PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

Disertación previa a la obtención del título de Psicólogo/a organizacional

Elaboración de un Plan de Calidad de Vida Laboral e implementación de la etapa inicial para la Unidad de Servicios Logísticos de la empresa Quifatex en la ciudad de Quito en el año 2022.

Ambar Mishell Cifuentes Sánchez
Fabricio Aldair Mediavilla Díaz

QUITO, 2022

Dedicatoria

Esta disertación está dedica a todas las personas que me acompañaron en este interesante camino hacia la titulación.

A mis papás por el esfuerzo de cada día para que yo llegará hasta aquí.

A mis abuelitos por la paciencia, enseñanzas y el cariño que me entregan.

A todos mis compañeros de carrera con los que viví y aprendí a lo largo de cinco años y ahora podemos compartir conocimientos como profesionales de psicología.

A mi hermana por ser la persona que me acompañó y motivó durante todo este proceso.

Y a Francesca Suarez, mi guía, mentora y amiga, quien ha sido un pilar fundamental en mi crecimiento profesional y me ha permitido conocer el mundo de Recursos Humanos.

Ambar Cifuentes

A mis padres Guadalupe D. y Luis M., quienes entregaron todo de sí por mi crecimiento, mis grandes fuentes de inspiración.

A mis incondicionales hermanos, Luis M. y Mayra M.

A mis sobrinos Emilio y Luciana, mis amados ángeles en la tierra.

Aldair Mediavilla

Agradecimiento

Agradezco a todos mis compañeros de la carrera por las experiencias vividas y grandes momentos que perdurarán en el tiempo.

A los profesores que, con motivación y esfuerzo, impartieron todos sus conocimientos para formarme como una profesional de alto desempeño.

A mis papás y hermana por el acompañamiento, motivación y apoyo durante mi proceso de titulación. Por no dejarme rendir frente a los obstáculos que se presentaron y guiarme para conseguir mis objetivos.

A Esteban León por ser parte de está linda experiencia en la universidad y un gran compañero de aprendizajes y sueños cumplidos.

Y a mi compañero y amigo, Aldair Mediavilla, con quien celebro este gran paso en nuestra trayectoria profesional.

Ambar Cifuentes

Agradezco a mis padres por su inmenso amor hasta en mis días de estrés, por su dedicación y esfuerzo incansable por verme mejor cada día; he alcanzado todo gracias a ustedes.

A mi hermana por inspirarme a iniciar esta hermosa carrera y apoyarme incondicionalmente durante estos cinco años.

A mi hermano por creer en mí, brindarme su cariño y cuidado sobreprotector, quien ha sido mi leal amigo desde que nací.

A Antonella, colega y confidente leal e íntima de mis alegrías y tristezas, mis sentimientos y ambiciones, por ser firme soporte en mi vida y mi trabajo.

A mis grandes amigos quienes han sido parte de los momentos más felices y difíciles de estos años, lo vivido y gozado no se borrará jamás.

A Paola y Ambar mis grandes amigas, por su lealtad, grata compañía y cariño transparente.

Agradezco a mis grandes mentores e inspiradores en la vida, los negocios, las valiosas ambiciones y el profesionalismo Santiago Y., Juan Francisco B. y Joffre M.

A nuestra directora de proyecto y quien fue nuestra gran maestra Cecilia Bustillos, por su apoyo y grandes enseñanzas.

A mi alma mater y todos los grandes docentes que la conforman, por permitirme cruzar las puertas de la excelencia.

Aldair Mediavilla

Tabla de Contenido

Dedicatoria II
Agradecimiento IV
Resumen 1
Abstract 2
Capítulo I – Marco Introductorio 3
1.1. Título 3
1.2. Datos de la organización 3
1.2.1. Nombre: 3
1.2.2. Actividad: 3
1.2.3. Ubicación: 3
1.2.4. Características: 3
1.2.5. Contexto: 4
1.2.6. Misión: 4
1.2.7. Visión: 4
1.2.8. Valores: 4
1.2.9. Organigrama: 5
1.3. Justificación 6
1.4. Antecedentes 7
1.5. Objetivos 8
1.5.1. General 8
1.5.2. Específicos 8
Capítulo II - Marco Teórico 9
1.6. Historia: una revisión de la línea de tiempo de la Calidad de Vida Laboral 9
1.7. Definición de la Calidad de Vida Laboral 10
1.8. Modelos de Calidad de Vida Laboral 11
1.8.1. Calidad de vida laboral según William Westley 11
1.8.2. Calidad de vida laboral según Caballero y Nieto 14
1.8.3. Calidad de vida laboral según Richard Walton 15
1.8.4. Calidad de vida laboral según Platán 16
1.8.5. Calidad de vida laboral según Armando Lares 19
1.9. Modelos de evaluación y medición más usados en Latinoamérica 22
1.10. Beneficios y ventajas de la calidad de vida laboral 25

1.11. Calidad de vida laboral en Ecuador 26
1.12. Calidad de Vida Laboral: diferentes perspectivas para su intervención 27
Capítulo III - Marco Metodológico 30
2.1. Tipo de investigación 30
2.2. Alcance de la investigación 30
2.3. Diseño de la investigación 30
2.4. Población y muestra 30
2.5. Recolección de la información 31
2.6. Cuestionario 31
2.7. Procesamiento de datos 33
2.8. Análisis e interpretación de los resultados obtenidos 34
2.8.1. Participación y control 36
2.8.2. Equidad económica 37
2.8.3. Alienación 38
2.8.4. Medio ambiente 40
2.8.5. Satisfacción en el trabajo 41
2.8.6. Identidad y autoestima laboral 43
Capítulo IV – Plan de Calidad de Vida Laboral 45
3.1. Alcance del Plan 45
3.2. Objetivos del Plan 45
3.3. Actividades 45
3.3.1. Dimensión: Participación y control: 45
3.3.2. Dimensión: Equidad económica 49
3.3.3. Dimensión: Satisfacción en el trabajo 49
3.3.4. Indicador: Sueldo y Salario 54
3.4. Desarrollo etapa inicial 54
3.4.1. Plan de Capacitación 54
Capítulo V – Conclusiones y Recomendaciones 58
4.1. Conclusiones 58
4.2. Recomendaciones 60
Bibliografía 61

Índice de tablas

Tabla 1 Indicadores de calidad de vida en el trabajo según Westley 13

Tabla 2 Recomposición del concepto Calidad de Vida en el Trabajo en índices..... 22

Tabla 3 Instrumentos más usados en Latinoamérica 24

Tabla 4 Adaptación cuestionario Armando Lares 31

Tabla 5 Dimensiones e indicadores de Armando Lares 32

Tabla 6 Escala de interpretación del instrumento 34

Tabla 7 Resultados Generales de la UNSL 35

Tabla 8 Estilo y Tono en la comunicación..... 47

Índice de figuras

Figura 1 Ponderación 33
Figura 2 Porcentajes por indicadores 34
Figura 3 Participación y control 36
Figura 4 Equidad Económica 37
Figura 5 Alienación en el trabajo 38
Figura 6 Medio ambiente 40
Figura 7 Satisfacción en el trabajo 41
Figura 8 Identidad y autoestima laboral 43
Figura 9 Ventana de Johari 53
Figura 10 El Proceso de Capacitación 55
Figura 11 La programación de la capacitación 56
Figura 12 Cronograma de Capacitación 57

Resumen

La Calidad de Vida Laboral (CVL) nace a partir de diferentes conferencias en Estados Unidos, en los años 70 y es parte medular de la situación en la que las personas se desenvuelven en el ámbito laboral, por lo que cada vez se generan más avances con el fin de brindar condiciones óptimas para el desarrollo del trabajo de las personas e incluso con el objetivo de que las organizaciones sean más atractivas para los candidatos. Por esta razón, el presente proyecto abarca un análisis práctico que parte de un diagnóstico sobre la CVL en la Unidad de Servicios Logísticos (UNSL) de la empresa Quifatex. El levantamiento de información se realizó con el instrumento propuesto por Armando Lares (1998), el cual consta de 47 ítems que abordan seis dimensiones con sus respectivos indicadores: participación y control; equidad económica; alineación en el trabajo; medio ambiente; satisfacción en el trabajo e identidad y autoestima laboral. Después del análisis de la información obtenida, se determinó que la UNSL, de acuerdo con lo propuesto por el autor, a nivel general presenta un nivel “Muy Alto” de CVL; sin embargo, las dimensiones que pueden mejorar son: Participación y Control, Equidad Económica y Satisfacción en el Trabajo, para las cuales se propone un Plan de Calidad de Vida Laboral.

Abstract

The Work Life Quality (WLQ) is born from several conferences in United States in the 70´s and it is an important part of the situation that people go through in their work life, which is why more advances are generated to make their work conditions better and to make the organizations more attractive to new candidates. Therefore, this project covers a practical analysis which starts at a diagnosis of the WLQ at the Logistics Services Unit (UNSL) of a company called Quifatex. The information collect was performed with the tool proposed by Armando Lares (1998), which consists of 47 items in six different dimensions with their own performance indexes: Participation and control, economic equity, work alignment, environment, workplace satisfaction and identity and work life self-esteem. After the analysis of the information gathered, it was determined that in the UNSL, according to what the author is proposing, in general the WQL level achieved is “Very High”; however, the dimensions that can be improved are: Participation and Control, Economic Equity and Workplace Satisfaction, and to do so a Work Life Quality Plan is laid out.

Capítulo I – Marco Introductorio

1.1. Título

Elaboración de un Plan de Calidad de Vida Laboral e implementación de la etapa inicial para la Unidad de Servicios Logísticos de la empresa Quifatex en la ciudad de Quito en el año 2022.

1.2. Datos de la organización

1.2.1. Nombre:

Quifatex S.A.

1.2.2. Actividad:

Quifatex S.A. forma parte de un grupo de empresas Latinoamericanas: Intercorp, domiciliada en Perú. Quifatex S.A. fue establecida en mayo de 1978 en Quito, Ecuador y su actividad principal es la comercialización, distribución, representación, importación y exportación de productos farmacéuticos, y de consumo masivo (Quifatex S.A., 2022).

1.2.3. Ubicación:

Las oficinas administrativas de Quifatex están ubicadas en Panamericana Norte Km 14.5 entre Pasaje Cenepa y calle Leónidas Proaño, Quito – Ecuador (Quifatex S.A., 2022).

1.2.4. Características:

Quifatex es una empresa creada en 1978, su giro de negocio se basa en la representación de compañías de productos farmacéuticos e industrias de consumo reconocidas a nivel mundial. Además, brinda servicios logísticos con tecnología de punta y certificados internacionales hacia los servicios comerciales a nivel nacional. Quifatex, participa activamente en el desarrollo estratégico y ofrece una serie de soluciones comerciales como: reportes personalizados, monitoreo en el punto de venta, rutas georreferenciadas a nivel nacional y cobertura en todos los canales (Quifatex S.A., 2021).

1.2.5. Contexto:

Quifatex cuenta con solidez empresarial con 42 años de trabajo que le han permitido generar avances significativos como empresa. En 2011 Química Suiza funda Quicorp como holding internacional que agrupa grandes empresas en Colombia, Bolivia y Ecuador. Ha demostrado ser una empresa con tecnología e infraestructura de punta en sus centros de distribución, ofreciendo a sus clientes eficiencia y eficacia para manejar sus procesos. Y desde el 2018 Intercorp, una empresa peruana adquiere Quifatex y desde ese momento forma parte de uno de los grupos corporativos más grandes de Latinoamérica, reafirmando su solidez y enfoque en clientes (Quifatex S.A., 2022).

1.2.6. Misión:

Ser el socio estratégico de negocios rentables y sustentables, a través de soluciones comerciales y logísticas, que brinden salud y bienestar a las familias ecuatorianas (Quifatex S.A., 2022).

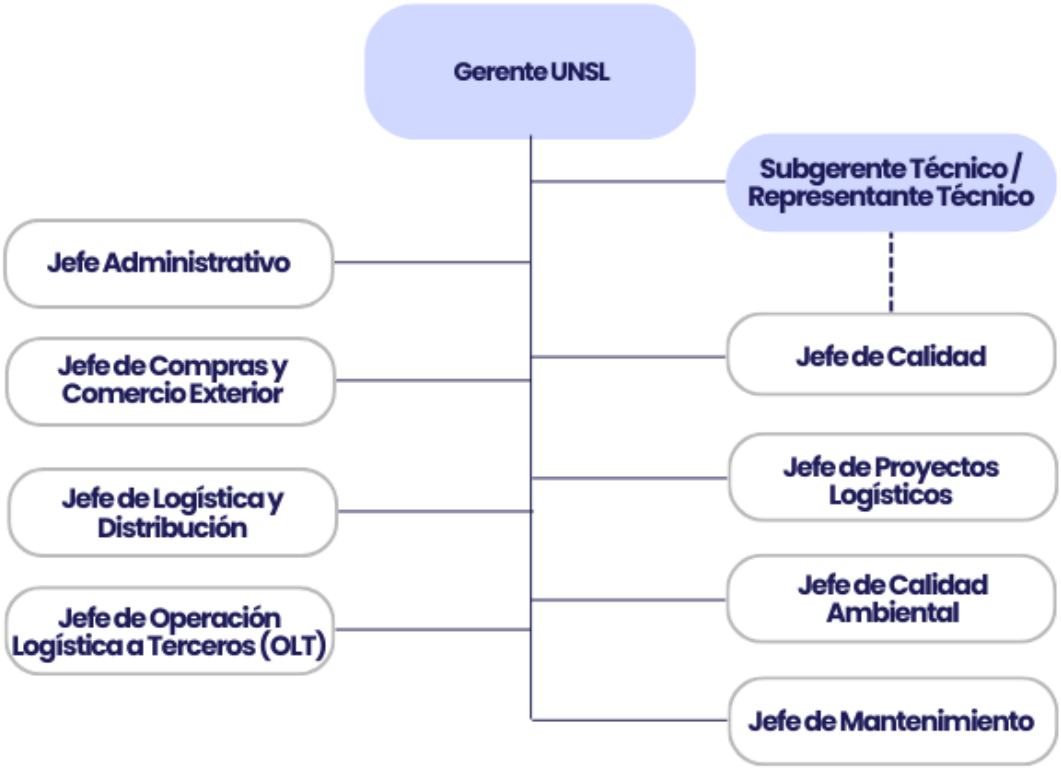
1.2.7. Visión:

Ser una empresa confiable y admirada por sus prácticas de Buen Gobierno Corporativo y enfoque en la gente, siendo un referente aspiracional para nuestros colaboradores y socios estratégicos (Quifatex S.A., 2022).

1.2.8. Valores:

- Compromiso
- Innovación
- Respeto
- Integridad

1.2.9. Organigrama:



Fuente: (Quifatex S.A., 2022)

1.3. Justificación

Guy Ryder presidente de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), ante la situación de pandemia, explicó: “La pandemia ha expuesto sin piedad los profundos fallos de nuestros mercados laborales. Empresas de todos los tamaños ya han cesado sus operaciones, han reducido las horas de trabajo y despedido al personal...” (citado en Espinoza, Ana María, María Elena, & José, 2021).

Bajo este contexto las personas que hacen parte de una organización vivencian un panorama de incertidumbre donde existe el riesgo de disminución de ingresos y pérdida de puestos de trabajo. Espinoza, Méndez, Rivera y Calderón (2021), en su investigación “Bienestar laboral en época de pandemia” afirman que las afectaciones más severas de la realidad actual son: síntomas asociados al estrés, ansiedad, ira, temor y depresión, así como la falta de satisfacción o felicidad en el trabajo.

Esta investigación también concluye que la situación derivada por la pandemia acentúo la percepción de las organizaciones como espacios poco predecibles y con altos niveles de incertidumbre, lo que conlleva también una afectación a la salud física y bienestar de las personas (Espinoza, Méndez, Rivera, & Calderón, 2021). Estos resultados respaldan la importancia de identificar y atender estos elementos dentro del campo laboral.

Torner 2021, menciona que la calidad de vida de una organización se puede medir tomando en cuenta el nivel de protagonismo que un colaborador tiene dentro de ella, al igual que la autonomía e igualdad de condiciones en la que se desenvuelve, junto con la relación empresa/colaborador, es decir, si se basa o no en la confianza y la participación (Torner, 2021).

Por ello, el presente trabajo analizará la calidad de vida laboral de la UNSL de Quifatex con el objetivo de detectar aquellas necesidades de sus colaboradores con respecto a su trabajo, para abordarlas con herramientas y metodologías adecuadas. Con dicho análisis se elaborará

un plan con diversas acciones encaminadas a promover un ambiente y lugar de trabajo adecuado, donde se busque potenciar el talento y generar buenas experiencias, tomando en cuenta el contexto de pandemia que se vive en la actualidad.

Finalmente, como investigadores obtendremos como beneficio de esta investigación el aprendizaje y puesta en práctica de todos los conocimientos adquiridos durante nuestra formación académica, además conocer nuevas perspectivas sobre la calidad de vida (CVL) que se podrán aplicar en el contexto laboral en el que cada uno se desempeña.

1.4. Antecedentes

En el año 2018 Soto en su estudio “Diseño de un programa de calidad de vida laboral para los colaboradores de una empresa que brinda servicios legales en Quito” realizado en la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, definió a la CVL como un término multidimensional, que se logra medir a través de la percepción de los colaboradores sobre su trabajo en dimensiones de satisfacción, tiempo libre, remuneración equitativa y justa, beneficios e incentivos. La autora identificó estas dimensiones utilizando la herramienta propuesta por Alexis García y concluyó que el 44% del personal de la empresa no se sentía plenamente satisfecho con su trabajo (Soto, 2018).

En ese mismo año, Carranza realizó un estudio sobre la CVL “Diseño de un Plan de Calidad de Vida Laboral para la Empresa QUALISA en el año 2018”, en la Pontificia Universidad Católica del Ecuador. En el estudio aplicó el cuestionario propuesto por el autor Armando Lares, que le permitió identificar diferentes dimensiones y determinar que el estado de CVL de la empresa requería intervención. La autora utilizó como metodología principal la herramienta de Lares, sin embargo, desarrolló entrevistas que le permitieron analizar los indicadores contemplados dentro del instrumento que se derivan de un análisis inverso a través de la transformación de ciertas preguntas del instrumento de Lares que tienen un sentido negativo, concluyendo así, que el aislamiento social y las oportunidades de desarrollo son indicadores que

se encontraban en niveles bajos y necesitaban intervención en los trabajadores administrativos (Carranza, 2018).

Ortiz en el año 2018 realizó el estudio “Diseño de un programa de calidad de vida laboral para la empresa productos paraíso del Ecuador en el año 2018”, en la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, en donde aplicó la herramienta propuesta por el autor Platán en 2016. En el estudio realizado la autora logró identificar en su población muestra que, el desarrollo profesional y laboral era deficiente debido a la inexistencia de una correcta herramienta de evaluación de desempeño. Adicionalmente, el personal de la organización siente que la forma en que sus jefes los apoyan o guían en sus actividades no es la adecuada y en ocasiones es inexistente, por lo que transfieren este malestar a sus labores y actividades (Ortiz, 2018).

1.5. Objetivos

1.5.1. General

Elaborar un Plan de Calidad de Vida Laboral e implementar la etapa inicial para la Unidad de Servicios Logísticos de la empresa Quifatex en la ciudad de Quito en el año 2022.

1.5.2. Específicos

1. Analizar la situación actual de la Calidad de Vida Laboral en la UNSL de Quifatex.
2. Elaborar el Plan de Calidad de Vida Laboral de acuerdo con el contexto de la UNSL de Quifatex.
3. Desarrollar un Plan de Capacitación para el área de Gestión Humana con las actividades propuestas en el Plan de Calidad de Vida Laboral.

Capítulo II - Marco Teórico

1.6. Historia: una revisión de la línea de tiempo de la Calidad de Vida Laboral

El origen de la Calidad de Vida Laboral (CVL) nace a partir de diferentes conferencias y conversatorios realizados en el país norteamericano: Estados Unidos, en la década de los 70. Años más tarde, en la década de los 80, la CVL experimenta diferentes cambios puesto que, se enmarca en nuevas dinámicas a través de procesos como la eficacia organizacional, la participación y la toma de decisiones. A partir de los años 90, la Calidad de Vida Laboral ya no solamente consideraba en sí aquellas dinámicas que fortalecían la autonomía y la toma de decisiones, sino que ya consistía en un término más amplio; en aquel que podía abarcar a la gestión del recurso humano, en otras palabras, el compromiso, conocimientos, habilidades, derechos y protección social de los trabajadores (Granados, 2011; Nadler y Lawler, 1983; Blanch, 2011, como se citó en Salas, Basante, Zambrano, Matabanchoy, & Narváez, 2021).

Entre el año 2000 y 2009, la CVL arranca una fase en la que se consolida con la satisfacción y el bienestar laboral. Lo que permite reforzar la comunicación entre compañeros de trabajo, el crecimiento y la productividad; desencadenando en el posicionamiento y competitividad de las organizaciones que lograban enfocarse en la CVL de sus colaboradores. A partir del año 2010, se evidenció en las áreas de salud y seguridad en el trabajo (SST), mayor interés en la responsabilidad social empresarial, consolidándose así requerimientos sobre protección y acompañamiento al recurso humano (Segurado y Agulló, 2002; Organización Internacional del Trabajo, 2019, como se citó en Salas., 2021).

En resumen, la Calidad de Vida Laboral desde su nacimiento (años 70) hasta la actualidad ha desarrollado un serie de dimensiones que se han ido añadiendo año tras año, para que lo que se conoce actualmente como CVL se identifique como un componente necesario para el desarrollo y crecimiento empresarial de la mano del componente humano, que es el principal

autor de generar éxito o fracaso en una empresa, y por lo tanto, a quien se le debería brindar todas las seguridades y acompañamientos necesarios para su mejor desempeño y productividad.

La CVL, además termina formando parte de las políticas organizacionales, algunas que se rigen por ley, y otras que cada empresa u organización inscriben para el mejor desempeño del potencial de sus colaboradores y en efecto previenen el burnout y entre otras condiciones que pueden llegar a sufrir los trabajadores de una organización que mantenga poco énfasis en la CVL.

Finalmente, la CVL es un término que se formó tras varios años de aportes que reúne diferentes definiciones. Es decir, no existe una sola definición para la CVL, lo que permite abarcarla desde varias perspectivas enfocadas en un único objetivo: mejorar las condiciones laborales de los trabajadores. Lo que se genera después de estudiar, analizar y aplicar la CVL, y el éxito que una organización obtiene con ello, es solo el reflejo de lo que se puede lograr con una correcta aplicación de políticas de CVL dentro de una organización.

1.7. Definición de la Calidad de Vida Laboral

El concepto de “Calidad de Vida Laboral” es extenso y variado, ya que depende estrechamente de los aspectos del mundo del trabajo, además de las teorías, estudios o disciplinas que lo abordan. A lo largo del tiempo han existido varias investigaciones centradas en las dimensiones o procesos de la CVL, donde se identifican condiciones subjetivas, condiciones objetivas y otros conceptos que la componen.

En cuanto a lo objetivo, la CVL hace referencia a la naturaleza y características de las condiciones de trabajo, por ejemplo: contenido del puesto, salario, horarios y organización del trabajo (Segurado & Agulló, 2002). Por otro lado, la dimensión subjetiva conlleva las experiencias o percepciones individuales y colectivas que surgen de la interacción, las cuales permiten definir valores o creencias, actitudes o comportamientos y significados o símbolos. Además, las

dimensiones subjetivas abarcan los aspectos internos del trabajador que influyen en la forma de realizar sus actividades, por ejemplo: el equilibrio entre la vida laboral y la personal, es decir la importancia que se le da a su entorno personal o familiar. Otras dimensiones subjetivas se enfocan en: la autonomía para tomar decisiones o las relaciones interpersonales (Segurado & Agulló, 2002).

Adicional a ello, cuando hablamos de CVL es importante definir el punto de vista de su análisis, es decir un análisis micro, centrado en el trabajador y cómo él percibe o experimenta su trabajo o un análisis macro, desde la mirada de la organización como un sistema dinámico formado por subsistemas que se interrelacionan (Segurado & Agulló, 2002).

1.8. Modelos de Calidad de Vida Laboral

1.8.1. Calidad de vida laboral según William Westley

Para (Westley, 1979) existen cuatro aspectos que pueden dificultar el desarrollo de la CVL: aspecto político (inseguridad), aspecto económico (injusticia), aspecto psicológico (alineación) y aspecto sociológico (anomia).

Aspecto político y económico (inseguridad e inequidad): los principales problemas que enfrentaban los trabajadores se derivaban del cambio que se suscitaba en el ámbito laboral, del desarrollo del sistema fabril. En este sistema fabril se concentró el poder y la riqueza en manos de los propietarios de empresas, luego de gerentes dando como resultado la explotación de trabajadores, a lo respondieron con movimientos socialistas y obreros. En el primer siglo de la Revolución Industrial, las protestas tuvieron gran impacto y fueron foco de atención sobre los problemas que se sufrían en la vida laboral. En ese sentido, los movimientos socialistas y protestantes obreros fueron una clara respuesta a esta problemática, ya que los movimientos mencionados lograron dar a los trabajadores un mayor poder sobre las organizaciones laborales (Westley, 1979).

Aspecto psicológico (Alineación): este aspecto hace referencia a una condición que implica un desapego entre el trabajo y el ser humano en sí mismo. El avance en las sociedades industriales occidentales promovió que las escuelas, medios de comunicación mostraran que los seres humanos pueden esperar más de la vida. Ya no solo se pensaba en seguridad y equidad, ahora se buscaba un trabajo satisfactorio, interesante y relevante (Westley, 1979).

Aspecto sociológico (Anomia): a medida que todos los avances laborales conseguidos por los movimientos y protestas como se expone en los aspectos anteriores; el trabajo perdía una identidad de colectividad y comunidad, y en ese sentido, se perdían normas morales. Lo que el autor define como anomie (anomia) en el trabajo es lo que se produce cuando la sociedad le da menor significado al trabajo (Westley, 1979). Adicional, este aspecto se genera por diferencias generacionales, el avance en educación y medios de comunicación, ya que el trabajo se visualizaba desde una racionalidad funcional dominada por la lógica y el eje de cálculo-remuneración (Westley, 1979). Una lógica que lograron las civilizaciones que se encargaban de hacer los cálculos remunerativos, enfocando a los jóvenes a actuar solo porque hay un pago de por medio. Un ejemplo de ello puede ser enfermeras de altas edades que se enorgullecían de su oficio y dedicación, lo que conllevaba a que exista un mayor compromiso con sus pacientes, mientras que las más jóvenes, solo visualizaban su trabajo como especializado, adoptando una actitud instrumental, con la creencia de que lo deben hacer porque se les paga y existe un convenio (Westley, 1979).

En síntesis, el autor expone la CVL como la labor que realizaron los movimientos socialistas y protestantes los cuales fueron el punto inicial de lo que hoy se conocen como sindicatos, asociaciones o en sí agrupaciones de trabajadores dentro de una organización o empresa, con el único fin de brindar una mayor sensación de seguridad a los trabajadores. Sin embargo, el ser humano dejó de identificarse con el trabajo, se creó un desapego: ser humano-trabajo. Lo que generó que los trabajadores se vean como un medio especializado y únicamente

instrumental que al final de su labor solo exista un pago de por medio, reemplazando la visión de convivencia en comunidad y colectivo por una visión mayormente individualista y, por tanto, con menor grado de normas morales y trabajos menos significativos.

En línea de tiempo, los aspectos económicos y políticos según Westley (1979), surgieron entre los años 1850 a 1950, mientras que los aspectos psicológicos y sociológicos de 1950 en adelante. En ese sentido, Westley expone que esos cambios ocurridos en la década de 1850 por movimientos y protestas fueron el desencadenante de todo lo ocurrido en los aspectos psicológicos y sociológicos, pero que sin duda identificarlos, ha permitido que las medidas laborales avancen e incluso se pueda afianzar con lo que hoy por hoy se denominan en las organizaciones como el área de Cultura organizacional (1979).

Los indicadores de CVT según Westley, citados por Fernández (1996) en Alves, Cirera y Carlos (2013) se resumen en el siguiente cuadro:

Tabla 1 Indicadores de calidad de vida en el trabajo según Westley

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

Fuente: (Alves et al., 2013)

1.8.2. Calidad de vida laboral según Caballero y Nieto

Para estas dos autoras, la CVL tiene una perspectiva que se asocia con distintas variables organizacionales y una visión más actual de lo que aborda CVL. Caballero y Nieto (2015) reconocen diferentes variables en CVL: a) Bienestar laboral; b) Satisfacción laboral; c) Engagement y d) Dignificación y humanización del trabajo (citado en Salas, Basante, Zambrano, Matabanchoy, & Narváez, 2021).

Si bien es cierto, Caballero y Nieto (2015) describen estas variables como fenómenos existentes en el Bienestar laboral, sin embargo, es importante entenderlas por separado, para así resaltar el significado que tiene cada una de ellas en la CVL como tal.

Bienestar laboral (BL): La Organización Internacional del Trabajo (2016), citado en (Echeverría & Ortega, 2017), define al BL como "una combinación de factores biológicos, psicológicos como el pensamiento, emociones y comportamientos, y sociales como socioeconómicos, socioambientales y culturales". Es decir, que el BL responde a cómo el colaborador se siente y manifiesta positivamente respecto a su trabajo en cuanto al cumplimiento de sus expectativas y necesidades.

Satisfacción laboral (SL): para Montoya, Méndez y Boyero (2017) es la muestra de sentimientos positivos de los trabajadores respecto a sus responsabilidades laborales con una adecuada adaptación a las dinámicas organizacionales (citado en Salas, Basante, Zambrano, Matabanchoy, & Narváez, 2021).

Engagement (ENG): desde la perspectiva de Caballero y Nieto (2015) se entiende al Engagement como el concepto opuesto al Síndrome de Burnout. Entendiéndose así, como el constructo motivacional positivo respecto al trabajo, es decir, una vinculación psicológica positiva. El ENG, se puede evidenciar en los colaboradores cuando presentan mayores niveles de

energía, persistencia, esfuerzo y significado en el trabajo, entusiasmo, inspiración, identificación, concentración y satisfacción (Salas, Basante, Zambrano, Matabanchoy, & Narváez, 2021).

Dignificación y humanización del trabajo (DHT): esta variable hace referencia a mantener respeto hacia los valores personales dentro de los contextos laborales, considerando pilares fundamentales las costumbres y la dignidad (Carlosama et al., 2019, como se citó en Salas et al., 2021).

Caballero y Nieto, presentan una visión mayormente positiva de lo que se puede esperar respecto a la CVL, en ese sentido las variables expuestas por estas autoras se presentan aludiendo a que la CVL puede considerarse como un concepto que abarca a los colaboradores enfocados, concentrados, identificados, satisfechos, conectados y entusiasmados con su trabajo y a su vez en donde sus costumbres y dignidad son respetadas.

1.8.3. Calidad de vida laboral según Richard Walton

Walton (1973) percibe al trabajo como el medio de una persona para ganarse la vida y la calidad de dicho trabajo se mide bajo ocho categorías conceptuales. Este autor considera que el estudio de la Calidad de Vida en el trabajo da a conocer ciertos valores ambientales y humanos, que han sido reemplazados por los avances tecnológicos, productividad y crecimiento económico en las industrias. Los ocho conceptos que define Walton son (como se citó en Cheverria, 2021):

Compensación justa y adecuada: este factor mide la relación de la retribución que recibe la persona con el cargo que desempeña. Su análisis toma en consideración la equidad interna, es decir, la distribución económica dentro de la organización y la equidad externa en este caso, el valor remunerativo de la persona frente a los valores del mercado laboral (Cheverria, 2021).

Condiciones de seguridad y salud en el trabajo: aquí se incluyen los factores que permiten un entorno físico seguro que contribuye al bienestar y salud de la persona (Cheverria, 2021).

Utilización y desarrollo de capacidades: evalúa si la persona tiene autonomía en su rol y si las actividades que realiza le permiten desarrollar habilidades y conocimientos. Además, de tener la oportunidad de recibir feedback sobre su desempeño (Cheverria, 2021).

Oportunidades de crecimiento continuo y seguridad: se analiza la estabilidad que puede tener un colaborador en la empresa y las oportunidades de desarrollo y crecimiento a largo plazo (Cheverria, 2021).

Integración social en la organización: implica que la cultura de la organización permite la integración de cada persona sin barreras jerárquicas, es decir un espacio donde se brinde apoyo mutuo, y equidad (Cheverria, 2021).

Constitucionalismo: se refiere al esquema de reglas y normas de la organización, lo que permite a las personas tener claridad de los derechos y deberes, procesos para la toma de decisiones y se evidencia un clima democrático (Cheverria, 2021).

Trabajo y espacio total de vida: importancia del equilibrio que existe entre vida personal y laboral, es decir, el trabajo no debe representar todo el tiempo del colaborador, es primordial tomar en cuenta el tiempo de ocio y sus actividades personales (Cheverria, 2021).

Relevancia social de la vida laboral: este factor hace referencia a la percepción que tiene el colaborador frente a su rol, el sentimiento de pertenencia y compromiso con la organización. El papel de la empresa radica en su posicionamiento en el contexto laboral, basado en la responsabilidad social, calidad de productos o servicios, prácticas de empleo y su administración (Cheverria, 2021).

1.8.4. Calidad de vida laboral según Platán

La calidad de vida laboral transciende el aspecto económico y busca la satisfacción de necesidades y el desarrollo humano. Por ello, Platán plantea un enfoque multidimensional que abarca necesidades individuales y también aquellas necesidades donde el ambiente tiene un

papel importante. Como, por ejemplo: ambiente de trabajo y entorno socio laboral, lo que permite un análisis de forma integral (Platán, 2016).

El esquema multidimensional se compone de cuatro factores con sus respectivos elementos, los cuales son (Platán, 2016):

1. **Factores individuales:** La persona puede satisfacer sus necesidades a través del trabajo y permiten su realización plena.

Equilibrio trabajo-familia: las demandas de ambos contextos de la persona son compatibles, generando estabilidad, seguridad y apoyo, al existir desequilibrio, puede producir estrés, preocupación y frustración (Platán, 2016).

Satisfacción con el trabajo: Representa el estado emocional positivo que refleja la persona de acuerdo con la percepción que tiene sobre su trabajo y las actividades que realiza. Este estado emocional es producto de un trabajo agradable, con compensaciones justas (Platán, 2016).

Desarrollo laboral y profesional: La posibilidad que tiene el colaborador de adquirir conocimientos y experiencia que le permitan desarrollar nuevas habilidades para crecer dentro de la organización, cumplir objetivos y construir su trayectoria laboral a largo plazo (Platán, 2016).

Motivación en el trabajo: Refleja los deseos y expectativas que tienen los colaboradores para satisfacer sus necesidades personales y laborales. Este es un factor importante que impulsa a la persona a mantener un estado activo en el trabajo, buen desempeño, productividad y compromiso con su rol (Platán, 2016).

Bienestar en el trabajo: El colaborador siente placer con la experiencia de realizar sus labores (Platán, 2016).

2. **Ambiente de trabajo:** Representan las condiciones internas y externas de la organización, las cuales pueden significar riesgos para la seguridad y salud de los trabajadores, repercutiendo en su calidad de vida.

Condiciones y medio ambiente de trabajo: Conjunto de factores presentes en el entorno laboral, además del proceso y actividades que realiza una persona frente a su salud, bienestar físico y mental. Dichos factores generan demandas y limitaciones dentro del rol que cumple el colaborador. Estos pueden ser: físicos, químicos, biológicos, tecnológicos o de seguridad (Platán, 2016).

Seguridad y salud en el trabajo: Son las condiciones y prácticas que proporciona la organización, con el objetivo de prevenir y eliminar riesgos que pueden amenazar la salud, bienestar físico o vida de una persona (Platán, 2016).

3. **Factores de la organización y el trabajo:** Contenido y tareas que desempeña el individuo que favorecen su calidad de vida.

Contenido y significado del trabajo: Percepción de valor y utilidad del trabajo que realiza la persona, su significado y aporte a la organización (Platán, 2016).

Retribución económica por el trabajo: Gratificación monetaria que recibe la persona de acuerdo con los conocimientos y habilidades aplicadas en sus actividades laborales (Platán, 2016).

Autonomía y control en el trabajo: Grado de libertad e independencia que la organización provee a las personas para la realización de actividades, toma de decisiones y momentos de descanso (Platán, 2016).

Estabilidad laboral: Seguridad y pertenencia que se le brinda al colaborador frente a la posibilidad de conversar su trabajo por un tiempo determinado (Platán, 2016).

Participación en la toma de decisiones: Medios y prácticas que fomenta la organización para que sus colaboradores participen en la toma de decisiones fomentando la productividad y logro de objetivos de la empresa (Platán, 2016).

4. **Factores del entorno socio laboral:** Son aquellos que influyen en el ámbito social e interpersonal del trabajador y satisfacen necesidades sociales, de estima y de pertenencia.

Relaciones interpersonales: Dinámica de relación y comunicación que tiene una persona con su estructura jerárquica o entre pares, que permite establecer vínculos de confianza y apoyo, generando un entorno de trabajo más confortable (Platán, 2016).

Retroalimentación: Conocimiento que tiene un colaborador sobre la percepción de sus superiores o compañeros acerca de su desempeño (Platán, 2016).

Apoyo organizacional: Refleja la percepción de los empleados al valor que la organización da a sus aportaciones, desarrollo laboral, objetivos y bienestar (Platán, 2016).

Reconocimiento: Prácticas que permiten agradecer, felicitar o dar a conocer las acciones y desempeño de una persona en base a logros obtenidos (Platán, 2016).

1.8.5. Calidad de vida laboral según Armando Lares

1.8.5.1. Modelo

Este autor presenta una perspectiva amplia que incluye dimensiones sociológicas, ambientales, económicas y psicológicas con el propósito de formular un modelo integral de calidad de vida en el trabajo. Su estudio considera dos componentes: el objetivo, el cual tiene relación con el grado de participación y control, niveles de ingreso, medio ambiente; y el subjetivo con la experiencia y sentimientos que demuestran los trabajadores como resultado de su vida laboral (Lares, 1998).

La formulación de un Modelo Integral de Calidad de Vida en el Trabajo permite enfocar este concepto desde un punto de vista multidimensional, con el fin de analizar los componentes

particulares en función de las magnitudes que presenten. Lares, basa su estudio en la siguiente premisa, “la estructura objetiva de una organización está correlacionada significativamente con la experiencia de los trabajadores” (1998). Además, enfatiza en la democratización del proceso del trabajo en todos los niveles de una organización. Las dimensiones de Armando Lares son (Lares, 1998):

1.8.5.2. Dimensiones

Participación y control: los empleados o colaboradores tiene la posibilidad de involucrarse en el proceso de toma de decisiones en diferentes niveles de la organización, este concepto visto desde la influencia que puede ejercer un persona o grupo de personas frente a un resultado, sin que ello determine la conducta de una empresa, es decir, que aquellas personas que se encargan de dirigir la organización pueden tomar o no, las sugerencias, opiniones o ideas propuestas por el resto. Este concepto es importante ya que, se determina que la participación entre administradores y trabajadores tiene mayor influencia que su actividad por separado. Y con ello, podemos definir que el control es compartir el poder, es decir que la influencia de los empleados en cierto punto determina la conducta organizacional, por ejemplo: en políticas, programas u otros aspectos que la conformen (Lares, 1998).

Equidad económica: este concepto abarca no solo los aspectos básicos de salario o sueldo, sino también lo beneficios adicionales que se perciben en el trabajo. Aquí se promueve o se busca una mejor distribución de los ingresos, donde empleados, obreros directivos u otros miembros de la organización se distribuyen de manera equitativa los ingresos. La intención es reducir la proporción entre el ingreso más bajo y alto de una empresa (Lares, 1998).

Alienación: representa la percepción del trabajador al sentir que no forma parte de la organización y esto se ve reflejado en la insatisfacción en las relaciones sociales con los niveles de dirección o supervisión (Lares, 1998).

Medio ambiente: este componente conlleva dos elementos, el primero relacionado con todos los aspectos que inciden en la salud ocupacional y, por otro lado, la percepción de la persona frente al entorno físico-ambiental de su trabajo. Esta dimensión busca analizar y establecer normativas que mitiguen o eliminen las causas laborales que producen enfermedades o en casos excesivos la muerte. Es importante mencionar que, no tomar en cuenta la relación de las actividades organizacionales con problemas o síntomas de salud conlleva a altos índices de ausentismo, accidentes laborales y baja productividad (Lares, 1998).

Satisfacción en el trabajo: es importante entender este concepto como un aspecto dinámico que se adapta o evoluciona a lo largo de la vida del trabajador y es aquel que se relaciona con otras dimensiones que inciden en la calidad de vida laboral. Bajo una visión integral la satisfacción es el estado psicosocial del trabajador que involucra motivación y gratificación en función de las expectativas personales y laborales que se plantea (Lares, 1998).

Identidad y autoestima laboral: la identidad laboral se forja por procesos sociales, por ello es importante analizar los factores que aportan a la auto identificación de un empleado como elemento importante de la organización, en base a esto los procesos participativos toman relevancia en el mantenimiento de la realidad subjetiva de una persona (Lares, 1998).

Braden (citado en Lares, 1998) afirma que una autoestima positiva guía al individuo, le inspira confianza, permitiéndole así decidir en base a las alternativas disponibles, mientras que una persona que desconfía de su propia mente está en grave desventaja para enfrentarse a las elecciones y opciones que presenta la vida laboral.

1.8.5.3. Modelo de evaluación de CVL de Armando Lares

Armando Lares en 1998 plantea el Modelo Integral de Calidad de Vida en el Trabajo el cual consta de componentes subjetivos y objetivos, logrando así que al implementarlo se puedan analizar los indicadores relacionados a características ambientales, físicas y tecnológicas del

trabajo, como también la percepción de la fuerza de trabajo. De acuerdo con las dimensiones expuestas Lares define varios indicadores para cada una de ellas, los cuales se exponen a continuación:

Tabla 2 Recomposición del concepto Calidad de Vida en el Trabajo en índices

Dimensiones	**Indicadores**
Participación y Control	Información Contenido y asuntos Nivel de participación
Equidad económica	Beneficio y retorno económico
Alienación	Sentimiento de impotencia Aislamiento social Ausencia de significado
Medio ambiente	Percepción ambiental Salud ocupacional
Dimensiones	**Indicadores**
Satisfacción en el trabajo	Oportunidad y desarrollo; Reconocimiento Logro Características del trabajo Supervisión Sueldos y salarios
Identidad y autoestima laboral	Identificación organizacional Identidad y autoestima

(Lares, 1998)

Este instrumento establece la medición de la CVL como resultado de una combinación de puntajes adjudicados arbitrariamente mediante una escala de Likert que va desde 5 puntos (el máximo) hasta 1 punto (el mínimo), dichos puntajes permiten visualizar las dimensiones e indicadores en cifras únicas, reforzando la percepción de que la CVL es un concepto medible (Lares, 1998).

1.9. Modelos de evaluación y medición más usados en Latinoamérica

La CVL tiene diferentes interpretaciones, definiciones y, por lo tanto, modelos para poderla evaluar y medir. Para Armijos y Vilatuña (2012) citado en Ortiz (2018) existen dos divisiones para los instrumentos de CVL: las *metodologías objetivas* que son aquellas que hacen referencia al espacio físico, es decir, al lugar de trabajo como tal, siendo este en donde se evalúa

la seguridad, la higiene, la iluminación y todas las características físicas del lugar. En esta metodología también se evalúan los horarios, el salario económico y el salario emocional, la carga física y el rendimiento del trabajo. Asimismo, en las *metodologías subjetivas* se engloban los instrumentos que permiten evaluar directamente a las personas como tal, su comportamiento, donde se cuestiona la satisfacción en sus entornos laborales y las condiciones físicas en las que se desenvuelve diariamente. Esta metodología, permite analizar la información no tangible de las personas frente a sus trabajos (Ortiz, 2018).

Albarrasin (2016) citado por Ortiz (2018) define los diferentes instrumentos y modelos que permiten cuantificar a la CVL y que son usados con frecuencia en Latinoamérica y que evalúan entre 30 y 75 ítems:

Tabla 3 Instrumentos más usados en Latinoamérica

Instrumento	Dimensiones medidas
Calidad de vida profesional (CVP-35) Cabezas & Karasek 1998	• Cargas de trabajo • Motivación intrínseca • Apoyo directivo
Perfil de calidad de vida laboral – (PCVL) Carlos Alberto Gómez Rada 2009	• Compensación y beneficios • Condiciones del ambiente y del trabajo • Naturaleza de la tarea • Desarrollo y seguridad laboral • Democracia organizacional • Derechos fundamentales • Equilibrio laboral • Relevancia social del trabajo
CVT-GOHISALO Gonzales, Hidalgo, Salazar & Preciado 2010	• Soporte institucional • Seguridad • Integración al puesto • Satisfacción • Bienestar logrado a través del trabajo • Desarrollo personal • Administración del tiempo libre
Cuestionario de bienestar laboral general (Qblg) Joseph Blanch 2010	• Bienestar psicosocial • Afectos • Competencias • Expectativas • Efectos colaterales • Somatización • Agotamiento • Alienación
Q-Laboral 56 Cruz, Merino & Toledo 2010	• Relaciones jerárquicas • Relaciones interpersonales • Horario y vida personal • Realización profesional • Medio físico y tecnológico • Cooperación entre unidades • Planificación y gestión • Relación con los pacientes • Incentivo y promoción • Sobrecarga laboral
Professional Quality of Life (ProQOL) García, Mendoza & Serna 2014	• Satisfacción por empatía • Desgaste por empatía • Burnout

Fuente: (Ortiz, 2018)

1.10. Beneficios y ventajas de la calidad de vida laboral

En un inicio la calidad de vida laboral se consideraba una reacción individual al trabajo, ahora diferentes organizaciones trabajan para elevar los niveles de productividad y crear un clima organizacional satisfactorio, que contribuya a elevar este factor (Alves, Cirera, & Giuliani, 2013).

Para Silva y Matos (2003), la creación de programas de calidad de vida genera en el individuo mayor resistencia al estrés, estabilidad emocional, motivación, eficiencia en el trabajo, mayor autoimagen y capacidad para relacionarse. Por otro lado, las organizaciones se benefician con una fuerza de trabajo más saludable, menor ausentismo y rotación, mayor productividad y un mejor ambiente de trabajo (citado en Alves, Cirera, & Giuliani, 2013).

Fernández (1996) menciona que el desempeño eficaz depende ante todo del querer hacer y no del saber hacer. Por ello, considera a la calidad de vida en el trabajo como una práctica para que las personas deseen hacer más, basado en el compromiso hacia el trabajo que realizan y la existencia de un ambiente favorable, donde los individuos se sientan motivados a producir, satisfaciendo sus necesidades, al mismo tiempo que actúan bajo los intereses y objetivos organizacionales (citado en Alves, Cirera, & Giuliani, 2013).

Como se ha visto a lo largo de este capítulo, el estudio de la calidad de vida laboral y la implantación de proyectos o programas que favorezcan las dimensiones que la componen, benefician no solo a la persona o colaborador sino también a la organización que pone en marcha dicha iniciativas. Guerrero menciona que los beneficios para la organización son (Castro, y otros, 2018):

- Evolución y desarrollo del trabajador.
- Elevada motivación.
- Mejor desenvolvimiento de sus funciones.
- Menor rotación en el empleo.
- Menores tasas de ausentismo.

- Mayor satisfacción en el empleo.
- Mayor eficiencia en la organización.
- Menos accidentes del trabajo, enfermedades profesionales o relacionadas con el trabajo

En base a lo descrito anteriormente se puede concluir que, un lugar de trabajo equilibrado donde el colaborador posee suficientes recursos para enfrentar las demandas laborales forma parte de la toma de decisiones y se desenvuelve en un ambiente seguro tanto física como emocionalmente, es indispensable para contribuir en su calidad de vida. Lo que conlleva finalmente en beneficios para la empresa.

1.11. Calidad de vida laboral en Ecuador

En el Ecuador, la CVL se acoge gran parte de ocasiones a estándares que se promovieron en otros continentes, tal es el caso del término “Cultura Organizacional” que se puede encontrar en diferentes empresas del país y en las que se desarrolla diferentes proyectos con gran énfasis, el cual se fue desarrollando por el autor británico a finales de los años 70 con Pittegrew (Cújar, Ramos, Hernández, & López, 2013). Sin embargo, no todas las organizaciones del Ecuador adoptan las ideas de una mayor inversión en la CVL. Por esta razón, la institución SENPLADES (2017, como se citó en Ortiz, 2018) impulsó en el país un Plan Nacional del Buen Vivir en donde se enfoca la accesibilidad a un trabajo digno, estable, saludable y sobre todo que retribuya a los ecuatorianos de sentido de pertenencia hacia él.

El plan mencionado en su Objetivo 1, se expone sobre garantizar una vida digna con iguales oportunidades para todas las personas. Dentro de este objetivo en su política 1.2 se expone el interés en “generar capacidades y promover oportunidades en condiciones de equidad, para todas las personas a lo largo del ciclo de vida” (SENPLADES, 2017 citado en Ortiz, 2018). Adicionalmente, en la política 1.6 se hace referencia a “garantizar el acceso al trabajo digno y a la seguridad social de todas las personas” (SENPLADES, 2017 citado en Ortiz, 2018). Estas

políticas se relacionan directamente con la promoción de la CVL en el país. Enfocándose en garantizar el acceso a un trabajo digno, remunerado y con las garantías que todo ecuatoriano necesita para vivir.

En ediciones anteriores a este plan, en el Ecuador ya se consideraban objetivos enfocados en la asegurar la CVL en los ecuatorianos. SENPLADES (2013, como se citó en Ortiz, 2018) en su objetivo 9 en el literal “k” de la política 9.3 se asegura que existan políticas que permitan distribuir de forma adecuada y justa la carga de trabajo, y que, a su vez, estas políticas generen que los ecuatorianos puedan destinar más tiempo disponible a sus familiares, actividades comunitarias y de recreación. En ese sentido, se puede evidenciar la labor que el país ha estado generando para que las empresas en el Ecuador integren en sus espacios de trabajo políticas anteriormente expuestas, que permitan equilibrar la vida de los ecuatorianos con el trabajo y sus actividades fuera de él.

1.12. Calidad de Vida Laboral: diferentes perspectivas para su intervención

Markus Erb vicepresidente de Data Science and Innovation en Great Place to Work tras una encuesta realizada a más de 14 mil personas en treinta y siete países, propone a las organizaciones trabajar en cinco factores principales para mejorar la experiencia de las personas en el ámbito laboral. Estos son: El respaldo mental y emocional, es decir el acompañamiento a los colaboradores para construir una energía mental positiva, generando optimismo y esperanza, mientras más respaldadas se sientan las personas a nivel mental y emocional, menor estrés y ansiedad en el entorno laboral (Erb, 2022).

Por otra parte, el segundo factor se enfoca en generar un sentido de propósito, es decir que cada colaborador pueda experimentar: realización, significado y progreso, alineado a la misión y objetivos de la empresa. Como tercer factor, el apoyo personal, cada organización debe proveer una atmósfera segura donde prevalezca la confianza y el respeto mutuo, aquí es muy importante el apoyo de gerencia frente a la búsqueda de desarrollo de su personal. Cuarto, salud

financiera, este factor está enfocado en el nivel de equidad de los procesos y prácticas de compensaciones salariales. Finalmente, las conexiones significativas, es decir la calidad de relaciones entre compañeros de trabajo buscando un entorno inclusivo, este factor fomenta en los espacios laborales el sentido de pertenencia (Erb, 2022).

Iván Williams responsable de normativa en el Instituto de Seguridad y Salud ocupacional (IOSH) en Reino Unido, en una entrevista realizada por Isabel Piquer encargada de comunicación e información pública de la OIT en Ginebra, afirma que los riesgos psicosociales están aún más presentes en las transformaciones que viven las empresas por efectos de la pandemia (Jiménez, 2022). Este tema, aunque en su mayoría sigue siendo estigmatizado como un defecto personal, ha generado alertas en las organizaciones dando como resultado su análisis como cualquier otro riesgo para la salud y seguridad del trabajo. Los riesgos psicosociales no son algo nuevo, pero a consecuencia de la realidad actual, el aislamiento social a causa del teletrabajo, dificultades o falta de comunicación, carga laboral o el desequilibrio entre la línea del trabajo y la vida familiar, son sin duda aspectos que pueden influir actualmente en la salud y bienestar mental de los trabajadores y por ende en el desarrollo de la organización (Jiménez, 2022). Un claro ejemplo publicado en el artículo “El dinero no puede comprar la lealtad de tus colaboradores” de Great Place to Work afirma como las condiciones laborales en Australia basadas en ausentismo y las condiciones de salud mental dieron como consecuencias perdidas de aproximadamente diecisiete mil millones de dólares (McKinsey & Company, 2022). Bajo este contexto países como Japón han optado por regular mediante políticas y normativa el periodo de horas trabajadas y la posibilidad o derecho a la desconexión y, por otro lado, distintas empresas en Reino unido trabajan en la posibilidad de flexibilizar la jornada laboral reduciéndola a cuatro días (Jiménez, 2022).

Otro de los antagonistas de la CVL es el estrés, por lo que es importante medirlo y controlarlo dentro de las organizaciones, debido a que es un riesgo psicosocial que puede afectar

las labores que las personas realizan diariamente y desajustar sus actividades (Sanmartin, 2018). En el Ecuador, los riesgos psicosociales forman parte de normativas estipuladas por la ley, que buscan brindar las mejores situaciones laborales en el país. En el acuerdo ministerial del Ministerio de Trabajo del Ecuador MDT-082-2017 artículo 9 se establece que:

> *En todas las empresas e instituciones públicas y privadas, que cuenten con más de 10 trabajadores, se deberá implementar el programa de prevención de riesgos psicosociales, en base a los parámetros y formatos establecidos por la Autoridad Laboral, mismo que deberá contener acciones para fomentar una cultura de no discriminación y de igualdad de oportunidades en el ámbito laboral (Ministerio del Trabajo, 2017, p.5 citado en Sanmartin, 2018).*

Ahora bien, con esta base legal expuesta, se puede determinar que el estrés como factor de riesgo psicosocial debe prevenirse a través de programas e intervenciones oportunas. Floria (2013) en Sanmartin (2018), expone que existen tres etapas de intervención: intervención primaria, aquellas actividades destinadas a prevenir el estrés en las personas a través de la modificación de ciertos aspectos que conforman a una organización. Intervención secundaria, que se genera en caso de que en la intervención primaria no se hayan obtenido resultados a través de brindar a las personas estrategias para que adquieran habilidades y concientización del estrés laboral. Por último, la intervención terciaria, tiene como finalidad fortalecer la confianza en la persona, mejora de habilidades y manejo de problemas encaminado hacia la minimización de problemas que ya no solo afectan a la persona sino al desempeño de la empresa.

Capítulo III - Marco Metodológico

2.1. Tipo de investigación

La presente disertación es de tipo práctica, ya que se realizará un diagnóstico de Calidad de Vida Laboral de los trabajadores de la UNSL de Quifatex. Partiendo de este diagnóstico se elaborará una propuesta de Plan de Calidad de Vida Laboral y la ejecución de su fase inicial, dicha propuesta estará basada en las dimensiones identificadas por el autor Armando Lares.

2.2. Alcance de la investigación

El alcance de este estudio es descriptivo debido a que se busca especificar las características, fenómenos y conceptos sobre la Calidad de Vida Laboral en los trabajadores de la UNSL de Quifatex a través de la recolección de información, con ello se definirán estrategias y propuestas para el diseño del Plan de Calidad de Vida Laboral.

2.3. Diseño de la investigación

Esta disertación es de carácter no experimental transeccional ya que se analizará la CVL en un periodo determinado de tiempo y es de tipo descriptivo, dado que se aplica un cuestionario, se tabulan resultados y en base a ellos se describe el fenómeno de estudio, del cual se busca generar una propuesta de intervención, es decir el Plan de CVL.

2.4. Población y muestra

Quifatex está estructurada por unidades de negocio y para el presente estudio la organización permitió el desarrollo de la investigación en la Unidad de Servicios Logísticos, conformada por 200 personas que representan tanto la población como la muestra de este estudio.

Población (N): 200 personas

Muestra: 200 personas

2.5. Recolección de la información

La presente investigación utiliza como fuentes secundarias teorías de diferentes autores expuestas previamente; y como fuente primaria una herramienta que se detalla a continuación:

2.6. Cuestionario

El instrumento utilizado fue el cuestionario de Calidad de Vida Laboral de Armando Lares (1998) el cual consta que 47 ítems evaluados mediante una escala de Likert, siendo (1) Totalmente en desacuerdo, (2) En desacuerdo, (3) De acuerdo y (4) Totalmente de acuerdo (Anexo 1).

Para el levantamiento de información se procedió a adaptar las preguntas modelo, con el objetivo de que la herramienta no genere confusión al momento de ser aplicada, ya que ciertas preguntas planteadas por Armando Lares (1998) tienen un sentido negativo. Los cambios realizados fueron:

Tabla 4 Adaptación cuestionario Armando Lares

# de pregunta	Cuestionario de Armando Lares	Cuestionario adaptado
10	Considera que las condiciones en las que realiza su trabajo afectan su salud.	Considera que las condiciones en las que realiza su trabajo son las adecuadas y no perjudican su salud.
23	Si usted tuviera la oportunidad de cambiarse a otra empresa donde le pagarían el mismo sueldo y beneficios, lo haría.	Al presentarse una oportunidad donde le pagarían el mismo sueldo y beneficios, usted decidiría mantenerse en la empresa.
36	A veces siente que su trabajo es poco valorado en la organización.	Siente que su trabajo es valorado en la organización.

Dicho cuestionario aborda seis dimensiones con sus respectivos indicadores los cuales se detallan en la siguiente tabla:

Tabla 5 Dimensiones e indicadores de Armando Lares

Dimensión	Indicador	Ítem
Participación y control	Información	6
		38
	Contenidos y asuntos	41
		47
		45
	Nivel de participación	15
		34
Equidad económica	Beneficio y retorno económico	25
		28
Alineación en el trabajo	Sentimiento de importancia o falta de poder	31
	Aislamiento social	17
		19
	Ausencia de significación	3
		12
		37
		40
Medio ambiente	Percepción ambiental	1
		13
		16
		22
		26
		32
		29
		43
		46
	Salud Ocupacional	10
		35
Satisfacción en el trabajo	Oportunidades de desarrollo en la organización	2
		5
		14
	Reconocimiento	11
		27
	Logro	30
		44
	Características del trabajo	8
		24
	Supervisión	4
	Sueldo y Salario	18
		20
		42
Identidad y autoestima laboral	Identificación organizacional	21
		33
		39
	Identidad y autoestima laboral	7
		9
		36

Fuente: (Lares, 1998)

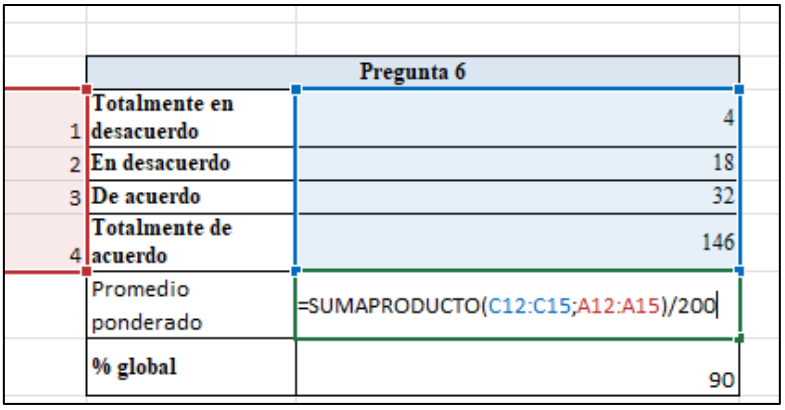
2.7. Procesamiento de datos

La herramienta digital utilizada para la recolección de información fue “Mandu”, la cual permitió obtener el alcance y confidencialidad deseados en las respuestas, por la facilidad de acceder a través de dispositivos y correos corporativos. Además, esta herramienta favoreció el análisis de resultados ya que, al momento de obtener los resultados de la Unidad de Negocios de Servicios Logísticos, se procedió a tabular la información de manera integral de la UNSL.

Para el análisis de resultados, se descargaron las respuestas obtenidas en la plataforma, se contabilizaron para generar el número de opciones respondidas (totalmente en desacuerdo, en desacuerdo, de acuerdo y totalmente de acuerdo) por cada pregunta. A continuación, se dividió cada dimensión con su número y porcentaje de respuestas por cada opción en la escala de Likert.

Con estos datos, se realizó la ponderación de las preguntas para obtener el porcentaje de los indicadores en cada dimensión. A continuación, el ejemplo del cálculo mencionado transformado en fórmula de Excel:

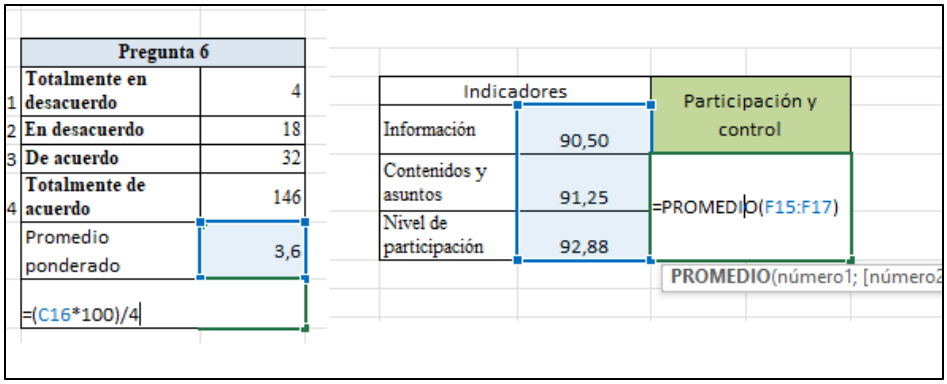
Figura 1 Ponderación



Con la fórmula detallada en la **Figura 1** se obtuvo un resultado sobre 4 puntos, que corresponden a la escala de Likert. Posteriormente, se realizó el cálculo para obtener el

porcentaje global por pregunta, para luego realizar el promedio en porcentaje por indicador y finalmente por dimensión.

Figura 2 Porcentajes por indicadores



Previo al análisis e interpretación de los resultados, se realizó el cálculo de la media aritmética entre los porcentajes globales de cada dimensión, dando como resultado 93%. Con lo cual se buscó tener un punto de referencia para interpretar los puntajes y establecer que, las dimensiones con un puntaje menor al 93% serán las que se trabajarán en el Plan de Calidad de Vida Laboral.

2.8. Análisis e interpretación de los resultados obtenidos

El análisis de los resultados se realizó de acuerdo con la guía de interpretación de Armando Lares (1998) en su libro “Calidad de Vida en el Trabajo, un modelo integral”, en el cual cada dimensión e indicador son interpretados bajo la siguiente escala:

Tabla 6 Escala de interpretación del instrumento

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

Fuente: (Lares, 1998)

De acuerdo con lo anteriormente mencionado, los resultados obtenidos con la herramienta aplicada son:

Tabla 7 Resultados Generales de la UNSL

DIMENSIÓN	INDICADOR	% de CVL por indicador	% de CVL por dimensión
PARTICIPACIÓN Y CONTROL	Información	90,50%	92%
	Contenidos y asuntos	91,25%	
	Nivel de participación	92,88%	
EQUIDAD ECONÓMICA	Beneficio y retorno económico	92,25%	92%
ALINEACIÓN EN EL TRABAJO	Sentimiento de importancia o falta de poder	94,63%	94%
	Aislamiento social	94,00%	
	Ausencia de significación	93,13%	
MEDIO AMBIENTE	Percepción ambiental	97,00%	97%
	Salud ocupacional	96,75%	
SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO	Oportunidades de desarrollo en la organización	86,75%	92%
	Reconocimiento	93,63%	
	Logro	93,31%	
	Características del trabajo	96,25%	
	Supervisión	90,50%	
	Sueldo y salario	89,88%	
IDENTIDAD Y AUTOESTIMA LABORAL	Identificación organizacional	95,17%	95%
	Identidad y autoestima laboral	94,08%	

A continuación, se analizarán los resultados de cada dimensión de acuerdo con lo obtenido en la T*abla 7.*

2.8.1. Participación y control

Figura 3 Participación y control



La dimensión de Participación y Control mide el grado en el cual los miembros de la organización participan en la toma de decisiones (Lares, 1998). El resultado obtenido en esta dimensión fue de 92%, lo que la ubica en el intervalo de 81 a 100 puntos, considerado como **"Muy Alto"**. En relación con este porcentaje se determina que los colaboradores de la UNSL participan e influyen en la toma de decisiones de la unidad.

Con referencia a los indicadores que hacen parte de esta dimensión, en el indicador de Contenidos y Asuntos se obtuvo un puntaje de 91,25%, de lo cual se puede determinar que los colaboradores que forman parte de esta unidad son incluidos en las decisiones con respecto a los objetivos y metas, planes de desarrollo, normas y reglas, horas de trabajo, entre otras.

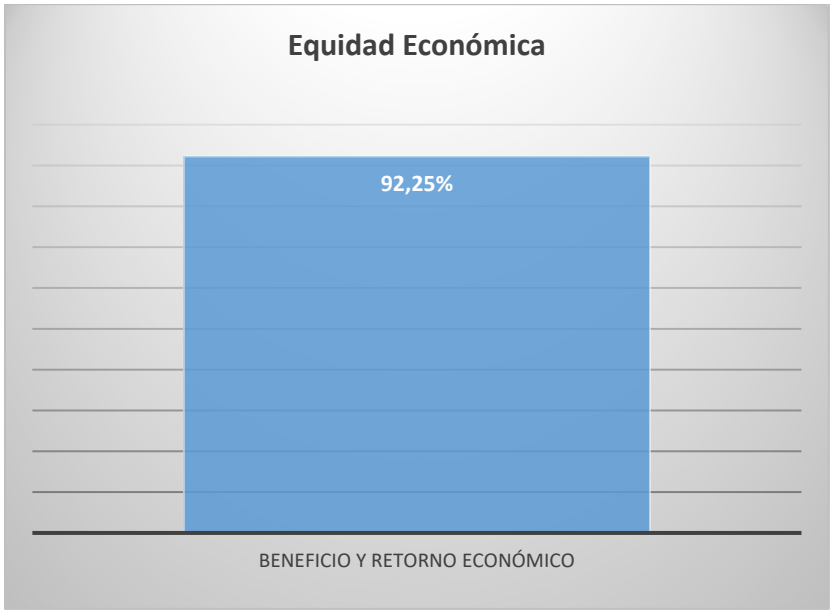
El nivel de Información fue puntuado con un porcentaje de 90,5%, con lo cual se interpreta que el flujo de información que maneja la unidad no es restringido ni limita la participación de sus colaboradores. La información relevante y que se necesita para el cumplimiento de procesos y roles es de fácil acceso para todos.

Finalmente, en cuanto al Nivel de Participación se obtuvo un porcentaje de 92,88% lo que indica que la estructura de la UNSL permite a todos los cargos participar en las decisiones y evaluación de procesos internos.

Con lo mencionado hasta el momento, se determina que los puntajes obtenidos en cada indicador y el resultado global de la dimensión se ubican en el intervalo de 81 a 100 puntos, ubicándose en **"Muy Alto"** de acuerdo con la escala de interpretación; sin embargo, esta dimensión está por debajo de la media, por ende, se focalizará para la realización de actividades del Plan de Calidad de Vida Laboral.

2.8.2. Equidad económica

Figura 4 Equidad Económica



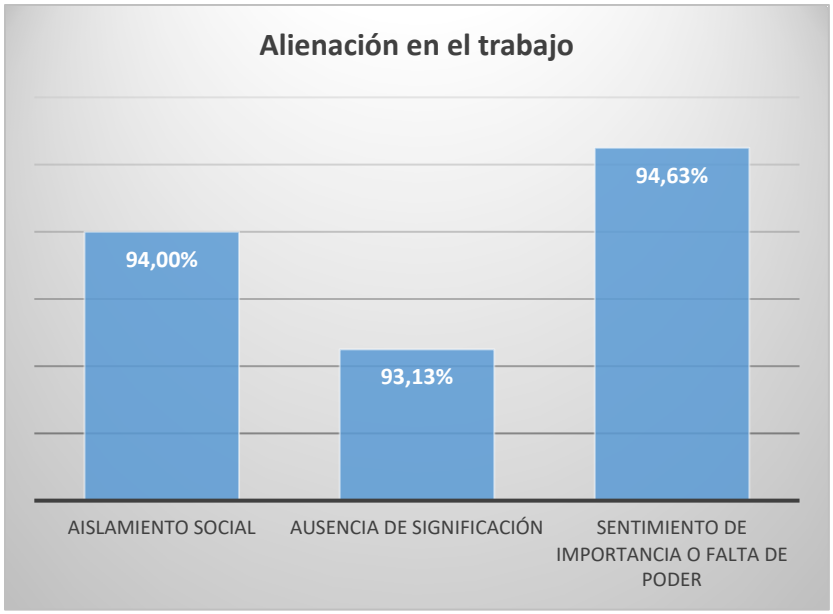
Esta dimensión evalúa la igualdad de condiciones frente a los conceptos de sueldo o salario y demás beneficios económicos que perciben los colaboradores y busca una distribución equitativa de los recursos y utilidades que obtiene la empresa (Lares, 1998). El resultado obtenido en esta dimensión fue de 92%, lo que la ubica en el intervalo de 81 a 100 puntos, considerado como **"Muy Alto"** así como también el indicador de beneficio y retorno económico

que la representa. Lo que determina que en la UNSL la retribución económica va acorde al rol de cada colaborador y además tienen la posibilidad de recibir beneficios adicionales de acuerdo con una distribución equitativa.

Al igual que la dimensión de Participación y Control, esta se ubica bajo la media del puntaje global lo que conlleva a un plan de acción con actividades de apoyo para reforzar la gestión interna de la misma, esta dimensión formará parte del Plan de Calidad de Vida Laboral.

2.8.3. Alienación

Figura 5 Alienación en el trabajo



De acuerdo con Lares (1998), la dimensión de Alienación corresponde a los procesos sociales y psicológicos del colaborador. De acuerdo con la orientación teórica del autor, la categorización de fenómenos considerados negativos dentro del proceso laboral. Es decir, que la manera de evaluar propuesta será lograr el nivel más bajo posible, a fin de reducir sus efectos negativos dentro de las organizaciones; sin embargo, para este estudio se realizó previamente la transformación hacia efectos positivos. Por lo tanto, en los resultados de esta dimensión se puede interpretar que, en el indicador de Aislamiento Social, se obtuvo un porcentaje de 94%

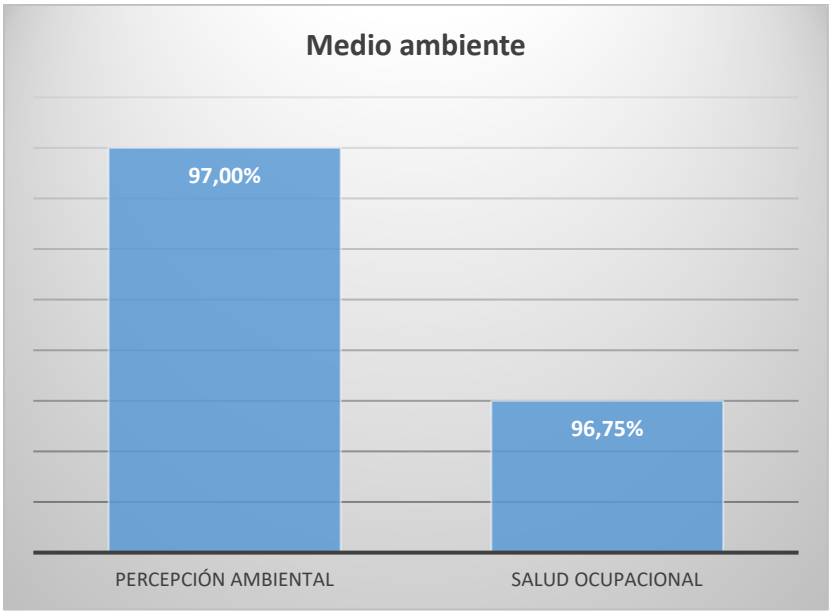
considerado **“Muy Alto”**, lo que indica que los colaboradores de la UNSL no rechazan a la organización, ni presentan sentimientos negativos hacia la misma, además forman parte de grupos sociales dentro de la empresa.

Por otra parte, en cuanto a Ausencia de Significación se obtuvo un puntaje de 93,13% considerado **“Muy Alto”** dentro del análisis; sin embargo, en comparación con los otros indicadores de esta dimensión fue el puntaje más bajo. De acuerdo con este resultado obtenido, se determina que, los colaboradores de la UNSL encuentran relación con los procesos y productos de la organización. Es importante, precisar que los colaboradores entienden el ciclo y funcionamiento que la Unidad de Servicios Logísticos cumple en Quifatex.

Finalmente, en el indicador de Sentimiento de Impotencia o Falta de Poder, se obtuvo un porcentaje del 94% ubicado en **“Muy Alto”** de acuerdo con la escala de interpretación. De lo cual se determina que, las personas de la UNSL si participan dentro de los acontecimientos que suceden en la unidad; es decir, que son capaces de controlar los resultados que se obtienen de sus actividades laborales.

2.8.4. Medio ambiente

Figura 6 Medio ambiente



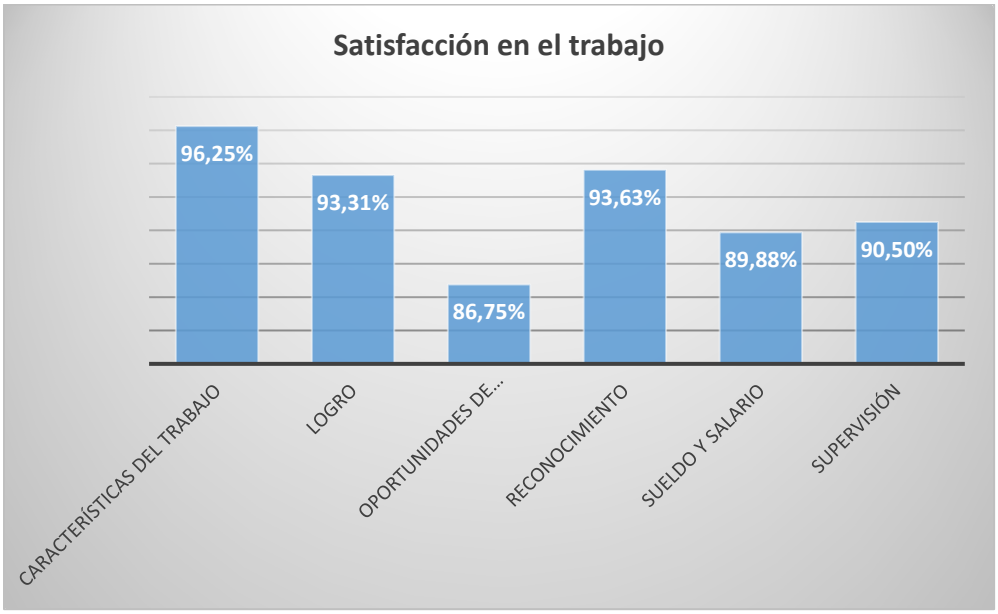
Con respecto a Medio Ambiente, se observan puntajes por arriba de la media aritmética y en promedio de la dimensión se obtuvo un puntaje de 97% ubicándola en **"Muy alto"** de acuerdo con la escala de interpretación. De lo cual se determina que el ambiente de trabajo y el cuidado de la salud de los colaboradores es adecuado y la organización no busca maximizar ganancias comprometiendo negativamente el estado de bienestar y salud de los colaboradores.

Ahora bien, de acuerdo con los indicadores de esta dimensión, en Percepción Ambiental, se evidencia un 97%, lo cual expone que los colaboradores de la UNSL perciben que los espacios, herramientas, condiciones, temperatura, iluminación y condiciones físicas son adecuadas para desarrollar sus actividades.

En cuanto a Salud Ocupacional, se obtuvo un 96,75% considerado **"Muy Alto"**, y, por lo tanto, se determina que, los aspectos ambientales que inciden directamente con la salud e higiene de las personas son adecuados y permiten que desarrollen su trabajo eficazmente.

2.8.5. Satisfacción en el trabajo

Figura 7 Satisfacción en el trabajo



Esta dimensión mide los componentes objetivos que engloba la satisfacción laboral, un factor subjetivo de gran importancia para todos aquellos interesados en lograr mejores niveles de calidad de vida en el trabajo (Lares, 1998). El resultado obtenido en la UNSL fue 92%, lo que ubica a esta dimensión como **"Muy alta"** dentro de la escala de interpretación.

Uno de los componentes objetivos de esta dimensión son las Características del Trabajo, aquí se obtuvo una puntuación de 96,25%, lo que indica que las expectativas y requerimientos de los colaboradores de la unidad son satisfechos bajo la perspectiva de los retos que se presentan en el día a día y la complejidad que representa el trabajo que realizan.

Adicional, se pudo evaluar el indicador de Logro, con un puntaje de 93,31%. Este resultado refleja que las personas que forman parte de la UNSL están bastante satisfechas con los objetivos planteados frente a su desarrollo y las actividades que realizan en su rol, conociendo el impacto de sus acciones dentro de toda la organización y sobre todo en la unidad.

Continuando con el indicador de Oportunidades de Desarrollo, el cual evalúa la opinión de las personas frente a las oportunidades de crecer dentro de la compañía, en cuanto a

ascensos, planes de desarrollo o ejecución de nuevas responsabilidades. La UNSL refleja un puntaje de 86,75%, ubicándolo como **“Muy alto”** dentro de la escala de interpretación de Armando Lares. Esto significa que la percepción de los colaboradores es alta frente a las posibilidades de desarrollarse en la empresa, aprender o capacitarse más y ejecutar planes de carrera.

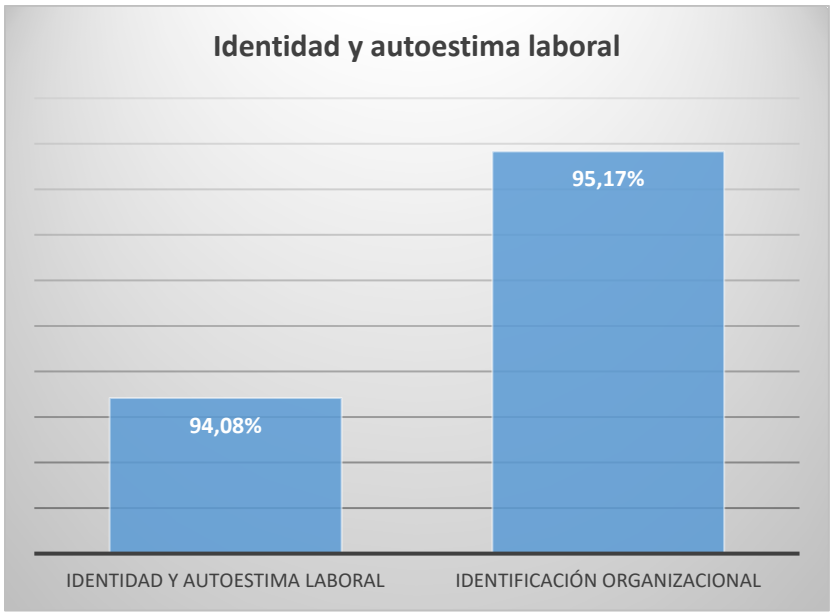
En el componente de Reconocimiento, se obtuvo una puntuación de 93,63% lo que indica que en la UNSL existen factores motivacionales frente al cumplimiento de objetivos y desarrollo de actividades. Es decir, que los colaboradores tienen la oportunidad de ser reconocidos por sus logros como parte de una cultura de motivación constante.

En cuanto a la percepción de Sueldo y Salario, la UNSL se ubica en la escala de Lares, dentro del rango **“Muy Alto”** con un puntaje del 89,88%. En este caso, se puede afirmar que la opinión de los trabajadores frente al sueldo percibido en relación con el rol que desempeñan es positiva. Esto también favorece la percepción sobre la equidad interna de la organización, ya que consideran justo el salario recibido frente al resto del personal.

Finalmente, el indicador de Supervisión, el cual representa el nivel de satisfacción de la UNSL referente a las políticas y dinámicas de supervisión implantadas en la unidad y organización. Bajo este concepto, se obtuvo una puntuación de 90,50% ubicándola como **“Muy alta”**, es decir que la dinámica entre jefe inmediato y colaborador es eficiente y provee buenos resultados en el ejercicio del día a día.

2.8.6. Identidad y autoestima laboral

Figura 8 Identidad y autoestima laboral



Finalmente, en la dimensión de Identidad y Autoestima laboral se evidencia un puntaje de 95%, ubicando en **"Muy Alto"** de acuerdo con la escala de interpretación. Por lo tanto, se evidencia que la unidad estudiada efectivamente "…estimula la autonomía, la oportunidad para la creatividad laboral y el reconocimiento de los logros, necesariamente está contribuyendo a reforzar la autoestima y la identidad de su fuerza laboral" (Lares, 1998).

En el indicador de Identidad y Autoestima Laboral se evidenció un 94,08% considerado **"Muy Alto"**, de lo cual se analiza que, los colaboradores se identifican con sus roles y las proyecciones que la organización hace sobre ellos; es decir, que las personas le otorgan sentido y se pueden definir quienes son en relación con la UNSL y la organización.

Por último, en el indicador de Identificación Organizacional se obtuvo un 95,17%, de lo que se determina que los objetivos personales empatan con los objetivos de sus roles como colaboradores y con los de la organización, y, por lo tanto, se identifican positivamente con la misma, lo cual genera mayor motivación, gratificación y rendimiento al demostrar la fuerza de trabajo.

De acuerdo con el análisis realizado de las seis dimensiones se evidencia que las puntuaciones obtenidas en el estudio se ubican en el rango **“Muy Alto”** en la escala de interpretación. Por lo tanto, en relación con la media aritmética se identifican las dimensiones de: Participación y Control, Equidad Económica y Satisfacción en el Trabajo, las cuales se trabajarán en el plan de CVL para potencializarlas.

Capítulo IV – Plan de Calidad de Vida Laboral

3.1. Alcance del Plan

El Plan de Calidad de Vida por desarrollarse en esta investigación va dirigido al personal de la Unidad de Servicios Logísticos de Quifatex. De acuerdo con el análisis realizado con la escala de Calidad de Vida Laboral de Armando Lares, existen tres dimensiones por debajo de la media aritmética que requieren ser trabajadas, para ello se presentarán actividades enfocadas en los indicadores que las componen para aumentar la calidad de vida laboral actual de la UNSL.

3.2. Objetivos del Plan

Diseñar estrategias para la ejecución de un Plan de Calidad de Vida Laboral para los colaboradores de la Unidad de Servicios Logísticos de Quifatex.

3.3. Actividades

A continuación, se presentará el desarrollo de cada actividad que busca potencializar las dimensiones: Participación y Control, Equidad Económica y Satisfacción en el trabajo, tomando en cuenta los indicadores que forman parte de cada una de ellas.

3.3.1. Dimensión: Participación y control:

3.3.1.1. Indicador: Información

- *Plan Estratégico de comunicación interna:*

De acuerdo con el análisis realizado a la unidad, la calidad y cantidad de información que reciben los colaboradores para ser partícipes de la toma de decisiones dentro de su área o en la organización no es suficiente y se requieren acciones para aumentar el flujo de información recibida. Por ello, se propone el diseño de un Plan Estratégico de comunicación interna para la unidad. Bajo la propuesta de Andrés Aljure, los pasos a seguir son los siguientes (Aljure, 2015):

- Análisis de la situación: Actualmente se conoce que la UNSL requiere mayor flujo de información sobre decisiones, procesos y beneficios, este primer paso permitirá alcanzar

mayor precisión de la necesidad actual de los colaboradores, para recabar más información y generar actividades estratégicas se sugiere la aplicación de *focus group* donde los representantes de cada área puedan discutir sobre las demandas actuales de comunicación. Estos espacios deben ser dirigidos por el personal de Gestión Humana, con el objetivo de guiar la conversación a preguntas específicas que permitan conseguir la información requerida.

Para su desarrollo se presenta una guía de preguntas que se pueden tomar como referencia, ver **Anexo 4.**

Por otra parte, la Unidad de Servicios Logísticos es partner de otras unidades de la organización frente a las demandas de los clientes de Quifatex, por ello es importante recabar la información externa para lograr un panorama claro y definido de la comunicación que requiere la unidad frente al desarrollo de todas las unidades que conforman la empresa. De esta forma se pueden alinear las expectativas de los gerentes y jefes de área de cada unidad en base a lo que se requiere por parte de la UNSL. Para ello, sugerimos realizar un segundo *focus group* con dichos representantes. Ver **Anexo 4** con las preguntas guía.

- Definición de objetivos: Luego de analizar la información recolectada en la fase anterior es momento de fijar los objetivos del plan, es decir definir que situaciones, problemas o retos deben ser intervenidos a través de la comunicación. Para este paso se sugiere utilizar la metodología SMART que permitirá conseguir objetivos específicos, medibles, alcanzables, realistas y con un periodo de tiempo determinado para cumplirlos.
- Definición de público objetivo: Al realizar esta etapa se define la audiencia a la que se quiere llegar y se clasifican de acuerdo con los mensajes e información a transmitir bajo la necesidad de cada público objetivo. Al hablar de la UNSL se pueden definir públicos internos, es decir dentro de la unidad y externos, demás áreas de la organización (Aljure, 2015).

- Definición de mensajes: Luego de definir los grupos a los que se quiere llegar, es necesario determinar el tipo de mensaje a transmitir. No todos los públicos objetivos deben recibir el mismo mensaje o no de la misma manera, por ello es importante tomar en cuenta el tono y estilo para cada caso. A continuación, se detallan las especificaciones de cada tipo (Aljure, 2015):

Tabla 8 Estilo y Tono en la comunicación

Estilo	Tono
Informativo: Imparcial, exento de emociones, claro, conciso y formal.	Corporativo Y Formal: Expresa y refleja los valores de la empresa, lenguaje formal.
Instructivo: Sin tecnicismos, lenguaje cercano.	Demostrativo y con testimonios: storytelling, genera confianza en las personas.
Inspirador: Basado en emociones, lenguaje cercano y emotivo	Cercano e Informal: Empatiza con la audiencia.
Entretenido: Entretiene, lenguaje humorístico.	Con toques de humor: Conecta a través del humor, genera engagement con la empresa.

- Definición de planes de acción: Para finalizar, se definen las acciones que se pondrán en marcha bajo el análisis y definiciones realizadas previamente, aquí es importante considerar los canales de comunicación a utilizar para que cada público objetivo reciba la información que requiere de forma adecuada, entre estos están: reuniones, correos, llamadas, documentos informativos, manuales, políticas, entre otros.

3.3.1.2. Indicador: Contenidos y asuntos

- *Desarrollo de espacios para compartir información relevante:*

Uno de los temas de mayor relevancia para los colaboradores de cualquier empresa es, el alcance de los objetivos financieros que tiene la compañía y su nivel de estabilidad, por ello se propone establecer espacios específicos trimestrales para dar a conocer esta información a los colaboradores de la UNSL y para ello sugerimos cumplir los siguientes pasos:

- Dar identidad a las sesiones: Definir un nombre que sea llamativo y que genere interés, por ejemplo, Town Hall Meeting, Get Together.
- Definir la información a compartir: no toda información financiera tiene la posibilidad de ser transmitida, por ello es importante definir indicadores y objetivos que serán presentados.
- Buscar el espacio adecuado: definir qué espacio es el idóneo para transmitir y recibir esta información, ya sea de forma presencial o virtual utilizando los canales de comunicación internos adecuados.
- Socialización de la dinámica y preparación de los colaboradores: Una vez planificada la actividad, se informará a la unidad que existen buzones de preguntas para que estas se solventen en la sesión a través de una presentación que deberá desarrollar cada jefe de área. De esta forma los colaboradores podrán resolver dudas y generar sinergia en sus actividades.

3.3.1.3. Indicador: Nivel de participación

- *Tu voz es escuchada:*

Estructurar un comité conformado por personas de alto potencial de cada área, con la finalidad de que se socialicen las decisiones a tomar en la unidad y que estos puedan actuar como intermediarios entre líderes y colaboradores para analizar las estrategias y actividades que se desarrollan en la UNSL.

- Nominar a las personas con alto potencial de acuerdo con los resultados de desempeño para que formen parte del comité.
- Delimitar el campo de acción del comité: definir cuáles son los temas, actividades y estrategias en las cuales el comité podrá participar.
- Socialización: se debe dar a conocer a todos los colaboradores de la unidad quiénes serán las personas que representan a cada área.

- Reconocimiento: definir una acción de reconocimiento para los integrantes del comité por su labor.

3.3.2. Dimensión: Equidad económica

3.3.2.1. Indicador: Beneficio y retorno económico

- *Diseño de un plan de beneficios:*

Este plan tiene como objetivo brindar recompensas adicionales a las que se establecen por ley.

- Encuesta de gustos e intereses: para conocer las necesidades de los colaboradores de la UNSL, se propone realizar una encuesta donde se evalúe la percepción frente a diferentes beneficios. Por ejemplo: planes de educación, guarderías, descuentos en establecimientos específicos.
- Definir beneficios: de acuerdo con la información recolectada se definirán los beneficios con mayor aceptación para incluirlos en el plan.
- Delimitar alcances: es importante limitar el alcance de cada beneficio tomando en cuenta indicadores específicos, por ejemplo: porcentaje de desempeño, nivel salarial, cumplimiento de objetivos.
- Socialización: dar a conocer el plan de beneficios para todos los colaboradores de la unidad y solventar dudas.

3.3.3. Dimensión: Satisfacción en el trabajo

En esta dimensión se propondrán actividades relacionando indicadores, con el objetivo de simplificar las estrategias y lograr mayor precisión.

3.3.3.1. Indicadores: Oportunidades de desarrollo en la organización y Logro

Para esta actividad se vinculó el indicador de oportunidad de desarrollo en la organización y logro, debido a que ambos hacen referencia al nivel de crecimiento dentro de la empresa y la consecución de objetivos.

- *Desarrollo de expectativas mutuas entre colaboradores y jefe de área:*

Esta actividad tiene el fin de brindar un espacio a cada colaborador para el desarrollo de sus objetivos relacionados al desempeño de su rol y crecimiento profesional. La periodicidad recomendada para esta actividad es: iniciar el planteamiento de expectativas al iniciar el año comercial, realizar un seguimiento a la mitad del año y evaluar el cumplimiento total al finalizar el año.

Es importante precisar que esta dinámica es independiente al proceso de evaluación de desempeño, ya que se busca generar un acompañamiento personalizado y situacional, de acuerdo con los desafíos y objetivos que buscan alcanzar los colaboradores en el año, además de abrir el espacio para dialogar sobre lo que la persona necesita de la unidad o empresa para lograrlo.

3.3.3.2. Indicador: Reconocimiento

Para el desarrollo de las actividades referentes a ese indicador, se vincularán las propuestas descritas en las dimensiones anteriores.

- *UNSL Awards:*

En relación con los espacios para compartir información relevante propuestos en el indicador “Contenido y asuntos”, se plantea incluir dinámicas de reconocimiento dentro de las sesiones trimestrales denominadas “UNSL Awards”, para el desarrollo de esta actividad se proponen los siguientes pasos:

- Generar un formulario para nominaciones: cada colaborador, jefe o gerente de la unidad podrá nominar a un equipo o persona en específico que será reconocida por la implementación de un proceso innovador, cumplimiento de objetivos, alineación a valores corporativos. Cabe recalcar que también se pueden generar auto nominaciones.
- Métricas: definir las bases con las cuales los líderes de cada área evaluarán la legitimidad de las nominaciones. Con el objetivo de que los reconocimientos sean por temas extraordinarios más no, por el cumplimiento de actividades del rol.
- Presentación en un espacio de la sesión estos reconocimientos.

- Plataforma de reconocimiento por puntos:

En la actualidad existen diferentes plataformas que permiten reconocer a los colaboradores de una empresa a través de puntos que pueden ser canjeados por diferentes artículos, tarjetas de consumo o actividades de recreación. Es importante enfatizar que los puntos pueden ser enviados a cualquier colaborador y antes de efectivizarse cumplen un proceso de aprobación por parte de la línea de supervisión.

Adicional, se podrán realizar reconocimientos por escrito en el perfil de la persona a nivel de pares, para fomentar esta práctica a nivel de equipos.

3.3.3.3. Indicador: Características del trabajo

Para el desarrollo de una actividad enfocada en este indicador, se toma como referencia lo propuesto en dimensión de “Participación y Control” como “Tu voz es escuchada”. Este comité enfocado en ser el intermediario entre los colaboradores y las líneas de supervisión, serán los encargados de recibir retroalimentación, sugerencias y opiniones del resto de colaboradores sobre la naturaleza del trabajo (estructura, organización, complejidad en actividades) y emitir estos comentarios a las líneas de supervisión para su evaluación y gestión.

3.3.3.4. Indicador: Supervisión

- Upward feedback:

Para esta actividad, se propone un espacio seguro donde los colaboradores de cada área puedan brindar feedback positivo y constructivo a su jefe directo. La dinámica debe ser guiada por una persona de Gestión Humana quién llevará al grupo a contestar preguntas clave para conocer su percepción sobre liderazgo y formas de supervisión enfocadas en los valores de Quifatex (Compromiso, Innovación, Respeto, Integridad). Para el desarrollo de estas sesiones se sugiere la siguiente agenda:

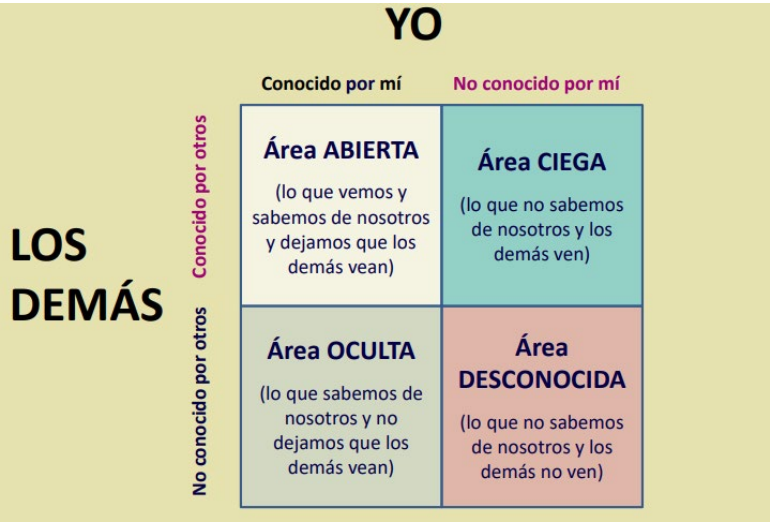
- Introducción: para que la dinámica cumpla con su objetivo, es importante conocer el contexto y bases de las actividades que se realizarán. Por ello, debemos introducir el significado y beneficios de dar y recibir feedback. A continuación, una breve explicación que será útil para el ejercicio:

  Los psicólogos Joseph Luft y Harry Ingham con su teoría “Ventana de JoHari” proponen un modelo para explicar la interacción entre dos fuentes, los demás y el yo. Desde dos puntos de vista; la exposición, es decir, cuanto muestro a los demás y la retroalimentación, cuanto se acepta de los demás (Edwards, 2016).

  En ese sentido con el concepto expuesto, se busca que las personas puedan auto conocerse con el fin de mejorar las relaciones interpersonales. Estos autores proponen 4 áreas de intercomunicación (Edwards, 2016):

  - Área abierta
  - Área ciega
  - Área oculta
  - Área desconocida

Figura 9 Ventana de Johari



(Edwards, 2016)

Este tipo de ejercicios guiados, donde podemos brindar una retroalimentación a otra persona nos permite conocer el área ciega que propone la teoría y frente a ello proponer planes de mejora.

- Generar dos espacios de análisis:

- Preparación del feedback por parte de los colaboradores: aquí es importante que se planteen preguntas clave para evaluar las fortalezas y puntos de mejora de cada líder con referencia a los valores corporativos. Por ejemplo: ¿El líder promueve el compromiso de sus colaboradores con el área y empresa? Para responder a esta pregunta se evalúa los puntos fuertes y área de mejora del líder.
- Autorreflexión: las preguntas planteadas para los colaboradores también tendrán que ser respondidas por el líder que recibirá el feedback para que exista un análisis entre la autopercepción y la percepción de los demás.

- Feedback en plenaria: luego de que cada espacio de análisis haya culminado, podemos unir al equipo con su jefe directo para que el feedback preparado se presente y cada miembro del área pueda retroalimentar a su líder.

3.3.4. Indicador: Sueldo y Salario

- Capacitación del proceso de compensaciones:

Generar espacios anuales de capacitación para todos los colaboradores de la UNSL, donde se expone el proceso que se realiza para la retribución de salarios con el objetivo de transparentar los lineamientos financieros y legales en esta activad.

3.4. Desarrollo etapa inicial

Como etapa inicial se ha determinado el desarrollo de un Plan de Capacitación con el objetivo de que el área de Gestión Humana conozca las actividades propuestas y pueda ejecutarlas en la UNSL.

3.4.1. Plan de Capacitación

3.4.1.1. Objetivo general:

Capacitar al área de Gestión Humana en las actividades propuestas en el Plan de Calidad de Vida Laboral de la UNSL.

3.4.1.2. Objetivos específicos:

- Socializar los resultados obtenidos en la Escala de Calidad de Vida Laboral de Lares.
- Determinar la metodología de capacitación en cada actividad propuesta en el Plan de Calidad de Vida.

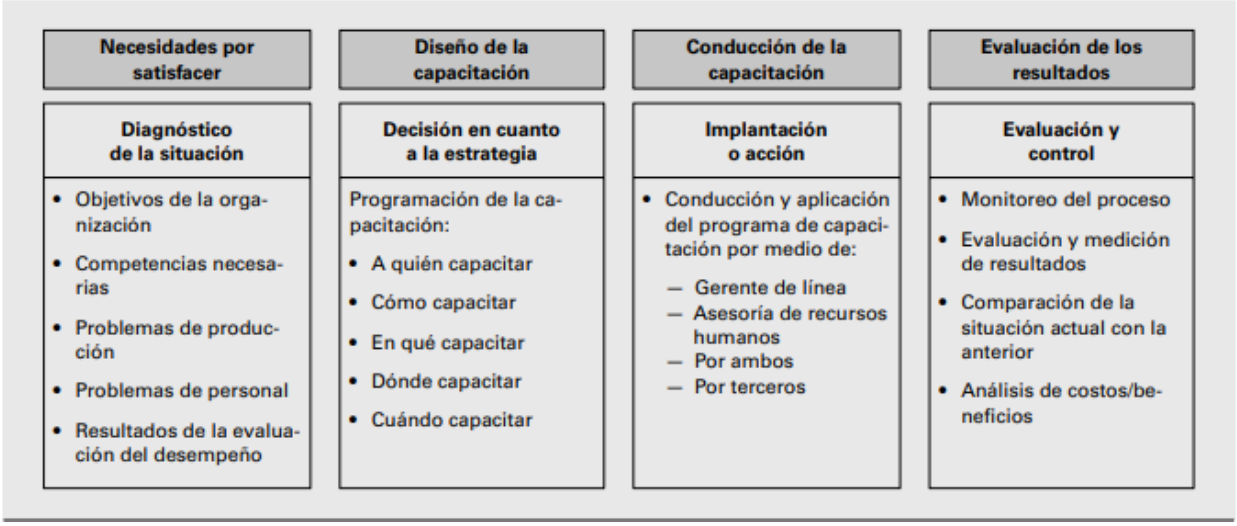
3.4.1.3. Alcance

El Plan de Capacitación está dirigido al personal de Gestión Humana de Quifatex, quienes serán responsables de gestionar las actividades propuestas en el Plan CVL.

3.4.1.4. Metodología

Para el desarrollo del presente Plan de Capacitación se utilizará la metodología propuesta por Chiavenato en su libro Gestión del Talento Humano (2009).

Figura 10 El Proceso de Capacitación



3.4.1.5. Desarrollo

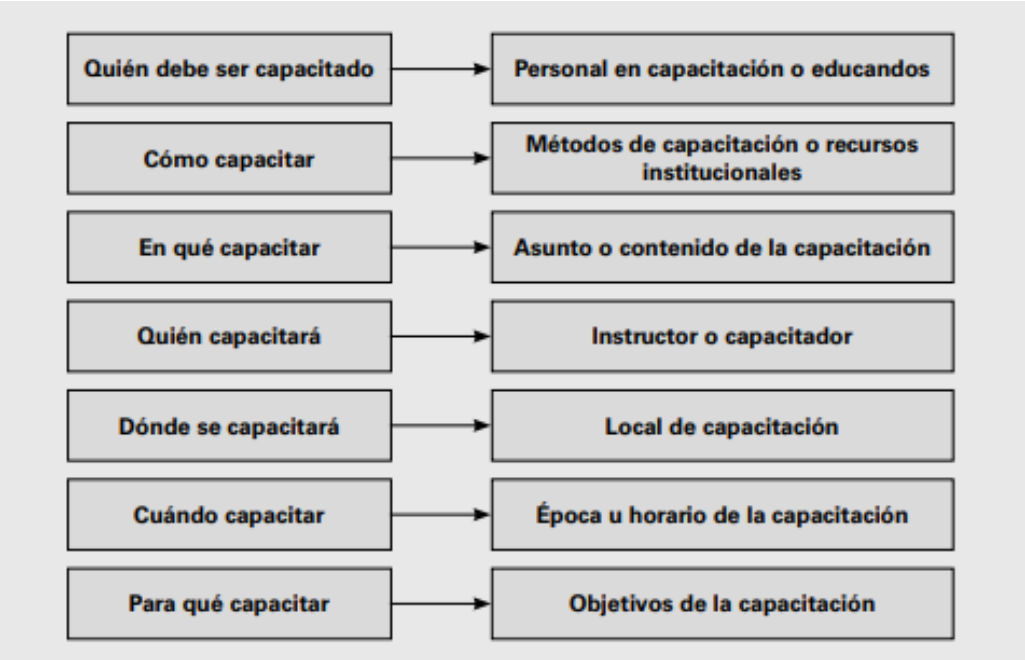
- Necesidades por satisfacer (diagnóstico de la situación)

Alineados a la estrategia de Quifatex de evaluar anualmente la Calidad de Vida de sus colaboradores, se aplicó la escala de Armando Lares en la Unidad de Servicios Logísticos donde se obtuvo un nivel de Calidad de Vida Laboral **Muy Alto;** sin embargo, se identificaron tres dimensiones que requieren ser potenciadas por el área de Gestión Humana, de acuerdo con el análisis de los resultados. Dichas dimensiones fueron: Participación y Control; Equidad Económica y Satisfacción en el Trabajo. Para estas dimensiones se generó un Plan de CVL, que será desarrollado por el área de Gestión Humana de Quifatex, para ello el área deberá conocer los objetivos y ejecución de cada una de las actividades propuestas. De acuerdo con esta necesidad, se desarrolla el presente plan de capacitación para las veinticinco personas que forman parte de Gestión Humana.

3.4.1.6. Diseño de la capacitación

De acuerdo con la metodología de Chiavenato la segunda etapa del proceso es el desarrollo de un programa de capacitación donde se detallan las acciones, objetivos y metodología a utilizar. Chiavenato propone los siguientes elementos (2009):

Figura 11 La programación de la capacitación



A continuación, se presenta el programa de capacitación del Plan de CVL, tomando en cuenta que los siguientes elementos aplican en todas las actividades:

- Quién debe ser capacitado: área de Gestión Humana.
- Quién capacitará: Ambar Cifuentes y Aldair Mediavilla, autores de la presente disertación.
- Dónde se capacitará: en las instalaciones de Quifatex.
- Cuándo capacitar: de acuerdo con el siguiente cronograma:

Figura 12 Cronograma de Capacitación

Actividad propuesta	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Semana 5
Presentación de resultados					
Plan Estratégico de Comunicación Interna (PECI).					
Desarrollo de espacios para compartir información relevante. (Town Hall Meeting, Get Together).					
"Tu voz es escuchada"					
Diseño de un plan de beneficios					
Desarrollo de expectativas mutuas entre colaboradores y jefes de áreas					
USNL Awards (Town Hall Meeting, Get Together)					
Plataforma de reconocimiento por puntos					
Tu voz es escuchada					
Upward Feedback					
Capacitación del proceso de compensaciones					

- **Programa de capacitación para el Plan de CVL.**

Tabla 9 Programa de Capacitación

Actividad propuesta	Indicador relacionado	Objetivos	Técnica	Contenido	Recursos por utilizar
Presentación de resultados	N/A	Exponer los resultados de CVL en la UNSL de Quifatex	Conferencia	Datos analizados de la escala de Lares aplicada en la UNSL.	1. Presentación Power Point. 2. Espacio físico para la conferencia
Dimensión: Participación y control					
Plan Estratégico de Comunicación Interna (PECI).	Información	Proponer la metodología de Andrés Aljure para el diseño de un PECI.	Taller de simulación.	Se desarrollará los 5 pasos propuestos por el autor, socializando la teoría del modelo y que el área de Gestión Humana simulé un PECI con un caso práctico.	1. Presentación con bases teóricas. 2. Texto de Andrés Aljure. 3. Caso práctico. 4. Materiales didácticos: papelógrafos, marcadores, etc.
Desarrollo de espacios para compartir información relevante. (Town Hall Meeting, Get Together).	Contenidos y Asuntos	Presentar prácticas para comunicar y transparentar la información de la gestión que realiza la empresa.	Análisis de casos	Casos de éxito de otras empresas que hayan implementado espacios corporativos para comunicar y transparentar información relevante. Pasos para establecer los espacios para compartir información relevante.	1. Casos de éxito. 2. Presentación con la actividad propuesta.
"Tu voz es escuchada"	Nivel de Participación	Exponer la importancia que tienen los comités como representación de los colaboradores en la toma de decisiones.	Taller práctico	A través de mesas de trabajo se desarrollará con el equipo de Gestión Humana una simulación de los 5 pasos propuestos en el plan de CVL.	1. Presentación con bases teóricas. 2. Materiales didácticos: papelógrafos, marcadores, etc.
Dimensión: Equidad económica					
Diseño de un plan de beneficios	Beneficios y Retorno Económico	Compartir la estructura que compone un plan de beneficios.	Capacitación	Pasos para desarrollar un plan de beneficios.	1. Presentación con la actividad propuesta.

Actividad propuesta	Indicador relacionado	Objetivos	Técnica	Contenido	Recursos por utilizar
Dimensión: Satisfacción en el trabajo					
Desarrollo de expectativas mutuas entre colaboradores y jefes de áreas	Oportunidades de desarrollo en la organización Logro	Sensibilizar la importancia del desarrollo de los colaboradores y sus objetivos	Role play	Guía para desarrollar los espacios de expectativas mutuas entre colaboradores y jefes de área. Que contendrá información de cómo prepararse para las sesiones, su desarrollo y cómo realizar seguimiento	1. Presentación de guía propuesta. 2. Guías para role play.
USNL Awards (Town Hall Meeting, Get Together)	Reconocimiento	Identificar la relevancia de generar espacios reconocimiento para los colaboradores.	Análisis de casos	Casos de éxito de otras empresas que hayan implementado espacios corporativos para reconocer a los colaboradores.	1. Casos de éxito. 2. Presentación con la actividad propuesta.
Plataforma de reconocimiento por puntos	Reconocimiento	Presentar plataformas que permiten generar reconocimiento a través de puntos.	Capacitación	Información de las plataformas disponibles actualmente en el mercado y sus ventajas.	1. Presentación
Tu voz es escuchada	Características del trabajo	Exponer la importancia que tienen los comités como intermediarios entre colaboradores y líneas de supervisión.	Taller práctico	A través de las mesas de trabajo propuestas en la actividad "tu voz es escuchada" expuesta anteriormente, se enfocará el campo de acción del comité.	1. Presentación con bases teóricas. 2. Materiales didácticos: papelógrafos, marcadores, etc.
Upward Feedback	Supervisión	Dar a conocer una metodología actual sobre la retroalimentación	Capacitación y role play	Base teórica de la metodología y desarrollo del juego de roles para conocer su estructura.	1. Presentación con bases teóricas. 2. Materiales didácticos: papelógrafos, marcadores, etc.
Capacitación del proceso de compensaciones	Sueldo y Salario	Exponer el diseño de un plan de capacitación.	Capacitación y Taller de simulación.	Diseño de un Plan de Capacitación donde se incluyen todas las fases para desarrollarlo. Caso práctico para simular el desarrollo de un Plan de Capacitación.	1. Presentación con bases teóricas. 2. Caso práctico 3. Materiales didácticos: papelógrafos, marcadores, etc.

- Conducción de la capacitación (Implantación o acción).

De acuerdo con lo propuesto por Chiavenato, la conducción, implantación y ejecución del programa, es la tercera fase del proceso donde se determinan las técnicas para transmitir la información. En el presente caso y de acuerdo con lo detallado en la **Tabla 9** las técnicas a utilizar son:

- Conferencia.
- Taller de simulación.
- Análisis de casos.
- Taller práctico.
- Capacitación.
- Role play.

Adicionalmente, se generó una guía a utilizar previo a la ejecución de cada capacitación. **Ver Anexo 5**.

- Evaluación de los resultados (evaluación y control).

Una vez generadas e implementadas las actividades propuestas en el Plan de CVL por parte de Gestión Humana, se podrá medir la efectividad de la capacitación recibida a través del nivel tres *(Desempeño)* de los cuatro propuestos por Kirkpatrick (s.f.) citado en Chiavenato (2009). En este nivel se evalúa el efecto en el trabajo que realizó Gestión Humana derivado de las habilidades que se consiguieron posterior a la capacitación, lo que, además, se verá reflejado en el comportamiento de líderes y colaboradores de la UNSL, en aquellas prácticas o dinámicas que hacen referencia a la CVL. Siendo un referente adicional los resultados de la evaluación de CVL que se ejecute en el año posterior.

Capítulo V – Conclusiones y Recomendaciones

4.1. Conclusiones

- El objeto de la Calidad de Vida Laboral se enmarca en las condiciones y características del trabajo y como las personas logran contrarrestar los efectos de las demandas laborales, logrando un equilibrio entre su vida personal y del trabajo.
- Para desarrollar la presente investigación se utilizó el modelo propuesto por Armando Lares, siendo este un modelo integral compuesto por dos elementos importantes, lo objetivo; es decir, niveles de ingreso, medio ambiente y lo subjetivo; con respecto a la experiencia y satisfacción de los colaboradores frente a la calidad de vida de su entorno laboral.
- El análisis y desarrollo de un Plan de Calidad de Vida Laboral permite a las organizaciones mantener un espacio de trabajo saludable, con mayor engagement de sus colaboradores, que finalmente repercute en la productividad de la empresa.
- La herramienta digital “Mandu” proporcionada por Quifatex para la recolección de información fue útil y adecuada, ya que facilitó la obtención de resultados de las 200 encuestas realizadas a la UNSL.
- Adaptar las preguntas 10, 23, 36 del cuestionario de Armando Lares permitió evitar confusión en los colaboradores al momento de la toma de respuestas ya que, todo el cuestionario se presentó en sentido positivo.
- Luego de realizar un análisis de CVL a la Unidad de Servicios Logísticos de Quifatex, se puede determinar que la unidad tiene un nivel **“Muy Alto”** de Calidad de Vida Laboral, sin embargo, es importante trabajar en las dimensiones donde se obtuvieron puntajes más bajos.
- La determinación de la media aritmética facilitó la definición de las dimensiones a trabajar, tomando en cuenta que son aquellas que están por debajo del promedio, pero aun así se encuentran dentro de la escala de Lares en un nivel **“Muy Alto”.**
- De acuerdo con los resultados obtenidos, las dimensiones a priorizan son: Participación y control, Equidad Económica, Satisfacción en el trabajo.

- De los resultados obtenidos en la dimensión de Participación y Control, se puede concluir que la unidad requiere reforzar sus estrategias a nivel de comunicación, tomando en cuenta que los colaboradores requieren y solicitan más información que les permita ser partícipes de la toma de decisiones o propuestas de cambio en las distintas áreas que conforman la unidad.
- En cuanto a la dimensión de Equidad Económica, se concluye que la unidad requiere fortalecer la percepción de sus colaboradores frente al retorno económico que perciben por su labor, dando a conocer los procesos que conlleva el análisis y pago de compensaciones.
- La dimensión, “Satisfacción en el trabajo” al ser el elemento subjetivo del modelo de Armando Lares requiere mayor trabajo en relación con la experiencia y sentimientos del colaborador en sus actividades diarias, por ello es importante recalcar las estrategias que ofrece la UNSL frente al desarrollo de personas, reconocimiento y motivación.

4.2. Recomendaciones

- De acuerdo con los resultados obtenidos, se recomienda implementar el Plan de Calidad de Vida Laboral propuesto, con el objetivo de fortalecer las dimensiones que han presentado limitantes.
- Incluir las actividades propuestas en el Plan de CVL en los programas que la empresa realiza, con el objetivo de robustecer los indicadores propuestos por Lares que se presentaron por debajo de la media aritmética.
- Mantener los estándares que de las personas de la Unidad de Servicios Logísticos de Quifatex consideran en su CVL dentro de sus actividades con procesos de diagnósticos periódicos y seguimientos del plan propuesto, así como de los resultados obtenidos para conocer su impacto, e identificar nuevas necesidades a tiempo para realizar implementaciones constantemente.
- Ampliar el alcance del plan de CVL propuesto para la UNSL, e implementarlo en toda la empresa.
- Incentivar a las personas en las dimensiones e indicadores que se han analizado, a través de las actividades propuestas en el plan de CVL: eventos corporativos, plataformas de reconocimientos, espacios abiertos de diálogo y participación constante.
- Gestionar el Plan Estratégico de Comunicación Interna para reestructurar los alcances de información que las personas de la unidad mantienen actualmente y potenciar su participación en las tomas de decisiones.
- Potenciar el crecimiento y formación, a través de espacios de diálogo con las líneas de supervisión y de ese modo que la UNSL genere acompañamiento en los objetivos y desafíos para el desarrollo de carrera de cada persona de la unidad.

Bibliografía

Alves, D., Cirera, Y., & Carlos, A. (2013). Vida Con Calidad Y Calidad De Vida En El Trabajo. Invenio, 145-163.

Camacaro, P. (2010). Eumed. Obtenido de Aproximación a la calidad de vida en el trabajo en la organización castrense venezolana. (Caso: aviación militar venezolana): www.eumed.net/tesis/2010/prc/

Aljure, A. (2015). *El plan estratégico de comunicación.* España: Editorial UOC.

Alves, D., Cirera, Y., & Giuliani, A. (2013). Vida con calidad y calidad de vida en el trabajo. *Invenio*, 145-163.

Carranza, A. (2018). Diseño de un plan de calidad de vida laboral para la empresa Qualisa en el año 2018.

Castro, P., Cruz , E., Hernández, J., Vargas, R., Luis, K., Gatica, L., & Tepal, I. (2018). Una Perspectiva de la Calidad de Vida Laboral. *Revista Iberoamericana de Ciencias*.

Cheverria, S. (2021). Calidad de vida laboral desde la percepción del personal de enfermería . En V. Azuara Pugliese, & A. y. Sánchez Macías, *LA RESPONSABILIDAD EMPRESARIAL EN LA ERA DIGITAL ANTE LOS RETOS DE LA CONTINGENCIA SANITARIA* (pág. 27). San Luis Potosí: Universidad Autónoma de San Luis de Potosí.

Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano.* México: McGrawHill Educación.

Coronado, G., Valdivia, M., Aguilera, A., & Alvarado, A. (2020). Compromiso Organizacional: Antecedentes y Consecuencias. *Conciencia Tecnológica*.

Cújar, A., Ramos, C., Hernández, H., & López, J. (2013). Cultura organizacional: evolución en la medición. 20-39.

Echeverría, K., & Ortega, R. (2017). PERCEPCIÓN DEL BIENESTAR LABORAL DE LOS EMPLEADOS: ESTUDIO COMPARATIVO SEGÚN SU GÉNERO. *Revista Internacional Administración & Finanzas*, 17-27.

Edwards, M. (2016). Educar para el cambio: cómo desarrollar la creatividad y la innovación desde el aula. *La Ventana de Johari*, 396-424. Valencia.

Erb, M. (abril de 2022). *Great Place to Work*. Obtenido de https://www.greatplacetowork.com.ec/es/publicaciones/blog/5-factores-bienestar-colaboradores

Espinoza, A., Méndez, A. M., Rivera, M. E., & Calderón, J. (2021). Bienestar laboral en época de pandemia. *Enseñanza e Investigación en Psicología*, 239-248.

Jiménez, I. W. (9 de octubre de 2022). La pandemia ha puesto los riesgos psicosociales en el foco de atención. (I. Piques, Entrevistador)

Lares, A. (1998). *Calidad de vida en el Trabajo. Un modelo integral.* Consultores Asociados, Servicio Editorial.

McKinsey, & Company. (13 de abril de 2022). *Great Place To Work*. Obtenido de https://www.greatplacetowork.com.ec/es/publicaciones/blog/dinero-lealtad-colaboradores

Muñoz, J., Coll Benejam, J., Torrent Quetglas, M., & Linares Pou, L. (2006). Influencia del clima laboral en la satisfacción de los profesionales sanitarios. *Atención Primaria*, 210.

Ortiz, A. (2018). Diseño de un programa de calidad de vida laboral para la empresa productos paraíso del Ecuador en el año 2018.

Ortiz, A. (2018). Diseño de un programa de calidad de vida laboral para la empresa Productos Paraíso del Ecuador SA en el año 2018. *PUCE*.

Platán, J. (2016). *Calidad de Vida en el Trabajo.* Ciudad de México: El Manual Moderno.

Quifatex S.A. (2021). *Quifatex*. Obtenido de https://www.quifatex.net/nosotros/

Reyes, S. (2017). *La influencia de la estabilidad laboral en el desempeño de los servidores públicos en el Ministerio de Salud Pública.* Quito: Universidad Andina Simón Bolívar.

Salas, M., Basante, Y., Zambrano, C., Matabanchoy, S., & Narváez, A. (2021). Concepciones sobre calidad de vida laboral en las organizaciones. *Informes Psicológicos*, 209-227.

Sanmartin, J. I. (2018). EVALUACIÓN DE LOS NIVELES DE ESTRÉS LABORAL Y PROPUESTA DE INTERVENCIÓN PARA LOS SERVIDORES DEL MINISTERIO DE EDUCACIÓN DEL ECUADOR EN EL AÑO 2018 CASO DE ESTUDIO: COORDINACIÓN GENERAL ADMINISTRATIVA FINANCIERA . *Pontificia Universidad Católica del Ecuador*.

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

Soto, S. (2018). Diseño de un programa de calidad de vida laboral para los colaboradores de una empresa que brinda servicios legales en Quito.

Torner, C. (2021). Calidad de vida laboral en un entorno COVID-19. Relación e impacto con respecto al desempeño organizacional. *Revista Escuela de Administración de Negocios* .

Westley, W. (1979). Problems and Solutions in the Quality of Working Life in Human Relations. *Human Relations*, 113-123.

Anexos

Anexo 1

ESCALA DE CALIDAD DE VIDA LABORAL DE ARMANDO LARES

El Cuestionario Escala de Calidad de vida laboral por Armando Lares, fue realizado en el año de 1998 y está compuesto por 47 ítems, los cuales se agrupan en seis dimensiones: participación y control, equidad económica, alineación en el trabajo, medio ambiente en el trabajo, satisfacción en el trabajo e identidad y autoestima laboral.

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 presentarán 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 en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
		1	2	3	4
1	La iluminación en su lugar de trabajo es adecuada para las actividades que debe realizar				
2	Está usted satisfecho/a con las tareas y responsabilidades asignadas a su trabajo, considerando su nivel de conocimiento				
3	Realmente considera que su trabajo contribuye a su crecimiento como colaborador/a				
4	Está usted satisfecho/a con la conducta de su jefe inmediato, relacionada con su actividad dentro de la organización				
5	Está usted satisfecho/a con las oportunidades que le ofrece la organización para su crecimiento como trabajador				
6	La información que los directivos quieren comunicar a sus empleados es transmitida de manera adecuada				
7	En la organización se da importancia a las actividades que usted realiza				
8	Está usted satisfecho/a con el nivel de dificultad que representa su trabajo				
9	Su jefe inmediato, confía en los resultados de su trabajo y no están permanentemente revisando lo que realiza				
10	Considera que las condiciones en las que realiza su trabajo afectan su salud				
11	Está usted satisfecho/a con las orientaciones que recibe en relación con las tareas y responsabilidades que desempeña en su trabajo				
12	Su trabajo es dinámico e interesante				
13	La temperatura en su lugar de trabajo es adecuada para realizar sus labores				

14	Está usted satisfecho/a con las oportunidades que le ofrece la organización para participar en programas de mejoramiento o capacitación				
15	La estructura interna dentro de la organización permite que todos los niveles de los trabajadores puedan participar en el proceso de toma de decisiones				
16	En la organización existen espacios donde pueden descansar después del almuerzo o refrigerio (se refiere a lugares con sillones o sillas, dentro o fuera de la oficina, o lugar de trabajo)				
17	Las relaciones sociales en la organización son permitidas sin restricción				
18	Está usted satisfecho/a con el sueldo que recibe				
19	Usted cree que realmente forma parte de un equipo de trabajo				
20	Está usted satisfecho/a con la distribución de los sueldos en la organización, considerando la remuneración que reciben otros trabajadores y comparándolos con los que usted percibe				
21	Considera que el horario de trabajo que cumple 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 la organización				
23	Si usted tuviera la oportunidad de cambiarse a otra empresa donde le pagarían el mismo sueldo y beneficios, lo haría				
24	Considera usted que su trabajo es retador y le permite desarrollar su creatividad				
25	Si usted compara a la empresa con otras organizaciones 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	La organización tiene una política de motivación para el personal				

28	Piensa usted que los beneficios que recibe en la organización (incluye sueldo y otros beneficios), realmente representan el esfuerzo de su trabajo				
29	Considera usted que las condiciones físicas existentes en su lugar de trabajo son adecuadas				
30	Está usted satisfecho/a con los objetivos que se obtienen con el desempeño de su trabajo				
31	Usted puede realizar sus actividades sin la constante aprobación de su jefe inmediato				
32	El tamaño del espacio que dispone para realizar sus tareas diarias es adecuado para cumplir cómodamente con sus responsabilidades				
33	Se identifica con la misión y política de la organización				
34	El control y evaluación de los procesos de trabajo se llevan a cabo con todos los cargos y con la participación de los empleados de la organización				
35	Siente que el esfuerzo físico que exige el manejo de equipos y materiales dentro de sus labores afectan necesariamente su salud				
36	A veces siente que su trabajo es poco valorado en la organización				
37	Considera que su trabajo llena sus aspiraciones y expectativas, tomando en cuenta las labores que realiza				
38	Está usted informado acerca de los beneficios, planes y decisiones que son tomadas por la organización				
39	Dentro de la organización me siento socialmente aceptado y me identifico con los objetivos que plantea la empresa				
40	Su futuro en la organización luce claro y estable				
41	Los objetivos y metas de la organización se plantean a través de la participación de grupos de trabajadores				
42	Las responsabilidades que tiene en su trabajo y las funciones que realiza, justifican el salario que recibe				

43	El ruido que se manifiesta en su lugar de trabajo es tolerable para realizar sus funciones				
44	Está usted satisfecho/a con las responsabilidades que le han asignado en su cargo y los objetivos que se cumplen con las funciones que realiza				
45	Los empleados de la organización pueden participar en la toma de decisiones sobre su crecimiento y desarrollo dentro de la empresa				
46	Considera que el número de sanitarios disponibles en función de la cantidad de personas que trabajan en la organización es adecuado para sus necesidades				
47	Las personas que trabajan en la organización participan en las decisiones que se relacionan con el establecimiento del horario del trabajo				

Anexo 2

Tabulación de las encuestas

1	La iluminación en su lugar de trabajo es adecuada para las actividades que debe realizar
2	Está usted satisfecho/a con las tareas y responsabilidades asignadas a su trabajo, considerando su nivel de conocimiento
3	Realmente considera que su trabajo contribuye a su crecimiento como colaborador/a
4	Está usted satisfecho/a con la conducta de su jefe inmediato, relacionada con su actividad dentro de la organización
5	Está usted satisfecho/a con las oportunidades que le ofrece la organización para su crecimiento como trabajador
6	La información que los directivos quieren comunicar a sus empleados es transmitida de manera adecuada
7	En la organización se da importancia a las actividades que usted realiza
8	Está usted satisfecho/a con el nivel de dificultad que representa su trabajo
9	Su jefe inmediato, confía en los resultados de su trabajo y no están permanentemente revisando lo que realiza
10	Considera que las condiciones en las que realiza su trabajo afectan su salud
11	Está usted satisfecho/a con las orientaciones que recibe en relación a las tareas y responsabilidades que desempeña en su trabajo
12	Su trabajo es dinámico e interesante
13	La temperatura en su lugar de trabajo es adecuada para realizar sus labores
14	Está usted satisfecho/a con las oportunidades que le ofrece la organización para participar en programas de mejoramiento o capacitación
15	La estructura interna dentro de la organización permite que todos los niveles de los trabajadores puedan participar en el proceso de toma de decisiones
16	En la organización existen espacios donde pueden descansar después del almuerzo o refrigerio (se refiere a lugares con sillones o sillas, dentro o fuera de la oficina, o lugar de trabajo)
17	Las relaciones sociales en la organización son permitidas sin restricción
18	Está usted satisfecho/a con el sueldo que recibe
19	Usted cree que realmente forma parte de un equipo de trabajo
20	Está usted satisfecho/a con la distribución de los sueldos en la organización, considerando la remuneración que reciben otros trabajadores y comparándolos con los que usted percibe
21	Considera que el horario de trabajo que cumple 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 la organización
23	Si usted tuviera la oportunidad de cambiarse a otra empresa donde le pagarían el mismo sueldo y beneficios, lo haría
24	Considera usted que su trabajo es retador y le permite desarrollar su creatividad
25	Si usted compara a la empresa con otras organizaciones 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	La organización tiene una política de motivación para el personal
28	Piensa usted que los beneficios que recibe en la organización (incluye sueldo y otros beneficios), realmente representan el esfuerzo de su trabajo
29	Considera usted que las condiciones físicas existentes en su lugar de trabajo son adecuadas
30	Está usted satisfecho/a con los objetivos que se obtienen con el desempeño de su trabajo
31	Usted puede realizar sus actividades sin la constante aprobación de su jefe inmediato
32	El tamaño del espacio que dispone para realizar sus tareas diarias es adecuado para cumplir cómodamente con sus responsabilidades
33	Se identifica con la misión y política de la organización
34	El control y evaluación de los procesos de trabajo se llevan a cabo con todos los cargos y con la participación de los empleados de la organización
35	Siente que el esfuerzo físico que exige el manejo de equipos y materiales dentro de sus labores afectan necesariamente su salud
36	A veces siente que su trabajo es poco valorado en la organización
37	Considera que su trabajo llena sus aspiraciones y expectativas, tomando en cuenta las labores que realiza
38	Está usted informado acerca de los beneficios, planes y decisiones que son tomadas por la organización
39	Dentro de la organización me siento socialmente aceptado y me identifico con los objetivos que plantea la empresa
40	Su futuro en la organización luce claro y estable
41	Los objetivos y metas de la organización se plantean a través de la participación de grupos de trabajadores
42	Las responsabilidades que tiene en su trabajo y las funciones que realiza, justifican el salario que recibe
43	El ruido que se manifiesta en su lugar de trabajo es tolerable para realizar sus funciones
44	Está usted satisfecho/a con las responsabilidades que le han asignado en su cargo y los objetivos que se cumplen con las funciones que realiza
45	Los empleados de la organización pueden participar en la toma de decisiones sobre su crecimiento y desarrollo dentro de la empresa
46	Considera que el número de sanitarios disponibles en función de la cantidad de personas que trabajan en la organización es adecuado para sus necesidades
47	Las personas que trabajan en la organización participan en las decisiones que se relacionan con el establecimiento del horario del trabajo

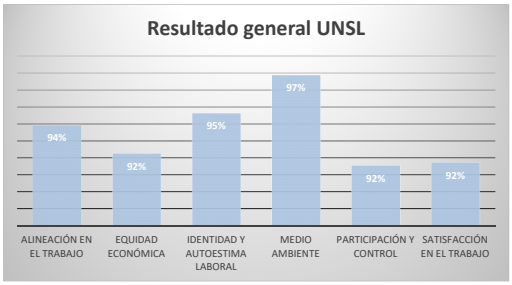
Dimensión	Indicador	Ítem	LARES	1	2	3.0	4.0
PARTICIPACIÓN Y CONTROL	Información	6	La información que los directivos quieren comunicar a sus empleados es transmitida de manera adecuada	2%	9%	16%	73%
PARTICIPACIÓN Y CONTROL	Información	38	Está usted informado acerca de los beneficios, planes y decisiones que son tomadas por la organización	1%	8%	17%	74%
PARTICIPACIÓN Y CONTROL	Contenidos y asuntos	41	Los objetivos y metas de la organización se plantean a través de la participación de grupos de trabajadores	1%	2%	10%	88%
PARTICIPACIÓN Y CONTROL	Contenidos y asuntos	47	Las personas que trabajan en la organización participan en las decisiones que se relacionan con el establecimiento del horario del trabajo	2%	5%	20%	73%
PARTICIPACIÓN Y CONTROL	Contenidos y asuntos	45	Los empleados de la organización pueden participar en la toma de decisiones sobre su crecimiento y desarrollo dentro de la empresa	6%	8%	19%	68%
PARTICIPACIÓN Y CONTROL	Nivel de participación	15	La estructura interna dentro de la organización permite que todos los niveles de los trabajadores puedan participar en el proceso de toma de decisio	5%	3%	17%	75%
PARTICIPACIÓN Y CONTROL	Nivel de participación	34	El control y evaluación de los procesos de trabajo se llevan a cabo con todos los cargos y con la participación de los empleados de la organización	2%	1%	11%	86%
Equidad económica	Beneficio y retorno económico	25	Si usted compara a la empresa con otras organizaciones similares, podría afirmar que aquí los beneficios son buenos	1%	4%	13%	82%
Equidad económica	Beneficio y retorno económico	28	Piensa usted que los beneficios que recibe en la organización (incluye sueldo y otros beneficios), realmente representan el esfuerzo de su trabajo	2%	7%	18%	73%
Alineación en el trabajo	Sentimiento de importancia o falta de poder	31	Usted puede realizar sus actividades sin la constante aprobación de su jefe inmediato	2%	5%	6%	88%
Alineación en el trabajo	Aislamiento social	17	Las relaciones sociales en la organización son permitidas sin restricción	1%	7%	14%	78%
Alineación en el trabajo	Aislamiento social	19	Usted cree que realmente forma parte de un equipo de trabajo	1%	5%	14%	80%
Alineación en el trabajo	Aislamiento social	23	Al presentarse una oportunidad donde le pagarían el mismo sueldo y beneficios, usted decidiría mantenerse en la empresa	2%	2%	5%	92%
Alineación en el trabajo	Ausencia de significación	3	Realmente considera que su trabajo contribuye a su crecimiento como colaborador/a	5%	11%	15%	70%
Alineación en el trabajo	Ausencia de significación	12	Su trabajo es dinámico e interesante	2%	4%	4%	91%
Alineación en el trabajo	Ausencia de significación	37	Considera que su trabajo llena sus aspiraciones y expectativas, tomando en cuenta las labores que realiza	1%	1%	6%	93%
Alineación en el trabajo	Ausencia de significación	40	Su futuro en la organización luce claro y estable	5%	3%	10%	82%
Medio ambiente	Percepción ambiental	1	La iluminación en su lugar de trabajo es adecuada para las actividades que debe realizar	1%	1%	8%	90%
Medio ambiente	Percepción ambiental	13	La temperatura en su lugar de trabajo es adecuada para realizar sus labores	0%	2%	7%	91%
Medio ambiente	Percepción ambiental	16	En la organización existen espacios donde pueden descansar después del almuerzo o refrigerio (se refiere a lugares con sillones o sillas, dentro o fu	1%	2%	12%	86%
Medio ambiente	Percepción ambiental	22	Existe un número adecuado de dispensadores de agua donde puede hidratarse dentro de la organización	1%	2%	6%	92%
Medio ambiente	Percepción ambiental	26	Existen una distribución equitativa entre el espacio que dispone el personal directivo y los demás empleados	0%	1%	11%	88%
Medio ambiente	Percepción ambiental	32	El tamaño del espacio que dispone para realizar sus tareas diarias es adecuado para cumplir cómodamente con sus responsabilidades	0%	1%	11%	88%
Medio ambiente	Percepción ambiental	29	Considera usted que las condiciones físicas existentes en su lugar de trabajo son adecuadas	0%	3%	5%	92%
Medio ambiente	Percepción ambiental	43	El ruido que se manifiesta en su lugar de trabajo es tolerable para realizar sus funciones	0%	3%	5%	92%
Medio ambiente	Percepción ambiental	46	Considera que el número de sanitarios disponibles en función de la cantidad de personas que trabajan en la organización es adecuado para sus nece	1%	2%	5%	92%
Medio ambiente	Salud Ocupacional	10	Considera que las condiciones en las que realiza su trabajo son las adecuadas y no perjudican su salud	1%	3%	8%	88%
Medio ambiente	Salud Ocupacional	35	Siente que el esfuerzo físico que exige el manejo de equipos y materiales dentro de sus labores afectan necesariamente su salud	1%	2%	6%	92%
Satisfacción en el trabajo	Oportunidades de desarrollo en la organización	2	Está usted satisfecho/a con las tareas y responsabilidades asignadas a su trabajo, considerando su nivel de conocimiento	6%	4%	16%	74%
Satisfacción en el trabajo	Oportunidades de desarrollo en la organización	5	Está usted satisfecho/a con las oportunidades que le ofrece la organización para su crecimiento como trabajador	10%	7%	17%	66%
Satisfacción en el trabajo	Oportunidades de desarrollo en la organización	14	Está usted satisfecho/a con las oportunidades que le ofrece la organización para participar en programas de mejoramiento o capacitación	9%	6%	17%	68%
Satisfacción en el trabajo	Reconocimiento	11	Está usted satisfecho/a con las orientaciones que recibe en relación a las tareas y responsabilidades que desempeña en su trabajo	6%	4%	16%	74%
Satisfacción en el trabajo	Reconocimiento	27	La organización tiene una política de motivación para el personal	0%	2%	6%	93%
Satisfacción en el trabajo	Logro	30	Está usted satisfecho/a con los objetivos que se obtienen con el desempeño de su trabajo	1%	2%	5%	93%
Satisfacción en el trabajo	Logro	44	Está usted satisfecho/a con las responsabilidades que le han asignado en su cargo y los objetivos que se cumplen con las funciones que realiza	1%	2%	6%	91%
Satisfacción en el trabajo	Características del trabajo	8	Está usted satisfecho/a con el nivel de dificultad que representa su trabajo	1%	4%	4%	91%
Satisfacción en el trabajo	Características del trabajo	24	Considera usted que su trabajo es retador y le permite desarrollar su creatividad	1%	4%	4%	91%
Satisfacción en el trabajo	Supervisión	4	Está usted satisfecho/a con la conducta de su jefe inmediato, relacionada con su actividad dentro de la organización	2%	5%	10%	83%
Satisfacción en el trabajo	Sueldo y Salario	18	Está usted satisfecho/a con el sueldo que recibe	3%	6%	17%	74%
Satisfacción en el trabajo	Sueldo y Salario	20	Está usted satisfecho/a con la distribución de los sueldos en la organización, considerando la remuneración que reciben otros trabajadores y compa	3%	8%	16%	73%
Satisfacción en el trabajo	Sueldo y Salario	42	Las responsabilidades que tiene en su trabajo y las funciones que realiza, justifican el salario que recibe	5%	4%	17%	74%
Identidad y autoestima laboral	Identificación organizacional	21	Considera que el horario de trabajo que cumple es adecuado para desarrollar las responsabilidades y tareas relacionadas con el cargo que ocupa	4%	3%	19%	74%
Identidad y autoestima laboral	Identificación organizacional	33	Se identifica con la misión y política de la organización	0%	1%	8%	91%
Identidad y autoestima laboral	Identificación organizacional	39	Dentro de la organización me siento socialmente aceptado y me identifico con los objetivos que plantea la empresa	1%	2%	4%	94%
Identidad y autoestima laboral	Identidad y autoestima laboral	7	En la organización se da importancia a las actividades que usted realiza	2%	6%	19%	73%
Identidad y autoestima laboral	Identidad y autoestima laboral	9	Su jefe inmediato, confía en los resultados de su trabajo y no están permanentemente revisando lo que realiza	2%	5%	9%	85%
Identidad y autoestima laboral	Identidad y autoestima laboral	36	Siente que su trabajo es valorado en la organización	0%	2%	5%	93%

DIMENSIÓN	INDICADOR	% de CVL por indicador	% de CVL por dimensión
PARTICIPACIÓN Y CONTROL	Información	90.50%	92%
	Contenidos y asuntos	91.25%	
	Nivel de participación	92.88%	
EQUIDAD ECONÓMICA	Beneficio y retorno económico	92.25%	92%
ALINEACIÓN EN EL TRABAJO	Sentimiento de importancia o falta de poder	94.63%	94%
	Aislamiento social	94.00%	
	Ausencia de significación	93.13%	
MEDIO AMBIENTE	Percepción ambiental	97.00%	97%
	Salud ocupacional	96.75%	
SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO	Oportunidades de desarrollo en la organización	86.75%	92%
	Reconocimiento	93.63%	
	Logro	93.31%	
	Características del trabajo	96.25%	
	Supervisión	90.50%	
	Sueldo y salario	89.88%	
IDENTIDAD Y AUTOESTIMA LABORAL	Identificación organizacional	95.17%	95%
	Identidad y autoestima laboral	94.08%	

Media	93%

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

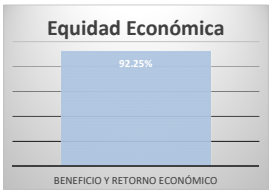
DIMENSIÓN	% de CVL por dimensión
PARTICIPACIÓN Y CONTROL	92%
EQUIDAD ECONÓMICA	92%
ALINEACIÓN EN EL TRABAJO	94%
MEDIO AMBIENTE	97%
SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO	92%
IDENTIDAD Y AUTOESTIMA LABORAL	95%



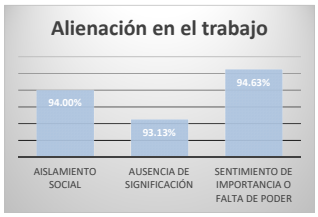
Etiquetas de fila	Suma de % de CVL por indicador
Contenidos y asuntos	91.25%
Información	90.50%
Nivel de participación	92.88%
Total general	275%



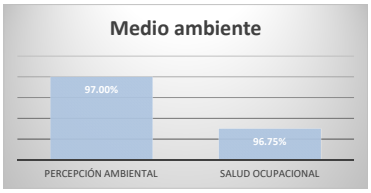
Etiquetas de fila	Suma de % de CVL por indicador
Beneficio y retorno económico	92.25%
Total general	92.25%



Etiquetas de fila	Suma de % de CVL por indicador
Aislamiento social	94.00%
Ausencia de significación	93.13%
Sentimiento de importancia o falta	94.63%
Total general	281.75%



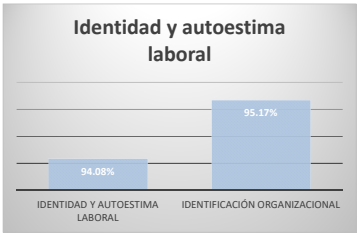
Etiquetas de fila	Suma de % de CVL por indicador
Percepción ambiental	97.00%
Salud ocupacional	96.75%
Total general	193.75%



Etiquetas de fila	Suma de % de CVL por indicador
Características del trabajo	96.25%
Logro	93.31%
Oportunidades de desarrollo en la c	86.75%
Reconocimiento	93.63%
Sueldo y salario	89.88%
Supervisión	90.50%
Total general	550.31%



Etiquetas de fila	Suma de % de CVL por indicador
Identidad y autoestima laboral	94.08%
Identificación organizacional	95.17%
Total general	189.25%



Dimensión	Indicador	# pregunta	Pregunta	# de personas	Totalmente en desacuerdo	# de personas	En desacuerdo	# de personas	De acuerdo	# de personas	Totalmente de acuerdo	
PARTICIPACIÓN Y CONTROL	Información	6	La información que los directivos quieren comunicar a sus empleados es transmitida de manera adecuada	4	2%	18	9%	32	16%	146	73%	200
PARTICIPACIÓN Y CONTROL	Información	38	Está usted informado acerca de los beneficios, planes y decisiones que son tomadas por la organización	2	1%	16	8%	34	17%	148	74%	200
PARTICIPACIÓN Y CONTROL	Contenidos y asuntos	41	Los objetivos y metas de la organización se plantean a través de la participación de grupos de trabajadores	2	1%	4	2%	19	10%	175	88%	200
PARTICIPACIÓN Y CONTROL	Contenidos y asuntos	47	Las personas que trabajan en la organización participan en las decisiones que se relacionan con el establecimiento del horario del trabajo	4	2%	10	5%	40	20%	146	73%	200
PARTICIPACIÓN Y CONTROL	Contenidos y asuntos	45	Los empleados de la organización pueden participar en la toma de decisiones sobre su crecimiento y desarrollo dentro de la empresa	12	6%	16	8%	37	19%	135	68%	200
PARTICIPACIÓN Y CONTROL	Nivel de participación	15	La estructura interna dentro de la organización permite que todos los niveles de los trabajadores puedan participar en el proceso de toma de decisiones	10	5%	6	3%	34	17%	150	75%	200
PARTICIPACIÓN Y CONTROL	Nivel de participación	34	El control y evaluación de los procesos de trabajo se llevan a cabo con todos los cargos y con la participación de los empleados de la organización	4	2%	2	1%	22	11%	172	86%	200

	Pregunta 6	
1	**Totalmente en desacuerdo**	4
2	**En desacuerdo**	18
3	**De acuerdo**	32
4	**Totalmente de acuerdo**	146
	Promedio ponderado	3.6
	% global	90

	Pregunta 38	
1	**Totalmente en desacuerdo**	2
2	**En desacuerdo**	16
3	**De acuerdo**	34
4	**Totalmente de acuerdo**	148
	Promedio ponderado	3.64
	% global	91

	Pregunta 41	
1	**Totalmente en desacuerdo**	2
2	**En desacuerdo**	4
3	**De acuerdo**	19
4	**Totalmente de acuerdo**	175
	Promedio ponderado	3.835
	% global	95.875

	Pregunta 47	
1	**Totalmente en desacuerdo**	4
2	**En desacuerdo**	10
3	**De acuerdo**	40
4	**Totalmente de acuerdo**	146
	Promedio ponderado	3.64
	% global	91

	Pregunta 45	
1	**Totalmente en desacuerdo**	12
2	**En desacuerdo**	16
3	**De acuerdo**	37
4	**Totalmente de acuerdo**	135
	Promedio ponderado	3.475
	% global	86.875

	Pregunta 15	
1	**Totalmente en desacuerdo**	10
2	**En desacuerdo**	6
3	**De acuerdo**	34
4	**Totalmente de acuerdo**	150
	Promedio ponderado	3.62
	% global	90.5

	Pregunta 34	
1	**Totalmente en desacuerdo**	4
2	**En desacuerdo**	2
3	**De acuerdo**	22
4	**Totalmente de acuerdo**	172
	Promedio ponderado	3.81
	% global	95.25

Indicadores		Participación y control
Información	90.50	92
Contenidos y asuntos	91.25	
Nivel de participación	92.88	

Dimensión	Indicador	# pregunta	Pregunta	# de personas	Totalmente en desacuerdo	# de personas	En desacuerdo	# de personas	De acuerdo	# de personas	Totalmente de acuerdo	
Equidad económica	Beneficio y retorno económico	25	Si usted compara a la empresa con otras organizaciones similares, podría afirmar que aquí los beneficios son buenos	2	1%	8	4%	26	13%	164	82%	200
Equidad económica	Beneficio y retorno económico	28	Piensa usted que los beneficios que recibe en la organización (incluye sueldo y otros beneficios), realmente representan el esfuerzo de su trabajo	4	2%	14	7%	36	18%	146	73%	200

	Pregunta 25	
1	**Totalmente en desacuerdo**	2
2	**En desacuerdo**	8
3	**De acuerdo**	26
4	**Totalmente de acuerdo**	164
	Promedio ponderado	3.76
	% global	94

	Pregunta 28	
1	**Totalmente en desacuerdo**	4
2	**En desacuerdo**	14
3	**De acuerdo**	36
4	**Totalmente de acuerdo**	146
	Promedio ponderado	3.62
	% global	90.5

Indicadores		Equidad económica
Beneficio y retorno económico	92.25	92.25

Dimensión	Indicador	# pregunta	Pregunta	# de personas	Totalmente en desacuerdo	# de personas	En desacuerdo	# de personas	De acuerdo	# de personas	Totalmente de acuerdo	
Medio ambiente	Percepción ambiental	1	La iluminación en su lugar de trabajo es adecuada para las actividades que debe realizar	2	1%	2	1%	16	8%	180	90%	200
Medio ambiente	Percepción ambiental	13	La temperatura en su lugar de trabajo es adecuada para realizar sus labores	0	0%	4	2%	14	7%	182	91%	200
Medio ambiente	Percepción ambiental	16	En la organización 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)	2	1%	4	2%	24	12%	172	86%	202
Medio ambiente	Percepción ambiental	22	Existe un número adecuado de dispensadores de agua donde puede hidratarse dentro de la organización	2	1%	4	2%	12	6%	184	92%	202
Medio ambiente	Percepción ambiental	26	Existen una distribución equitativa entre el espacio que dispone el personal directivo y los demás empleados	0	0%	2	1%	22	11%	176	88%	200
Medio ambiente	Percepción ambiental	32	El tamaño del espacio que dispone para realizar sus tareas diarias es adecuado para cumplir cómodamente con sus responsabilidades	0	0%	2	1%	22	11%	176	88%	200
Medio ambiente	Percepción ambiental	29	Considera usted que las condiciones físicas existentes en su lugar de trabajo son adecuadas	0	0%	6	3%	10	5%	184	92%	200
Medio ambiente	Percepción ambiental	43	El ruido que se manifiesta en su lugar de trabajo es tolerable para realizar sus funciones	0	0%	6	3%	10	5%	184	92%	200
Medio ambiente	Percepción ambiental	46	Considera que el número de sanitarios disponibles en función de la cantidad de personas que trabajan en la organización es adecuado para sus necesidades	2	1%	4	2%	10	5%	184	92%	200
Medio ambiente	Salud Ocupacional	10	Considera que las condiciones en las que realiza su trabajo son las adecuadas y no perjudican su salud	2	1%	6	3%	16	8%	176	88%	200
Medio ambiente	Salud Ocupacional	35	Siente que el esfuerzo físico que exige el manejo de equipos y materiales dentro de sus labores afectan necesariamente su salud	2	1%	4	2%	12	6%	184	92%	202

	Pregunta 1	
1	**Totalmente en desacuerdo**	2
2	**En desacuerdo**	2
3	**De acuerdo**	16
4	**Totalmente de acuerdo**	180
	Promedio ponderado	3.87
	% global	96.75

	Pregunta 13	
1	**Totalmente en desacuerdo**	0
2	**En desacuerdo**	4
3	**De acuerdo**	14
4	**Totalmente de acuerdo**	182
	Promedio ponderado	3.89
	% global	97.25

	Pregunta 16	
1	**Totalmente en desacuerdo**	2
2	**En desacuerdo**	4
3	**De acuerdo**	24
4	**Totalmente de acuerdo**	172
	Promedio ponderado	3.85
	% global	96.25

	Pregunta 22	
1	**Totalmente en desacuerdo**	2
2	**En desacuerdo**	4
3	**De acuerdo**	12
4	**Totalmente de acuerdo**	184
	Promedio ponderado	3.91
	% global	97.75

	Pregunta 26	
1	**Totalmente en desacuerdo**	0
2	**En desacuerdo**	2
3	**De acuerdo**	22
4	**Totalmente de acuerdo**	176
	Promedio ponderado	3.87
	% global	96.75

	Pregunta 32	
1	**Totalmente en desacuerdo**	0
2	**En desacuerdo**	2
3	**De acuerdo**	22
4	**Totalmente de acuerdo**	176
	Promedio ponderado	3.87
	% global	96.75

	Pregunta 29	
1	**Totalmente en desacuerdo**	0
2	**En desacuerdo**	6
3	**De acuerdo**	10
4	**Totalmente de acuerdo**	184
	Promedio ponderado	3.89
	% global	97.25

	Pregunta 43	
1	**Totalmente en desacuerdo**	0
2	**En desacuerdo**	6
3	**De acuerdo**	10
4	**Totalmente de acuerdo**	184
	Promedio ponderado	3.89
	% global	97.25

	Pregunta 46	
1	**Totalmente en desacuerdo**	2
2	**En desacuerdo**	4
3	**De acuerdo**	10
4	**Totalmente de acuerdo**	184
	Promedio ponderado	3.88
	% global	97

	Pregunta 10	
1	**Totalmente en desacuerdo**	2
2	**En desacuerdo**	6
3	**De acuerdo**	16
4	**Totalmente de acuerdo**	176
	Promedio ponderado	3.83
	% global	95.75

	Pregunta 35	
1	**Totalmente en desacuerdo**	2
2	**En desacuerdo**	4
3	**De acuerdo**	12
4	**Totalmente de acuerdo**	184
	Promedio ponderado	3.91
	% global	97.75

Indicadores		Medio ambiente
Percepción ambiental	97.00	96.88
Salud Ocupacional	96.75	

Dimensión	Indicador	# pregunta	Pregunta	# de personas	Totalmente en desacuerdo	# de personas	En desacuerdo	# de personas	De acuerdo	# de personas	Totalmente de acuerdo	
Alineación en el trabajo	entimiento de importancia o falta de pod	31	Usted puede realizar sus actividades sin la constante aprobación de su jefe inmediato	4	2%	10	5%	11	6%	175	88%	200
Alineación en el trabajo	Aislamiento social	17	Las relaciones sociales en la organización son permitidas sin restricción	2	1%	14	7%	28	14%	156	78%	200
Alineación en el trabajo	Aislamiento social	19	Usted cree que realmente forma parte de un equipo de trabajo	2	1%	10	5%	28	14%	160	80%	200
Alineación en el trabajo	Aislamiento social	23	Al presentarse una oportunidad donde le pagarían el mismo sueldo y beneficios, usted decidiría mantenerse en la empresa	4	2%	3	2%	10	5%	183	92%	200
Alineación en el trabajo	Ausencia de significación	3	Realmente considera que su trabajo contribuye a su crecimiento como colaborador/a	10	5%	21	11%	30	15%	139	70%	200
Alineación en el trabajo	Ausencia de significación	12	Su trabajo es dinámico e interesante	4	2%	7	4%	8	4%	181	91%	200
Alineación en el trabajo	Ausencia de significación	37	Considera que su trabajo llena sus aspiraciones y expectativas, tomando en cuenta las labores que realiza	2	1%	2	1%	12	6%	184	93%	200
Alineación en el trabajo	Ausencia de significación	40	Su futuro en la organización luce claro y estable	10	5%	6	3%	20	10%	164	82%	200

	Pregunta 31	
1	**Totalmente en desacuerdo**	4
2	**En desacuerdo**	10
3	**De acuerdo**	11
4	**Totalmente de acuerdo**	175
	Promedio ponderado	3.785
	% global	94.625

	Pregunta 17	
1	**Totalmente en desacuerdo**	2
2	**En desacuerdo**	14
3	**De acuerdo**	28
4	**Totalmente de acuerdo**	156
	Promedio ponderado	3.69
	% global	92.25

	Pregunta 19	
1	**Totalmente en desacuerdo**	2
2	**En desacuerdo**	10
3	**De acuerdo**	28
4	**Totalmente de acuerdo**	160
	Promedio ponderado	3.73
	% global	93.25

	Pregunta 23	
1	**Totalmente en desacuerdo**	4
2	**En desacuerdo**	3
3	**De acuerdo**	10
4	**Totalmente de acuerdo**	183
	Promedio ponderado	3.86
	% global	96.5

	Pregunta 3	
1	**Totalmente en desacuerdo**	10
2	**En desacuerdo**	21
3	**De acuerdo**	30
4	**Totalmente de acuerdo**	139
	Promedio ponderado	3.49
	% global	87.25

	Pregunta 12	
1	**Totalmente en desacuerdo**	4
2	**En desacuerdo**	7
3	**De acuerdo**	8
4	**Totalmente de acuerdo**	181
	Promedio ponderado	3.83
	% global	95.75

	Pregunta 37	
1	**Totalmente en desacuerdo**	2
2	**En desacuerdo**	2
3	**De acuerdo**	12
4	**Totalmente de acuerdo**	184
	Promedio ponderado	3.89
	% global	97.25

	Pregunta 40	
1	**Totalmente en desacuerdo**	10
2	**En desacuerdo**	6
3	**De acuerdo**	20
4	**Totalmente de acuerdo**	164
	Promedio ponderado	3.69
	% global	92.25

Indicadores		Satisfacción en el trabajo
Sentimiento de importancia o falta	94.63	93.92
Aislamiento social	94.00	
Ausencia de significa	93.13	

Dimensión	Indicador	# pregunta	Pregunta	# de personas	Totalmente en desacuerdo	# de personas	En desacuerdo	# de personas	De acuerdo	# de personas	Totalmente de acuerdo	
Satisfacción en el trabajo	Oportunidades de desarrollo en la organización	2	Está usted satisfecho/a con las tareas y responsabilidades asignadas a su trabajo, considerando su nivel de conocimiento	12	6%	8	4%	32	16%	148	74%	200
Satisfacción en el trabajo	Oportunidades de desarrollo en la organización	5	Está usted satisfecho/a con las oportunidades que le ofrece la organización para su crecimiento como trabajador	20	10%	14	7%	34	17%	132	66%	200
Satisfacción en el trabajo	Oportunidades de desarrollo en la organización	14	Está usted satisfecho/a con las oportunidades que le ofrece la organización para participar en programas de mejoramiento o capacitación	18	9%	12	6%	34	17%	136	68%	200
Satisfacción en el trabajo	Reconocimiento	11	Está usted satisfecho/a con las orientaciones que recibe en relación a las tareas y responsabilidades que desempeña en su trabajo	12	6%	8	4%	32	16%	148	74%	200
Satisfacción en el trabajo	Reconocimiento	27	La organización tiene una política de motivación para el personal	0	0%	3	2%	12	6%	185	93%	200
Satisfacción en el trabajo	Logro	30	Está usted satisfecho/a con los objetivos que se obtienen con el desempeño de su trabajo	2	1%	4	2%	9	5%	185	93%	200
Satisfacción en el trabajo	Logro	44	Está usted satisfecho/a con las responsabilidades que le han asignado en su cargo y los objetivos que se cumplen con las funciones que realiza	2	1%	4	2%	12	6%	182	91%	200
Satisfacción en el trabajo	Características del trabajo	8	Está usted satisfecho/a con el nivel de dificultad que representa su trabajo	2	1%	8	4%	8	4%	182	91%	200
Satisfacción en el trabajo	Características del trabajo	24	Considera usted que su trabajo es retador y le permite desarrollar su creatividad	2	1%	8	4%	8	4%	182	91%	200
Satisfacción en el trabajo	Supervisión	4	Está usted satisfecho/a con la conducta de su jefe inmediato, relacionada con su actividad dentro de la organización	4	2%	10	5%	20	10%	166	83%	200
Satisfacción en el trabajo	Sueldo y Salario	18	Está usted satisfecho/a con el sueldo que recibe	6	3%	12	6%	34	17%	148	74%	200
Satisfacción en el trabajo	Sueldo y Salario	20	Está usted satisfecho/a con la distribución de los sueldos en la organización, considerando la remuneración que reciben otros trabajadores y comparándolos con los que usted percibe	6	3%	16	8%	32	16%	146	73%	200
Satisfacción en el trabajo	Sueldo y Salario	42	Las responsabilidades que tiene en su trabajo y las funciones que realiza, justifican el salario que recibe	10	5%	8	4%	34	17%	148	74%	200

	Pregunta 2	
1	**Totalmente en desacuerdo**	12
2	**En desacuerdo**	8
3	**De acuerdo**	32
4	**Totalmente de acuerdo**	148
	Promedio ponderado	3.58
	% global	89.5

Indicadores		Satisfacción en el trabajo
Oportunidades de desarrollo en la organización	86.75	
Reconocimiento	93.63	
Logro	93.31	91.72
Características del trabajo	96.25	
Supervisión	90.50	
Sueldo y Salario	89.88	

	Pregunta 5	
1	**Totalmente en desacuerdo**	20
2	**En desacuerdo**	14
3	**De acuerdo**	34
4	**Totalmente de acuerdo**	132
	Promedio ponderado	3.39
	% global	84.75

	Pregunta 14	
1	**Totalmente en desacuerdo**	18
2	**En desacuerdo**	12
3	**De acuerdo**	34
4	**Totalmente de acuerdo**	136
	Promedio ponderado	3.44
	% global	86

	Pregunta 11	
1	**Totalmente en desacuerdo**	12
2	**En desacuerdo**	8
3	**De acuerdo**	32
4	**Totalmente de acuerdo**	148
	Promedio ponderado	3.58
	% global	89.5

	Pregunta 27	
1	**Totalmente en desacuerdo**	0
2	**En desacuerdo**	3
3	**De acuerdo**	12
4	**Totalmente de acuerdo**	185
	Promedio ponderado	3.91
	% global	97.75

	Pregunta 30	
1	**Totalmente en desacuerdo**	2
2	**En desacuerdo**	4
3	**De acuerdo**	9
4	**Totalmente de acuerdo**	185
	Promedio ponderado	3.885
	% global	97.125

	Pregunta 44	
1	**Totalmente en desacuerdo**	12
2	**En desacuerdo**	8
3	**De acuerdo**	32
4	**Totalmente de acuerdo**	148
	Promedio ponderado	3.58
	% global	89.5

	Pregunta 8	
1	**Totalmente en desacuerdo**	2
2	**En desacuerdo**	8
3	**De acuerdo**	8
4	**Totalmente de acuerdo**	182
	Promedio ponderado	3.85
	% global	96.25

	Pregunta 24	
1	**Totalmente en desacuerdo**	2
2	**En desacuerdo**	8
3	**De acuerdo**	8
4	**Totalmente de acuerdo**	182
	Promedio ponderado	3.85
	% global	96.25

	Pregunta 4	
1	**Totalmente en desacuerdo**	4
2	**En desacuerdo**	10
3	**De acuerdo**	20
4	**Totalmente de acuerdo**	166
	Promedio ponderado	3.74
	% global	93.5

	Pregunta 18	
1	**Totalmente en desacuerdo**	6
2	**En desacuerdo**	12
3	**De acuerdo**	34
4	**Totalmente de acuerdo**	148
	Promedio ponderado	3.62
	% global	90.5

	Pregunta 20	
1	**Totalmente en desacuerdo**	6
2	**En desacuerdo**	16
3	**De acuerdo**	32
4	**Totalmente de acuerdo**	146
	Promedio ponderado	3.59
	% global	89.75

	Pregunta 42	
1	**Totalmente en desacuerdo**	10
2	**En desacuerdo**	8
3	**De acuerdo**	34
4	**Totalmente de acuerdo**	148
	Promedio ponderado	3.6
	% global	90

Dimensión	Indicador	# pregunta	Pregunta	# de personas	Totalmente en desacuerdo	# de personas	En desacuerdo	# de personas	De acuerdo	# de personas	Totalmente de acuerdo	
Identidad y autoestima laboral	Identificación organizacional	21	Considera que el horario de trabajo que cumple es adecuado para desarrollar las responsabilidades y tareas relacionadas con el cargo que ocupa	8	4%	6	3%	38	19%	148	74%	200
Identidad y autoestima laboral	Identificación organizacional	33	Se identifica con la misión y política de la organización	0	0%	2	1%	16	8%	182	91%	200
Identidad y autoestima laboral	Identificación organizacional	39	Dentro de la organización me siento socialmente aceptado y me identifico con los objetivos que plantea la empresa	2	1%	4	2%	8	4%	186	94%	200
Identidad y autoestima laboral	Identidad y autoestima laboral	7	En la organización se da importancia a las actividades que usted realiza	4	2%	12	6%	38	19%	146	73%	200
Identidad y autoestima laboral	Identidad y autoestima laboral	9	Su jefe inmediato, confía en los resultados de su trabajo y no están permanentemente revisando lo que realiza	4	2%	10	5%	18	9%	168	85%	200
Identidad y autoestima laboral	Identidad y autoestima laboral	36	Siente que su trabajo es valorado en la organización	0	0%	4	2%	10	5%	186	93%	200

	Pregunta 21	
1	**Totalmente en desacuerdo**	8
2	**En desacuerdo**	6
3	**De acuerdo**	38
4	**Totalmente de acuerdo**	148
	Promedio ponderado	3.63
	% global	90.75

	Pregunta 33	
1	**Totalmente en desacuerdo**	0
2	**En desacuerdo**	2
3	**De acuerdo**	16
4	**Totalmente de acuerdo**	182
	Promedio ponderado	3.9
	% global	97.5

	Pregunta 39	
1	**Totalmente en desacuerdo**	2
2	**En desacuerdo**	4
3	**De acuerdo**	8
4	**Totalmente de acuerdo**	186
	Promedio ponderado	3.89
	% global	97.25

	Pregunta 7	
1	**Totalmente en desacuerdo**	4
2	**En desacuerdo**	12
3	**De acuerdo**	38
4	**Totalmente de acuerdo**	146
	Promedio ponderado	3.63
	% global	90.75

	Pregunta 9	
1	**Totalmente en desacuerdo**	4
2	**En desacuerdo**	10
3	**De acuerdo**	18
4	**Totalmente de acuerdo**	168
	Promedio ponderado	3.75
	% global	93.75

	Pregunta 36	
1	**Totalmente en desacuerdo**	0
2	**En desacuerdo**	4
3	**De acuerdo**	10
4	**Totalmente de acuerdo**	186
	Promedio ponderado	3.91
	% global	97.75

Indicadores		Identificación organizacional
Identificación organizacional	95.17	94.63
Identidad y autoestima laboral	94.08	

Anexo 3

Pontificia Universidad Católica del Ecuador

Plan de Calidad de Vida Laboral para la Unidad de Servicios Logísticos de Quifatex

Ambar Cifuentes

Aldair Mediavilla

Quito 2022

QUIFATEX

Calidad de Vida Laboral

Armando Lares

Armando Lares en 1998 plantea el Modelo Integral de Calidad de Vida en el Trabajo el cual consta de componentes subjetivos y objetivos, logrando así que al implementarlo se puedan analizar los indicadores relacionados a características ambientales, físicas y tecnológicas del trabajo, como también la percepción de la fuerza de trabajo. De acuerdo con las dimensiones expuestas Lares define varios indicadores para cada una de ellas, los cuales se exponen a continuación:

Dimensión	**Indicador**
Participación y control	Información
	Contenidos y asuntos
	Nivel de participación
Equidad económica	Beneficio y retorno económico
Alineación en el trabajo	Sentimiento de importancia o falta de poder
	Aislamiento social
	Ausencia de significación
Medio ambiente	Percepción ambiental
	Salud Ocupacional
Satisfacción en el trabajo	Oportunidades de desarrollo en la organización
	Reconocimiento
	Logro
	Características del trabajo
	Supervisión
	Sueldo y Salario
Identidad y autoestima laboral	Identificación organizacional
	Identidad y autoestima laboral

Este instrumento establece la medición de la CVL como resultado de una combinación de puntajes adjudicados arbitrariamente mediante una escala de Likert que va desde 5 puntos (el máximo) hasta 1 punto (el mínimo), dichos puntajes permiten visualizar las dimensiones e indicadores en cifras únicas, reforzando la percepción de que la CVL es un concepto medible.

Resultados obtenidos en la UNSL de Quifatex

El análisis de los resultados se realizó de acuerdo con la guía de interpretación de Armando Lares (1998) en su libro "Calidad de Vida en el Trabajo, un modelo integral", en el cual cada dimensión e indicador son interpretados bajo la siguiente escala:

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

De acuerdo con lo anteriormente mencionado, los resultados obtenidos con la herramienta aplicada son:

DIMENSIÓN	INDICADOR	% de CVL por indicador	% de CVL por dimensión
PARTICIPACIÓN Y CONTROL	Información	90,50%	92%
	Contenidos y asuntos	91,25%	
	Nivel de participación	92,88%	
EQUIDAD ECONÓMICA	Beneficio y retorno económico	92,25%	92%
ALINEACIÓN EN EL TRABAJO	Sentimiento de importancia o falta de poder	94,63%	94%
	Aislamiento social	94,00%	
	Ausencia de significación	93,13%	
MEDIO AMBIENTE	Percepción ambiental	97,00%	97%
	Salud ocupacional	96,75%	
SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO	Oportunidades de desarrollo en la organización	86,75%	92%
	Reconocimiento	93,63%	
	Logro	93,31%	
	Características del trabajo	96,25%	
	Supervisión	90,50%	
	Sueldo y salario	89,88%	
IDENTIDAD Y AUTOESTIMA LABORAL	Identificación organizacional	95,17%	95%
	Identidad y autoestima laboral	94,08%	

De acuerdo con el análisis realizado de las seis dimensiones se evidencia que las puntuaciones obtenidas en el estudio se ubican en el rango "Muy Alto" en la escala de interpretación. Por lo tanto, en relación con la media aritmética se identifican las dimensiones de: Participación y Control, Equidad Económica y Satisfacción en el Trabajo, las cuales se trabajarán en el plan de CVL para potencializarlas.

Plan de Calidad de Vida Laboral

Alcance del Plan

El Plan de Calidad de Vida por desarrollarse en esta investigación va dirigido al personal de la Unidad de Servicios Logísticos de Quifatex. De acuerdo con el análisis realizado con la escala de Calidad de Vida Laboral de Armando Lares, existen tres dimensiones por debajo de la media aritmética que requieren ser trabajadas, para ello se presentarán actividades enfocadas en los indicadores que las componen para aumentar la calidad de vida laboral actual de la UNSL.

Objetivos del Plan

Diseñar estrategias para la ejecución de un Plan de Calidad de Vida Laboral para los colaboradores de la Unidad de Servicios Logísticos de Quifatex.

Actividades

A continuación, se presentará el desarrollo de cada actividad que busca potencializar las dimensiones: Participación y Control, Equidad Económica y Satisfacción en el trabajo, tomando en cuenta los indicadores que forman parte de cada una de ellas.

- **Dimensión: Participación y control:**

Indicador: Información

- *Plan Estratégico de comunicación interna:*

De acuerdo con el análisis realizado a la unidad, la calidad y cantidad de información que reciben los colaboradores para ser partícipes de la toma de decisiones dentro de su área o en la organización no es suficiente y se requieren acciones para aumentar el flujo de información recibida. Por ello, se propone el

diseño de un Plan Estratégico de comunicación interna para la unidad. Bajo la propuesta de Andrés Aljure, los pasos a seguir son los siguientes:

Análisis de la situación: Actualmente se conoce que la UNSL requiere mayor flujo de información sobre decisiones, procesos y beneficios, este primer paso permitirá alcanzar mayor precisión de la necesidad actual de los colaboradores, para recabar más información y generar actividades estratégicas se sugiere la aplicación de focus group donde los representantes de cada área puedan discutir sobre las demandas actuales de comunicación. Estos espacios deben ser dirigidos por el personal de Gestión Humana, con el objetivo de guiar la conversación a preguntas específicas que permitan conseguir la información requerida.

Para su desarrollo se presenta una guía de preguntas que se pueden tomar como referencia, ver Anexo.

Por otra parte, la Unidad de Servicios Logísticos es partner de otras unidades de la organización frente a las demandas de los clientes de Quifatex, por ello es importante recabar la información externa para lograr un panorama claro y definido de la comunicación que requiere la unidad frente al desarrollo de todas las unidades que conforman la empresa. De esta forma se pueden alinear las expectativas de los gerentes y jefes de área de cada unidad en base a lo que se requiere por parte de la UNSL. Para ello, sugerimos realizar un segundo focus group con dichos representantes. Ver Anexo, con las preguntas guía.

- Definición de objetivos: Luego de analizar la información recolectada en la fase anterior es momento de fijar los objetivos del plan, es decir definir que situaciones, problemas o retos deben ser intervenidos a través de la comunicación. Para este paso se sugiere utilizar la metodología SMART que permitirá conseguir objetivos específicos, medibles, alcanzables, realistas y con un periodo de tiempo determinado para cumplirlos.
- Definición de público objetivo: Al realizar esta etapa se define la audiencia a la que se quiere llegar y se clasifican de acuerdo con los mensajes e información a transmitir bajo la necesidad de cada público objetivo. Al hablar de la UNSL se pueden definir públicos internos, es decir dentro de la unidad y externos, demás áreas de la organización.

- Definición de mensajes: Luego de definir los grupos a los que se quiere llegar, es necesario determinar el tipo de mensaje a transmitir. No todos los públicos objetivos deben recibir el mismo mensaje o no de la misma manera, por ello es importante tomar en cuenta el tono y estilo para cada caso. A continuación, se detallan las especificaciones de cada tipo:

Estilo	Tono
Informativo: Imparcial, exento de emociones, claro, conciso y formal.	Corporativo Y Formal: Expresa y refleja los valores de la empresa, lenguaje formal.
Instructivo: Sin tecnicismos, lenguaje cercano.	Demostrativo y con testimonios: storytelling, genera confianza en las personas.
Inspirador: Basado en emociones, lenguaje cercano y emotivo	Cercano e Informal: Empatiza con la audiencia.
Entretenido: Entretiene, lenguaje humorístico.	Con toques de humor: Conecta a través del humor, genera engagement con la empresa.

- Definición de planes de acción: Para finalizar, se definen las acciones que se pondrán en marcha bajo el análisis y definiciones realizadas previamente, aquí es importante considerar los canales de comunicación a utilizar para que cada público objetivo reciba la información que requiere de forma adecuada, entre estos están: reuniones, correos, llamadas, documentos informativos, manuales, políticas, entre otros.

Indicador: Contenidos y asuntos

- *Desarrollo de espacios para compartir información relevante:*

Uno de los temas de mayor relevancia para los colaboradores de cualquier empresa es, el alcance de los objetivos financieros que tiene la compañía y su nivel de estabilidad, por ello se propone establecer espacios específicos trimestrales para dar a conocer esta información a los colaboradores de la UNSL y para ello sugerimos cumplir los siguientes pasos:

- Dar identidad a las sesiones: Definir un nombre que sea llamativo y que genere interés, por ejemplo, Town Hall Meeting, Get Together.
- Definir la información a compartir: no toda información financiera tiene la posibilidad de ser transmitida, por ello es importante definir indicadores y objetivos que serán presentados.

- Buscar el espacio adecuado: definir qué espacio es el idóneo para transmitir y recibir esta información, ya sea de forma presencial o virtual utilizando los canales de comunicación internos adecuados.
- Socialización de la dinámica y preparación de los colaboradores: Una vez planificada la actividad, se informará a la unidad que existen buzones de preguntas para que estas se solventen en la sesión a través de una presentación que deberá desarrollar cada jefe de área. De esta forma los colaboradores podrán resolver dudas y generar sinergia en sus actividades.

Indicador: Nivel de participación

- *Tu voz es escuchada:*

Estructurar un comité conformado por personas de alto potencial de cada área, con la finalidad de que se socialicen las decisiones a tomar en la unidad y que estos puedan actuar como intermediarios entre líderes y colaboradores para analizar las estrategias y actividades que se desarrollan en la UNSL.

- Nominar a las personas con alto potencial de acuerdo con los resultados de desempeño para que formen parte del comité.
- Delimitar el campo de acción del comité: definir cuáles son los temas, actividades y estrategias en las cuales el comité podrá participar.
- Socialización: se debe dar a conocer a todos los colaboradores de la unidad quiénes serán las personas que representan a cada área.
- Reconocimiento: definir una acción de reconocimiento para los integrantes del comité por su labor.

– **Dimensión: Equidad económica**

Indicador: Beneficio y retorno económico

- *Diseño de un plan de beneficios:*

Este plan tiene como objetivo brindar recompensas adicionales a las que se establecen por ley.

- Encuesta de gustos e intereses: para conocer las necesidades de los colaboradores de la UNSL, se propone realizar una encuesta donde se evalúe

la percepción frente a diferentes beneficios. Por ejemplo: planes de educación, guarderías, descuentos en establecimientos específicos.

- Definir beneficios: de acuerdo con la información recolectada se definirán los beneficios con mayor aceptación para incluirlos en el plan.
- Delimitar alcances: es importante limitar el alcance de cada beneficio tomando en cuenta indicadores específicos, por ejemplo: porcentaje de desempeño, nivel salarial, cumplimiento de objetivos.
- Socialización: dar a conocer el plan de beneficios para todos los colaboradores de la unidad y solventar dudas.

– **Dimensión: Satisfacción en el trabajo**

En esta dimensión se propondrán actividades relacionando indicadores, con el objetivo de simplificar las estrategias y lograr mayor precisión.

Indicadores: Oportunidades de desarrollo en la organización y Logro

Para esta actividad se vinculó el indicador de oportunidad de desarrollo en la organización y logro, debido a que ambos hacen referencia al nivel de crecimiento dentro de la empresa y la consecución de objetivos.

- *Desarrollo de expectativas mutuas entre colaboradores y jefe de área:*

Esta actividad tiene el fin de brindar un espacio a cada colaborador para el desarrollo de sus objetivos relacionados al desempeño de su rol y crecimiento profesional. La periodicidad recomendada para esta actividad es, iniciar el planteamiento de expectativas al iniciar el año comercial, realizar un seguimiento a la mitad del año y evaluar el cumplimiento total al finalizar el año.

Es importante precisar que esta dinámica es independiente al proceso de evaluación de desempeño, ya que se busca generar un acompañamiento personalizado y situacional, de acuerdo con los desafíos y objetivos que buscan alcanzar los colaboradores en el año, además de abrir el espacio para dialogar sobre lo que la persona necesita de la unidad o empresa para lograrlo.

Indicador: Reconocimiento

Para el desarrollo de las actividades referentes a ese indicador, se vincularán las propuestas descritas en las dimensiones anteriores.

- *UNSL Awards:*

En relación con los espacios para compartir información relevante propuestos en el indicador "Contenido y asuntos", se plantea incluir dinámicas de reconocimiento dentro de las sesiones trimestrales denominadas "UNSL Awards", para el desarrollo de esta actividad se proponen los siguientes pasos:

- Generar un formulario para nominaciones: cada colaborador, jefe o gerente de la unidad podrá nominar a un equipo o persona en específico que será reconocida por la implementación de un proceso innovador, cumplimiento de objetivos, alineación a valores corporativos. Cabe recalcar que también se pueden generar auto nominaciones.
- Métricas: definir las bases con las cuales los líderes de cada área evaluarán la legitimidad de las nominaciones. Con el objetivo de que los reconocimientos sean por temas extraordinarios más no, por el cumplimiento de actividades del rol.
- Presentación en un espacio de la sesión estos reconocimientos.

- *Plataforma de reconocimiento por puntos:*

En la actualidad existen diferentes plataformas que permiten reconocer a los colaboradores de una empresa a través de puntos que pueden ser canjeados por diferentes artículos, tarjetas de consumo o actividades de recreación. Es importante enfatizar que los puntos pueden ser enviados a cualquier colaborador y antes de efectivizarse cumplen un proceso de aprobación por parte de la línea de supervisión.

Adicional, se podrán realizar reconocimientos por escrito en el perfil de la persona a nivel de pares, para fomentar esta práctica a nivel de equipos.

Indicador: Características del trabajo

Para el desarrollo de una actividad enfocada en este indicador, se toma como referencia lo propuesto en dimensión de "Participación y Control" como "Tu voz es escuchada". Este comité enfocado en ser el intermediario entre los colaboradores y las líneas de supervisión, serán los encargados de recibir retroalimentación, sugerencias y opiniones del resto de colaboradores sobre la naturaleza del trabajo

(estructura, organización, complejidad en actividades) y emitir estos comentarios a las líneas de supervisión para su evaluación y gestión.

Indicador: Supervisión

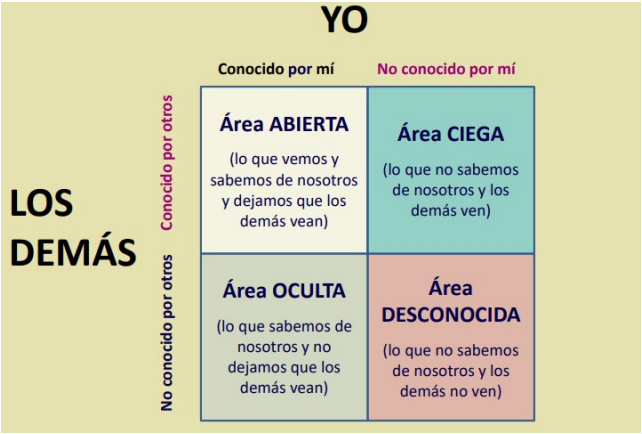
- *Upward feedback:*

Para esta actividad, se propone un espacio seguro donde los colaboradores de cada área puedan brindar feedback positivo y constructivo a su jefe directo. La dinámica debe ser guiada por una persona de Gestión Humana quién llevará al grupo a contestar preguntas clave para conocer su percepción sobre liderazgo y formas de supervisión enfocadas en los valores de Quifatex (Compromiso, Innovación, Respeto, Integridad). Para el desarrollo de estas sesiones se sugiere la siguiente agenda:

- Introducción: para que la dinámica cumpla con su objetivo, es importante conocer el contexto y bases de las actividades que se realizarán. Por ello, debemos introducir el significado y beneficios de dar y recibir feedback. A continuación, una breve explicación que será útil para el ejercicio:

  Los psicólogos Joseph Luft y Harry Ingham (2016) con su teoría "Ventana de JoHari" proponen un modelo para explicar la interacción entre dos fuentes, los demás y el yo. Desde dos puntos de vista; la exposición, es decir, cuanto muestro a los demás y la retroalimentación, cuanto se acepta de los demás. Bajo este concepto, se busca que las personas puedan auto conocerse con el fin de mejorar las relaciones interpersonales. Estos autores proponen 4 áreas de intercomunicación:

  - Área abierta
  - Área ciega
  - Área oculta
  - Área desconocida



Este tipo de ejercicios guiados, donde podemos brindar una retroalimentación a otra persona nos permite conocer el área ciega que propone la teoría y frente a ello proponer planes de mejora.

- Generar dos espacios de análisis:
    - Preparación del feedback por parte de los colaboradores: aquí es importante que se planteen preguntas clave para evaluar las fortalezas y puntos de mejora de cada líder con referencia a los valores corporativos. Por ejemplo: ¿El líder promueve el compromiso de sus colaboradores con el área y empresa? Para responder a esta pregunta se evalúa los puntos fuertes y área de mejora del líder.
    - Autorreflexión: las preguntas planteadas para los colaboradores también tendrán que ser respondidas por el líder que recibirá el feedback para que exista un análisis entre la autopercepción y la percepción de los demás.

Feedback en plenaria: luego de que cada espacio de análisis haya culminado, podemos unir al equipo con su jefe directo para que el feedback preparado se presente y cada miembro del área pueda retroalimentar a su líder.

Indicador: Sueldo y Salario

- *Capacitación del proceso de compensaciones:*

Generar espacios anuales de capacitación para todos los colaboradores de la UNSL, donde se expone el proceso que se realiza para la retribución de salarios con el objetivo de transparentar los lineamientos financieros y legales en esta activad.

Anexo

GUÍA DE PREGUNTAS FOCUS GROUP

Focus Group interno (áreas de UNSL)

- ¿El área recibe toda la información que necesita para poder realizar eficientemente su trabajo?

- ¿Consideras que la integración y coordinación entre las personas de las distintas áreas es buena para la solución de problemas?

- ¿Qué requieres de mi área para mejorar el flujo de información?

Focus Group externo (unidades de Quifatex)

- ¿Consideras que la integración y coordinación entre las personas de la UNSL y los colaboradores de otras unidades es buena para la solución de problemas?

- ¿Qué requieres de mi área para mejorar el flujo de información?

Anexo 4

GUÍA DE PREGUNTAS FOCUS GROUP

Focus Group interno (áreas de UNSL)

- ¿El área recibe toda la información que necesita para poder realizar eficientemente su trabajo?

- ¿Consideras que la integración y coordinación entre las personas de las distintas áreas es buena para la solución de problemas?

- ¿Qué requieres de mi área para mejorar el flujo de información?

Focus Group externo (unidades de Quifatex)

- ¿Consideras que la integración y coordinación entre las personas de la UNSL y los colaboradores de otras unidades es buena para la solución de problemas?

- ¿Qué requieres de mi área para mejorar el flujo de información?

Anexo 5

GUÍA DE ELABORACIÓN DE CAPACITACIÓN

- Actividad de la capacitación: *(actividad propuesta en el Plan de CVL).*
- Indicador: *(indicador propuesto por Armando Lares).*
- Lugar: *(espacio físico de las oficinas de Quifatex).*
- Fecha: *(fecha en la que se desarrollará la capacitación).*
- Recursos y materiales por utilizar: *(material bibliográfico y teórico, casos, documentos, materiales didácticos, etc.).*
- Desarrollo de las actividades: *(cómo se van a gestionar las actividades).*