar en cuenta estos dos elementos, pues si solo se toma en cuenta el componente objetivo se dejaría de lado otras necesidades del colaborador en aspectos psicológicos y sociales que son fundamentales para formular programas de CVL funcionales, de igual manera el tomar en cuenta solo el componente subjetivo no permite crear un visón amplia de los factores que están dentro de los procesos de producción y que de igual manera influyen en la percepción del trabajador sobre la calidad de vida que lleva dentro del trajo.

En la siguiente tabla presentada a continuación se sintetiza los diferentes instrumentos para medir la CVL.

Tabla 2. Instrumentos de medición de la CVL

Nombre	**Autor**	**Año**	**Dimensiones**	**Características**	**Confiabilidad** **Alta α de Cronbach**
CVP-35	Cabezas &Karasek	1999	Cuenta con 3 sub escalas: apoyo directivo, cargas de trabajo y motivación intrínseca.	Consta de 35 preguntas que se responden en una escala de 1 a 10, a la que se superponen las categorías «nada» (valores 1 y 2), «algo» (valores 3, 4 y 5), «bastante» (valores 6, 7 y 8) y «mucho» (valores 9 y 10). Existen 2 preguntas que no se podían englobar en estas categorías. Una era una medida resumen de la percepción de calidad de vida profesional, y la otra hacía referencia a la capacidad de abstraerse de la presión (Martín, y otros, 2004)	Las sub escalas de cada dimensión presentaban una consistencia interna alta α de Cronbach 0.75 y 0.86 Población de profesionales de atención primaria en Madrid (Martín, y otros, 2004)
Encuesta de Calidad de Vida y Salud Laborales	Duro	2005	6 factores: condiciones de adaptación, condiciones de ajuste, condiciones de experiencia subjetiva, condiciones de trabajo, condiciones moduladoras, condiciones de control	89 preguntas que miden 6 factores con una escala de Likert de 8 puntos 1 valor extremadamente bajo 8 valor extremadamente alto (Patlán, Calidad de vida en el trabajo, 2016)	**N/E** (Patlán, Calidad de vida en el trabajo, 2016)

Cuestionario de Calidad de Vida Laboral Lares 1998			Dimensiones : participación y control, equidad económica, alienación al trabajo, medio ambiente, satisfacción en el trabajo, identidad y autoestima laboral (Lares, 1989)	47 preguntas que están agrupadas en las seis dimensiones, que a su vez se dividen en tres sub grupos denominados indicadores. Cuatro opciones, de respuesta dentro de una escala de Likert, donde uno es el puntaje más bajo o totalmente en desacuerdo y cuatro el más alto o totalmente de acuerdo	Se realizó el análisis de confiabilidad mediante el sistema SPSS y se obtuvo el valor de 0,896 en el Alfa de Cronbach (Marín, 2011)
Cuestionario GOHISALO	Raquel González Gustavo Hidalgo José Guadalupe Salazar María Preciado	2010	1) Soporte institucional para el trabajo 2) Seguridad en el trabajo 3)Integración al puesto de trabajo 4)Satisfacción por el trabajo 5)Bienestar logrado a través del trabajo 6)Desarrollo personal 7) Administración del tiempo libre.	Consta de 74 ítems, un formato de respuesta de 5 puntos, 0 = nada satisfecho, nunca, nada de acuerdo, nulo compromiso, 4= máxima satisfacción (Patlán, Calidad de vida en el trabajo, 2016)	confiabilidad medida por Alpha de Cronbach de 0.95 en personal de enfermería de México (Quintana, Paravic, & Saenz, 2016)

Cuestionario de Calidad de Vida Laboral de Blanch	Blanch	2005	Consta de 2 partes, la primera 14 factores: condiciones de trabajo, clima social de trabajo, política organizativa, satisfacción con la organización, ideología gerencial, bienestar laboral, valores personales, evolución laboral, afrontamiento, sueños, identidad, violencia y efectos colaterales del trabajo y la segunda está conformada por variables sociodemográficas (Patlán, Calidad de vida en el trabajo, 2016)	Consta con un formato de calificación del 0 al 10 y del 1 al 7, fue elaborado en España (Patlán, Calidad de vida en el trabajo, 2016)	con alfas 0.960 (Patlán, Calidad de vida en el trabajo, 2016)

Los distintos instrumentos permiten evaluar diversos indicadores y enfoques acorde a la investigación realizada por cada autor y han sido utilizados ampliamente para varias investigaciones y organizaciones que buscan evaluar la percepción de la CVL.

2.8 Modelos Calidad de Vida Laboral

Autores como Lares (1989), Nadler y Lawler (1989), Walton (1973) y Duro (2006) han propuesto diversas concepciones y modelos relacionados con la CVL, a continuación, se detallan los modelos propuestos por estos autores.

2.8.1. Modelo de CVL de Walton 1973

Richard Walton en 1973 abordo la CVL desde la perspectiva de valores ambientales y humanos que han sido olvidados y descuidados por el avance tecnológico y el crecimiento económico en las organizaciones, propone ocho categorías para para evaluar la CVL (Patlán, Calidad de vida en el trabajo, 2016)

- **Compensación justa y adecuada**: compatibilidad con la ganancia financiera en comparación del trabajo realizado por el colaborador y la existencia de equidad tanto interna como externa
- **Condiciones de salud y seguridad en el trabajo**: todos los recursos que se utilicen para mantener la salud del colaborador, ambientes adecuados, maquinaria, horarios adecuados de trabajo, etc.
- **Oportunidad para uso y desarrollo de la capacidad humana**: implica la importancia de la capacitación, feedback, aprovechamiento de la creatividad del capital humano en las organizaciones y el reconocimiento.
- **Oportunidad de crecimiento continuo y seguridad:** implica las políticas internas de la organización que permitan el crecimiento y desarrollo del colaborador, personal y profesional dentro de la misma, es decir los planes de carrera para los colaboradores y la seguridad en el empleo.
- **Integración social en la organización:** igualdad de oportunidades de desarrollo para todo el personal sin importan su orientación de género, religión, etnia ni cualquier otro limitante que se considere discriminativo.

- **Constitucionalismo en la organización del trabajo:** respeto de los derechos de los colaboradores, así como libertad de expresión y respeto a la privacidad.
- **Trabajo y espacio total de vida**: equilibrio entre la vida personal y profesional del colaborador.
- **Relevancia del trabajo en la vida social:** percepción del colaborador sobre su trabajo, significación, resultado, importancia y calidad del mismo.

Este modelo consideraba elementos que han sido relegados a un segundo plano debido al apresurado crecimiento tecnológico y económico, posterior a este modelo se formularon nuevos indicadores, componentes y modelos que distintas perspectivas.

2.8.2. Modelo de CVL Lares - 1989

Armando Lares Soto propone un modelo Integral de Calidad de Vida en el Trabajo, este modelo plantea la descomposición del concepto de CVL en indicadores que permitan realizar diagnósticos y procesos comparativos en diferentes organizaciones, para esto ha agrupado estos indicadores en dos componentes, los cuales serán estudiados dentro de las organizaciones, el primero es el componente objetivo, el cual está compuesto por equidad económica, medio ambiente, participación y control, por otro lado está el componente subjetivo el cual está conformado por alienación al trabajo, satisfacción e identidad y autoestima, continuación se detallará cada uno de ellos con información obtenida de (Lares, 1989).

- **Equidad económica**: Hace referencia a las desigualdades existentes dentro de una organización a nivel de los beneficios económicos que reciben todos los trabajadores, con el fin de una distribución equitativa de los recursos y beneficios que ofrece la empresa, esto no quiere decir que todos los colaboradores deben recibir el mismo sueldo pero sí que se reduzca en lo posible estas diferencias tomando en cuenta que todos los colaboradores pertenecen al mismo equipo de trabajo u organización al momento de plantear políticas o programas salariales. La justicia distributiva debe ser considerada en el ámbito económico general de la empresa, donde para ampliar el mercado se debe considerar el consumo de la población en conjunto y no solo por una minoría, esto desde el punto de la teoría social y considerando a la justicia distributiva como parte de la equidad económica y a esta como componente de la CVL. Cuenta con los siguientes indicadores

- **Control sobre asuntos económicos:** el nivel de control que tienen los trabajadores sobre aspectos económicos de la empresa. Los siguientes ítems miden este indicador, de la dimensión Equidad Económica (Lares, 1989, pág. 160):
    a) Sistemas de pagos
    b) Inversión de capital.
    c) Distribución de las ganancias de la empresa.
    d) Evaluación del presupuesto.
    e) Participación en propuestas sobre incrementos del capital.
    f) Escogencias de mercados y formulación de estrategias.
- **Información financiera:** mide la cantidad de información financiera que la empresa produce relacionada con la toma de decisiones económicas. Los siguientes ítems estructuran este indicador (Lares, 1989, pág. 160):
    a) Extensión de la información financiera.
    b) Manera como se comparte la información financiera.
    c) Fuentes de la información.
    d) Control de los datos
- **Beneficios y retorno económico:** se basa en la proposición mayor beneficio y retorno económico, será mayor la equidad económica en la organización. Compuesto por los siguientes ítems (Lares, 1989, pág. 160):
    a) Incrementos de sueldos y salarios
    b) Beneficios percibidos por los empleados, trabajadores y demás categorías de la empresa
    c) Distribución de los beneficios.
    d) Relación entre el sueldo más alto y el más bajo.

- **Participación y control:** Este indicador es de vital importancia para conocer la CVL, es la forma en la que el poder es compartido y el hecho de que todos los miembros de la organización puedan dar su opinión y expresar su pensar, tomando en cuenta que

participación no significa control, mientras que control si implica participación, para evitar confusiones se ha planteado ciertas distinciones que impidan la ambigüedad y se los ha categorizado a través de los siguientes indicadores sociales

- **Información:** debe estar a la mano de todos con el fin de que tanto, trabajadores, directivos o sus representantes puedan evaluar aspectos relacionados con la toma de decisiones en sus áreas, si se restringe la información también se restringe la participación y control

  Este indicador se mide a través de los siguientes (Lares, 1989, pág. 159):

  a) Dirección del flujo de información.
  b) Extensión de los límites establecidos por los niveles directivos para la información. Se refiere hasta donde están dispuestos a compartir la información de la empresa
  c) Precisión de la información
  d) Cantidad de comunicación establecida entre los diversos sectores, interactuantes en la organización.

- **Grado y Bases Normativas de la Participación y Control**: hace referencia al nivel de participación y control de los colaboradores en áreas de su incumbencia y sujetos a normas o reglamentos que amparen esta participación

Los siguientes ítems se formulan para categorizar este indicador (Lares, 1989, pág. 159):

a) Fuente donde se origina y se establecen las facilidades para la participación. Es decir, los orígenes donde se aceptan la participación de los trabajadores en el proceso de toma de decisiones.
b) Bases normativas para la participación y el control. Se refiere a las leyes, reglamentos (internos o externos) y demás prescripciones escritas, que, de manera formal, establezcan y reglamenten la participación de todos los sectores en la formulación de políticas, y demás aspectos técnicos y administrativos de las organizaciones.

- **Contenido y asuntos:** identifica los asuntos en los que es posible la participación de los colaboradores en temas de participación y control. Los siguientes ítems se han formulado para medir este indicador (Lares, 1989, pág. 159):
    a) Promoción de personal y adiestramiento
    b) Horas de trabajo. Decisiones sobre las mismas
    c) Participación en la selección y despidos de personal
    d) Condiciones físicas del trabajo. Participación y control sobre las mismas
    e) Establecimiento de normas y reglas de seguridad laboral
    f) Formulación de nuevos planes y programas
    g) Formulación de propósitos organizacionales.
- **Nivel de participación y control:** toma en cuenta, cuánta participación y control tienen los colaboradores dentro de la organización

  A fin de analizar cuales trabajadores en la estructura de la empresa, están participando y controlando el proceso de toma de decisiones, se han considerado los siguientes ítems para medir este importante indicador (Lares, 1989, pág. 159):
    a) Nivel en el cual las decisiones se toman
    b) Nivel del proceso de control
    c) Estructuras establecidas para la participación
    d) Utilización del conocimiento profesional y técnico

- **Alienación del trabajo:** esta dimensión puede ser estudiada desde dos perspectivas, la primera desde el estudio de los procesos sociales y el otro desde los procesos psicológicos, para esto se han formulado algunos indicadores
    - **Sentimiento de impotencia o falta de poder:** Mide la percepción del colaborador sobre si sus acciones tienen o no influencia en la organización. Los siguientes ítems se han formulado para medir este indicador (Lares, 1989, pág. 161):
        a) Oportunidad de promoción en el trabajo
        b) Regulación de las actividades laborales
        c) Supervisión

d) Conflicto de intereses

e) Influencia en los procesos de toma de decisiones

- **Aislamiento social:** grado en el que un colaborador rechaza los objetivos sociales y a la organización, se puede considerar como la pérdida de los valores centrales de la organización y de los sentimientos de estar integrado o pertenecer al grupo.

  Los siguientes ítems nos miden este indicador (Lares, 1989, pág. 162):

  a) Niveles de los contactos sociales en la organización.

  b) Separación del grupo o de las normas estandarizadas por los grupos de trabajo.

  c) Insatisfacción con los compañeros de trabajo.

  d) Deseos de cambiar de organización

- **Ausencia de significado:** depende del manejo de las relaciones del colaborador con a la organización, el producto y el proceso, es decir pierde el significado de sus acciones ni la consecuencia de los mismos.

  Tres ítems fundamentales han sido propuestos para medir este importante indicador de la alienación (Lares, 1989, pág. 162):

  a) Percepción de los trabajadores acerca del trabajo que realizan.

  b) Insatisfacción con los propósitos personales.

  c) Percepción sobre el futuro del trabajador en la organización donde está adscrito

- **Medio ambiente:** el desarrollo tecnológico e industrial ha traído efectos negativos, el uso de químicos dañinos para la salud sin medidas de control y condiciones físicas como ruidos, falta de iluminación, espacios reducidos, etc. Tiene incidencias negativas en la calidad del medio ambiente laboral y por ende en la calidad de vida laboral. El componente Medio Ambiente se estructura a través de los siguientes indicadores

  - **Percepción del ambiente laboral:** este indicador busca medir la percepción de los colaboradores sobre el ambiente en el que desarrollan sus actividades. Los siguientes ítems se proponen para categorizar este indicador (Lares, 1989, pág. 163):

a) Opinión sobre las condiciones físicas donde se desarrolla el trabajo.
b) Opinión sobre la iluminación del ambiente laboral.
c) Opinión sobre el ruido.
d) Opinión sobre la temperatura en el lugar del trabajo.
e) Percepción espacial.
f) Medio ambiente y descanso laboral
g) Medio ambiente y sanitarios
h) Medio ambiente y bebederos de agua

- **Salud ocupacional:** este indicador está compuesto por aspectos ambientales que tengan incidencia en la salud del trabajador e higiene del mismo.

  Los siguientes ítems han formulado para medir la salud ocupacional, dentro de un Modelo Integral de Calidad de Vida en el Trabajo (Lares, 1989, pág. 163):

  a) Medio ambiente y salud ocupacional.
  b) Equipamiento y salud ocupacional.
  c) Accidentes laborales.
  d) Contaminación sónica.
  e) Iluminación.
  f) Prevención de accidentes

- **Satisfacción en el trabajo:** este es uno de los indicadores principales de la calidad de vida laboral, este componente subjetivo debe ser considerado como el fin de la calidad de vida laboral, dentro del Modelo Integral de Vida en el Trabajo se mide a través de los siguientes indicadores:
  - **Oportunidad y desarrollo en la organización:** se refiere a la oportunidad que le da la empresa al colaborador para crecer dentro de la misma, posibilidad de ascensos, capacitaciones, Los siguientes ítems han sido estructurado para medir este indicador (Lares, 1989, pág. 164):

    a) Opiniones acerca del desarrollo de la carrera dentro de la organización.

b) Niveles de satisfacción con las oportunidades de adiestramiento que pueda ofrecer la empresa.
c) Satisfacción con la aplicación de los conocimientos.
d) Niveles de satisfacción con las oportunidades de ascenso dentro de la organización.

- **Reconocimiento:** dentro de este indicador se toman en cuenta los factores de motivación del colaborador en función de la apreciación de sus actividades. Los siguientes ítems configuran este indicador motivacional (Lares, 1989, pág. 164):
  a) Niveles de percepción sobre la política de motivación establecida por la empresa.
  b) Orientaciones recibidas en relación con el trabajo cumplido o por cumplir.
  c) Opinión acerca del proceso de evaluación de eficiencia establecido por la empresa
- **Logro:** se centra en la autoevaluación de sus actitudes y se plantea los logros que obtiene en su trabajo por las actividades. Ítems relacionados con este indicador: (Lares, 1989, pág. 164):
  a) Opinión sobre los resultados obtenidos en el trabajo en función de las capacidades que el trabajador considera que posee.
  b) Nivel de satisfacción acerca de los efectos de las acciones realizadas en el trabajo, en relación con los objetivos -personales e institucionales- que se plantean explícitamente o implícitamente.
  c) Relación logro y responsabilidad asignada en el trabajo.
- **Características del trabajo:** busca medir la satisfacción respecto a la naturaleza del trabajo y a la industria. Los siguientes ítems se formulan para medir la percepción del individuo sobre su trabajo (Lares, 1989, pág. 164):
  a) Percepción sobre los retos que plantea el trabajo.

b) Satisfacción con la complejidad del trabajo

- **Supervisión:** satisfacción entorno a las políticas y formas de supervisión que se plantea en la organización. Ítems estructurados para medir este indicador (Lares, 1989, pág. 165):
    a) Nivel de satisfacción con los supervisores.
    b) Percepción acerca de las sugerencias planteadas a los niveles superiores referente al trabajo realizado o por realizar.
    c) Asignación de tareas. Relación supervisor-supervisado
- **Sueldo y salario:** existe otro indicador que estudia la equidad económica es por esto que dentro de este solo se evaluara la satisfacción respecto a salarios y sueldos. Ítems relacionados con este indicador (Lares, 1989, pág. 165):
    a) Satisfacción con los sueldos y salarios.
    b) Percepción acerca del sueldo recibido y el rol desempeñado.
    c) Comparación con otros sectores dentro de la empresa.

- **Identidad y auto estima laboral**: el reconocer los logros **y** brindar la oportunidad para explorar la creatividad están contribuyendo a la identificación y auto estima laboral, para ello se debe apoyar a la autoestima de los colaboradores creando un sentimiento de logro. Esta dimensión está estructurada por los siguientes indicadores:
    - **Identificación organizacional:** evalúa cuán identificado está el colaborador respecto a las políticas, normas, estructuras, horarios que propone la organización. Éste indicador se medirá a través de los siguientes ítems (Lares, 1989, pág. 165):
        a) Identificación con las políticas y objetivos de la organización.
        b) Percepción del trabajo realizado en función de las metas organizacionales
        c) Ausentismo laboral, rotación en el trabajo e identificación
        d) Horario de trabajo e identificación
        e) Identificación con los esfuerzos realizados por los directivos
        f) Identificación y tiempo de trabajo en la organización.

g) Percepción de la empresa y los requerimientos de la comunidad.

h) Producción de bienes y servicios e identificación.

- **Identidad y autoestima laboral:** evalúa el proceso mediante el cual el colaborador se autoevalúa ¿Quién es? Y ¿Cómo es? Dentro del contexto organizacional, en relación con los otros. Incluyen los siguientes factores (Lares, 1989, pág. 165):

  a) Percepción del trabajo en la organización.

  b) Percepción como unidad manipulable dentro de la empresa.

  c) Categorización del cargo y nominación del mismo.

  d) Percepción del cargo en la estructura y actitudes de los compañeros de trabajo.

  e) Valoración por parte de los superiores.

  f) Pérdida de la confianza laboral.

El modelo de Lares plantea una visión integral de la CVL planteando indicadores objetivos subjetivos, buscando así estudiar todos los componentes que interviene en la percepción de la CVL.

2.8.3. Modelo de CVL de Nadler y Lawler - 1989

En 1989, estos autores plantean a la CVL tomando en cuenta tanto a las colaboradores como a las actividades que realzan y a la organización (Alves, Cirera, & Giuliani, 2013, pág. 155). La CVL en el modelo de Nadler y Lawler se basa en cuatro aspectos (Chiavenato, 2009, pág. 493):

- La participación de los colaboradores en las decisiones.
- La reestructuración del trabajo en razón del enriquecimiento de las tareas y de los grupos autónomos de trabajo.
- La innovación del sistema de recompensas de modo que influya en el clima de la organización.

- La mejora del entorno laboral por cuanto se refiere a las condiciones físicas y psicológicas, el horario de trabajo, etcétera

Para Nadler y Lawler la respuesta a la CVL es la creación de Programas de Calidad de Vida Laboral (PCVL) y reconocieron seis aspectos que permiten el adecuado monitoreo de estos con el fin del crear programas que sean eficaces y produzcan resultados positivos y son (Alves, Cirera, & Giuliani, 2013, pág. 155):

- La percepción de necesidades;
- El foco del problema identificado en la organización;
- La estructura para identificar y solucionar el problema;
- Los efectos proyectados tanto para los procesos como para los resultados;
- Los sistemas múltiples alcanzados;
- El compromiso de la organización.

Por otro lado, consideran que para que un PCVL sea exitoso se debe tomar en cuenta también su viabilidad y la duración a largo plazo.

2.8.4. Modelo de CVL y Salud Mental Laboral SML de Duro 2006

Se trata de un modelo sistemático e integrador de diversos factores que afectan la Bienestar Laboral Psicológico (BLPS) y la Salud Mental Laboral (SML) tomando en cuenta que estas constituyen la experiencia subjetiva del colaborador, este modela intenta explicar la relación del trabajo y el trabajador y las consecuencias del mismo, midiendo (Duro A. , 2008, pág. 10):

a) Las demandas cuantitativas y cualitativas del trabajo
b) Recursos con los que cuenta el trabajador para responder a estas demandas y como percibe su entorno psicosocial.
c) Estimando las discrepancias o ajustes logrado entre el trabajo y el trabajador y examinando como afecta todo esto a las BLPS Y SML.

Tiene un doble objetivo el primero es evaluar los posibles factores de riesgos psicosociales existentes en el ámbito laboral y el segundo explicar los efectos sobre la salud y el bienestar de los colaboradores, este modelo ha seguido algunas sugerencias de otros autores como trabajar con un número mayor de factores que permita generar una visión más amplia de la CVL y el de usar condiciones moduladoras.

Este modelo se basa en tres postulados (Duro M. , 2005, pág. 58):

- Identidad estructural de antecedentes para el BLPS y la SML,
- Equivalencia estructural y patológica de los diversos síndromes de SML,
- SML como realidad anidada en el BLPS.

Este modelo incluye cuatro grupos de condiciones estructurales (Duro A. , 2008, pág. 10).

- Condiciones de trabajo
- Condiciones de adaptación
- Condiciones de ajuste
- Condiciones de experiencia subjetiva (bienestar y salud laboral)

De igual manera cuenta con un grupo de condiciones moduladoras que actúan de manera específica sobre determinadas condiciones básicas.

Uno de las problemáticas más estudiadas desde la psicología organizacional es la importancia de la satisfacción laboral y su incidencia en la CVL, solo en 1976 se publicó más de 3.000 artículos y tesis con esta temática (Lares, 1989).

En la siguiente tabla se sintetiza los diferentes modelos de CVL que se han expuesto en este proyecto.

Tabla 3. Modelos de CVL

Nº	Modelo	Autor	Año	Categorías / Dimensiones
1	Modelo de CVL de Walton 1973	Richard Walton	1973	Compensación justa y adecuada **C**ondiciones de salud y seguridad en el trabajo Oportunidad para uso y desarrollo de la capacidad humana Oportunidad de crecimiento continuo y seguridad Constitucionalismo en la organización del trabajo Relevancia del trabajo en la vida social: percepción
2	Modelo Integral de Calidad de Vida en el Trabajo	Armando Lares	1989	Equidad económica Participación y control Medio ambiente Alineación en el trabajo Satisfacción en el trabajo Identidad y autoestima laboral
3	Modelo de Calidad de Vida Laboral (PCVL)	Nadler y Lawler	1989	La percepción de necesidades El foco del problema identificado en la organización La estructura para identificar y solucionar el problema Los efectos proyectados tanto para los procesos como para los resultados Los sistemas múltiples alcanzados El compromiso de la organización
4	Modelo de CVL y Salud Mental Laboral SML	Duro	2008	Este modelo se basa en tres postulados Identidad estructural de antecedentes para el BLPS y la SML Equivalencia estructural y patológica de los diversos síndromes de SML SML como realidad anidada en el BLPS Este modelo incluye cuatro grupos de condiciones estructurales Condiciones de trabajo Condiciones de adaptación Condiciones de ajuste Condiciones de experiencia subjetiva (bienestar y salud laboral)

Los modelos permiten conocer las distintas concepciones y enfoques que cada autor acorde a sus investigaciones ha formulado, dando una visión amplia de los componentes que interviene en la CVL.

2.9. Satisfacción Laboral

La satisfacción laboral hace referencia a la actitud de carácter afectivo por parte de los empleados la cual describe los sentimientos positivos que tienen hacia la organización o hacia su puesto de trabajo en base a experiencia o percepciones dentro del mismo. Valls citado en (Dìaz & Garcìa, 2008). Asegura que la calidad de vida laboral crea mayores niveles de satisfacción laboral.

"La satisfacción en el trabajo es considerada como un estado psicológico que presentan los individuos y que involucran elementos de satisfacción, gratificación y motivación en función de metas y expectativas personales" (Lares, 1989, pág. 130).

La satisfacción laboral es uno de los ámbitos más importantes de la CVL y ha sido uno de los temas que más ha llamado la atención a la psicología organizacional pues tiene repercusión y puede actuar como predictor de variables como el absentismo, apertura al cambio, rendimientos, el abandono de las empresas y la percepción de bienestar de los colaboradores, tiempo después se planteó a la satisfacción laboral como una valiosa dimensión de la calidad de vida laboral (Chiag, Martin, & Nuñez, 2010).

Las organizaciones deben tomar en cuenta las expectativas laborales de cada uno de sus colaboradores para poder trabajar en ellas alineándolas con los objetivos organizacionales y así responder de manera adecuada ante ellos, así se contara con personal motivado por los logros alcanzados en su trabajo y el cumplimiento de sus expectativas sobre el mismo, de la correcta identificación de expectativas y metas dentro así lo expresa (Medina, Gallegos, & Lara, 2008, pág. 122).

> La actividad laboral desempeñada por los trabajadores implica, por un lado, que la empresa sea capaz de identificar aquellos factores que provocan insatisfacción laboral y, por otro, aquellos factores que motivan al personal y que, por tanto, generan satisfacción en ellos.

Es trascendental reconocer la importancia de la satisfacción laboral para el crecimiento de la organización. Estudios como el realizado por (Anzules & Illescas, 2015) Satisfacción laboral y productividad en los agentes de Policía Judicial del Distrito Metropolitano de Quito y el elaborado por (Fuentes, 2012) Satisfacción y su influencia en la productividad, demuestran que empresas con alto índice de satisfacción laboral, llegan a incrementar su productividad y por ende el valor de sus acciones en el mercado, a pesar de esto un gran número de directivos no presta mayor atención a temas de motivación o satisfacción y consideran que tiene un trato adecuado con sus colaboradores, a pesar de jamás haber aplicado encuestas para conocer la percepción de sus colaboradores y pocas empresas han enfocado sus políticas o valores al bienestar de sus trabajadores.

La satisfacción laboral es un concepto que se encuentra constantemente cambiando debido a los enfoques que algunos autores le dan en el desarrollo de sus trabajos, proponiendo nuevas teorías, y recalcando su importancia dentro de las organizaciones, es así que cada autor presenta un enfoque y una teoría distinta, muchas de ellas se complementan, enriqueciendo este amplio concepto para las organizaciones

2.9.1. Enfoques sobre la Satisfacción Laboral

Los enfoques sobre la satisfacción laboral se dividen en dos categorías: teorías de contenido y teorías de proceso, según (Lares, 1989).

Los enfoques teóricos de contenido se orientan hacia los factores de influencia para la satisfacción laboral, autores como Herzberg y Maslow están dentro de este enfoque.

Abraham Maslow (1963), es un psicólogo reconocido por su teoría de la Jerarquía de Necesidades en la cual plantea las necesidades del ser humano necesita satisfacer y para que esto pueda lograrse y las necesidades puedan ser satisfechas deben necesariamente seguir un orden, es decir que no se pueden llegar a los escalones superiores si no se han satisfecho las necesidades del escalón inferior o anterior, esta jerarquía consta de 5 niveles, el autor plantea en primer lugar deben estar satisfechas las necesidades fisiológicas, como alimentarse, descansar, inclusive las necesidades sexuales, posteriormente las de seguridad, filiación, y por último la autorrealización; con esta teoría buscó explicar la conducta humana y que la impulsa (Lares, 1989).

La teoría de los dos factores planeada por Herzberg (1959) explica la existencia de factores motivacionales e higiénicos que llevan a la satisfacción, la postura central de este autor está en el enriquecimiento del trabajo para lograr la satisfacción de los colaboradores, de igual propone que la satisfacción responde a factores intrínsecos y la insatisfacción a factores extrínsecos, es así que la satisfacción corresponde a características del trabajo como contenido o actividades propias del trabajo que resulten desafiantes para los colaboradores, factores motivadores como reconocimiento, responsabilidades, oportunidad de crecimiento dentro de la empresa , por otro lado los factores de insatisfacción depende del ambiente, relaciones entre colaboradores, factores de higiene como reglas y políticas (Herrera & Sanchez, 2012).

Herzberg utiliza el término motivacionales ya que considera que estos factores tienen un efecto positivo en la satisfacción de los trabajadores y mejoraba su productividad, la técnica que utilizó este autor para su estudio fue el de incidentes críticos, en la cual se les pedía a los trabajadores que recuerden un momento en el que se hayan sentido mal en su actual trabajo o en alguno que pudieran recordar, autores como Gruneberg considera que la insatisfacción en el trabajo no ocurre en un punto crítico del tiempo, sino que este puede llegar a ocurrir en el día a día del colaborador (Lares, 1989).

El enfoque de teorías de proceso busca describir la relación existente entre distintas variables y su relación con la satisfacción laboral, este enfoque propone que la satisfacción en el trabajo está relacionada no solo con variables del entorno y naturaleza del trabajo, sino con características propias del individuo como valores, expectativas en relación a su trabajo y esto definirá la forma en la que afecten al trabajador (Lares, 1989).

Este enfoque le da al individuo un marco referencial sobre el cual éste podrá juzgar las distintas situaciones o características que se presentan en el trabajo y si estas están por debajo de su marco referencial el trabajador se sentirá insatisfecho, de igual forma si al comparar y ver que está por debajo de lo que obtiene otra persona. Autores como Vrom es parte de este enfoque, pues propone dos modelos, el primero es el modelo de disminución, en el cual el autor plantea que a menor discrepancia entre las expectativas del trabajador y la realidad de la organización menor será el nivel de insatisfacción. El segundo modelo de este autor es el modelo de multiplicidad, en el cual la importancia de cada necesidad será tomada en cuenta y se multiplicará la cantidad de satisfacción percibida por el trabajador, por la importancia que cada

trabajador le asigne, el resultado de cada necesidad se suma para obtener una medida de satisfacción en el trabajo (Lares, 1989).

La satisfacción dentro de las organizaciones ha sido un concepto dinámico que ha evolucionado con los años y los distintos estudios así como los enfoques que algunos autores le dan en el desarrollo de sus trabajos, las conceptualizaciones que se le ha dado pueden agruparse como: un estado emocional, (Locke, 1976), actitud generalizada ante el trabajo, (Peiró 1984), y como actitud afectiva (Newwstron y Dawis 1993), dentro de esta última conceptualización se puede distinguir dos modelos (Guillén & Guil, 2000):

- **Modelo Unidimensional:** este modelo hace referencia a una actitud hacia el trabajo, es decir que solo habría una única medida de satisfacción laboral por persona y por actividad.
- **Modelo Multidimensional:** este modelo hace referencia a distintos aspectos o dimensiones y estas pueden ser evaluadas de forma independiente.

La mayoría de los enfoques sobre la satisfacción laboral han sido realizados desde la psicología organizacional y tienen una connotación positiva sobre la misma, explicando la importancia de maximizarla dentro de las organizaciones por sus efectos positivos, así como estudiándola como un proceso dinámico en el cual intervienen connotaciones sociales y factores a nivel individual como organizacional, de esta forma cada autor intenta explicar los factores que influyen en la satisfacción.

2.9.2. Factores de satisfacción laboral

Es importante conocer que factores influyen en la satisfacción laboral pues así se podrá trabajar directamente sobre ellos con el fin de incrementarla y crear espacios dentro de las organizaciones donde se tome en cuenta la percepción y el sentir de los colaboradores hacia la empresa.

Tomando en cuenta el contexto en el que se desarrollara el presente proyecto es se ha tomado información del estudio realizado por la Revista de Análisis Estadístico (Grijalva, Palacios, Patiño, & Tamayo, 2017). La cual realizo una investigación entre el 2007 y 2015, utilizó como fuente de información la sección de satisfacción laboral de la Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo (ENEMDU) y los resultados que arrojo fueron los siguientes:

Factores que afectan la satisfacción laboral entre los años 2007 y 2015:

- Los beneficios laborales como capacitación muestran un gran impacto en la satisfacción laboral, este tipo de educación brindada por las organizaciones permite el crecimiento y desarrollo profesional.
- Se conoce que la satisfacción laboral es más propicia a aparecer en organizaciones donde se capacita al personal se generan relaciones profesionales e interpersonales positivas y se da la oportunidad de ascender, el ambiente social dentro de los puestos de trabajo representa un valor importante en la satisfacción de los trabajadores. (Dìaz & Garcìa, 2008)
- La oportunidad de crecimiento dentro de las empresas y los ascensos se ven reflejados en la capacitación que se imparta a los trabajadores.
- La estabilidad laboral es otro factor de gran impacto, se evidencio que los colaboradores que cuentan con un contrato permanente o un nombramiento muestran niveles de satisfacción más altos.
- La recepción de vacaciones tiene un efecto importante en la satisfacción de los colaboradores, pues les permite descansar y reponerse
- La afiliación al seguro también es importante al momento de evaluar la satisfacción laboral.
- Carga laboral, cantidad de horas que trabaja, de 40 a 50 horas a la semana hay una mayor posibilidad de contar con una alta satisfacción, mientras que pasadas las 50 horas semanas se nota un descenso en los niveles de satisfacción.
- Lugar físico de trabajo, con condiciones apropiadas que permita el correcto desarrollo de sus actividades profesionales.

Por otro lado, dentro de este estudio se diferenció la satisfacción laboral entre géneros y se concluyó que en 2015 que las mujeres reciben $52 menos que el salario promedio de los hombres, de igual manera cuentan con menos horas de trabajo y condiciones inadecuadas, a pesar de esto los estudios mostraron que los hombres son más propensos a sentirse insatisfechos. El estudio también dio como resultado factores que no afectan a la satisfacción laboral como lo son la alimentación, transporte y vivienda lo cuales mostraron poco impacto en la satisfacción de los trabajadores encuestados.

El correcto enfoque que se les dé a estos factores permitirá altos niveles de satisfacción y permitirá generar efectos positivos para la organización, enriqueciendo a las misma y volviéndola competitiva. Existen varios estudios realizados sobre la satisfacción

laboral en algunas profesiones, para el interés del desarrollo de este proyecto se expondrá un estudio realizado en Colombia sobre la satisfacción de los contadores públicos esto tomando en cuenta que la población dentro de este proyecto está ubicada en el área contable, por lo que la información será de gran valor, el estudio realizado por (Rodriguez, Suarez, & Pinilla, 2016). Utilizo el cuestionario ECO92 para conocer el nivel de satisfacción laboral en una población de 872 contadores de las principales ciudades de Colombia, el cuestionario mide una amplia gama de categorías pero en este proyecto solo se han considerado lugar de trabajo, edad, género y remuneración. Los resultados de esta investigación ayudan a encontrar que elementos pueden ayudar a incrementar la satisfacción laboral de colaboradores dentro del área contable: la continuidad y estabilidad en el trabajo, representa un elemento de gran importancia para la satisfacción de los contadores, de igual manera un salario monetario alto representa un factor de gran importancia y la oportunidad de crecer dentro de la organización.

La satisfacción laboral tiene una connotación y resultados positivos dentro de las organizaciones sobre todo en la productividad y desempeño de los colaboradores, los efectos son de gran impacto para las organizaciones, es por esto la importancia de fomentar la satisfacción en el trabajo.

2.9.3 Efectos de la satisfacción laboral

La satisfacción laboral afecta a varios elementos dentro de la organización es por eso su importancia dentro de las empresas si se busca el crecimiento de las mismas en los competitivos mercados, tomando en cuenta que un colaborador motivado y con altos niveles de satisfacción rendirá mejor que uno desmotivado e insatisfecho con su trabajo así lo explica Medina et al. (2008) pág. 122

> El personal constituye un capital humano fundamental para la organización, por lo que es de suma importancia que estos perciban que su trabajo en la empresa les representa para ellos expectativas de generación de valor, es decir, estar satisfechos, sentir motivación y falta de insatisfacción.

La satisfacción laboral tiene efectos en diferentes elementos dentro de la organización así lo explica (Robbins & Judge, 2006)

- **Satisfacción laboral y desempeño.-** estudios demuestran que las empresas que tiene mayor número de colaboradores satisfechos en su lugar de trabajo tienden a ser más productivas, a pesar de esto otros autores aseguran que la relación entre satisfacción laboral y desempeño es nula.
- **Satisfacción laboral y COSR (comportamiento organizacional socialmente responsable).-** mientras más satisfechos se sientan los colaboradores de una organización, mayor será su predisposición a desarrollar comportamientos organizacional positivos, como lo es, la ciudadanía organizacional, si perciben que las políticas salariales son justas, equitativas y se sienten apreciados en su trabajo los trabajadores buscan ser recíprocos con la empresa.
- **Satisfacción laboral y satisfacción del cliente. -** los colaboradores que se sienten satisfechos en su lugar de trabajo y tienen contacto directo con los clientes incrementan la satisfacción y lealtad por parte de los clientes, gracias a un buen trato, es por esto que muchas empresas han enfocado sus esfuerzos en incrementar la motivación y satisfacción de sus colaboradores
- **Satisfacción laboral y rotación de personal, -** la relación entre estos elementos depende de algunas variables como el nivel de preparación de los colaboradores, es decir si su nivel de educación es alto y cuentan con amplia preparación es probable que consigan mucho más rápido otro empleo, por otro lado, el estado del mercado permitirá que ciertos profesionales tengan más oportunidades laborales que otros.
- **Satisfacción laboral y ausentismo. -** varios estudios consideran que la relación entre la satisfacción y el ausentismo del personal es realmente baja, a pesar de ser considerado evidente que un colaborador insatisfecho o desmotivado falte a su trabajo, esto dependerá de la facilidad con la que la empresa permita que los colaboradores tomen el día libre y puedan justificarlo con facilidad, pues inclusive un colaborador satisfecho aprovechara la oportunidad de tener un día libre del trabajo.

Los efectos de la satisfacción laboral son evidentemente positivos y esto le da gran relevancia dentro de las organizaciones que buscan que sus colaboradores sean más productivos y se sientan más comprometidos con sus funciones y con la organización pues genera comportamientos que impulsan al desarrollo y crecimiento de la empresa. En el siguiente capítulo se expone la metodología utilizada para el desarrollo de esta investigación. En la siguiente tabla se presentan las características de la Satisfacción laboral

Tabla 4. Características de la Satisfacción

<table>
<tr><th></th><th>Concepto</th><th>Enfoque</th><th>Factor</th><th>Efectos</th><th>Relación con la CVL</th></tr>
<tr><td rowspan="11">SATISFACCIÓN LABORAL</td><td rowspan="11">La satisfacción laboral hace referencia a la actitud de carácter afectivo por parte de los empleados la cual describe los sentimientos positivos que tienen hacia la organización o hacia su puesto de trabajo en base a experiencia o percepciones dentro del mismo.</td><td>Los enfoques teóricos de contenido se orientan hacia los factores de influencia para la satisfacción laboral</td><td rowspan="2">Es importante conocer que factores influyen en la satisfacción laboral pues así se podrá trabajar directamente sobre ellos con el fin de incrementarla y crear espacios dentro de las organizaciones donde se tome en cuenta la percepción y el sentir de los colaboradores hacia la empresa.</td><td>La satisfacción laboral tiene efectos en diferentes elementos dentro de la organización así lo explica</td><td>La calidad de vida laboral crea mayores niveles de satisfacción laboral.</td></tr>
<tr><td rowspan="10">El enfoque de teorías de proceso busca describir la relación existente entre distintas variables y su relación con la satisfacción laboral, este enfoque propone que la satisfacción en el trabajo está relacionada no solo con variables del entorno y naturaleza del trabajo, sino con características propias del individuo</td><td>Satisfacción laboral y desempeño</td><td rowspan="9">La satisfacción laboral puede actuar como predictor del abandono de las empresas y la percepción de bienestar de los colaboradores, tiempo después se planteó a la satisfacción laboral como una valiosa dimensión de la calidad de vida laboral</td></tr>
<tr><td>Los beneficios laborales como capacitación</td><td rowspan="2">Satisfacción laboral y COSR</td></tr>
<tr><td>La oportunidad de crecimiento</td></tr>
<tr><td>La estabilidad laboral</td><td rowspan="2">Satisfacción laboral y satisfacción del cliente</td></tr>
<tr><td>La recepción de vacaciones</td></tr>
<tr><td>La afiliación al seguro</td><td rowspan="2">Satisfacción laboral y rotación de personal</td></tr>
<tr><td>Carga laboral, cantidad de horas que trabaja</td></tr>
<tr><td>Lugar físico de trabajo, con condiciones apropiadas</td><td>Satisfacción laboral y ausentismo</td><td>La satisfacción laboral es uno de los ámbitos más importantes de la CVL y ha sido uno de los temas que más ha llamado la atención a la psicología organizacional</td></tr>
</table>

2.10. Bienestar Psicológico

La psicología positiva enfoca su estudio en el bienestar psicológico y la satisfacción, así como, ampliando el marco de investigación de la psicología, los primeros estudios buscaban conocer variables demográficas relacionadas con el bienestar, edad, género, estado civil, etc. Sin embargo, con el paso del tiempo y el avance de la tecnología las investigaciones buscan conocer procesos psicológicos del bienestar, el estudio está orientado a nivel individual en las habilidades personales, sensibilidad y perseverancia, mientras que, a nivel social, virtudes ciudadanas como, responsabilidad, tolerancia, altruismo y civilidad. El bienestar está compuesto por facetas según (Cuadra & Florenzano, 2003) centradas en:

- Aspectos afectivo-emocionales: estado de ánimo del sujeto
- Aspectos cognitivos: evaluación que hace el sujeto de su vida

El bienestar psicológico y el subjetivo pueden ser confundidos pero su estudio desde la psicología positiva proviene de raíces distintas, por un lado el bienestar psicológico proviene de la perspectiva eudaimónica, crecimiento personal, propósito en la vida y autorrealización y el bienestar subjetivo proviene de la perspectiva hedonista, satisfacción con la vida (García, 2014). El concepto de bienestar psicológico ha evolucionado y es considerado en la actualidad como un concepto multidimensional, Carol Ryff citada en (García, 2014, pág. 18) considera que existen 6 dimensiones:

- **Auto aceptación:** evaluación positiva de la vida
- **Relaciones Positivas:** relaciones interpersonales de calidad
- **Autonomía**: sentido de autodeterminación
- **Dominio del entorno:** capacidad de gestionar con eficacia la vida propia
- **Crecimiento personal:** desarrollo como personal
- **Propósito en la vida:** creencia de que la vida propia es útil y tiene sentido

Autores como (García, 2014) cuestionan la redundancia del término bienestar subjetivo, esto debido a que el termino bienestar por si solo conlleva a la experiencia personal, otros investigaciones proponen al bienestar psicológico como el estado de experiencia subjetiva e

individual respecto a la vida, para diferenciarlo del bienestar a nivel social, colectivo, laboral o de pareja.

2.10.1 Bienestar Laboral

El termino Bienestar Laboral no es nuevo, data de inicios del siglo XIX, las organizaciones ya se empezaban a enfocar la atención en elementos de satisfacción de los trabajadores. En los años setenta el concepto de bienestar empieza a relacionarse con la CVL transcendiendo del enfoque asistencialista en el cual solo se limitaba a suplir necesidades a los trabajadores; se cambia a una propuesta enfocada al desarrollo integral de los colaboradores dentro de las organizaciones. "La administración de la calidad total en una organización depende sobre todo de la optimización del potencial humano, lo cual opera en función del bienestar de los trabajadores de la organización." (Murrillo, Calderón, & Torres, 2003, pág. 118). Es aquí donde el bienestar laboral empieza a ser relvane y se busca conocer el nivel del mismo en las organizaciones. El bienestar puede ser medido por medio de la satisfacción en el trabajo, investigaciones proponen al bienestar laboral como una dimensión de la satisfacción laboral y parte importante de la CVL.

La CVL propone sobre dos posiciones antagónicas, por un lado, la satisfacción y el bienestar desde el lado de los trabajadores, por otro lado, el enfoque de las organizaciones en cuanto a productividad, calidad y desempeño. (Chiavenato, 2009)

Normativas como el Instrumentos Andino buscan salvaguardar los derechos de los trabajadores y garantiza la salud, seguridad y bienestar al momento de realizar sus actividades laborales, así lo expresan varios Artículos: (Ministerio de Trabajo, s/f, pág. 7)

> **Art. 12**.- "Los empleadores deberán adoptar y garantizar el cumplimiento de las medidas necesarias para proteger la salud y el bienestar de los trabajadores, entre otros, a través de los sistemas de gestión de seguridad y salud en el trabajo."

La importancia del bienestar laboral se reflejado en su impacto en la CVL, su relación con la satisfacción laboral y normativas de salud y seguridad.

En el siguiente capítulo se expone la metodología utilizada para el desarrollo de esta investigación.

Capitulo III
Marco Metodológico

3.1. Metodología

3.1.1 Tipo de investigación:

El presente estudio fue un trabajo de campo de carácter descriptivo pues busca identificar los factores que afectan la calidad de vida en los colaboradores del área operativa de la empresa Gerenfoque S.A y posteriormente elaborar un plan de mejora enfocando en las necesidades de la empresa a través de las distintas dimensiones evaluadas.

3.1.2 Diseño de la investigación:

La presente investigación tiene un diseño no experimental de tipo transeccional descriptivo porque tiene una base teórica que los sustenta y no se manipulan variables, se pretende levantar información en un tiempo determinado por medio de la aplicación del Cuestionario de vida laboral de Lares (1998), posteriormente se analizará la misma y se planteará una propuesta.

3.1.3 Población:

Para la presente investigación, se tomará la totalidad de la población de la empresa Gerenfoque S.A, la cual se encuentra distribuida entre las ciudades de Quito y Guayaquil, esta está constituida por 50 colaboradores del área operativa, entiéndase que para la organización personal operativo son todos los colaboradores de la empresa a excepción de los Socios.

Es importante recalcar que al iniciar el proyecto se planteó trabajar con una población de 53 colaboradores, pero debido a la rotación se produjo una leve variación sobre la misma reduciéndose a 50.

3.2 Instrumento:

Para la presente investigación se ha utilizado el instrumento Escala de Calidad de Vida Laboral, diseñado por Armando Lares (1998) quien plantea el Modelo Integrativo de Calidad de Vida en el Trabajo.

Para la presente investigación se ha utilizado el instrumento Escala de Calidad de Vida Laboral, diseñado por Armando Lares (1998) quien plantea el Modelo Integrativo de Calidad de Vida en el Trabajo.

Este instrumento consta de 47 ítems que miden 6 dimensiones de la CVL: participación y control, equidad económica, alienación, medio ambiente, satisfacción en el trabajo e identidad y autoestima laboral. Se evalúa mediante una escala de Likert de 4 opciones, donde 1 es el puntaje más bajo y corresponde a totalmente desacuerdo y 4 como puntaje más alto que corresponde a totalmente de acuerdo.

El modelo e instrumento de CVL de Lares ha sido utilizado en varias investigaciones en diferentes países de Latinoamérica sobre todo en Venezuela, donde el autor nació y desarrollo su investigación, como ejemplo el proyecto de (Marín, 2011) Propuesta de un programa de Calidad de Vida Laboral para los trabajadores de PDVSA CVP, Puerto Ordaz. También fue usado en la Pontificia Universidad Católica de Quito en la Facultad de Psicología por Maldonado Masapanta Tamara Nathaly y Urgano Urgano Gisela Amanda (Maldonado & Urgano, 2016; Maldonado & Urgano, 2016) el cual está enfocado en la calidad de vida laboral de los colaboradores operativos de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, utilizando el modelo y cuestionario de Armando Lares.

El cuestionario de Lares fue seleccionado debido al reducido número de preguntas con el que cuenta, puesto que la población que participó en esta investigación, está constituida en su mayoría por contadores, en sus actividades diarias el tiempo es de gran importancia para ellos; por lo que un instrumento con un gran número de preguntas no resultaba apropiado, de igual forma el enfoque integral del modelo resultó interesante para la realidad de la empresa.

Previo a la aplicación del instrumento, se realizó la validación lingüística de las preguntas del cuestionario, esto se llevó acabo del 17 al 20 de julio del 2018, para esto se les entrego un ejemplar a cuatro colaboradores, con los siguientes cargos, asistente, senior, supervisor y gerente, los cuales revisaron las preguntas, la formulación y complejidad de las mismas, al ser en su mayoría personas con estudios superiores consideraron que las preguntas planteadas eran de fácil comprensión y no existía la necesidad de reformular ninguna ni hacer algún cambio, ya que el lenguaje utilizado no era confuso y el resto del personal no tendría problemas al resolver el cuestionario, por lo que el instrumento no sufrió ninguna variación. (Anexo 2)

Para el presente proyecto la investigadora intervendrá en las dimensiones que presenten puntajes inferiores a 81, es decir, que se ubiquen en la escala planteada por Lares en Alto.

A continuación se presenta los puntajes estándares planteados por Armando Lares

Tabla 5. Puntajes estándares para el análisis de los índices y subíndice

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

A continuación, se presentará las dimensiones conjuntamente con los indicadores y el número de ítem que le corresponde en el cuestionario.

Tabla 6. Descripción del Cuestionario de CVL de Lares

Dimensiones	Indicadores	Ítem	Nº
Participación y Control	Información	Límites	6
		Cantidad de información	38
	Contenidos y Asuntos	Participación en programas y proyectos	41
		Horario de trabajo	47
		Desarrollo de personal y adiestramiento	45
	Nivel de participación	Estructura y participación	15
		Niveles de decisiones de control	34
Equidad Económica	Beneficio y retorno económico	Benéficos recibidos	25
			28
Alienación en el trabajo	Sentimiento de impotencia o falta de poder	Supervisión	31
	Aislamiento Social	Nivel de contacto social en el trabajo	17
		Separación de grupos o normas estandarizadas	19
		Cambio de trabajo	23
	Ausencia de significación	Percepción del futuro de trabajador en la empresa	3
		Insatisfacción con los propósitos personales	12
			37
		Percepción sobre el trabajo que realiza	40

Medio ambiente	Percepción ambiental	Opinión sobre la iluminación	1
		Opinión sobre la temperatura en el trabajo	13
		Medio ambiente y descanso laboral	16
		Medio ambiente y enfriadores de agua	22
		Percepción espacial	26
			32
		Opinión sobre las condiciones físicas en el trabajo	29
		Opinión sobre el ruido	43
		Medio ambiente y sanitario	46
	Salud ocupacional	Medio ambiente y salud ocupacional	10
		Equipamiento	35
Satisfacción en el trabajo	Oportunidades de desarrollo en la organización	Satisfacción con la aplicación de conocimiento	2
		Desarrollo de carrera en la organización	5
		Nivel de satisfacción con las oportunidades de capacitación	14
	Reconocimiento	Orientaciones recibidas en el trabajo	11
		Percepción sobre la política de motivación	27
	Logro	Resultados obtenidos en el trabajo	30
		Relación logro y responsabilidad	44
	Características del trabajo	Satisfacción con la complejidad del trabajo	8
		Percepción sobre los retos que plantea el trabajo	24
	Supervisión	Satisfacción con los supervisores	4
	Sueldo y Salario	Satisfacción con los sueldos y salarios	18
		Comparación con otros sectores dentro de la empresa	20
		Percepción sueldo recibido y rol desempeñado	42
Identidad y autoestima laboral	Identificación organizacional	Horario de trabajo	21
			33
		Conocimiento e identificación	39
	Identidad y autoestima laboral	Percepción del cargo en la estructura y actitudes de los compañeros de trabajo	7
		Valoración por parte de los supervisores	9
		Percepción del trabajo	36

3.3 Procesamiento de Datos

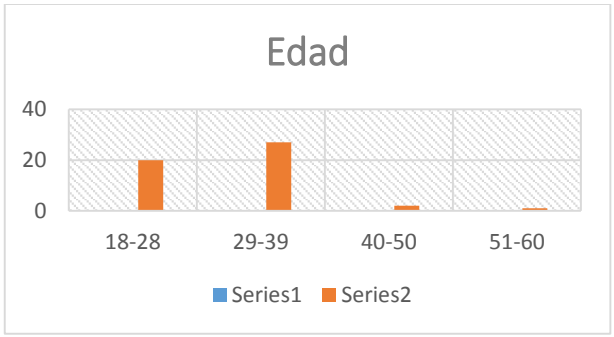
La información se obtuvo mediante la aplicación de un cuestionario a todo el personal de la empresa Gerenfoque S.A la cual cuenta con oficinas y personal en dos ciudades principales del país como lo son Quito y Guayaquil, se requirió aproximadamente de tres semanas para levantar la información, debido a que se debía abarcar el personal en estas dos ciudades, en total

A petición de la línea de supervisión Administrativa y de Recursos Humanos se entregó a cada colaborador el cuestionario impreso, incluyendo el personal que se encontraba en Guayaquil, esto con el fin de poder tener evidencia del trabajo realizado y poder presentarlo a los Socios. El procesamiento de los resultados se realizó, mediante el programa de Excel, en el cual se elaboró una matriz para facilitar el proceso de tabulación de las 50 encuestas, posterior a esto se agrupo los datos, tomando en cuenta el número de pregunta correspondiente a cada ítem y estos a su vez a cada dimensión y se los represento mediante gráficos de barras.

A continuación, el análisis de los gráficos tanto demográficamente como de cada dimensión evaluada.

3.3.1 Análisis Demográfico

Gráfico 2. Edad

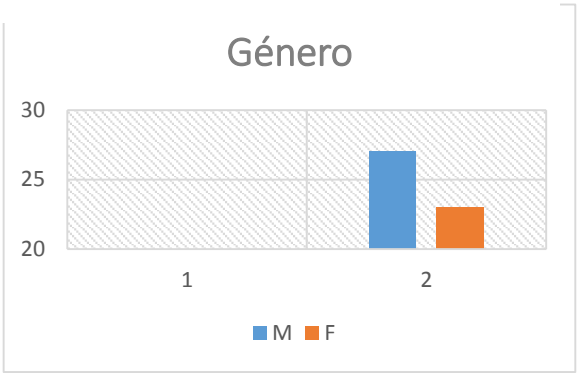


El grafico muestra que la mayoría de colaboradores con 27 respuestas se encuentran en un rango de edad de 29 a 39 años, mientras que 20 colaboradores se encuentran en un rango de 18-28 años, seguidos de 2 empleados en el rango de 40 a 50 años y por ultimo 1 respuesta de un empleado que se encuentra en el rango de 51 a 60 años.

A pesar de los estudios que se han realizado respecto a la edad, la satisfacción y calidad de vida laboral, todavía no se ha llegado a un consenso sobre la relación de estas

variables, sin embargo un estudio realizado por (Grijalva, Palacios, Patiño, & Tamayo, 2017) entre el 2007 y el 2015, evidencio la existencia de un mayor índice de satisfacción laboral en personal alrededor de los 23 años posterior a esta edad se nota una caída del nivel de satisfacción, el cual vuelve a incrementar a los 45 años.

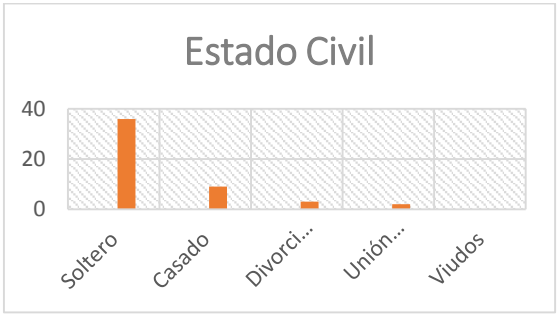
Gráfico 3. Género



En cuanto al género se puede notar que existe una leve diferencia respecto al número de hombre y mujeres que trabajan en la empresa. La población es de 27 hombres y 23 mujeres.

El estudio antes mencionado sobre los factores asociados la satisfacción laboral (Grijalva, Palacios, Patiño, & Tamayo, 2017) en el Ecuador evidenció que existen índices más altos de satisfacción en las Mujeres que en los hombres a pesar de que las condiciones laborales no sean las mismas.

Gráfico 4. Estado Civil



La grafica muestra que existe dentro de la población estudiada un mayor índice de personal es soltero con 36 colaboradores, 9 personas están casadas, 3 están divorciadas y 2 están legalmente bajo unión libre; el estudio (Grijalva, Palacios, Patiño, & Tamayo, 2017) muestra que existe relación entre la satisfacción laboral y las cargas en las que se incluye al

cónyuge en la cual, los colaboradores con menores cargas presentan mayor índices de satisfacción

3.3.2 Análisis dimensional

Los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento se analizaron cualitativamente y en base a la información planteada por el autor se hará una intervención en las dimensiones cuyos resultados se encuentren bajo el 81% correspondiente a Alto en la escala planteada por Lares.

Tabla 5. Nivel de CVL por Dimensión

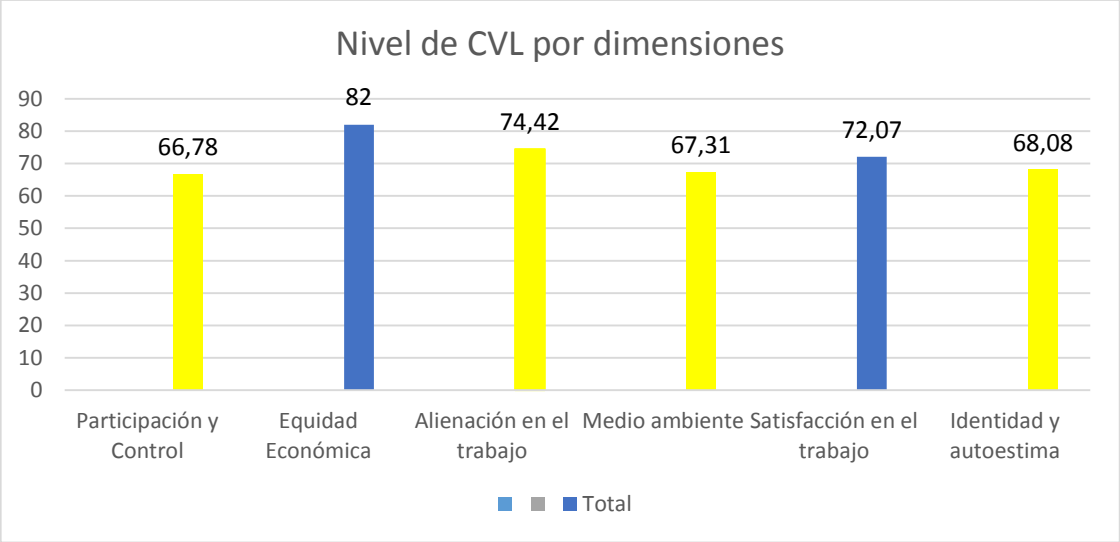
Dimensiones de CVL	**Total**
Participación y Control	66,78
Equidad Económica	82
Alienación en el trabajo	74,42
Medio ambiente	67,31
Satisfacción en el trabajo	72,15
Identidad y autoestima laboral	68,09

A continuación, se presentan los resultados de la tabulación del nivel de calidad de vida por dimensiones

Tabla 6. Tabulación de la CVL por dimensiones

Dimensiones	Indicadores	Item	Nº	% de CVL por Item	% de CVL por indicador	% de CVL por dimensión
Participación y Control	Información	Límites	6	146	67	66,78
		Cantidad de información	38	122		
	Contenidos y Asuntos	Participación en programas y proyectos	41	140	65,3	
		Horario de trabajo	47	120		
		Desarrollo de personal y adiestramiento	45	132		
	Nivel de participación	Estructura y participación	15	132	68,0	
		Niveles de decisiones de control	34	140		
Equidad Económica	Beneficio y retorno económico	Beneficos recibidos	25	167	82	82
			28	159		
Alienación en el trabajo	Sentimiento de importencia o falta de poder	Supervisión	31	156	78,0	74,42
	Aislamiento Social	Nivel de contacto social en el trabajo	17	140	70,5	
		Separación de grupos o normas estandarizadas	19	160		
		Cambio de trabajo	23	123		
	Ausencia de significación	Percepción del futuro de trabajador en la empresa	3	158	74,8	
		Insatisfacción con los propósitos personales	12	156		
			37	147		
		Percepción sobre el trabajo que realiza	40	137		
Medio ambiente	Percepción ambiental	Opinión sobre la iluminación	1	154	71,6	67,31
		Opinión sobre la temperatura en el trabajo	13	132		
		Medio ambiente y descanso laboral	16	134		
		Medio ambiente y enfriadores de agua	22	133		
		Percepción espacia	26	139		
			32	150		
		Opinión sobre las condiciones físicas en el trabajo	29	140		
		Opinión sobre el ruido	43	167		
		Medio ambiente y sanitario	46	140		
	Salud ocupacional	Medio ambiente y salud ocupaciona	10	121	63	
		Equipamiento	35	131		
Satisfacción en el trabajo	Oportunidades de desarrollo en la organización	Satisfacción con la aplicación de conocimiento	2	153	71,0	71,90
		Desarrollo de carrera en la organización	5	135		
		Nivel de satisfacción con las oportunidades de capacitación	14	138		
	Reconocimiento	Orientaciones recibidas en el trabajo	11	143	65	
		Percepción sobre la política de motivación	27	117		
	Logro	Resultados obtenidos en el trabajo	30	147	73,75	
		Relación logro y responsabilidad	44	148		
	Características del trabajo	Satisfacción con la complejidad del trabajo	8	156	75,5	
		Percepción sobre los retos que plantea el trabajo	24	146		
	Supervisión	Satisfacción con los supervisores	4	153	76,5	
	Sueldo y Salario	Satisfacción con los sueldos y salarios	18	140	69,7	
		omparación con otros sectores dentro de la empres	20	137		
		Percepción sueldo recibido y rol desempeñado	42	141		
Identidad y autoestima laboral	Identificación organizacional	Horario de trabajo	21	129	66	68,08
		Conocimiento e identificación	33	147		
			39	120		
	Identidad y autoestima laboral	Percepción del cargo en la estructura y actitudes de los compañeros	7	150	70,2	
		Valoración por parte de los supervisores	9	151		
		Percepción del trabajo	36	120		

Gráfico 5. Nivel de CVL por dimensiones



Participación y Control:

Esta dimensión engloba temas como información, niveles de participación de los colaboradores, horarios de trabajo, entre otros, en esta dimensión se obtuvo un resultado del 66,78% que se ubica en la escala de Lares corresponde a Alto.

La partición de los colaboradores en la organización le permite que estos sientan que su opinión y conocimientos no solo son tomados en cuenta si no que también son de gran utilidad para el desarrollo de la organización así lo explica. (Garrosa & Carmona, 2011, pág. 231)

> La participación también está muy vinculada al desarrollo profesional en términos de competencias, hasta qué punto la organización posibilita la puesta en práctica de las habilidades o competencias del trabajador. Un trabajo que posibilita el desarrollo personal y profesional debe permitir al trabajador sentir que su trabajo sirve para algo, que tiene una utilidad en el conjunto del proceso en el que se desarrolla y también para la sociedad en general. Además, debe ofrecerle la posibilidad de aplicar y desarrollar sus conocimientos y capacidades, así como descubrir nuevas experiencias y posibilidades.

Equidad Económica:

Esta dimensión hace referencia a los beneficios económicos recibidos por los colaboradores**,** se obtuvo un resultado del 83% que en la escala propuesta por Lares corresponde a Muy Alto, es decir los colaboradores consideran que existe equidad económica dentro de la organización y que las ganancias son distribuidas con equidad y justicia.

Gerenfoque ofrece a sus colaboradores salarios competitivos en el mercado, las utilidades que son altas y reciben bonificaciones anuales acorde a su desempeño, por lo que los colaboradores se encuentran satisfechos con los beneficios que les brinda la organización.

Autores como (Chiag, Martin, & Nuñez, 2010) consideran a la retribución salarial como un factor determinante en la satisfacción laboral, sobre todo los sistemas de retribución, mientras más justos y equitativos sean estos mayor serán los niveles de satisfacción entre los colaboradores, la justicia distributiva es una de las claves para crear sistemas retributivos que puedan ser considerados por los colaboradores como imparciales, la justicia distributiva según Folger y Konovsky citado en (Chiag, Martin, & Nuñez, 2010) hace referencia a la imparcialidad en la distribución del salario como en las promociones, por otro lado la justicia procedimental hace referencia a los medios utilizados en la determinación del salario.

Alineación en el trabajo:

Esta dimensión engloba aspectos como: supervisión, niveles de contacto social en el trabajo, percepción del futuro del trabajador en la empresa. El resultado obtenido es de 74,42% que en la escala de Lares se ubica en Alto.

Esta Dimensión es de análisis inverso, es decir que a mayor puntaje los resultados son negativos, estas dimensiones obtuvieron puntajes de 70,5 y de 71,8 respectivamente, por lo que amerita una intervención.

En lo que respecta a la retribución no económica, está asociada al reconocimiento dado al trabajador por su productividad, comportamiento o actitud y que puede revestir una variedad de formas, el que puede ser de carácter formal o informal, siendo el primero el que mejor refleja la importancia del reconocimiento y es una excelente forma

de valorar al trabajador por su participación en la empresa. (Medina, Gallegos, & Lara, 2008, pág. 124)

Medio Ambiente:

Esta dimensión está constituida por aspectos relacionados al entorno de trabajo como: condiciones físicas, espacio, ruido, iluminación y temperatura. En esta dimensión se obtuvo un puntaje de 67, 31% que se ubica en Alto en la escala de Lares.

El entorno en el que se desarrollan las actividades cotidianas de trabajo constituye un elemento al que se debe prestar especial atención, pues un mal manejo de los riesgos que se presentan en los espacios de trabajo puede desencadenar en accidentes, enfermedades y afectar el desempeño y satisfacción del colaborador, es por eso que la Psicología de la Salud Ocupacional (PSO) tiene como fin aplicar la psicológica a la mejorar la calidad de vida laboral y el bienestar del personal protegiendo, previniendo y promoviendo la seguridad, así como, capacitar y auto responsabilizar a los colaboradores sobre su salud (Gòmez, 2009)

Satisfacción en el trabajo:

Esta dimensión engloba varios aspectos como lo son: desarrollo de carrera en la organización, políticas de motivación, retos que plantea el trabajo, satisfacción con el salario en comparación con otros sectores de la empresa y con el rol desempeñado. Se obtuvo un resultado de 72,15% que en la escala de Lares se ubica en Alto es decir que entre los colaboradores existe satisfacción en su trabajo.

La satisfacción con el salario se deriva de varios componentes como: nivel del salario, el cual hace referencia al promedio o nivel de salarios dentro de la empresa, estructura del salario, referido a la distribución del salario en los distintos rangos o cargos existentes en la organización, sistema de salarios, el cual es referente al método que se utiliza en la organización para considerar el aumento salarial de un colaborador. Autores como Herzberg encontraron que los ascensos son parte de las causas principales de satisfacción laboral, al igual que el salario, las promociones son consideradas por los colaboradores como beneficios y oportunidades de crecimiento dentro de la organización (Chiag, Martin, & Nuñez, 2010).

Autores como (Martínez, 2009) consideran que la satisfacción laboral puede estar determinada por factores como la actividad que realiza el colaborador y el grado en el que pueda mostrar sus habilidades así como la complejidad de la misma para representar un desafío para generar interés.

Las oportunidades de crecimiento y desarrollo que la empresa les pueda brindar a los colaboradores incrementan el interés y fidelidad hacia las organizaciones y mejorará su productividad teniendo un impacto positivo en la satisfacción laboral, pues es considerado por como un beneficio (Madero, 2009).

Identidad y Autoestima Laboral:

Esta dimensión engloba aspectos como percepción del trabajo, identificación, percepción del cargo en la estructura, actitudes de los compañeros y valoración por parte de los supervisores. Esta dimensión obtuvo un puntaje de 68,08 que lo ubica en la escala planteada por Lares como Alto.

La identificación que logren establecer los colaboradores con la empresa podrá generar un sentido de pertenencia y compromiso con la misma, este nivel de compromiso será afectivo, es decir que el trabajador desea permanecer en la organización ya que se siente parte importante de ella, (Dávila & Jiménez, 2014).

Con la información obtenida de la aplicación del cuestionario, se planea la intervención de manera prioritaria en la dimensión de equidad económica la cual obtuvo el menor puntaje respecto a las otras dimensiones.

A continuación, se presenta el diseño del programa de mejoramiento de CVL para la empresa Gerenfoque S.A., producto de esta investigación.

Capitulo IV
Producto

4.1 Objetivo del Proyecto:

Elaborar una propuesta de un programa de CVL basado en las dimensiones del modelo de Lares para incrementar la satisfacción en el trabajo de los colaboradores de la empresa Gerenfoque S.A

4.2 Actividades:

El diseño de un plan de CVL está enfocado en 6 dimensiones correspondientes al modelo de Lares, el fin es establecer un plan de intervención.

- **Participación y Control**

Propuestas de talleres de comunicación para mando altos

Se propone impartir talleres de comunicación para Gerentes y Supervisores, para que puedan aprender los distintos canales que pueden utilizar para comunicarse y permitir que la información esté al alcance de todos, de igual manera se pretende sensibilizarlos para que puedan generar ambientes de confianza y apertura a la escucha de las distintas opiniones de sus colaboradores.

Los talleres los realizará un profesional externo a la organización, para esto se realizarán cotizaciones a fin de optar por la mejor opción. Estos talleres se los realizarán cada 4 meses, en total 3 talleres al año, cada taller tendrá una duración de 2 horas, estos talleres se realizarán *in house* ya que la empresa cuenta con instalaciones adecuadas para charlas y talleres de todo tipo tanto en Quito como en Guayaquil.

Propuesta de Cronograma de Reuniones

Se propone crear un cronograma de reuniones donde Gerentes y Supervisores socialicen y planifiquen junto con su equipo de trabajo, estrategias y horas asignadas por cliente, esto con el fin de que los colaboradores puedan participar activamente y dar su opinión en la distribución de su tiempo de trabajo.

Las reuniones se realizarán trimestralmente o en caso de que ingrese un nuevo cliente se podrá realizar antes, las reuniones tendrán una duración de 2 horas aproximadamente debido a la cantidad de empresas y colaboradores con las que cuenta Gerenfoque, en total se deben realizar por lo menos 4 reuniones anuales.

Cada Gerente y Supervisor se reunirá con su equipo de trabajo conformado por dos asistentes, dos semi senior y un senior, en conjunto se realizará la asignación de horas para cada empresa cliente, tomando en cuenta el número de transacciones, facturación y en el caso del equipo de nómina la cantidad de empleados, las reuniones serán programadas con 3 días de anticipación para que los colaboradores que tiene visitas a clientes puedan estar presentes, en cada sesión se emitirá un acta con los acuerdos a los que se llegó y la matriz de asignación de hora firmada por cada uno de los asistentes, con esto se tendrá constancia de la aceptación de la carga horaria y la asistencia.

Por lo que estas reuniones permitirán presentar la opinión de los colaboradores en temas de gran importancia para ellos como lo es la asignación de horas

- **Medio Ambiente**

Propuesta de programa pausas activas

Se propone crear un programa de pausas activas que permita prevenir enfermedades ocasionadas por prolongados periodos en la posición, tensión muscular, posturas inadecuadas, estrés y fatiga.

Las pausas activas se realizarán diariamente con una duración de 10 minutos, debido al número de colaboradores, al espacio y la distribución del mismo se las realizará en 2 grupos, esto en la Ciudad de Quito, mientras que en Guayaquil por la cantidad de colaboradores se realizará las pausas activas en un solo grupo.

Los ejercicios que se realizaran están enfocados en las necesidades de los trabajadores debido a la actividad que realizan, ya que gran parte del tiempo se encuentran en la misma posición se plantea ejercicios musculares, de estiramiento, gimnasia cerebral y para evitar la fatiga visual, los días viernes se realizarán actividades lúdicas.

Propuesta de charlas de prevención de los riesgos psicosociales, riesgos laborales, ergonomía.

Se propone realizar charlas que permitan crear una cultura de prevención y enseñar a los colaboradores a cuidar su salud, para estas charlas se contará con la ayuda del médico ocupacional de la empresa.

Las charlas se realizarán cada 2 meses con una duración de 2 horas por charla, anualmente se realizarán 6 charlas, en las que se fijará temas de relevancia para la salud como riesgos laborales, psicosociales, ergonomía, con esto se pretende prevenir las enfermedades y accidentes laborales causados por el mal uso de mobiliarios e instrumentos de trabajo, incorrecta postura al trabajar.

Las charlas se realizarán en las instalaciones de la empresa que cuentan con equipos adecuados para las mismas, por el número de colaboradores se realizarán 2 grupos para las charlas cada uno de 20 personas, esto en Quito, en Guayaquil también se realizarán estas charlas, con su médico ocupacional, por el número de personal se lo hará en un solo grupo,

Propuesta de estudio y adecuación del mobiliario e instalaciones

Se propone realizar un estudio con profesionales en salud, seguridad y ergonomía, para conocer si las instalaciones y el mobiliario son adecuado y no afecta a la salud del colaborador, de constatar que existen fallas de seguridad o posibles afecciones a la salud de los trabajadores se elaborará un plan de mejora de las instalaciones.

Estos estudios se ejecutarán anualmente, con profesionales externos a la empresa, para esto se realizarán cotizaciones a fin de optar por la mejor opción. Al ser Gerenfoque firma miembro de BDO Ecuador, debe cumplir con los lineamientos internaciones en cuanto a normativas de salud y seguridad, por lo que este estudio beneficiará a la empresa y a los colaboradores.

- **Alineación en el trabajo – Aislamiento social**

Propuesta de creación de un día de integración “Familia Gerenfoque”

Se propone crear un día de integración donde los colaboradores puedan salir de la rutina y conocer más a sus compañeros de trabajo.

El día de interacción será un día entre semana de preferencia viernes, se lo realizará al aire libre y se plantearan actividades que fomenten el trabajo en equipo con el fin de que los colaboradores puedan relacionarse y conocerse más entre compañeros y establecer relaciones que vayan más allá del ámbito laboral, sobre todo entre Gerentes, Supervisores y el resto del Staff, de igual forma se buscará concientizar sobre la importancia del aporte de cada colaborador a la organización y el impacto de su trabajo en el resto del equipo.

El día de integración se lo realizará anualmente y se buscará integrar al equipo de Guayaquil y Quito.

Propuesta programa empleado del mes

El programa del empleado del mes tiene como objetivo reconocer e incentivar a aquellos colaboradores que dentro de la firma se caracterizan por su desempeño, compromiso, esfuerzo y el impacto que su trabajo tiene en la organización y evidencian una clara alineación con los objetivos y valores de la institución. La implementación de este programa busca fomentar la superación profesional, sentido de pertenencia, reconocimiento entre compañeros, motivación y que los colaboradores sientan que su trabajo es valorado**.** Esta propuesta busca motivar a los colaboradores a ser reconocidos como el empleado del mes.

La elección del empleado del mes se realizará en tres etapas:

Votación: La última semana del mes los colaboradores contarán con tres días para votar por medio de una plataforma virtual, por quien consideren ha sido un buen compañero, para esto se utilizará un cuestionario (Anexo 6)

Los 5 colaboradores que hayan sido seleccionados como mejores compañeros continuarán a la siguiente etapa en la que el Departamento Administrativo revisará la puntualidad de los colaboradores en el mes y los Supervisores votarán tomando en cuenta el desempeño y relación con el cliente, para esto se utilizará un cuestionario de evaluación que la organización prefiere mantenerlo de manera confidencia y no difundirlo es este proyecto.

Elección: El departamento de RRHH, revisará todos los formatos de evaluación y presentará un informe al Gerente General, a más tardar al día siguiente hábil de haber recibido todos los formatos de evaluación, donde conste quienes son los trabajadores elegidos que tengan el más alto puntaje en su evaluación para que se consideren como los mejores empleados del mes.

En el caso de que existan dos o más empleados del mismo cargo y cuenten con el mismo más alto puntaje en su valoración, el mejor empleado del mes será elegido de entre ellos a través del proceso de votación, el cual se realizará con la participación de los Gerentes.

Reconocimiento al mejor empleado del mes: La Coordinación elaborará diploma que acredite a la persona elegido y de confianza como el mejor empleado del mes para la firma del Gerente General.

Se publicará su fotografía en la cartelera, se les felicitará públicamente y se hará entrega de un reconocimiento.

- **Identidad y Autoestima laboral**

Propuesta de creación de un proceso de acompañamiento bajo la metodología *Onboarding*

Se propone crear un proceso de acompañamiento a los nuevos colaboradores bajo la metodología *Onboarding*, esto permitirá que conozcan sobre la historia de la empresa, misión, visión y valores, así como el equipo de trabajo y clientes a su cargo, la importancia de estos procesos recae en que esta es la primera impresión que el nuevo colaborador tendrá sobre su lugar de trabajo; es importante que esta primera impresión sea positiva pues esto podría facilitar en gran medida la alineación de los objetivos personales con los objetivos de la empresa y el cumplimiento de metas, así como reduce los índices de deserción de los nuevos colaboradores.

Los empleadores pierden al 17% de sus nuevas contrataciones en los 90 primeros días, los procesos de *onboarding* ayuda a incrementa los índices de retención de talentos en un 50%, sobre todo en las nuevas generaciones que son más difíciles de retener. (Lynnes, 2018)

Los procesos de *Onboarding* cuentan con 5 pasos según (Zapata, 2016)

1. Determinar temas importantes o claves para el nuevo colaborador, información que le resulte importante sobre la empresa, misión, visión, giro del negocio, estructura y estrategias, para esto se entregará un manual de inducción.
2. Definir acorde a la posición jerárquica dentro de la empresa con que áreas, equipos de trabajo con lo que se relacionará y hacer reuniones donde se le explique a metodología y estrategias de trabajo. Los supervisores serán quienes lideren estas reuniones.
3. Definir dentro de la empresa con que áreas, equipos de trabajo y clientes, entregar información importante sobre estos temas para facilitar el desarrollo de su trabajo, de

igual forma si tienen personal a cargo se le entregará información sobre su trayectoria laboral

4. Realizar reuniones de retroalimentación con el departamentos de Recursos Humanos, donde el nuevo colaborador pueda dar a conocer cono ha impactado el proceso en el o si considera que falta información.
5. Monitorear el funcionamiento del programa revisando el número de reuniones y los temas trabajados en las mismas.

- **Satisfacción en el trabajo**

Propuesta de socialización del plan de carrera para los colaboradores de Gerenfoque

Se propone la socialización para que los colaboradores puedan conocer cuáles son los requisitos para poder ascender y cuál es la proyección de crecimiento que tienen, esto motivará al personal y aportará a su crecimiento profesional.

Se reunirá a los colaboradores por cargos, Asistentes, Semi-senior y Seniors en conjunto con los Supervisores, estos explicarán los requisitos necesarios para ascender, estos requisitos son, nivel de educación, tiempo de experiencia en el área, tiempo de experiencia en la empresa, capacitaciones, nivel de inglés, desempeño acorde a la evaluación anual y se aplica una prueba de conocimientos.

El proceso para que los Supervisores lleguen a ser Gerentes, se maneja por medio de BDO Internacional, debido a su complejidad, se aplican distintas pruebas, psicométricas, de conocimientos y el Presidente de la empresa entrevista a los postulantes al cargo.

Propuesta de creación un plan de capacitación anual para los colaboradores de Gerenfoque

Se propone realizar un plan de capacitación anual que permita desarrollar habilidades, conocimientos y competencias requeridas por la empresa dependiendo el cargo. (Gerenfoque S.A, 2017)

- **Gerentes:** Capacidad de organización y planificación, Negociación, Liderazgo, Pensamiento estratégico, Comunicación efectiva, Orientación al cliente.
- **Supervisores:** Liderazgo, Iniciativa, Adaptabilidad al cambio, Pensamiento analítico, Capacidad de toma de decisiones Comunicación efectiva, Orientación al cliente.

- **Semi senior:** Liderazgo, Organización, Comunicación efectiva, Orientación al cliente
- **Senior:** Trabajo en equipo, Comunicación efectiva, Orientación al cliente.
- **Asistentes:** Aprendizaje continuo, Flexibilidad al cambio, Trabajo bajo presión, Trabajo en equipo. Comunicación efectiva, Orientación al cliente.
- **Jefa Administrativa y de RRHH:** Trabajo en equipo, Liderazgo, Comunicación efectiva, Orientación al cliente.

Para esto los Gerentes y Supervisores en conjunto con el equipo de RRHH llevarán a cabo la detección de necesidad de capacitación para cada cargo y para cada colaborador.

Las capacitaciones serán con profesionales externos a la organización o parte de otras firmas miembros de BDO Ecuador, para esto la empresa realizará cotizaciones a fin de optar por la mejor opción. Investigaciones demuestran que las oportunidades de capacitación motivan a los colaboradores y mejoran en nivel de satisfacción laboral.

4.3 Supuestos

- BDO no se encuentre interesado en implementar un plan de CVL para el Outsourcing contable, Gerenfoque.
- Falta de presupuesto para la implementación del plan de CVL.

4.4 Precondiciones

- Aprobación de los Socios.
- Involucramiento de todo el personal.
- Cumplimiento del cronograma planificado.
- Disponibilidad de espacios y recursos.

4.5 Indicadores

Los presentes indicadores están contemplados bajo parámetro y políticas de la organización.

- Talleres de sensibilización para mandos altos, considerando el número de asistentes.
- Cronograma de reuniones, considerando el número de reuniones realizadas.

- Pausas activas, considerando el número de pausas activas realizadas
- Charlas de prevención de riesgos psicosociales, laborales, ergonomía e higiene postural, considerando el número de asistentes.
- Estudio y adecuación del mobiliario e instalaciones, considerando la cantidad de mobiliario en la empresa que ha sido adecuado
- Programa empleado del mes, considerando el número de empleados
- Día de integración, considerando el número de asistentes.
- Programa de acompañamiento a nuevos colaboradores, considerando el número de nuevos colaboradores que hayan participado.
- Plan de capacitación, considerando el número de colaboradores y capacitaciones.
- Sociabilización del plan de carrera, considerando el número de asistentes a las sociabilizaciones.

4.6. Fuentes de Verificación

- Datos de evaluación de conocimientos obtenidos en las charlas impartidas.
- % de colaboradores capacitados en el próximo año.
- % de colaboradores ascendido acorde al plan de carrera.

4.7. Sostenibilidad

- Estándares de BDO internacionales centrados en el desarrollo del Capital Humano.
- Compromiso e interés por parte de la Gerente General de la Organización.
- Políticas internas de la empresa.

Tabla 7. Medios o Insumos

Nº	Dimensión	Descriptor	Actividad	Prioridad	Recursos	Responsables	Involucrados
1	Participación y Control	Nivel de participación	Propuestas de talleres de comunicación para mando altos	Alta	Sala de reuniones Material de papelería Dispositivas Cotizaciones de capacitación	Jefa Administrativa y RRHH Asistente de RRHH	Gerentes y supervisores
2		Contenido y Asunto	Propuesta de Cronograma de Reuniones	Alta	Sala de reuniones Computador	Asistente de RRHH Gerentes y Supervisores	Personal del Outsourcing
3	Medio Ambientes	Salud ocupacional	Propuesta de Pausas Activas	Medio	Computadora Bibliografía Internet	Jefa Administrativa y RRHH Asistente de RRHH	Personal del Outsourcing Contable, Gerenfoque
4		Salud ocupacional	Propuesta de charlas de prevención de los riesgos psicosociales, laborales, ergonomía, higiene postural y medicina preventiva	Medio	Sala de reuniones Cotizaciones de capacitación Material de papelería	Jefa Administrativa y RRHH Asistente de RRHH Médico ocupacional	Personal del Outsourcing Contable, Gerenfoque
5		Percepción Ambiental	Propuesta de estudio y adecuación del mobiliario, instalaciones insumos de oficina	Medio	Cotizaciones de empresas de consultoría en temas de ergonomía	Jefa Administrativa RRHH, Gerentes de Outsourcing, Asistente de RRHH	Personal del Outsourcing Contable, Gerenfoque
6	Alineación en el trabajo	Ausencia de significación	Propuesta de creación del programa del empleado del mes	Medio	Cotizaciones de premios, bonos para el empleado del mes	Jefa Administrativa RRHH, Gerentes de Outsourcing, Asistente de RRHH, Supervisores	Personal del Outsourcing Contable, Gerenfoque

7	Alineación en el trabajo	Aislamiento social	Propuesta de creación de un día de integración	Medio	Computadora Cotizaciones de espacios para realizar eventos, comida, música	Jefa Administrativa RRHH, Gerentes de Outsourcing, Asistente de RRHH	Personal del Outsourcing Contable, Gerenfoque
8	Identidad y autoestima laboral	Identificación Organizacional	Propuesta de creación de un manual de Inducción digital	Medio	Computadora Internet Bibliografía	Jefa Administrativa RRHH, Gerentes de Outsourcing, Asistente de RRHH	Personal de Gerenfoque
9	Satisfacción Laboral	Oportunidades de desarrollo en la organización	Propuesta de creación de un plan de carrera para los colaboradores	Bajo	Computadora Bibliografía	Jefa Administrativa RRHH, Gerentes de Outsourcing, Asistente de RRHH y Supervisores	Personal del Outsourcing Contable, Gerenfoque
10		Oportunidades de desarrollo en la organización	Propuesta de creación de un plan de capacitación anual	Bajo	Computadora Cotizaciones de empresas de capacitación	Jefa Administrativa RRHH, Gerentes de Outsourcing, Asistente de RRHH y Supervisores	Personal del Outsourcing Contable, Gerenfoque

Los medios de verificación y seguimiento se encuentran detallo en la tabla 11. Matriz lógica.

4.8. Presupuesto

Gracias a la Jefa Administrativa y de RRHH, la investigadora ha podido tener acceso a un aproximado de los salarios del personal del Outsourcing, para poder elaborar el cálculo de presupuesto de este proyecto. En el Anexo 5 se presenta desglose del presupuesto.

Tabla 8. Desglose de los sueldos

Cargo	Sueldo	Sueldo por hora
Jefe Administrativa y de RRHH	$2.000	$8,33
Gerentes de Outsourcing	$3.000	$12,5
Supervisores	$2.000	$8,33
Asistente	$500	$2,08
Médico Ocupacional	$1000	$4,17

Tabla 9. Presupuesto Total

Actividad	Costos Total
1	85,39
2	74,98
3	18,73
4	177,14
5	64,65
6	56,23
7	89,66
8	97,88
9	97,88
10	97,88
Total	762,54

Tabla 10 Matriz lógica

Objetivo	Actividades	Técnica	Indicador	Medios de Verificación	Objetivo	Costo
Elaborar una propuesta de un programa de CVL basado en las dimensiones del modelo de Lares para incrementar la satisfacción en el trabajo de los colaboradores de la empresa Gerenfoque S.A	Propuestas de talleres de sensibilización para mando altos	Concientización de la información	% de talleres realizados Nº de participantes	Lista de asistencia a los talleres	Sensibilizar a los gerentes sobre la importancia de la comunicación y plantear nuevos canales de comunicación con sus equipos de trabajo	$85,39
	Propuesta de Cronograma de Reuniones	Análisis de la información	% de reuniones realizadas Nº de participantes	Lista de asistencia a las reuniones	Socialización y planificar estrategias y horas de trabajo asignadas por cliente, donde los colaboradores puedan opinar su la asignación de horas acorde a su necesidad	$74,98
	Propuesta de Pausas Activas	Análisis de la información Talleres Ejercicios	% de pausas activas realizadas	Disminución de molestias y dolores lumbares por posiciones prolongadas	Evitar enfermedades ocupacionales derivadas del trabajo en posiciones prolongadas	$18,73
	Propuesta de charlas de prevención de los riesgos psicosociales,	Concientización de la información Charlas	Nº de participantes en las charlas	Lista de asistencia Cuestionario de Opinión	Crear una cultura de prevención mediante la instrucción de los colaboradores sobre los riesgos	$139,61

	laborales, ergonomía e higiene postural.		% de charlas realizadas		que existen en su puesto de trabajo.	
	Propuesta de estudio y adecuación del mobiliario, instalaciones e insumos de oficina	Análisis de la información Negociación	% de instalaciones evaluadas y adecuadas Nº de mobiliarios e insumos adecuados	Listado de adecuaciones y suministros entregados al personal	Evitar enfermedades ocupacionales derivadas de malas condiciones de instalaciones y mobiliarios así como de insumos de oficina no ergonómicos	$64,56
	Propuesta de creación del programa del empleado del mes	Análisis de la información	Nº de trabajadores seleccionados	Diseño del programa de empleado del mes	Reconocer el trabajo de los colaboradores, para que sientan que la empresa valora su esfuerzo	$81,22
	Propuesta de creación de un día de integración	Recreación Dinámicas	Nº de participantes	Listado de asistencia	Permitir a los colaboradores poder integrarse con sus otros compañeros y así sentirse también parte de la empresa	$72,89

	Propuesta de acompañamiento bajo la metodología onboarding	Análisis de la información	Nº de manuales entregados	Firma de recepción del manual Firma de asistencia a las reuniones	Sentimiento de pertenencia y conocimiento la misión, visión, valores corporativos y reglamentos, para que así pueda conocer sobre la empresa e identificarse con la misma.	$56,23
	Propuesta de socialización de un plan de carrera para los colaboradores	Análisis de la información Negociación	Nº de trabajadores que asisten a la reunión	Socialización del plan de carrera por cargos	Que los colaboradores conozcan los requisitos necesarios para ascender y esto genere motivación por crecer dentro de la empresa	$88,55
	Propuesta de creación de un plan de capacitación	Análisis de la información Concientización de la información Negociación	% de colaboradores capacitados Nº de capacitaciones realizadas	Diseño de plan de capacitación	Capacitar y motivar a los colaboradores en igual medida, permitiéndoles aprender y ser más productivos	$97,88

Monitoreo

- Cumplimiento del cronograma
- Hoja de registro de asistencia a las charlas
- Informes de resultados
- Correos de invitación a charlas y eventos

Evaluación

- Aplicación del test de Lares al finalizar la aplicación del programa para conocer si su implementación mejoro el nivel de CVL.
- Cuestionarios de evaluación a los colaboradores después de cada actividad para conocer si fue de su opinión.

Destinatarios

Los colaboradores del Outsourcing de BDO, Gerenfoque de Quito y Guayaquil

Cronograma

Dimensiones	PROPUESTAS	Mes 1				Mes2				Mes3				Mes 4				Mes5				Mes6			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Participación y Control	Propuesta de talles de comunicación para mandos altos																								
	Propuesta de cronograma de reuniones																								
Medio Ambiente	Propuesta de pausas activas																								
	Propuesta de charlas de prevención de los riesgos psicosociales, riesgos laborales y ergonomia																								
	Propuesta de estudio y adecuación del mobiliario e instalaciones																								
Alineación en el trabajo	Propuesta de creación de un día de integración ¨Familia Gerenfoque¨																								
	Propuesta programa empleado del mes																								
Identidad y Autoestima	Propuesta de creación de un Manual de Inducción																								
Satisfacción en el trabajo	Propuesta de creación de un plan de carrera para los colaboradores de Gerenfoque																								
	Propuesta de creación de un plan de capacitación Anual para los colaboradores de Gerenfoque																								

Capítulo V

MARCO CONCLUSIVO

5.1 Conclusiones

1. Se diagnosticó el estado de CVL en la empresa Gerenfoque, firma miembro de BDO internacional, mediante el cuestionario de CVL de Lares y se trabajó sobre el Modelo Integral de Calidad de Vida en el Trabajo del mismo autor, a partir de los resultados se diseñó un plan de mejora que está siendo implementado actualmente.

2. La puntuación más baja la obtuvo la dimensión de Participación y Control con 66,78 puntos, lo que sugiere que los colaboradores no están satisfechos con el nivel el nivel de información que reciben y su participación en la toma de decisiones sobre todo en temas como los horarios y programas y proyecto, por lo que se propone crear talleres de comunicación interna que permitan sensibilizar a los Gerentes y Supervisores sobre la importancia de la comunicación y visibilizar los diferentes canales de comunicación.

3. Medio Ambiente es una de las dimensiones que obtuvo puntajes bajos con un 67,31 a pesar de que se encuentra en Alto en la escala de Lares, en relación con las otras dimensiones su puntaje demuestra que los colaboradores no están del todo satisfechos con los temas referentes a la percepción ambiental y salud ocupacional, para esto se plantea intervenir creando un programa de pausas activas y charlas que les permitan conocer sobre temas de ergonomía, riesgos e higiene postural para crear una cultura de prevención de las enfermedades ocupacionales, así como revisar y adecuar el mobiliario e instalaciones.

4. La puntuación más alta la obtuvo Equidad Económica con 82 puntos lo que la sitúa Muy Alto en la escala de Lares, lo que sugiere que los colaboradores se encuentran satisfechos con los beneficios que reciben en de la empresa, por lo que en esta dimensión no se planteó ninguna intervención.

5. Estudios realizados en Colombia determinan que: la continuidad, estabilidad laboral, oportunidad de crecimiento y el salario monetario son los principales factores de afectan la satisfacción del personal dentro del área contable.

6. La implementación de un plan de CVL genera beneficios para la empresa pues reduce índices de rotación, incrementa la productividad y la convierte en una organización atractiva, los empleados también resultan beneficiados ya que se genera oportunidades de desarrollo de capacidades, crecimiento e incrementa la satisfacción en el trabajo.

7. El plan de calidad de vida laboral tuvo gran acogida por parte de los gerentes de Outsourcing y supervisores de la empresa, quienes consideran de gran utilidad las intervenciones planteadas.

5.2 Recomendaciones

1. Desarrollar estudios sobre CVL en el Ecuador que permitan elaborar instrumentos y modelos que reflejen la realidad en ámbito empresarial ecuatoriano, así como dar a conocer los beneficios de la aplicación de programas y proyectos, con el fin de que más empresas decidan implementar políticas, programas y estrategias en el desarrollo de la CVL.

2. Crear programas en los que se reconozca la labor de los trabajadores y se motive al desarrollo de comportamientos organizacionales que fomenten un ambiente de motivación y compañerismo.

3. Establecer programas enfocados en fomentar una cultura de prevención de riesgos y priorización de la salud de los trabajadores, tomando en cuenta los programas de prevención de riesgos psicosociales elaborador por el Ministerio de Trabajo.

4. Instaurar canales de comunicación donde los trabajadores puedan estar informados de los cambios y proyectos que la empresa esté desarrollando y que se les permita ser parte en la toma de decisiones con respecto al desarrollo de su trabajo como: asignación horaria, estrategias y ascensos, para evitar rumores, desacuerdos y mal ambiente laboral.

5. Establecer programas enfocados a la ergonomía cognitiva, física y organizacional, atendiendo procesos fisiológicos, mentales y de estructura organizacional, es decir, priorizando las necesidades de los trabajadores de forma íntegra sin descuidar ningún aspecto de su vida laboral.

Bibliografía

Abrajan, M., Contreras, J., & Montoya, S. (2009). Grado de Satisfacción laboral y condiciones de trabajo: una exploración cualitativa. *Enseñanza e Investigación en Psicología*, 105-118.

Alves, D., Cirera, Y., & Giuliani, A. (2013). VIDA CON CALIDAD Y CALIDAD DE VIDA EN EL TRABAJO. *Universidad del Centro Educativo Latinoamericano, 16*, 145-163.

Anda, V. (2017). *Calidad de vida laboral: el bienestar logrado a través del trabajo y su influencia en la administración del tiempo libre en los colaboradores de Siemens Ecuador en el primer semestre del año 2017".* Quito.

Anzules, W., & Illescas, C. (2015). *Satisfacción laboral y productividad en los agentes de Policía Judicial del Distrito Metropolitano de Quito.* Quito: USFQ.

Apud, E., & Meyer, F. (2013). La importancia de la ergonomìa para los profesinales de la salud . *Ciencia y Enfermeria* , 15-10.

Chiag, M., Martin, M., & Nuñez, A. (2010). *Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral.* Madrid: Comillas.

Chiavenato, I. (2009). *Gestion del talento humano.* Mèxico: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES.

Cortés, J. (2009). *Técnicas de prevención de riesgos laborales: seguridad e higiene del trabajo (9a. ed.* Madrid: Tébar Flores.

Cuadra, H., & Florenzano, R. (2003). Psicología . *Psicología El bienestar subjetivo hacia una psicologia positiva*, 83-96.

Dávila, C., & Jiménez, G. (2014). Sentido de pertenencia y compromiso organizacional: predicción del bienestar. *Revista de Psicología*, 271-302.

Dìaz, C., & Garcìa, E. (2008). *Estilos de vida y satisfacción laboral.* Madrid: Universidad Complutense de Madrid.

Duro, A. (2008). Modelo de conjunto de vida laboral y salud mental en el trabajo : Valor explicativo del modelo y sus escalas. *Cuadernos de Administración*.

Duro, M. (2005). Calidad de Vida Laboral y Psicología Social de la Salud en el Trabajo. *Revista del Ministerio de Trabajo e Inmigración*, 57-98.

Fuentes, S. (2012). *Satisfacción y su influencia en la productividad.* Quetzatenango.

García, J. (2014). Psicología positiva, bienestar y calidad de vida. *En claves del pensamiento*, México.

Garrosa, E., & Carmona, I. (2011). Salud laboral y bienestar. Incorporación de modelos positivos a al comprension y prevención de los riesgos psicosociales del trabajo. *Médicina y Seguridad en el Trabajo*, 224-238.

Gerenfoque S.A. (2017). *Planificaciòn Estretegica .* Quito.

Gil-Monte , P. (2012). Riesgos psicosociales en el trabajo y salud ocupacional . *Revista Peruana de Medicina Experimental y Salud Pública*, 237-241.

Gòmez, I. (2009). *Salud laboral: una revisión a la luz de las nuevas condiciones del trabajo.* Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana.

Gómez, P., Hernández, J., & Méndez, m. (2015). Factores de Riesgo Psicosocial y Satisfacción Laboral en una Empresa Chilena del Área de la Minería. *Panam Salud Publica*.

Granados, I. (2012). CALIDAD DE VIDA LABORAL:. *IIPS*.

Grijalva, A., Palacios, J., Patiño, C., & Tamayo, D. (2017). Los factores asociados a la satisfacciòn laboral en Ecuador en 2007 y 2015 utilizando la Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo. *Revista de analisis estadistico, 1*.

Grimaldo, M., & Reyes, M. (2014). Calidad de vida profesional y sueño en profesionales de Lima. *Revista Lationamericana de Psicologìa*, 52-53.

Guillén, C., & Guil, R. (2000). *Psicología del trabajo para relaciones laborales.* Madrid: McGRAW-HILLI/INTERNAMERICANA DE ESPAÑA. S.A.U.

Henao, R. (2009). *Salud ocupacional: conceptos básicos .* Colombia : ECOE.

Herrera, J., & Sanchez, I. (2012). satisfaccion laboral en trabajadores del IPN, un analisis estructural. *revista sociedad cultura y desarrollo sustentable* .

Kayser, B. (2007). HIGIENE Y SEGURIDAD INDUSTRIAL. *Atlantic Internacional University*, 5.

Lares, A. (1989). *Calidad de vida en el trabajo un modelo integral.* BL.

Lynnes, H. (3 de 12 de 2018). *Forbes.* Recuperado el 30 de 03 de 2019, de https://www.forbes.com/sites/heidilynnekurter/2018/12/03/10-simple-ways-to-improve-onboarding-for-increased-retention/#124a8cc64b35

Madero, S. (2009). Factores relevantes del desarrollo profesional y de compensaciones en la carrera laboral del trabajador. *Contaduría y administración*.

Maldonado, T., & Urgano, G. (2016). *Diseño de un programa de calida dde vida para el personal operativo de la PUCE, matriz Quito, para el año 2016.* Quito.

Marín, M. (2011). *Propuesta de un programa de Calidad de Vida Laboral para los trabajadores de PDVSA CVP, Puerto Ordaz.* Guayana.

Martín, J., Cortés, J., Morente, M., Caboblanco, M., Garijo, J., & Rodríguez, A. (2004). *Características métricas del Cuestionario de Calidad de vida Profesional (CVP-35)* (Vol. 18). Barcelona: Gaceta Sanitaria.

Martínez, P. (2009). *Comportamiento organizacional.* El Cid Editor.

Medina, A., Gallegos, C., & Lara, P. (2008). Motivación y satisfacción de los trabajadores y su influencia en la creación de valor económico en la empresa. *Administracion Publica*.

Ministerio de Salud Pùblica. (S/F). *Instituto de Salud Pùblica*. Recuperado el 20 de 04 de 2018, de http://www.ispch.cl/saludocupacional/quienes_somos

Ministerio de Trabajo. (2005). *Ministerio de Trabajo.* Recuperado el 28 de 12 de 2018, de http://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/12/Instrumento-Andino-Decisi%C3%B3n-584-y-Reglamento-del-Instrumento-957.pdf

Ministerio de Trabajo. (s.f.). *Ministerio de Trabajo.* Recuperado el 26 de 12 de 2018, de http://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/2012/10/NT-25-Factores-y-Riesgos-Psicosociales.pdf

Ministerio de Trabajo. (s/f). *Ministerio de trabajo.* Recuperado el 26 de 12 de 2018, de http://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/12/Instrumento-Andino-Decisi%C3%B3n-584-y-Reglamento-del-Instrumento-957.pdf

Ministerio del Trabajo. (2013). *Factores y riesgos laborales psicosociales: nuevos riesgos emergentes laborales e introduccion a la evaluación.* Recuperado el 28 de 12 de 2018, de http://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/2012/10/NT-25-Factores-y-Riesgos-Psicosociales.pdf

Ministerio del Trabajo. (s/f). *Ministerio del Trabajo.* Recuperado el 26 de 12 de 2018, de http://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/12/Reglamento-de-Seguridad-y-Salud-de-los-Trabajadores-y-Mejoramiento-del-Medio-Ambiente-de-Trabajo-Decreto-Ejecutivo-2393.pdf

Moreno, B. (2011). Factores y riesgos laborales psicosociales: conceptualización, historia y cambios actuales. *Medicina y Seguridad del Trabajo*, 4-19.

Moreno, B., & Baez, C. (11 de 2011). *Universidad Autònoma de Madrid.* Recuperado el 26 de 05 de 2018, de Factores y riesgos psicosociales, formas, consecuencias, medidas y buena practica: http://comisionnacional.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/PUBLICACIONES%20PROFESIONALES/factores%20riesgos%20psico.pdf

Murrillo, S., Calderón, G., & Torres, K. (2003). *Cultura Oraginzacional y Bienestar Laboral.* Bogóta: Cuadernos de Administración.

Obregón, M. (2016). *Fundamentos de Ergonomìa.* Mèxico: Grupo Editorial Patria.

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

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

Patlán, J. (2017). Salud Ocupacional y Psicología. *Revista Cubana de Salud y Trabajo*.

Quintana, M., Paravic, T., & Saenz, K. (2016). Calidad de vida en el trabajo del personal de enfermería de instituciones públicas de salud1. *Rev. Latino-Americana de Enfermagem*.

Robbins, S., & Judge, T. (2006). *Comportamiento organizaciona.* México: Pearson.

Rodriguez, C., Suarez, F., & Pinilla, F. (2016). *SATISFACCIÓN LABORAL EN EL CAMPO CONTABLE. DESCRIPCIÓN DE LA REMUNERACIÓN Y EL GRADO DE SATISFACCIÓN EN LOS CONTADORES PÚBLICOS COLOMBIA.* Bogota: Universidad Militar Nueva Granada.

Rovalino, A. (2013). *Diseño de un plan de calidad de vida en el trabajo, área de bóveda, para una empresa de seguridad en la ciudad de Quito.* Quito.

Sarsosa-Prowes, k., Charria-Ortiz, V., & Arenas-Ortiz, F. (2014). Caracterización de los riesgos psicosociales intralaborales en jefes asistenciales de cinco clínicas nivel III de Santiago de Cali (Colombia)*. *Gerenc.*, 13-27.

Zapata, L. (06 de 03 de 2016). *Entornocorporativo.* Obtenido de http://entornocorporativo.com.mx/newsletters/marzo16/onboarding.pdf

ANEXOS

Anexo 1 Cuestionario de riesgos psicosociales

CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN PSICOSOCIAL EN ESPACIOS LABORALES

Instrucciones para completar el cuestionario:
1. El cuestionario es anónimo es decir no se solicita información personal sobre el participante.
2. La información obtenida es confidencial es decir que se ha de guardar, mantener y emplear con estricta cautela la información obtenida.
3. Completar todo el cuestionario, requiere entre 15 a 20 minutos.
4. Antes de responder, leer detenidamente cada pregunta y opción de respuesta. En este punto es necesario identificar y valorar todos aquellos factores del ámbito psicosocial que pueden representar un riesgo para la salud y el bienestar laboral.
5. Utilizar lápiz o esfero para marcar con una "X" la respuesta que considere que describe mejor su situación. Es obligatorio contestar todos los ítems del cuestionario, en caso de error en la respuesta encerrar en un círculo la misma y seleccionar nuevamente la respuesta.
6. No existen respuestas correctas o incorrectas.
7. Evitar distracciones mientras completa el cuestionario, en caso de inquietud, solicitar asistencia al facilitador.
8. El cuestionario tiene una sección denominada "observaciones y comentarios", que puede ser utilizada por los participantes en caso de sugerencias u opiniones.
9. Los resultados finales de la evaluación serán socializados oportunamente a los participantes.

Muchas gracias por su colaboración

DATOS GENERALES					
ID	**Ítem**				
A	Fecha:				
B	Provincia:				
C	Ciudad:				
D	Área de trabajo:	Administrativa:		Operativa:	
E	Nivel más alto de instrucción (Marque una sola opción) :	Ninguno		Técnico / Tecnológico	
		Educación básica		Tercer nivel	
		Educación media		Cuarto nivel	
		Bachillerato		Otro	
F	Antigüedad, años de experiencia dentro de la empresa o institución:	0-2 años		11-20 años	
		3-10 años		Igual o superior a 21	
G	Edad del trabajador o servidor:	16-24 años		44-52 años	
		25-34 años		Igual o superior a 53	
		35-43 años			
H	Auto-identificación étnica:	Indígena		Afro - ecuatoriano:	
		Mestizo/a:		Blanco/a:	
		Montubio/a:		Otro:	
I	Género del trabajador o servidor:	Masculino:		Femenino:	

CARGA Y RITMO DE TRABAJO					
NR	**Ítem**	**Completamente de Acuerdo (4)**	**Parcialmente de Acuerdo (3)**	**Poco de acuerdo (2)**	**En desacuerdo (1)**
1	Considero que son aceptables las solicitudes y requerimientos que me piden otras personas (compañeros de trabajo, usuarios, clientes).				
2	Decido el ritmo de trabajo en mis actividades.				
3	Las actividades y/o responsabilidades que me fueron asignadas no me causan estrés.				
4	Tengo suficiente tiempo para realizar todas las actividades que me han sido encomendadas dentro de mi jornada laboral.				
Suma de puntos de la dimensión				**Puntos**	

DESARROLLO DE COMPETENCIAS					
NR	**Ítem**	**Completamente de Acuerdo (4)**	**Parcialmente de Acuerdo (3)**	**Poco de acuerdo (2)**	**En desacuerdo (1)**
5	Considero que tengo los suficientes conocimientos, habilidades y destrezas para desarrollar el trabajo para el cual fuí contratado				
6	En mi trabajo aprendo y adquiero nuevos conocimientos, habilidades y destrezas de mis compañeros de trabajo				
7	En mi trabajo se cuenta con un plan de carrera, capacitación y/o entrenamiento para el desarrollo de mis conocimientos, habilidades y destrezas				
8	En mi trabajo se evalúa objetiva y periódicamente las actividades que realizo				
Suma de puntos de la Dimensión		**0**		**Puntos**	

LIDERAZGO		Completamente de Acuerdo (4)	Parcialmente de Acuerdo (3)	Poco de acuerdo (2)	En desacuerdo (1)
NR	Ítem				
9	En mi trabajo se reconoce y se da crédito a la persona que realiza un buen trabajo o logran sus objetivos.				
10	Mi jefe inmediato esta dispuesto a escuchar propuestas de cambio e iniciativas de trabajo				
11	Mi jefe inmediato establece metas, plazos claros y factibles para el cumplimiento de mis funciones o actividades				
12	Mi jefe inmediato interviene, brinda apoyo, soporte y se preocupa cuando tengo demasiado trabajo que realizar				
13	Mi jefe inmediato me brinda suficientes lineamientos y retroalimentación para el desempeño de mi trabajo				
14	Mi jefe inmediato pone en consideración del equipo de trabajo, las decisiones que pueden afectar a todos.				
Suma de puntos de la Dimensión		0		Puntos	

MARGEN DE ACCIÓN Y CONTROL		Completamente de Acuerdo (4)	Parcialmente de Acuerdo (3)	Poco de acuerdo (2)	En desacuerdo (1)
NR	Ítem				
15	En mi trabajo existen espacios de discusión para debatir abiertamente los problemas comunes y diferencias de opinión				
16	Me es permitido realizar el trabajo con colaboración de mis compañeros de trabajo y/u otras áreas				
17	Mi opinión es tomada en cuenta con respecto a fechas límites en el cumplimiento de mis actividades o cuando exista cambio en mis funciones				
18	Se me permite aportar con ideas para mejorar las actividades y la organización del trabajo				
Suma de puntos de la Dimensión		0		Puntos	

ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO		Completamente de Acuerdo (4)	Parcialmente de Acuerdo (3)	Poco de acuerdo (2)	En desacuerdo (1)
NR	Ítem				
19	Considero que las formas de comunicación en mi trabajo son adecuados, accesibles y de fácil comprensión				
20	En mi trabajo se informa regularmente de la gestión y logros de la empresa o institución a todos los trabajadores y servidores				
21	En mi trabajo se respeta y se toma en consideración las limitaciones de las personas con discapacidad para la asignación de roles y tareas				
22	En mi trabajo tenemos reuniones suficientes y significantes para el cumplimiento de los objetivos				
23	Las metas y objetivos en mi trabajo son claros y alcanzables				
24	Siempre dispongo de tareas y actividades a realizar en mi jornada y lugar de trabajo				
Suma de puntos de la Dimensión		0		Puntos	

RECUPERACIÓN		Completamente de Acuerdo (4)	Parcialmente de Acuerdo (3)	Poco de acuerdo (2)	En desacuerdo (1)
NR	Ítem				
25	Después del trabajo tengo la suficiente energía como para realizar otras actividades				
26	En mi trabajo se me permite realizar pausas de periodo corto para renovar y recuperar la energía.				
27	En mi trabajo tengo tiempo para dedicarme a reflexionar sobre mi desempeño en el trabajo				
28	Tengo un horario y jornada de trabajo que se ajusta a mis expectativas y exigencias laborales				
29	Todos los días siento que he descansado lo suficiente y que tengo la energía para iniciar mi trabajo				
Suma de puntos de la Dimensión		0		Puntos	

SOPORTE Y APOYO		Completamente de Acuerdo (4)	Parcialmente de Acuerdo (3)	Poco de acuerdo (2)	En desacuerdo (1)
NR	Ítem				
30	El trabajo está organizado de tal manera que fomenta la colaboración de equipo y el diálogo con otras personas				
31	En mi trabajo percibo un sentimiento de compañerismo y bienestar con mis colegas				
32	En mi trabajo se brinda el apoyo necesario a los trabajadores sustitutos o trabajadores con algún grado de discapacidad y enfermedad				
33	En mi trabajo se me brinda ayuda técnica y administrativa cuando lo requiero				
34	En mi trabajo tengo acceso a la atención de un médico, psicólogo, trabajadora social, consejero, etc. en situaciones de crisis y/o rehabilitación				
Suma de puntos de la Dimensión		0		Puntos	

OTROS PUNTOS IMPORTANTES		Completamente de Acuerdo (4)	Parcialmente de Acuerdo (3)	Poco de acuerdo (2)	En desacuerdo (1)
NR	Ítem				
35	En mi trabajo tratan por igual a todos, indistintamente la edad que tengan				
36	Las directrices y metas que me autoimpongo, las cumplo dentro de mi jornada y horario de trabajo				
37	En mi trabajo existe un buen ambiente laboral				
38	Tengo un trabajo donde los hombres y mujeres tienen las mismas oportunidades				
39	En mi trabajo me siento aceptado y valorado				
40	Los espacios y ambientes físicos en mi trabajo brindan las facilidades para el acceso de las personas con discapacidad				
41	Considero que mi trabajo esta libre de amenazas, humillaciones, ridiculizaciones, burlas, calumnias o difamaciones reiteradas con el fin de causarme daño.				
42	Me siento estable a pesar de cambios que se presentan en mi trabajo.				
43	En mi trabajo estoy libre de conductas sexuales que afecten mi integridad física, psicológica y moral				
44	Considero que el trabajo que realizo no me causa efectos negativos a mi salud física y mental				
45	Me resulta fácil relajarme cuando no estoy trabajando				
46	Siento que mis problemas familiares o personales no influyen en el desempeño de las actividades en el trabajo				
47	Las instalaciones, ambientes, equipos, maquinaria y herramientas que utilizo para realizar el trabajo son las adecuadas para no sufrir accidentes de trabajo y enfermedades profesionales				
48	Mi trabajo esta libre de acoso sexual				
49	En mi trabajo se me permite solucionar mis problemas familiares y personales				
50	Tengo un trabajo libre de conflictos estresantes, rumores maliciosos o calumniosos sobre mi persona.				
51	Tengo un equilibrio y separo bien el trabajo de mi vida personal.				
52	Estoy orgulloso de trabajar en mi empresa o institución				
53	En mi trabajo se respeta mi ideología, opinión política, religiosa, nacionalidad y orientación sexual.				
54	Mi trabajo y los aportes que realizo son valorados y me generan motivación.				
55	Me siento libre de culpa cuando no estoy trabajando en algo				
56	En mi trabajo no existen espacios de uso exclusivo de un grupo determinado de personas ligados a un privilegio, por ejemplo, cafetería exclusiva, baños exclusivos, etc., mismo que causa malestar y perjudica mi ambiente laboral				
57	Puedo dejar de pensar en el trabajo durante mi tiempo libre (pasatiempos, actividades de recreación, otros)				
58	Considero que me encuentro física y mentalmente saludable				
Suma de puntos de la Dimensión		0		Puntos	

Anexo2 Instrumento de validación lingüística

CUESTIONARIO: ESCALA DE CALIDAD DE VIDA LABORAL DE ARMANDO LARES

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

DATOS DEMOGRÁFICOS:

Edad: 18-28_____29-39_____ 40-50_____51-60_____

Género: M____ F_____

Estado civil: Soltera/o: ____ Casada/o: _____ Divorciada/o**:** _____
Unión Libre: ___ Viudo**:** ____

Educación: Colegio: ____ Superior: ____ Cuarto Nivel: ____

Años en la empresa: 0-5 años: ____ 5-10 años: _____ Más de 11 años: _____

Ciudad: Quito**:** _____Guayaquil: ____

Antes de responder lea cuidadosamente las siguientes instrucciones:

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

1	Totalmente en desacuerdo
2	En desacuerdo

3	De acuerdo
4	Totalmente de acuerdo

No.	PREGUNTAS	SI	NO
1	La iluminación en su lugar de trabajo la considera adecuada para las actividades que debe realizar en Gerenfoque		
2	Está usted satisfecho/a con las tareas y responsabilidades asignadas a su trabajo, considerando su nivel de capacitación profesional o técnico		
3	Realmente considera que su trabajo contribuye a su crecimiento como colaborador/a		
4	Está usted satisfecho/a con la conducta de su Jefe inmediato, relacionada con su actividad dentro de Gerenfoque		
5	Está usted satisfecho/a con las oportunidades que le ofrece Gerenfoque para desarrollar su carrera profesional o técnica		
6	La información que los directivos de Gerenfoque quieren trasmitir, es ampliamente difundida		
7	En Gerenfoque, se da importancia a las actividades que usted realiza		
8	Está usted satisfecho/a con el nivel de complejidad que representa su trabajo		
9	Su Jefe Inmediato, confía en los resultados de su trabajo y no están permanentemente revisando lo que realiza		
10	Considera que las condiciones en las que realiza su trabajo afectan su salud		
11	Está usted satisfecho/a con las orientaciones que recibe en relación a las tareas y responsabilidades que desempeña en su trabajo		
12	Su trabajo es dinámico e interesante		
13	La temperatura en su lugar de trabajo la considera confortable		
14	Está usted satisfecho/a con las oportunidades que le ofrece Gerenfoque para participar en programas de mejoramiento o capacitación		
15	La estructura interna dentro de Gerenfoque, permitir que todos los niveles de los trabajadores puedan participar en el proceso de toma de decisiones		
16	En Gerenfoque existen espacios donde pueden descansar después del almuerzo o refrigerio (se refiere a lugares con sillones o sillas, dentro o fuera de la oficina, o lugar de trabajo)		
17	Los contactos sociales en Gerenfoque son amplios y sin ninguna restricción		
18	Está usted satisfecho/a con el sueldo que recibe en Gerenfoque		
19	Usted cree que realmente forma parte de un equipo de trabajo		

20	Está usted satisfecho/a con la distribución de los sueldos en Gerenfoque, considerando la remuneración que reciben otros trabajadores y comparándolos con los que usted percibe		
21	Considera que el horario de trabajo que cumple Gerenfoque es adecuado para desarrollar las responsabilidades y tareas relacionadas con el cargo que ocupa		
22	Existe un número adecuado de dispensadores de agua donde puede hidratarse dentro de Gerenfoque		
23	Si usted tuviera la oportunidad de cambiarse a otra empresa donde le pagarían el mismo sueldo y beneficios, lo haría		
24	Considera usted que su trabajo le plantea retos interesantes que le permiten desarrollar su creatividad		
25	Si usted compara a Gerenfoque con otras empresas similares, podría afirmar que aquí los beneficios son buenos		
26	Existen una distribución equitativa entre el espacio que dispone el personal Directivo y los demás empleados		
27	Gerenfoque tiene una política de motivación para el personal		
28	Piensa usted que los beneficios que recibe en Gerenfoque (Incluye sueldo y otros beneficios), realmente representan el esfuerzo de su trabajo		
29	Considera usted que las condiciones físicas existentes en su lugar de trabajo son adecuadas		
30	Está usted satisfecho/a con los resultados que obtiene en el desempeño de su trabajo		
31	Usted puede realizar sus actividades sin la constante aprobación de su Jefe inmediato		
32	El tamaño del espacio que dispone para realizar sus tareas diarias es adecuado para cumplir cómodamente con sus responsabilidades		
33	Se identifica con la misión y política de Gerenfoque		
34	Los procesos de control se llevan a cabo en todos los niveles de trabajo y con la participación de los empleados de Gerenfoque		
35	Siente que las exigencias de los equipos y materiales que utiliza para el desempeño de sus responsabilidades en Gerenfoque, requieren de esfuerzos y atención, que necesariamente afectan su salud		
36	A veces siente que su trabajo es poco valorado en Gerenfoque		
37	Considera que su trabajo llena sus aspiraciones y expectativas, tomando en cuenta su profesión		
38	Existe suficiente información acerca de los planes, beneficios y decisiones tomadas por Gerenfoque que involucren al trabajador		
39	En lo concerniente a las políticas y planes de Gerenfoque ¿Considera que sus necesidades sociales son satisfechas?		
40	Su futuro en Gerenfoque luce claro y estable		

41	Los objetivos y metas de los diversos programas, proyectos o acciones a realizar por Gerenfoque se formulan a través de la participación de grupos de trabajadores		
42	Las responsabilidades que tiene asignadas en su trabajo y las funciones que realiza en la empresa justifican la remuneración que recibe		
43	El ruido que se manifiesta en su lugar de trabajo es tolerable para realizar sus funciones		
44	Está usted satisfecho/a con las responsabilidades que le han asignado en su cargo y los logros que se obtienen de las funciones que realiza		
45	Quienes trabajan en Gerenfoque pueden participar en las decisiones relacionadas con la promoción del personal y los planes de desarrollo		
46	Considera que el número de sanitarios disponibles en función de la cantidad de personas que trabajan en Gerenfoque es adecuado para sus necesidades		
47	Las personas que trabajaban en Gerenfoque participan en las decisiones que se relacionan con el establecimiento del horario del trabajo		

Anexo 3 Cuestionario de Calidad de vida en el trabajo de Lares

CUESTIONARIO: ESCALA DE CALIDAD DE VIDA LABORAL DE ARMANDO LARES

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

DATOS DEMOGRÁFICOS:

Edad: 18-28_____29-39_____ 40-50_____51-60_____

Género: M____ F_____

Estado civil: Soltera/o: ____ Casada/o: _____ Divorciada/o**:** _____
Unión Libre: ___ Viudo**:** ____

Educación: Colegio: ____ Superior: ____ Cuarto Nivel: ____

Años en la empresa: 0-5 años: ____ 5-10 años: _____ Más de 11 años: _____

Ciudad: Quito**:** _____Guayaquil: ____

Antes de responder lea cuidadosamente las siguientes instrucciones:

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

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

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

No.	PREGUNTAS	Totalmente desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
		1	2	3	4
1	La iluminación en su lugar de trabajo la considera adecuada para las actividades que debe realizar en Gerenfoque				
2	Está usted satisfecho/a con las tareas y responsabilidades asignadas a su trabajo, considerando su nivel de capacitación profesional o técnico				
3	Realmente considera que su trabajo contribuye a su crecimiento como colaborador/a				
4	Está usted satisfecho/a con la conducta de su Jefe inmediato, relacionada con su actividad dentro de Gerenfoque				
5	Está usted satisfecho/a con las oportunidades que le ofrece Gerenfoque para desarrollar su carrera profesional o técnica				
6	La información que los directivos de Gerenfoque quieren trasmitir, es ampliamente difundida				
7	En Gerenfoque, se da importancia a las actividades que usted realiza				
8	Está usted satisfecho/a con el nivel de complejidad que representa su trabajo				
9	Su Jefe Inmediato, confía en los resultados de su trabajo y no están permanentemente revisando lo que realiza				
10	Considera que las condiciones en las que realiza su trabajo afectan su salud				
11	Está usted satisfecho/a con las orientaciones que recibe en relación a las tareas y responsabilidades que desempeña en su trabajo				
12	Su trabajo es dinámico e interesante				
13	La temperatura en su lugar de trabajo la considera confortable				
14	Está usted satisfecho/a con las oportunidades que le ofrece Gerenfoque para participar en programas de mejoramiento o capacitación				
15	La estructura interna dentro de Gerenfoque, permitir que todos los niveles de los trabajadores puedan participar en el proceso de toma de decisiones				
16	En Gerenfoque existen espacios donde pueden descansar después del almuerzo o refrigerio (se refiere a lugares con sillones o sillas, dentro o fuera de la oficina, o lugar de trabajo)				
17	Los contactos sociales en Gerenfoque son amplios y sin ninguna restricción				
18	Está usted satisfecho/a con el sueldo que recibe en Gerenfoque				
19	Usted cree que realmente forma parte de un equipo de trabajo				

20	Está usted satisfecho/a con la distribución de los sueldos en Gerenfoque, considerando la remuneración que reciben otros trabajadores y comparándolos con los que usted percibe				
21	Considera que el horario de trabajo que cumple Gerenfoque es adecuado para desarrollar las responsabilidades y tareas relacionadas con el cargo que ocupa				
22	Existe un número adecuado de dispensadores de agua donde puede hidratarse dentro de Gerenfoque				
23	Si usted tuviera la oportunidad de cambiarse a otra empresa donde le pagarían el mismo sueldo y beneficios, lo haría				
24	Considera usted que su trabajo le plantea retos interesantes que le permiten desarrollar su creatividad				
25	Si usted compara a Gerenfoque con otras empresas similares, podría afirmar que aquí los beneficios son buenos				
26	Existen una distribución equitativa entre el espacio que dispone el personal Directivo y los demás empleados				
27	Gerenfoque tiene una política de motivación para el personal				
28	Piensa usted que los beneficios que recibe en Gerenfoque (Incluye sueldo y otros beneficios), realmente representan el esfuerzo de su trabajo				
29	Considera usted que las condiciones físicas existentes en su lugar de trabajo son adecuadas				
30	Está usted satisfecho/a con los resultados que obtiene en el desempeño de su trabajo				
31	Usted puede realizar sus actividades sin la constante aprobación de su Jefe inmediato				
32	El tamaño del espacio que dispone para realizar sus tareas diarias es adecuado para cumplir cómodamente con sus responsabilidades				
33	Se identifica con la misión y política de Gerenfoque				
34	Los procesos de control se llevan a cabo en todos los niveles de trabajo y con la participación de los empleados de Gerenfoque				
35	Siente que las exigencias de los equipos y materiales que utiliza para el desempeño de sus responsabilidades en Gerenfoque, requieren de esfuerzos y atención, que necesariamente afectan su salud				
36	A veces siente que su trabajo es poco valorado en Gerenfoque				
37	Considera que su trabajo llena sus aspiraciones y expectativas, tomando en cuenta su profesión				
38	Existe suficiente información acerca de los planes, beneficios y decisiones tomadas por Gerenfoque que involucren al trabajador				
39	En lo concerniente a las políticas y planes de Gerenfoque ¿Considera que sus necesidades sociales son satisfechas?				
40	Su futuro en Gerenfoque luce claro y estable				

41	Los objetivos y metas de los diversos programas, proyectos o acciones a realizar por Gerenfoque se formulan a través de la participación de grupos de trabajadores				
42	Las responsabilidades que tiene asignadas en su trabajo y las funciones que realiza en la empresa justifican la remuneración que recibe				
43	El ruido que se manifiesta en su lugar de trabajo es tolerable para realizar sus funciones				
44	Está usted satisfecho/a con las responsabilidades que le han asignado en su cargo y los logros que se obtienen de las funciones que realiza				
45	Quienes trabajan en Gerenfoque pueden participar en las decisiones relacionadas con la promoción del personal y los planes de desarrollo				
46	Considera que el número de sanitarios disponibles en función de la cantidad de personas que trabajan en Gerenfoque es adecuado para sus necesidades				
47	Las personas que trabajaban en Gerenfoque participan en las decisiones que se relacionan con el establecimiento del horario del trabajo				

Anexo 4 Tabulación de la información

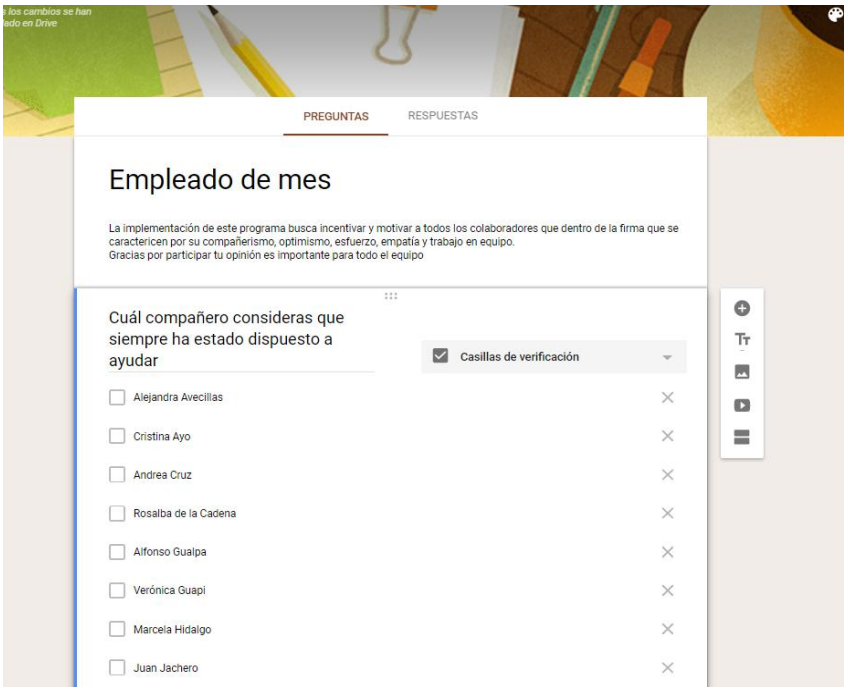
Dimensiones	Indicadores	Ítem	Nº	Totalmente desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	% de CVL por Item	% de CVL por	% de CVL por
Participación y Control	Información	Límites	6	3	7	31	9	146	67	66,78
		Cantidad de información	38	4	23	20	3	122		
	Contenidos y Asuntos	Participación en programas y proyectos	41	1	17	23	9	140	65,3	
		Horario de trabajo	47	9	15	23	3	120		
		Desarrollo de personal y adiestramiento	45	4	16	24	6	132		
	Nivel de participación	Estructura y participación	15	4	14	28	4	132	68,0	
		Niveles de decisiones de control	34	3	9	33	5	140		
Equidad Económica	Beneficio y retorno económico	BenÉficos recibidos	25	0	3	27	20	167	82	82
			28	2	5	25	18	159		
Alienación en el trabajo	Sentimiento de	Supervisión	31	0	9	26	15	156	78,0	74,42
	Aislamiento Social	Nivel de contacto social en el trabajo	17	3	11	29	7	140	70,5	
		Separación de grupos o normas estandarizadas	19	0	7	26	17	160		
		Cambio de trabajo	23	13	9	20	8	123		
	Ausencia de significación	Percepción del futuro de trabajador en la empresa	3	2	3	30	15	158	74,8	
		Insatisfacción con los propósitos personales	12	1	6	29	14	156		
			37	0	11	31	8	147		
		Percepción sobre el trabajo que realiza	40	3	14	26	7	137		
Medio ambiente	Percepción ambiental	Opinión sobre la iluminación	1	4	6	22	18	154	71,6	67,31
		Opinión sobre la temperatura en el trabajo	13	5	14	25	6	132		
		Medio ambiente y descanso laboral	16	8	9	24	9	134		
		Medio ambiente y enfriadores de agua	22	8	15	13	14	133		
		Percepción espacia	26	7	10	20	13	139		
			32	3	7	27	13	150		
		Opinión sobre las condiciones físicas en el trabajo	29	3	11	29	7	140		
		Opinión sobre el ruido	43	0	6	21	23	167		
		Medio ambiente y sanitario	46	5	10	25	10	140		
	Salud ocupacional	Medio ambiente y salud ocupaciona	10	11	13	20	6	121	63	
		Equipamiento	35	4	18	21	7	131		
Satisfacción en el trabajo	Oportunidades de desarrollo en la organización	Satisfacción con la aplicación de conocimiento	2	0	10	27	13	153	71,0	71,90
		Desarrollo de carrera en la organización	5	6	13	21	10	135		
		Nivel de satisfacción con las oportunidades de capacitación	14	4	14	22	10	138		
	Reconocimiento	Orientaciones recibidas en el trabajo	11	4	8	29	9	143	65	
		Percepción sobre la política de motivación	27	8	22	15	5	117		
	Logro	Resultados obtenidos en el trabajo	30	3	6	32	9	147	73,75	
		Relación logro y responsabilidad	44	3	5	33	9	148		
	Características del trabajo	Satisfacción con la complejidad del trabajo	8	0	9	26	15	156	75,5	
		Percepción sobre los retos que plantea el trabajo	24	3	9	27	11	146		
	Supervisión	Satisfacción con los supervisores	4	3	7	24	16	153	76,5	
	Sueldo y Salario	Satisfacción con los sueldos y salarios	18	4	10	28	8	140	69,7	
		Comparación con otros sectores dentro de la empresa	20	5	11	26	8	137		
		Percepción sueldo recibido y rol desempeñado	42	4	12	23	11	141		
Identidad y autoestima laboral	Identificación organizacional	Horario de trabajo	21	6	12	29	3	129	66	68,08
		Conocimiento e identificación	33	1	13	24	12	147		
			39	6	21	20	3	120		
	Identidad y autoestima laboral	Percepción del cargo en la estructura y actitudes de los compañeros	7	3	6	29	12	150	70,2	
		Valoración por parte de los supervisores	9	3	6	28	13	151		
		Percepción del trabajo	36	6	21	20	3	120		

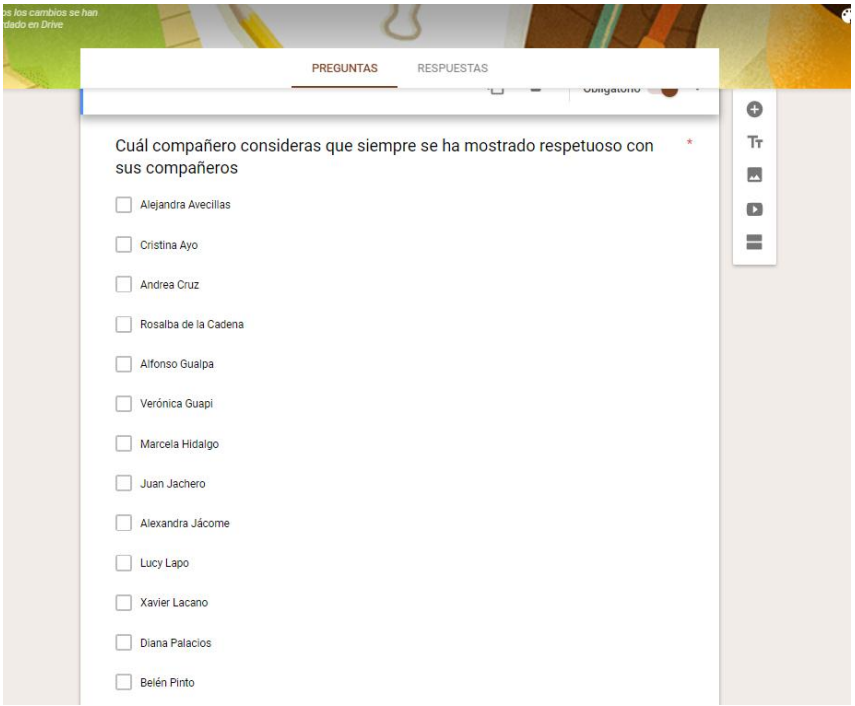
Anexo 5 Desglose del presupuesto

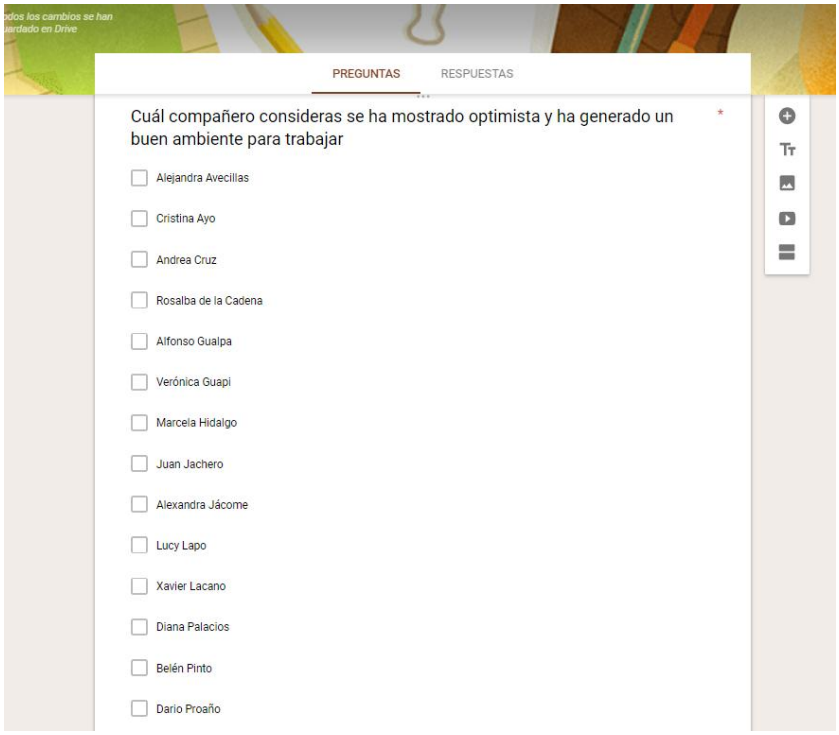
Actividad	Recurso Humano	Horas	Costos	Material	Costos
1	Asistente de RRHH	5h (elaboración de propuesta)	10,4	Material de papelería	50
	Jefa Administrativa y RRHH	1h (revisión de propuesta)	24,99		
2	Asistente de RRHH	2h (elaboración de propuesta)	4,16		
	Gerentes	1h (revisión de propuesta por los 3 Gerentes)	37,5		
	Supervisores	1h (revisión de propuesta por los 4 Supervisores)	33,32		
3	Asistente de RRHH	5 (elaboración de propuesta)	10,4		
	Jefa Administrativa y RRHH	1h (revisión de propuesta)	8,33		
4	Asistente de RRHH	5h (elaboración de propuesta)	10,4	Material de papelería	50
	Jefa Administrativa y RRHH	2h (elaboración de cotizaciones)	16,66		
	Médico Ocupacional	24h (charlas de medicina preventiva)	100,08		
5	Asistente de RRHH	5h (elaboración de propuesta)	10,4		
	Jefa Administrativa y RRHH	2h (elaboración de cotizaciones)	16,66		
	Gerente de Outsourcing	1h (revisión de propuesta por los 3 Gerentes)	37,5		
6	Asistente de RRHH	5h (elaboración de plan de capacitación)	10,4		
	Gerente de Outsourcing	1h (revisión de propuesta por los 3 Gerentes)	37,5		
	Supervisores	1h (revisión de propuesta por los 4 Supervisores)	33,32		

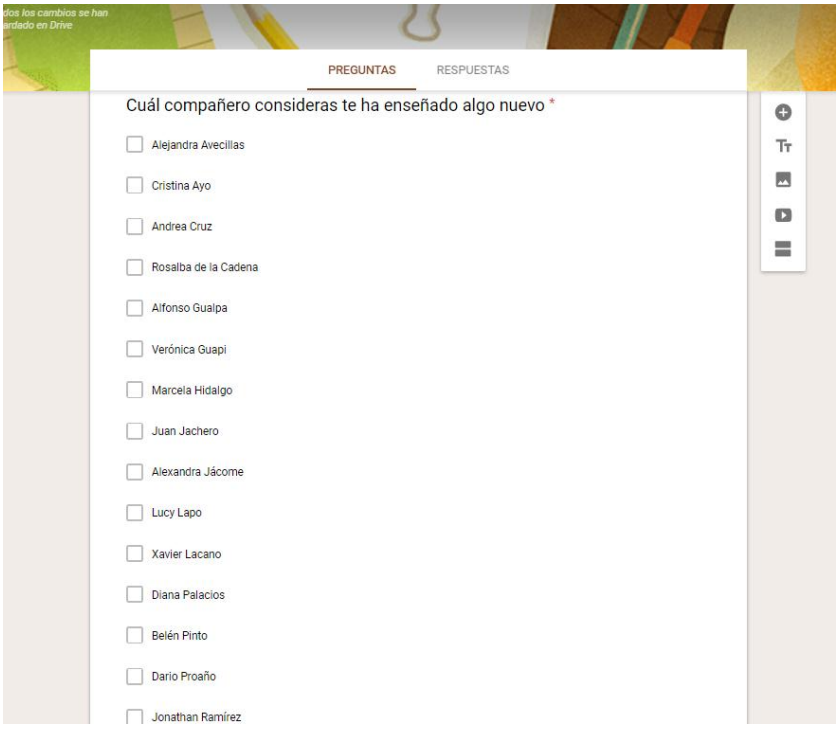
	Jefa Administrativa RRHH	2h (elaboración de cotizaciones)	16,66		
7	Asistente de RRHH	5h (elaboración de propuesta y manual)	10,4		
	Gerente de Outsourcing	1h (revisión de propuesta por los 3 Gerentes)	37,5		
	Jefa Administrativa RRHH	1h (Revisión de la propuesta)	8,33		
8	Asistente de RRHH	5h (elaboración de propuesta y manual)	10,4		
	Gerente de Outsourcing	1h (revisión de propuesta por los 3 Gerentes)	37,5		
	Jefa Administrativa RRHH	1h (Revisión)	8,33		
9	Asistente de RRHH	5h (elaboración del plan)	10,4		
	Gerente de Outsourcing	1h (revisión de propuesta por los 3 Gerentes)	37,5		
	Supervisores	3h (revisión de propuesta por los 4 Supervisores)	99,96		
	Jefa Administrativa RRHH	1h (revisión de propuesta)	8,33		
10	Asistente de RRHH	5h (elaboración de plan de capacitación)	10,4		
	Gerente de Outsourcing	1h (revisión de propuesta por los 3 Gerentes)	37,5		
	Supervisores	1h (revisión de propuesta por los 4 Supervisores)	33,32		
	Jefa Administrativa RRHH	2h (elaboración de cotizaciones)	16,66		
		Total	847,68		

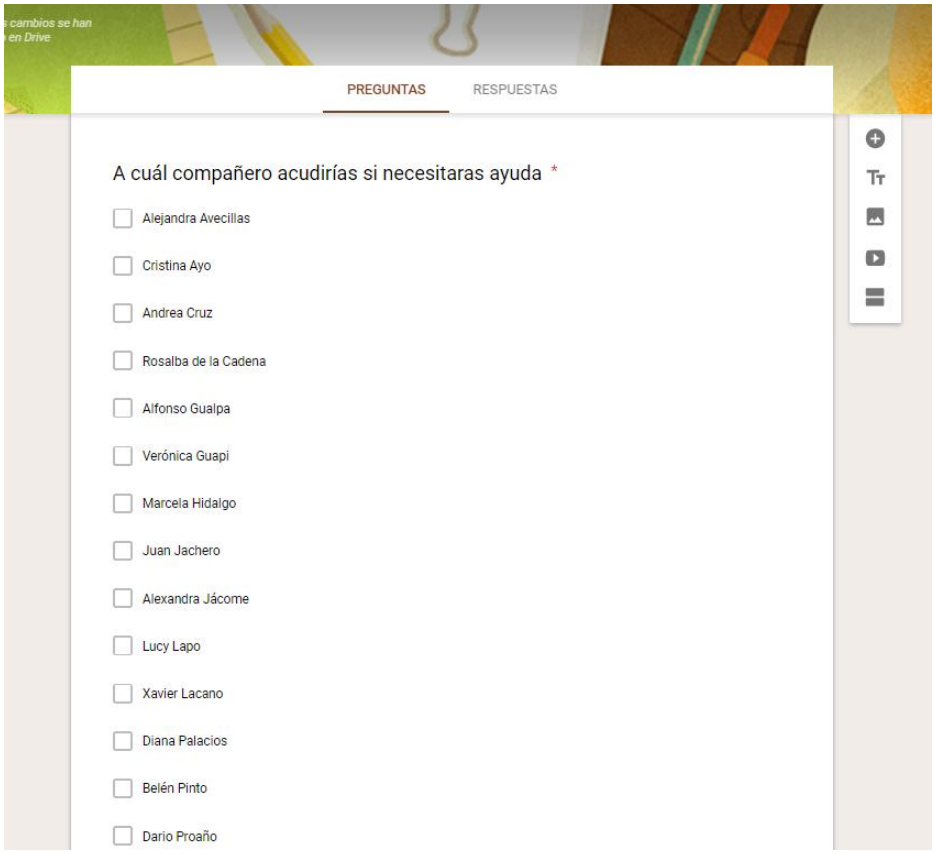
Anexo 6 Encuesta empleado del mes






PREGUNTAS
RESPUESTAS
Cuál compañero consideras se ha mostrado optimista y ha generado un buen ambiente para trabajar *
Alejandra Avecillas
Cristina Ayo
Andrea Cruz
Rosalba de la Cadena
Alfonso Gualpa
Verónica Guapi
Marcela Hidalgo
Juan Jachero
Alexandra Jácome
Lucy Lapo
Xavier Lacano
Diana Palacios
Belén Pinto
Dario Proaño


PREGUNTAS
RESPUESTAS
Cuál compañero consideras te ha enseñado algo nuevo *
Alejandra Avecillas
Cristina Ayo
Andrea Cruz
Rosalba de la Cadena
Alfonso Gualpa
Verónica Guapi
Marcela Hidalgo
Juan Jachero
Alexandra Jácome
Lucy Lapo
Xavier Lacano
Diana Palacios
Belén Pinto
Dario Proaño
Jonathan Ramírez


PREGUNTAS
RESPUESTAS
A cuál compañero acudirías si necesitaras ayuda *
Alejandra Avecillas
Cristina Ayo
Andrea Cruz
Rosalba de la Cadena
Alfonso Gualpa
Verónica Guapi
Marcela Hidalgo
Juan Jachero
Alexandra Jácome
Lucy Lapo
Xavier Lacano
Diana Palacios
Belén Pinto
Dario Proaño