

DECLARACIÓN y AUTORIZACIÓN

Yo: **ASHLEY MADELYNE ALBARRASIN VELÁSQUEZ**, con **CC. 171895957-8**, autora del trabajo de graduación intitulado: **“DISEÑO DE UN PROGRAMA DE MEJORAMIENTO DE CALIDAD DE VIDA LABORAL PARA EL DEPARTAMENTO DE VENTAS DE LA EMPRESA SANOFI ECUADOR EN EL AÑO 2016”**, previa a la obtención del título profesional de **PSICÓLOGA ORGANIZACIONAL**, en la Facultad de **Psicología**.

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

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

Quito, febrero 2017



ASHLEY MADELYNE ALBARRASIN VELÁSQUEZ
CC. 171895957-8

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE PSICOLOGÍA
PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

DISERTACIÓN PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
PSICÓLOGA ORGANIZACIONAL

TÍTULO

“DISEÑO DE UN PROGRAMA DE MEJORAMIENTO DE CALIDAD DE VIDA LABORAL
PARA EL DEPARTAMENTO DE VENTAS DE LA EMPRESA SANOFI ECUADOR EN EL
AÑO 2016”

NOMBRE

ALBARRASIN VELÁSQUEZ ASHLEY MADELYNE

DIRECTORA

SILVA JARAMILLO KARINA ALEXANDRA

QUITO, 2017.

*“Quien no ama su trabajo, aunque trabaje todo el día
es un desocupado”*

Facundo Cabral

Agradecimientos

Agradezco a Dios por permitirme alcanzar esta meta tan importante en mi vida y mantenerme protegida siempre en los buenos y malos momentos.

Agradezco a mis padres y mi familia por todo el esfuerzo que han hecho a través de los años, por todo el apoyo y amor que me han dado, pero sobre todo por creer en mí. Gracias a ustedes, soy lo que soy.

Agradezco a los amigos que hice durante esta travesía, han sido cinco años en los que hemos compartido risas, locuras y tristezas y siempre ocuparán un lugar en mi corazón.

Y finalmente agradezco a esas personas que la vida me puso en el camino para nunca dejarlas ir, que han estado pendientes de mí durante esta etapa, que me han ayudado a ver con claridad cuando más lo he necesitado y que me han soportado durante este proceso.

ÍNDICE

ÍNDICE	4
Resumen Ejecutivo.....	1
CAPÍTULO I.....	2
MARCO INTRODUCTORIO	2
1.1 Tema	2
1.2 Datos	2
1.3 Planteamiento del Problema	4
1.4 Antecedentes	5
1.5 Justificación	7
1.6 Objetivos	8
CAPÍTULO II.....	10
MARCO TEÓRICO	10
2.1 Origen de la calidad de vida laboral	10
2.2 Definición de calidad de vida laboral	11
2.3 Dimensiones de la calidad de vida laboral	14
2.3.1 <i>Condiciones objetivas</i>	15
2.3.2 <i>Condiciones subjetivas</i>	16
2.4 Instrumentos de medición de calidad de vida laboral	18
2.5 Programas de calidad de vida laboral	21
2.5.1 <i>Enriquecimiento del trabajo</i>	21
2.5.2 <i>Humanización del trabajo</i>	22
2.5.3 <i>Implementación de programas de calidad de vida laboral</i>	23
2.5.4 <i>Limitaciones de programas de calidad de vida laboral</i>	24
2.6 Beneficios de la calidad de vida en el trabajo	25
2.6.1 <i>Beneficios para la empresa</i>	25
2.6.2 <i>Beneficios para el empleado</i>	27
2.6.3 <i>Beneficios para la sociedad</i>	28
2.7 Satisfacción laboral	28
2.7.1 <i>Definiciones, teorías y medición</i>	28
2.7.2 <i>Diferencia entre calidad de vida laboral y satisfacción laboral</i>	30
CAPÍTULO III.....	32

MARCO METODOLÓGICO	32
3.1 Metodología	32
3.1.1 <i>Tipo de investigación</i>	32
3.1.2 <i>Diseño de investigación</i>	32
3.1.3 <i>Población y muestra</i>	32
3.2 Instrumento	33
3.3 Resultados	37
3.3.1 <i>Análisis Demográfico</i>	38
3.3.2 <i>Análisis Dimensional</i>	42
3.3.3 <i>Perfil de la Calidad de Vida Laboral del Departamento de Ventas</i>	59
CAPÍTULO IV	61
Producto	61
4.1 Objetivo del Proyecto	61
4.2 Actividades	61
4.3 Supuestos	63
4.4 Precondiciones	63
4.5 Indicadores	63
4.6 Fuentes de verificación	63
4.7 Sostenibilidad	64
4.8 Medios o insumos	64
4.9 Presupuesto	66
4.10 Matriz de Marco Lógico	69
4.11 Monitoreo	72
4.12 Evaluación	72
4.13 Destinatarios	72
4.14 Cronograma	73
Capítulo V	74
Marco Conclusivo	74
Conclusiones	74
Recomendaciones	75
BIBLIOGRAFÍA.....	77
ANEXOS.....	81

Índice de Figuras

Figura 1: Organigrama general	4
Figura 2: Árbol de problemas	5
Figura 3: Estado civil.....	38
Figura 4: N° de hijos	39
Figura 5: Edad	40
Figura 6: Género.....	41
Figura 7: Soporte Institucional del trabajo	43
Figura 8: Seguridad en el Trabajo.....	45
Figura 9: Integración al Puesto de Trabajo	48
Figura 10: Satisfacción por el Trabajo.....	51
Figura 11: Bienestar Logrado a través del Trabajo	53
Figura 12: Desarrollo Personal del Trabajador.....	55
Figura 13: Administración del Tiempo Libre	57
Figura 14: Perfil de CVL.....	59

Índice de Tablas

Tabla 1: Tipos de definiciones de calidad de vida laboral	12
Tabla 2: Características de los métodos de evaluación de la CVL.....	19
Tabla 3: Instrumentos de medición más utilizados en América Latina.	19
Tabla 4: Instrumentos de medición en inglés y francés.....	21
Tabla 5: Definición de las dimensiones del Cuestionario CVT-GOHISALO.....	34
Tabla 6: Validación lingüística de preguntas	36
Tabla 7: Medios o Insumos	64
Tabla 8: Desglose de sueldos.....	66
Tabla 9: Desglose de presupuesto.....	66
Tabla 10: Presupuesto Total.....	68

RESUMEN EJECUTIVO

Hoy en día la Calidad de Vida Laboral (CVL) es uno de los conceptos que más interés ha generado en las empresas que buscan una manera diferente de sobresalir ante su competencia e imponerse en el mercado, interesándose y cuidando su capital humano: motor principal de cualquier organización.

En el presente trabajo de investigación se diseñó como plan de acción un programa de mejoramiento de la CVL de los colaboradores del área de ventas de la empresa Sanofi Ecuador, para lo que se diagnosticó el estado actual de la CVL de dicho departamento mediante el instrumento "CVT-GOHISALO" aplicado en Noviembre del 2016, tras el análisis de los resultados se identificaron las dimensiones de mayor conflicto, lo que permitió sistematizar su intervención en el diseño de este programa.

La modalidad de esta disertación es proyecto producto de tipo descriptivo con un diseño de investigación no experimental transeccional en donde se obtuvieron 79 cuestionarios, cuyos datos fueron procesados en Microsoft Excel y analizados cualitativa y cuantitativamente con ayuda del manual de interpretación del instrumento.

En el diagnóstico realizado se encontró que los colaboradores del área de ventas de la empresa Sanofi tienen un nivel de CVL bastante alto, que puede ser mejorado poniendo especial énfasis en las dimensiones y subdimensiones de Administración del Tiempo Libre (ATL), Integración al Puesto de Trabajo (IPT) y Satisfacción por el Trabajo (SAT).

Finalmente, se pudo concluir que la multidimensionalidad de la CVL permite su mejoramiento a través del diseño de programas que toman en cuenta las características específicas de cada organización como son su cultura y los factores que la configuran, así como las necesidades de sus trabajadores. Adicionalmente, es importante partir de un diagnóstico que permita conocer el camino que el programa debe seguir para generar el impacto necesario en los empleados, contando siempre con el apoyo y participación de la alta gerencia.

CAPÍTULO I

MARCO INTRODUCTORIO

1.1 TEMA

Diseño de un programa de mejoramiento de calidad de vida laboral para el departamento de ventas de la empresa Sanofi Ecuador en el año 2016.

1.2 DATOS

- **Nombre:** Sanofi-Aventis del Ecuador
- **Actividad:** Empresa multinacional cuya línea de negocio gira en torno al sector farmacéutico.
- **Ubicación:** Ecuador, Pichincha, Quito, Av. Shyris 37-27 y Naciones Unidas, Edf. Silva Núñez, Piso 7.

- **Características:** Entre las principales características de la empresa Sanofi se encuentra que: es una de las empresas líderes de la industria farmacéutica presente en más de 100 países de los 5 continentes, tiene más de 80 plantas industriales y cerca de 100,000 empleados en todo el mundo (Sanofi, 2007).

- **Planeación Estratégica:** La planeación estratégica de la empresa Sanofi Ecuador se encuentra compuesta por la ambición o visión, el compromiso o misión y los valores corporativos; aspectos que se encuentran alineados con todas las filiales a nivel PAC (Pacífico & Caribe).

- **Compromiso o Misión**

“Somos una compañía del cuidado de la salud diversificada y no solo una compañía farmacéutica. Actuamos con todos nuestros asociados para proteger la salud, mejorar la vida y responder a la esperanza de 7 billones de personas, potenciales usuarios de productos del cuidado de la salud a lo largo del mundo” (Sanofi, 2007).

- **Ambición o Visión**

“Ser un socio del cuidado de la salud sostenible a nivel mundial centrado en las necesidades de los pacientes. Demostramos liderazgo tanto en los logros comerciales

como en las comunidades en las cuales operamos. Deseamos ser reconocidos por nuestra habilidad para transformar la innovación científica en esperanza y soluciones para los pacientes” (Sanofi, 2007).

▪ **Valores**

La empresa Sanofi basa su gestión en la práctica de los siguientes valores corporativos:

- Innovación
 - Confianza
 - Respeto
 - Solidaridad
 - Integridad
- (Sanofi, 2007)

- **Contexto:** Sanofi-Aventis del Ecuador es el resultado de la fusión de varias compañías en las últimas décadas (Sanofi, 2007), lo que le ha permitido crecer en el mercado farmacéutico a nivel nacional posicionando sus productos de venta al público en varias cadenas comerciales como Grupo GPF y Corporación Favorita; ubicándose entre las cinco primeras empresas farmacéuticas del país junto con Novartis, Bayer, Roche y Grünenthal.

- **Productos:** Al ser un laboratorio farmacéutico, Sanofi produce una gran cantidad de medicina que se puede conseguir bajo prescripción médica en diversas farmacias a nivel nacional, centrando su actividad en siete importantes áreas terapéuticas: cardiovascular, trombosis, oncología, enfermedades metabólicas, sistema nervioso central, medicina interna y vacunas (Sanofi, 2007). Sin embargo, la empresa Sanofi también produce una línea de medicamentos y productos de venta libre al público que se pueden encontrar en las estanterías de grandes cadenas de farmacias y supermercados.

- **Organigrama:** La estructura de la empresa se la puede encontrar dividida en organigramas por áreas, siendo el más importante aquel en el que se muestran los gerentes de cada una de ellas que constituyen el comité directivo, quienes trabajan en conjunto con el gerente general de Sanofi – Ecuador.

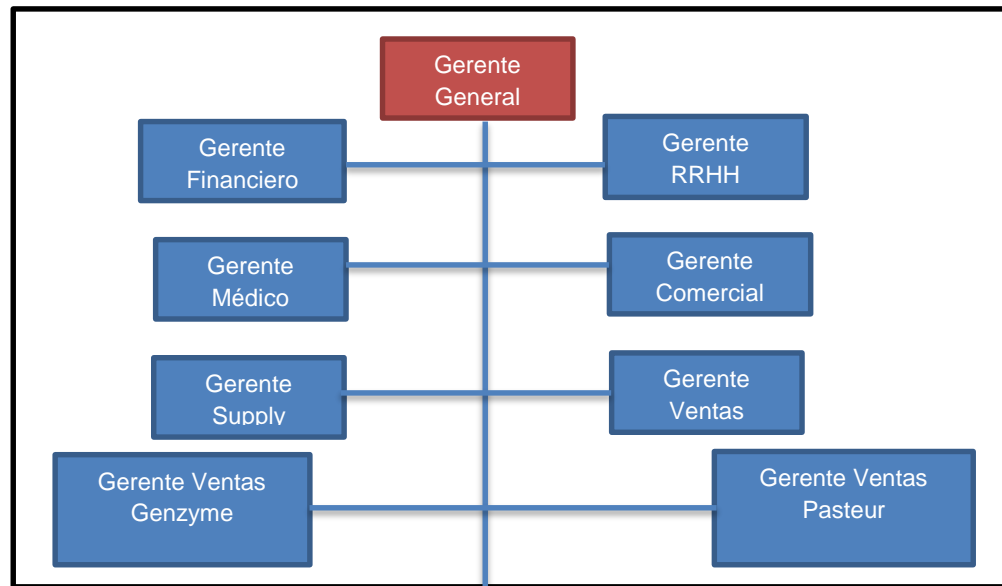


FIGURA 1 ORGANIGRAMA GENERAL

1.3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Debido a que Sanofi es una empresa multinacional con gran renombre a nivel mundial, sus políticas y procesos deben ser cumplidos con estándares internacionales; esto sumado a la presión de cumplimiento de metas, condiciones físicas de trabajo complicadas, relaciones interpersonales con compañeros y jefes distantes e inclusive la inestabilidad económica por la que está atravesando el país, han empezado a despertar en los colaboradores distintas molestias en cuanto a la CVL que están llevando, especialmente en el departamento de ventas, considerado el pilar de la organización quienes constantemente se quejan de tener que extender su jornada laboral para poder cumplir sus objetivos de ventas, además de sentirse excluidos por el resto de colaboradores, al no pasar tiempo en las oficinas.

Para Chiavenato (2007) la CVL no sólo implica los aspectos intrínsecos al puesto, sino también todos los aspectos extrínsecos y contextuales, es decir que para hablar de CVL es necesario considerar tanto aspectos físicos y ambientales, como aspectos psicológicos de la organización, para que de esta manera el colaborador pueda sentirse satisfecho con su lugar de trabajo y así responder de manera óptima ante sus obligaciones. Caso contrario, una mala CVL traerá consigo la insatisfacción del colaborador provocando consecuencias como estrés crónico, bajo desempeño, desmotivación y ausentismo.

A pesar de que la organización cuenta con programas y alternativas que pretenden cuidar la CVL de los trabajadores, es necesario idear estrategias que consideren las necesidades específicas y beneficien especialmente al sector más predominante de la empresa, el departamento de ventas. Es por esto que la investigadora cuestiona: ¿es necesario el diseño de un programa adaptado a las condiciones y necesidades específicas de los colaboradores del departamento de ventas?

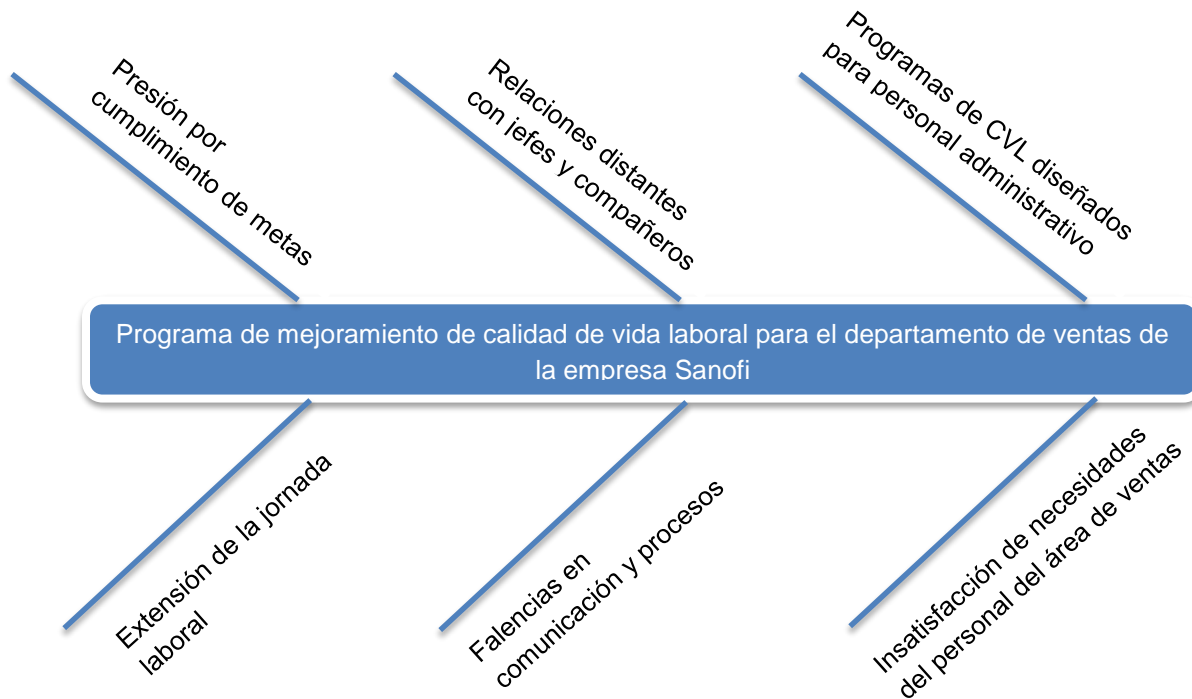


FIGURA 2 ÁRBOL DE PROBLEMAS

1.4 ANTECEDENTES

En lo que se refiere al diseño de programas de mejora de CVL, se puede encontrar en la biblioteca de la universidad varias investigaciones que tratan este tema enfocado desde distintos aspectos en empresas nacionales.

Diseño de un programa para mejorar la calidad de vida laboral de 105 trabajadores en tres empresas familiares (Armijos & Vilatuña, 2010), es un proyecto de la Facultad de Psicología, que pretende tratar de manera adecuada el tema de CVL, específicamente en estas tres empresas familiares para permitirles tener mayor competitividad pero sobre todo productividad.

De igual manera se encontraron dos investigaciones realizadas en el año 2014 como son: Diseño de un plan de mejora en la calidad de vida de un grupo de trabajadores de la empresa Hidroagoyán CELEC E.P (Acosta, 2014), el cual es un proyecto de la Facultad de Psicología, que adecúa la realidad de los empleados de esta gran empresa al plan de mejora de CVL para lograr mayor compromiso y motivación; y Diseño de un plan de acción para el mejoramiento del nivel de calidad de vida laboral (CVL) en los colaboradores de una empresa pública en el segundo periodo 2014 (Vaca, 2014), que es un proyecto de la Facultad de Psicología, que a través de la experiencia laboral de la investigadora en esta empresa surge el interés por conocer el estado de CVL del personal con el que trabajaba, para lo que utilizó la aplicación y análisis del cuestionario de Alexis García, mismo que le brindaría pautas para diseñar un plan de acción que mejore la CVL de los colaboradores de esta empresa.

Finalmente, Calidad de vida laboral: influencia de los turnos rotativos en el equilibrio entre trabajo-vida familiar y la planificación del tiempo libre de los operarios de planta de la empresa ENDESA de la ciudad de Quito, en el primer semestre del año 2015 (Patiño, 2015), es una investigación de la Facultad de Psicología en donde se utiliza el cuestionario para medir calidad de vida en el trabajo CVT-GOHISALO, como principal instrumento para medir el impacto de la jornada laboral en el balance vida laboral-vida familiar.

Tras una investigación en las distintas disertaciones de la universidad se puede observar que no existen investigaciones de CVL realizadas en empresas farmacéuticas multinacionales, por lo que el desarrollo de esta disertación vendría a ser una pauta importante para conocer la realidad de este sector del mercado.

En cuanto a la realidad de la empresa Sanofi y debido a que sus políticas “aseguran la igualdad de oportunidades de desarrollo y promueven el balance vida-trabajo para todos los colaboradores” (Sanofi, 2014), en los últimos años se han desarrollado una serie de programas enfocados específicamente en el bienestar de los empleados y el clima laboral, como por ejemplo horarios flexibles, programas de salud ocupacional, programas de teletrabajo, estudios de riesgos psicosociales, entre otros.

Así mismo y de manera trimestral la empresa aplica una encuesta llamada “Our Pulse” con la finalidad de medir el clima laboral de sus más de 100.000 empleados alrededor del

mundo en donde, a través de informes, se logra identificar las áreas de mejora a nivel nacional y las medidas que otros países han adoptado para su intervención. La realidad de la empresa Sanofi en cuanto a CVL, está ligada a esta encuesta regional de clima laboral que permite tener pautas de mejora, si fuese el caso, en aquellas dimensiones y medidas con las que ya cuenta la empresa para cuidar el bienestar de sus empleados. Sin embargo y a pesar de que la empresa cuenta con programas y alternativas que pretenden cuidar la CVL, cabe recalcar que estas se encuentran netamente enfocadas en el personal administrativo; descuidando en cierta medida al departamento de ventas, considerado pilar fundamental del negocio.

1.5 JUSTIFICACIÓN

En los últimos años varias empresas se han enfocado en el bienestar de sus trabajadores y la calidad de vida que ellos llevan dentro y fuera de la organización como estrategia de competitividad en el mercado, brindándole un rol importante a sus recursos humanos, desarrollándolos y no solamente utilizándolos. Razón por la cual ha surgido el propósito y la utilidad de esta investigación, que propone el diseño de un programa de mejora en la CVL del departamento de ventas a través de una identificación del grado en que los trabajadores son capaces de satisfacer importantes necesidades personales mediante sus experiencias dentro de la empresa.

En general, calidad es un concepto muy importante para cualquier organización, la cual se debe cuidar y desarrollar en su totalidad ya sea en productos, servicios, actividades o relaciones humanas para lograr la excelencia. Es por esto que una empresa de calidad, es una empresa productiva; y debido a que las organizaciones se han vuelto más competitivas y han tomado conciencia de que, ni el dinero ni la tecnología, podrá garantizarles el éxito, se ha revalorizado el rol del principal capital de la empresa: el capital humano, tomando como eje central la CVL (Granados, 2011).

Louis Davis, en 1970 fue el primero en utilizar este término para referirse a “la preocupación que debía suscitar en toda organización el bienestar y la salud de todos sus empleados para que estos desempeñen óptimamente sus tareas” (Gómez, 2010, pág. 227). Sin embargo, actualmente este término también abarca aspectos ambientales, psicológicos y físicos del lugar de trabajo; otorgándole una característica multidimensional.

Para Sanofi del Ecuador la actualización y cumplimiento de sus políticas es un proceso bastante importante, entre las que se destaca una potente política de Recursos Humanos que “define su estrategia en personas como integral; es decir, optimizando cada una de las áreas relacionadas con la gestión de personal” (Sanofi-Fundació Factor Humà, 2015). Razón por la cual sus principales representantes se encuentran bastante interesados en el desarrollo de este proyecto, permitiendo una alta factibilidad de ejecución.

Para el desarrollo de este proyecto de disertación fue necesario realizar un diagnóstico previo de la CVL del departamento de ventas de la empresa Sanofi, por lo que se utilizó el instrumento para medir calidad de vida en el trabajo de González, Hidalgo, Salazar y Preciado: “CVT-GOHISALO”, que consta de 74 ítems, cuya medición de dimensiones, al ser comparadas con las de otros instrumentos previamente investigados, permitirá un mejor desarrollo del programa de mejoramiento de CVL.

Finalmente, a través del desarrollo de este proyecto de disertación, la investigadora podrá reforzar y poner en práctica los conocimientos adquiridos a lo largo de su formación, permitiéndole crecer de manera personal y profesional en el campo de la psicología organizacional.

1.6 OBJETIVOS

Objetivo general

Diseñar un programa de mejora en la calidad de vida laboral para el departamento de ventas de la empresa Sanofi Ecuador en el periodo 2016.

Objetivos específicos

- Diagnosticar el estado actual de la CVL del departamento de ventas de la empresa Sanofi Ecuador mediante la aplicación del instrumento para medir calidad de vida en el trabajo de González, Hidalgo, Salazar y Preciado: “CVT-GOHISALO”.
- Identificar las dimensiones de mayor conflicto en la CVL del departamento de ventas para su intervención

- Sistematizar las intervenciones mediante la elaboración del diseño de un programa de mejora en la CVL para el departamento de ventas de acuerdo a las estrategias corporativas.

A continuación se presentarán los fundamentos teóricos necesarios que respaldan esta investigación y en los cuales se fundamenta el desarrollo de este proyecto.

CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO

2.1 ORIGEN DE LA CALIDAD DE VIDA LABORAL

Para mencionar los orígenes de la CVL es necesario que se parta de los trabajos realizados en el Instituto Tavistock de relaciones humanas en Londres, en donde se da un primer enfoque a este concepto desde una apreciación sociopsicológica (Gómez, 2010), a partir de la cual surge el desarrollo socio técnico del mismo, al ser aplicado en el campo organizacional.

Para Emery (1959) citado en Manrique (2013) un sistema socio técnico trata acerca de los aspectos sociales de las personas, la colectividad y los aspectos técnicos de la organización: su estructura y procesos. Por lo que su teoría representa la optimización de ambas para lograr la excelencia en prestaciones técnicas y calidad de vida de las personas en el trabajo.

La Teoría Socio Técnica hace referencia a que la empresa tome en consideración que los empleados tienen necesidades personales que la organización, a través de los sistemas socio tecnológicos que le brinda puede cubrir ejerciendo un alto nivel de importancia en su desarrollo personal. Por lo que, desde esta teoría se plantea un rediseño de puestos de trabajo en donde el colaborador pueda utilizar sus destrezas y habilidades para cumplir de manera eficiente sus labores y desarrollarse personalmente (Gómez, 2010).

Todas estas propuestas desarrolladas a partir de esta teoría son recopiladas por el movimiento de la Democracia Industrial en los países escandinavos cuyo objetivo era buscar el desarrollo de formas alternativas de organización del trabajo en donde participen los trabajadores de distintos niveles, sustituyendo las formas altamente jerárquicas por otras más flexibles (Peiró, 1996).

Paralelamente a este movimiento, en los Estado Unidos surge el movimiento del Desarrollo Organizacional que busca mejorar la eficiencia y eficacia en la organización sin descuidar el bienestar de sus trabajadores (Peiró, 1996). Es así que a partir de los planteamientos del enfoque socio técnico sobre el rediseño del trabajo y el movimiento del

Desarrollo Organizacional, se sentaron las bases para el desarrollo del movimiento CVL, el cual parte de la necesidad de humanizar el entorno del trabajo prestando especial atención al desarrollo humano y a la mejora de su calidad de vida (Segurado & Agulló, 2002). A partir de este momento, el tema de la CVL se popularizó tanto en los Estados Unidos como en Europa en donde la situación laboral contaba con altos niveles de precariedad.

2.2 DEFINICIÓN DE CALIDAD DE VIDA LABORAL

Se puede considerar a la CVL como un concepto bastante amplio y complicado de definir ya que se encuentra íntimamente relacionado con diferentes temas del mundo laboral, además de que existen distintas disciplinas, enfoques teóricos y áreas de estudio desde los cuales se la ha tratado de abordar.

La investigadora considera importante que para abordar la definición de CVL se defina en primera instancia los dos componentes que la conforman: la Real Academia de la Lengua Española (2014) define calidad como: “propiedad o conjunto de propiedades inherentes a algo, que permiten juzgar su valor”. Con respecto al segundo componente, señala como vida laboral al: “esfuerzo humano aplicado a la producción de riqueza”. Por lo que de manera general se podría deducir que calidad de vida laboral son aquellas condiciones que contribuyen a hacer del trabajo algo agradable, valioso y digno.

Como se menciona en la justificación, el termino CVL fue utilizado por primera vez por Louis Davis en 1970, cuando desarrollaba un proyecto sobre el diseño de puestos (Aucasi, Ayala, León, & Rios, 2011). Para Davis, el término pretendía describir la preocupación que toda organización debía tener por el bienestar y la salud de todos sus empleados para que estos desempeñen sus labores de manera óptima (Gómez, 2010).

Desde la aparición de este concepto en los años 70, varios han sido los estudios y publicaciones llevados a cabo con la finalidad de facilitar la definición del término. Las conceptualizaciones más clásicas corresponden a los inicios del Movimiento de CVL, en donde se la considera desde un enfoque amplio y genérico basado en la valoración del individuo con relación a su medio de trabajo; es decir desde una perspectiva subjetiva en donde predominan términos como satisfacción laboral, experiencias en la organización, motivación por el trabajo, necesidades personales, entre otros (Segurado & Agulló, 2002).

Más tarde la CVL empieza a tratarse desde el punto de vista de la empresa, una perspectiva mucho más objetiva, haciendo alusión a los distintos procesos y dinámicas organizacionales que afectan al trabajador por lo que nuevos términos empiezan a tomar fuerza como eficacia organizacional, participación, toma de decisiones, bienestar del trabajador, etc. (Segurado & Agulló, 2002).

Tabla 1: Tipos de definiciones de calidad de vida laboral

Walton (1973)	“un proceso para humanizar el lugar de trabajo”
Katzell, Yankelovich, Fein Ornati y Nash (1975)	“...un trabajador disfruta de alta CVL cuando experimenta sentimientos positivos hacia su trabajo y sus perspectivas de futuro, está motivado para permanecer en su puesto de trabajo y realizarlo bien y cuando siente que su vida laboral encaja bien con su vida privada de tal modo que es capaz de percibir que existe un equilibrio entre las dos de acuerdo con sus valores personales” (Segurado & Agulló, 2002, pág. 830)
Suttle (1977)	“grado en que los miembros de la organización satisfacen necesidades personales importantes a través de sus experiencias en la organización” (Segurado & Agulló, 2002, pág. 830)
Nadler y Lawler (1983)	“...forma de pensar sobre las personas, el trabajo y las organizaciones. Sus elementos distintivos tienen que ver con el impacto del trabajo sobre las personas y sobre la eficacia organizacional y la participación en la solución de problemas y toma de decisiones organizacional” (Segurado & Agulló, 2002, pág. 830)
Delamotte y Takezawa (1984)	“conjunto de problemas laborales y sus contramedidas reconocidas como importantes determinantes de la satisfacción del trabajador y la productividad en muchas sociedades durante su periodo de crecimiento económico” (Segurado & Agulló, 2002, pág. 830)
Turcotte (1986)	“la dinámica de la organización del trabajo que permite mantener o aumentar el bienestar físico y psicológico del hombre con el fin de lograr una mayor congruencia con su espacio de vida total” (Segurado & Agulló, 2002, pág. 830)
Sun (1988)	“...un proceso dinámico y continuo para incrementar la libertad de los empleados en el puesto de trabajo mejorando la eficacia organizacional y el bienestar de los trabajadores a través de intervenciones de cambio organizacional planificadas, que incrementarán la productividad y la satisfacción” (Segurado & Agulló, 2002, pág. 830)
Fernández y Giménez (1988)	“el grado en que la actividad laboral que llevan a cabo las personas está organizada objetiva y subjetivamente, tanto en sus aspectos operativos como relacionales, en orden a contribuir a su más completo desarrollo como ser humano” (Segurado & Agulló, 2002, pág. 830)
Robbins (1989)	“la CVL es el proceso a través del cual una organización responde a las necesidades de sus empleados desarrollando los mecanismos que les permitan participar plenamente en la toma de decisiones de sus vidas laborales” (Segurado & Agulló, 2002, pág. 830)

Munduate (1993)	“la CVL considerada como meta, implica la mejora de la efectividad organizacional mediante la transformación de todo el proceso de gestión de los recursos humanos. Como proceso, la transición desde un sistema de control a un sistema de participación. Como filosofía, considera las personas como un recurso más que como un costo extensivo del proceso de producción” (Segurado & Agulló, 2002, pág. 830)
Heskett et al. (1994)	“la calidad del ambiente de trabajo contribuye a la satisfacción de los empleados, lo que también se conoce como CVL” (Segurado & Agulló, 2002, pág. 830)
De la Poza (1998)	“La CVL haría referencia a un conjunto de estrategias de cambio con objeto de optimizar las organizaciones, los métodos de gerencia y/o los puestos de trabajo, mediante la mejora de las habilidades y aptitudes de los trabajadores, fomentando trabajos más estimulantes y satisfactorios y traspasando poder, responsabilidad y autonomía a los niveles inferiores” (Segurado & Agulló, 2002, pág. 830)
Fernández Ríos (1999)	“Grado de satisfacción personal y profesional existente en el desempeño del puesto de trabajo y en el ambiente laboral, que viene dado por un determinado tipo de dirección y gestión, condiciones de trabajo, compensaciones, atracción e interés por las actividades realizadas y nivel de logro y autodesarrollo individual y en equipo” (Segurado & Agulló, 2002, pág. 830)
Lau (2000)	“la CVL se define como las condiciones y ambientes de trabajo favorables que protegen y promueven la satisfacción de los empleados mediante recompensas, seguridad laboral y oportunidades de desarrollo personal” (Segurado & Agulló, 2002, pág. 830)
Casas (2002)	“la calidad de vida laboral es multidimensional y está relacionado con todos los aspectos del trabajo que puedan ser relevantes para la satisfacción, la motivación y el rendimiento laboral” (Casas, Repullo, & Cañas, 2002, pág. 143)
Chiavenato (2004)	“la calidad de vida laboral incluye aspectos físicos, ambientales y psicológicos del lugar de trabajo implicando con ello un profundo respeto por la comodidad de las personas, por su satisfacción, y por su satisfacción” (Chiavenato I. , 2004, pág. 6)
Aguilar, Cruz & Jiménez (2007)	“existen dos grandes posturas frente a la calidad de vida laboral: la reivindicación de las y los trabajadores por el bienestar y la satisfacción; y el interés de las organizaciones por sus efectos potenciales en la productividad” (Aguilar, Cruz, & Jiménez, 2007, pág. 248)
González, Hidalgo, Salazar & Preciado (2010)	“concepto multidimensional que se integra cuando el trabajador, a través del empleo y bajo su propia percepción, ve cubiertas las siguientes necesidades personales: soporte institucional, seguridad e integración al puesto de trabajo y satisfacción por el mismo, identificando el bienestar conseguido a través de su actividad laboral y el desarrollo personal logrado, así como la administración de su tiempo libre” (González, Hidalgo, Salazar, & Preciado, 2010, pág. 333)
Barroso (2012)	la CVL es uno de los cuatro ámbitos a cumplir para que una empresa sea socialmente responsable, puesto que no es suficiente con pagar al trabajador, sino propiciar un ambiente labora propicio para que se desenvuelva, se desarrolle y sea productivo (Barroso, 2012).
Guihard (2015)	“para tener trabajadores felices, es fundamental adoptar a la Calidad de Vida como un eje que articule diferentes prácticas de gestión de personas. Realizar

	un posicionamiento estratégico con este foco nos permite abarcar a las personas desde un punto de vista integral, permitiendo finalmente ampliar el concepto al de felicidad en el trabajo” (Guihard, 2015).
--	--

Fuente: Adaptado de (Segurado & Agulló, 2002)

Tal como se muestra en la tabla 1, existe una gran variedad de definiciones de la CVL las cuales se pueden clasificar en dos grandes grupos: subjetivas, aquellas planteadas por autores que conciben la CVL desde el punto de vista del trabajador y objetivas las que toman como foco de análisis a la organización.

Hoy en día, el concepto de CVL se sustenta en dos aspectos muy importantes, los de percepción y satisfacción, en donde se incluyen tanto aspectos físicos y ambientales, como aspectos psicológicos de la organización; los cuales son comprendidos según cada proceso cognitivo de las personas haciéndolos actuar según los impulsos que reciban (percepción) para hacerlos sentir bien o complacidos según se haya cubierto una necesidad (satisfacción) a través del trabajo (González, y otros, 2015).

Como indica Chiavenato (2007), la CVL no sólo implica los aspectos intrínsecos al puesto, sino también todos los aspectos extrínsecos y contextuales. Es por esto que para fines de esta investigación se tomará como referencia su concepto de CVL, el cual plantea como tal el “grado en que los miembros de la organización pueden satisfacer sus necesidades personales con su actividad en la organización” (Chiavenato, 2007, pág. 351).

2.3 DIMENSIONES DE LA CALIDAD DE VIDA LABORAL

Como se ha mencionado anteriormente, en la actualidad no existe una sola definición de CVL ya que esta se relaciona con todos los aspectos del trabajo que influyan en la satisfacción, motivación, compromiso laboral y el rendimiento laboral; convirtiéndolo en un concepto multidimensional.

A pesar de que existen numerosos estudios y publicaciones con distintos enfoques en cuanto a dimensiones que componen la CVL, estos se pueden agrupar en dos grandes bloques: los aspectos de la CVL que tienen que ver con el entorno en que se realiza el trabajo o condiciones objetivas y los que tienen que ver con la experiencia psicológica de los trabajadores o condiciones subjetivas (Casas, Repullo, & Cañas, 2002).

Casas et al. (2002) definen las dimensiones conceptuales más representativas y relevantes del constructo de CVL en el sector sanitario, sin embargo la investigadora considera que para fines de la disertación estas pueden ser adaptadas al sector farmacéutico o a cualquier sector empresarial en general al darles una conceptualización más genérica.

2.3.1 CONDICIONES OBJETIVAS

- Medio ambiente físico

Para Camacaro (2006) el medio ambiente laboral involucra a la organización y la estructura del trabajo ya que se refiere a la ubicación o el entorno donde se desarrollan y permanecen los empleados mientras realizan sus labores. Por lo que es fundamental tener presente aquellas condiciones del ambiente que influyen en la salud física y mental de los trabajadores.

- Medio ambiente tecnológico

El medio ambiente tecnológico se refiere a los equipos e instrumentos adecuados para la correcta realización del trabajo que se tiene encomendado. El no disponer de estos, así como la deficiencia en el mantenimiento o en el suministro de componentes puede generar frustración en el trabajador (Casas, Repullo, & Cañas, 2002).

- Medio ambiente contractual

El medio ambiente contractual está definido por las responsabilidades contractuales que la empresa adquiere con el colaborador; entre los que se destacan el salario y la estabilidad laboral. Se puede considerar al salario como uno de los aspectos más valorados del trabajo, por lo que es de suma importancia tomar en cuenta en este sentido a la Teoría de la Equidad de Adams la cual hace referencia a que “los trabajadores analizan si son justas las recompensas que reciben por los insumos y contribuciones del empleo que desempeñan; y suelen comparar sus condiciones con las de otros empleados en su misma posición” (Guízar, 2013, pág. 248); generando de esta manera la percepción de equidad o falta de la misma.

Por otra parte tenemos a la estabilidad laboral la cual Socorro (2004) define como la responsabilidad compartida que posee tanto la empresa como el empleado de asegurar su participación efectiva en el ambiente laboral mientras ambas partes garanticen eficacia en los procesos, productos o servicios que generen u ofrezcan.

- **Medio ambiente productivo**

Casas et al. (2002) consideran dentro del medio ambiente productivo a las jornadas laborales y la carga de trabajo como factores influyentes en la calidad de vida laboral ya que por una parte el trabajar en un horario no establecido o por turnos, así como trabajar en un horario nocturno supone una gran dificultad en el mantenimiento de una vida familiar y social normales. Además de que es frecuente que los trabajadores se quejen de problemas en su salud como problemas de sueño, fatiga o alteraciones en su ciclo circadiano.

La carga de trabajo, considerando dentro de ésta la falta de tareas durante la jornada laboral, la asignación de tareas rutinarias o aburridas o la sobrecarga laboral es la otra cara de la moneda que se debe considerar, ya que estas también producen insatisfacción.

- **Medio ambiente profesional**

Las oportunidades de promoción y ascenso así como la formación de los colaboradores constituyen el medio ambiente profesional, los cuales deben ser estimulados y facilitados por la empresa, especialmente en cuanto a actividades formativas se refiere, poniendo a disposición de los trabajadores los recursos necesarios para la consecución de este fin (Casas, Repullo, & Cañas, 2002).

2.3.2 CONDICIONES SUBJETIVAS

- **Esfera privada y mundo laboral**

Como indican McMillan, Lane y Atchley (2011) citados en Valadez (2012) la vida laboral y la vida familiar son dimensiones que se influyen mutuamente, en donde las experiencias y las decisiones que ocurren en un ámbito pueden intervenir en los resultados de otro por lo que lo equilibrar las responsabilidades familiares y laborales constituye un factor que necesariamente debe ser considerado cuando se habla de calidad de vida laboral.

Este estado de balance vida-trabajo se logra cumpliendo con todos los roles en el ámbito familiar sin descuidar las responsabilidades laborales; ya que si no se lograra encontrar una conciliación entre estas dos dimensiones la tensión que se genere por este conflicto puede manifestarse en un nivel de estrés que impacte de manera negativa a la salud del personal, su estado de ánimo, eficiencia, relaciones inter-personales, etc. (Salgado, 2011); (Valadez, 2012).

- Individuo y actividad profesional

Las oportunidades que el puesto de trabajo ofrece para la utilización y desarrollo de conocimientos, destrezas y habilidades; junto con la autonomía y la participación activa en la toma de decisiones, son factores altamente motivantes que contribuyen a la percepción de calidad de vida laboral (Casas, Repullo, & Cañas, 2002).

- Individuo y grupo laboral

Las relaciones entre los miembros del grupo de trabajo son una variable habitualmente muy valorada en la medición de la calidad de vida laboral. La confianza, la comunicación espontánea y el apoyo mutuo constituyen un factor central de la salud personal y organizacional; además de que se convierten en un eje muy importante a la hora de hacer posible el éxito en los grupos de trabajo.

Por otra parte, y de igual importancia es la valoración que existe en cuanto a las relaciones que mantiene el colaborador con su jefe inmediato ya que el estilo de supervisión, el tipo de trato, la capacidad de planificación, etc. son, según Casas et al. (2002), fuentes importantes de satisfacción como de estrés y tensión. Es necesario considerar que las relaciones interpersonales son un concepto fundamental dentro de la organización ya que para poder desarrollar un adecuado trabajo en equipo es necesario entender que la organización es un ente social y que las personas que lo integran son complejas, convirtiéndose así tanto en un medio para alcanzar ciertos objetivos como un fin en sí mismo (Ambrosio, 2012).

- Individuo, grupo laboral e institución

A pesar de que en la empresa es posible conseguir objetivos comunes o colectivos a través de la gestión propia, es necesaria la cooperación dentro de la institución para crear una cultura de colaboración entre los empleados. El trabajar en equipo resulta bastante necesario en las empresas ya que les permite a los trabajadores tener una estabilidad emocional en donde se sientan contentos y motivados al estar en un ambiente de armonía, compañerismo, respeto y con libertad de opinión lo que conlleva a producir buenos resultados y un mejor desempeño (Palacios, 2014).

- Institución y función directiva

Como mencionan Casas et al. (2002), el que existan canales para la participación de los empleados, así como la percepción del grupo de estar integrado en la institución, permite a los trabajadores tomar conciencia de que son parte importante dentro de la organización, lo que favorece a la satisfacción laboral y su bienestar psicológico.

Con base a la revisión bibliográfica descrita en los párrafos anteriores, es innegable discutir la complejidad multidimensional de la CVL y de las dificultades que supone la medición de la misma, por lo que es importante tomar en cuenta que cuando se plantee una medición de CVL, el instrumento que vaya a utilizarse debe buscar identificar aquellas dimensiones y componentes de las mismas que definan problemas y oportunidades de mejora y desarrollo para la empresa.

2.4 INSTRUMENTOS DE MEDICIÓN DE CALIDAD DE VIDA LABORAL

Si bien es cierto que hoy en día existen diversos cuestionarios y/o escalas para medir la CVL y las distintas dimensiones que la componen, el estudio de la misma se ha venido abordando básicamente bajo dos grandes perspectivas teórico-metodológicas: la calidad de vida del entorno de trabajo y la perspectiva de la calidad de vida psicológica (Granados, 2011).

Para Segurado & Agulló (2002) la perspectiva de la calidad de vida del entorno de trabajo tiene como meta conseguir mejorar la CVL mediante el logro de los intereses organizacionales, tomando como centro de análisis a la organización y sus subsistemas lo que otorga gran importancia a las condiciones de trabajo y elementos estructurales de la organización. Por otro lado, la perspectiva de la calidad de vida psicológica muestra mayor interés por el trabajador, analizando aquellos elementos puntuales que constituyen las distintas situaciones de trabajo en las que participa directamente el individuo; es decir que señala la importancia de los aspectos subjetivos de la vida laboral.

Es debido a estos distintos focos de análisis y la multidimensionalidad del concepto que no existe un único método para evaluar la CVL. Por lo que existen métodos objetivos que tratan de hacer una valoración objetiva recogiendo información de tipo cuantitativo en donde se toman variables procedentes de las condiciones físicas del medio ambiente de trabajo. Mientras que los métodos subjetivos evalúan la CVL percibida basada en los datos cualitativos

obtenidos a partir de opiniones y juicios que los trabajadores emiten sobre su entorno de trabajo (Segurado & Agulló, 2002).

Entre las herramientas e instrumentos de evaluación basados en medidas objetivas los más utilizados son: los repertorios de evaluación, los perfiles y los check-list. Mientras que por la parte subjetiva, las técnicas que facilitan las medidas cualitativas son: la observación, la entrevista, las encuestas, grupos de discusión, cuestionarios y escalas de satisfacción laboral. En la tabla que se encuentra detallada a continuación se ha elaborado una síntesis de estos métodos de evaluación de CVL.

Tabla 2: Características de los métodos de evaluación de la CVL

	Objetivo	Se basan	Evaluación	Técnicas
Métodos Objetivos	Valoración empírica del medio de trabajo	Datos objetivos: -Condiciones -Ambiente de trabajo	Indirecta: -Calidad de condiciones de trabajo	-Repertorios de evaluación del lugar de trabajo -Listados sobre características del trabajo -Análisis de puestos -Check-list -Instrumentación para medir variables ambientales
Métodos Subjetivos	Valoración subjetiva del medio de trabajo	Datos subjetivos: -Juicios -Percepciones -Opinioniones	Directa: -Grado de satisfacción del trabajador	-Observación -Entrevistas -Cuestionarios -Grupos de trabajo -Encuestas y macroencuestas -Escala de satisfacción

Fuente: Elaborado por (Segurado & Agulló, 2002)

De igual manera, se ha hecho una investigación acerca de los instrumentos de medición más utilizados en América Latina en español, enumerando las dimensiones de CVL que miden y el número de ítems que contiene cada test.

Tabla 3: Instrumentos de medición más utilizados en América Latina.

Instrumentos	Dimensiones	NºÍtems
Calidad de vida profesional (CVP-35) <i>Cabezas & Karasek</i> 1998	Cargas de trabajo Motivación intrínseca Apoyo directivo	35

<p>Perfil de calidad de vida laboral - (PCVL) <i>Carlos Alberto Gómez Rada</i> 2009</p>	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	39
<p>CVT-GOHISALO <i>Gonzales, Hidalgo, Salazar & Preciado</i> 2010</p>	Soporte institucional Seguridad Integración al puesto Satisfacción Bienestar logrado a través del trabajo Desarrollo personal Administración del tiempo libre	74
<p>Cuestionario de bienestar laboral general (Qblg) <i>Joseph Blanch</i> 2010</p>	Bienestar psicosocial Afectos Competencias Expectativas Efectos colaterales Somatización Agotamiento Alienación	45
<p>Q-Laboral 56 <i>Cruz, Merino & Toledo</i> 2010</p>	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	56
<p>Professional Quality of Life (ProQOL) <i>García, Mendoza & Serna</i> 2014</p>	Satisfacción por empatía Desgaste por empatía Burnout	30
Elaborado por Albarrasin (2016)		

Complementando la tabla presentada, a continuación se describen dos instrumentos muy populares en inglés y en francés; estos últimos investigados debido a que la empresa en donde se ha realizado este proyecto de disertación es una farmacéutica multinacional cuya casa matriz se encuentra ubicada en Francia.

Tabla 4: Instrumentos de medición en inglés y francés.	
Inglés	Francés
Quality of Working Life Systemic Inventory (QWSLI) <i>Dupuis et al.</i> 1989	Systématique de la qualité de vie au travail (ISQVT) <i>Jean-Pierre Martel et Gilles Dupuis</i> 2010
Work – Related Quality of Life scale (WRQoL) <i>Easton & Van Laar</i> 2012	Qualité de vie au travail et stress <i>Dominique Servant</i> 2010
Elaborado por Albarrasin (2016)	

2.5 PROGRAMAS DE CALIDAD DE VIDA LABORAL

Planteado desde un enfoque motivacional, se puede referir a un programa de CVL como un plan organizado sistemáticamente que permite a una persona mejorar su calidad de vida en el trabajo a través de la satisfacción de una amplia gama de necesidades personales, en donde el trabajador se siente útil, reconocido y con la oportunidad de mejorar sus habilidades y conocimientos en su lugar de trabajo (Valero-Hernández, 2012).

Los programas de CVL se han venido implementando, cada vez con más frecuencia, en las últimas décadas en distintas empresas que han reconocido la importancia de cuidar su capital humano como estrategia de mercado; en donde la salud y satisfacción del empleado, conjuntamente con resultados positivos en su eficiencia y productividad, se han convertido en pilares fundamentales para su diseño y aplicación.

Guízar (2013) plantea que los programas de CVL se centran, en su gran mayoría, ya sea en el enriquecimiento del puesto de trabajo o en la humanización del trabajo. Es decir, que son planteados a partir de las dos grandes perspectivas teórico-metodológicas, objetivas y subjetivas, desde las que se ha venido abordando la calidad de vida laboral.

2.5.1 ENRIQUECIMIENTO DEL TRABAJO

El enriquecimiento del puesto de trabajo o diseño del trabajo es una estrategia motivacional que se ha adentrado en el concepto de CVL encaminándose a satisfacer las necesidades del más alto orden, en donde el trabajador es capaz de controlar la planeación, ejecución y evaluación de su trabajo (Robbins, 2004).

Este puede ser un enriquecimiento horizontal, cuando se le añade al trabajador nuevas responsabilidades del mismo nivel o un enriquecimiento vertical, cuando la adición de nuevas responsabilidades son de un nivel paulatinamente más elevado (Chiavenato, 2007).

Hackman & Oldham (1980) citados en Guízar (2013) identificaron cinco dimensiones centrales que pueden enriquecer el trabajo:

1. **Variedad en la tarea:** Se refiere al grado en que un puesto necesita de varias actividades, habilidades y talentos para su ejecución
2. **Identificación con la tarea:** Se refiere al proceso que implica realizar una tarea desde el principio hasta el fin.
3. **Significado de la tarea:** Es hacer importante el trabajo dando a conocer el impacto que las actividades realizadas tienen en la labor de otras personas.
4. **Autonomía:** Se presenta cuando el trabajo realizado le otorga al empleado cierta libertad e independencia para elegir los procedimientos necesarios para lograr el fin de la tarea y de esta manera programar sus actividades.
5. **Retroalimentación:** Se refiere a la información que el empleado debe tener sobre su desempeño.

A pesar de que numerosas investigaciones han respaldado los beneficios del enriquecimiento del trabajo con resultados positivos en el desempeño de los colaboradores y la reducción de la insatisfacción en el trabajo. Algunas veces esta estrategia puede traer consigo consecuencias indeseables, ya que las personas reaccionan de manera diferente a los cambios, provocando en ellos desde una sensación de ansiedad y de angustia hasta la sensación de ser explotados por la organización (Chiavenato, 2007).

2.5.2 HUMANIZACIÓN DEL TRABAJO

La humanización del trabajo es un tema que se ha abordado desde la década de los 50's con la finalidad de que las personas logren una satisfacción a fondo en sus lugares de trabajo (Gámez, 2007), tratando de cubrir desde las necesidades más básicas de los trabajadores hasta aquellas ubicadas en un nivel superior.

La humanización del trabajo se basa en el principio de que los empleados constituyen el capital humano que debe ser desarrollado y no solamente utilizado, buscando aprovechar las habilidades que cada trabajador posee a través de un ambiente que estimule a mejorarlas.

De acuerdo a este enfoque, las condiciones laborales no deben perjudicar o degradar el aspecto humano de los empleados; sino más bien deben contribuir a que cada trabajador se realice tanto en su ámbito laboral como en sus actividades vitales como cónyuge, ciudadano, padre, etc. (Chiavenato, 2007).

2.5.3 IMPLEMENTACIÓN DE PROGRAMAS DE CALIDAD DE VIDA LABORAL

Aucasi et al. (2011) plantean algunos criterios a considerarse para la implementación de programas de CVL en una empresa, indispensables para conseguir una mejor satisfacción de las necesidades de los colaboradores. Estos son:

- **Suficiencia en las retribuciones.** Se refiere a la percepción que el trabajador tiene de estar recibiendo una remuneración justa por el trabajo realizado que le permita mantener un estándar social aceptable y a su vez que le haga sentirse valorado por la empresa.
- **Condiciones de seguridad y bienestar en el trabajo.** Establecer condiciones de trabajo que minimicen el riesgo de accidentes y enfermedades crónicas relacionadas al trabajo es importante para establecer programas de CVL, promoviendo además de condiciones seguras del ambiente laboral, hábitos de alimentación saludable y ejercicio físico.
- **Oportunidades inmediatas para desarrollar las capacidades humanas.** Se refiere a la oportunidad que la empresa le otorga al empleado para aplicar sus conocimientos y habilidades. En esta categoría se incluyen: la autonomía o libertad de elegir y decidir, el uso de múltiples habilidades, que se refiere a que el empleador debe delegar tareas que permitan el ejercicio de una gama de aptitudes que motive a los trabajadores y los haga sentir valorados y la retroalimentación de las labores realizadas (Madriz & Rodríguez, 2010).
- **Oportunidades de crecimiento continuo y seguridad.** La flexibilidad que la empresa tenga con sus empleados juega un rol fundamental en esta categoría al momento de permitir usar los recursos y herramientas necesarios para su ascenso dentro de la organización así como las facilidades para realizar estudios que le permitan al trabajador desarrollar sus habilidades. De igual manera esta categoría abarca la seguridad del empleo, que se refiere a la estabilidad laboral.

- **Integración social y participación en el trabajo de la organización.** Se refiere a la integración de los colaboradores dentro de la empresa, logrando un sentido de comunidad en la organización que vaya más allá de los grupos establecidos por las jefaturas, en donde exista apoyo de unos con otros dentro o fuera de los grupos o equipos de trabajo. Adicionalmente, esta categoría se refiere a la responsabilidad que tiene la empresa para que las personas que trabajan en ella perciban que su participación es importante.
- **Equilibrio entre trabajo y vida personal.** Se refiere a las medidas de flexibilidad temporal y espacial que le permiten al colaborador combinar mejor las obligaciones laborales con las responsabilidades familiares o expectativas de ocio. Actualmente las organizaciones han puesto énfasis en este tema desarrollando diversas medidas como: horarios variables o flexibles, reducción de horas laborales, permisos, teletrabajos, entre otros.

2.5.4 LIMITACIONES DE PROGRAMAS DE CALIDAD DE VIDA LABORAL

A pesar de que en diversas investigaciones los programas de CVL han permitido palpar resultados bastante favorables para las distintas empresas que los han implementado, Aucasi et al. (2011) plantean que el éxito de los procesos para mejorar la calidad de vida en el trabajo pueden verse opacados debido a ciertas limitaciones u obstáculos, de los cuales la investigadora describe los dos más importantes que deben ser abordados de manera prioritaria si llegan a presentarse en un proceso de implementación de programas que pretendan mejorar la CVL:

- **Algunos empleados no desean mejorar su calidad de vida laboral.** La implementación de proyectos de CVL se hace más difícil en organizaciones en donde los empleados no quieren: más responsabilidades, trabajos más complejos, trabajar en equipo o aprender cosas nuevas; lo cual puede ser generado por la inseguridad de una nueva situación (Baguer, 2001).
- **Aumento de costos.** Para la organización es fundamental considerar los costos que la implementación un programa de CVL constituye, especialmente cuando estos representan el replanteamiento, mejora o reestructuración de los puestos de trabajo a

través de la adquisición de nueva tecnología, nuevos ambientes, nuevas herramientas, nueva capacitación, etc.

2.6 BENEFICIOS DE LA CALIDAD DE VIDA EN EL TRABAJO

Es innegable mencionar la infinidad de beneficios que una óptima calidad de vida en el trabajo trae consigo tanto para la empresa como para el trabajador, e inclusive a la sociedad en general. Demostrando una relación positiva entre las prácticas de innovación por implementar programas de mejoramiento de calidad de vida laboral y el éxito empresarial.

2.6.1 BENEFICIOS PARA LA EMPRESA

Granados (2011) cita en su artículo algunos beneficios que la CVL trae para la empresa, los cuales incluyen diversos aspectos tales como:

- **Mejora el funcionamiento financiero.** Las empresas que cuenten con un manejo abierto de las mismas, en donde su sistema participativo incorpore la transparencia empresarial, poder de decisión del empleado y una compartida apuesta al éxito, experimentan un significativo aumento en la productividad, ventas y beneficios; lo que como es de esperar se ve reflejado en las ganancias monetarias de la empresa (Case, 1998).
- **Incrementa el valor del mercado.** Son varios los estudios que han demostrado que los beneficios derivados de los programas y estrategias para mejorar la CVL en las empresas, están unidos al valor del stock de las mismas ya que muchas de las decisiones sobre inversión son manejadas por factores no financieros. Motivo por el cual estudios de clima laboral y cultura organizacional como los elaborados por empresas como Great Place to Work se han popularizado entre las diferentes compañías en los últimos años, tratando de obtener los mejores lugares en este tipo de investigaciones.

Desde el 2005 la Revista Ekos Negocios ha publicado anualmente las 25 mejores empresas para trabajar en el Ecuador, tomando como parte esencial para su posicionamiento en estos rankings a las empresas con el mejor clima laboral, cultura organizacional, CVL, etc.; lo cual las ha beneficiado en gran medida incrementando no

solo su valor de mercado sino también el deseo que tienen los futuros profesionales por formar parte de las mismas (Great Place to Work Institute, 2016).

De igual manera existen varias normas y certificaciones validadas a nivel mundial que otorgan un valor agregado a las empresas que los obtienen ya que representan el compromiso que estas tienen con sus empleados, con el ambiente y con la comunidad. Entre las que más se destacan se puede mencionar la SA 8000, que es una norma certificable orientada a las condiciones laborales, la serie ISO 14000 sobre gestión ambiental, la RS 10:2010 que establece los requisitos para implantar un sistema de gestión de responsabilidad social en las empresas, entre otros (Navarro, 2012).

- **Incrementa la productividad.** Como se ha mencionado en el primer punto de este listado, el hecho de que los empleados puedan ser testigos de cómo la empresa busca estrategias para mejorar su calidad de vida y se preocupa por satisfacer sus necesidades, rescatando la parte humana de la organización; hace que los empleados se sientan comprometidos con las tareas que realizan, mejorando su desempeño y aumentando su productividad.
- **Reduce costos.** Un gran número de empresas multinacionales han reportado una reducción de costos e incremento en su funcionamiento tras la implementación de nuevas formas de trabajo que incentivan a los colaboradores a crear y compartir nuevos conocimientos. Además es innegable la disminución de costos producidos por ausentismos o gastos médicos que existe en las empresas que se preocupan por el bienestar de sus empleados.
- **Mejora la habilidad para retener y atraer a los mejores empleados.** Aquellas empresas que cuentan con estrategias flexibles que permiten conciliar el trabajo con la vida personal se han convertido en lugares bastante atractivos para laborar, especialmente entre profesionales jóvenes y trabajadores especializados que eligen sus lugares de trabajo por aspectos más relevantes que un salario económico.
- **Fortalece la confianza y lealtad de los empleados.** Algunos estudios sugieren que el nivel de confianza de los empleados está directamente relacionado con la importancia que la empresa le dé a la satisfacción de sus necesidades. Contar con empleados leales y comprometidos ayuda a una empresa a tener éxito ya que este tipo de comportamientos hace que las organizaciones sean más efectivas, aumentando las ventas, ahorrando recursos, entre otros.

- **Reduce el ausentismo.** El ausentismo laboral tiene tres manifestaciones: 1) ausentismo previsible y justificado, ya que puede ser controlado por que la empresa está informada de la ausencia, 2) no previsible y sin justificación, que supone una falta o abandono del puesto de trabajo sin autorización de la empresa y 3) el absentismo presencial, que es aquella forma de ausentismo en donde el trabajador asiste a su trabajo pero dedica una parte del tiempo a tareas que no son propias de la actividad laboral. Este tipo de absentismo se relaciona con el compromiso de los trabajadores y su desempeño. (Chang, 2014); (Soria, 2013).

En la actualidad, este último tipo de absentismo es el que ha requerido soluciones inmediatas y mayor atención debido a lo difícil que representa combatirlo, para lo que se ha buscado la adopción de políticas que promuevan el compromiso, lealtad y confianza de los empleados.

- **Fortalece la reputación de la empresa.** Los programas de CVL en las empresas fortalecen su reputación entre sus empleados, competencia, consumidores, proveedores, inversionistas e inclusive con la comunidad en la que operan; permitiéndoles posicionarse en el mercado, vender de mejor manera sus productos y sobre todo lograr alianzas estratégicas.

2.6.2 BENEFICIOS PARA EL EMPLEADO

Tal como se ha mencionado al principio de esta investigación, la CVL se refiere principalmente a la satisfacción de las necesidades que los empleados tienen a través de sus actividades en la organización. Por lo que es innegable el sin número de beneficios que la implementación de programas que permitan mejorar la calidad de vida en el trabajo le trae al colaborador. Entre ellos, Miotti (2009) enumera los siguientes beneficios como aquellos que se convierten en los más importantes por su nivel de impacto en el colaborador:

- Aumenta la satisfacción con sus tareas laborales.
- Reduce el nivel de conflicto que puede surgir entre la vida laboral y familiar.
- Aumenta su motivación y rendimiento.
- Optimiza sus habilidades y empleabilidad interna.
- Utiliza todo su potencial laboral.

2.6.3 *BENEFICIOS PARA LA SOCIEDAD*

Actualmente en nuestra sociedad, el empleo representa uno de los factores más condicionantes en nuestras vidas, relaciones e incluso en nuestra salud. Convirtiéndose en un pilar fundamental y en una de las principales actividades en las sociedades industrializadas (Salanova, Gracia, & Peiró, 1996). Es por esto que Super (1980) citado en Flores, Jenaro, González & García (2010) plantea que el trabajo organiza la vida de las personas y contribuye a su desarrollo económico y sobre todo al bienestar social de la comunidad.

Por lo tanto lograr una calidad de vida laboral le trae múltiples beneficios a la sociedad, los cuales son enumerados por Miotti (2009) a continuación:

- Mantiene la fuerza laboral en óptimos niveles de productividad.
- Reduce la negatividad asociada a la insatisfacción laboral.
- Eleva los niveles de optimismo, motivación y entusiasmo.

2.7 SATISFACCIÓN LABORAL

2.7.1 *DEFINICIONES, TEORÍAS Y MEDICIÓN*

La satisfacción laboral ha sido desde siempre una de las variables del comportamiento organizacional más estudiadas en los últimos tiempos, ya que ha generado un gran interés en aquellas empresas que han apostado por la humanización del trabajo, intentando conocer cuáles son los factores que influyen en el ambiente laboral y en el bienestar de sus colaboradores. Motivo por el cual han surgido numerosas definiciones del concepto de satisfacción sin que se logre llegar a un consenso. Sin embargo, y a lo largo del tiempo, estas coinciden en que pueden dividirse en dos corrientes: las que la describen como un estado emocional y las que ven la satisfacción como una actitud general hacia el trabajo (Guillén, 2015).

Entre las definiciones que más fuerza han tenido en la corriente que define a la satisfacción como un estado emocional positivo relacionado con los sentimientos, se encuentra aquel planteado por Locke en 1976 que describe a la satisfacción como “un estado emocional positivo o placentero de la percepción subjetiva de las experiencias laborales del

sujeto”. Mientras que para el segundo enfoque relacionado con un componente afectivo, y el más aceptado en la actualidad, se destacan autores como Gamero (2003) quien define que “la satisfacción o insatisfacción laboral están relacionados con muchos comportamientos y resultados que son de gran trascendencia para los propios individuos, para la organización o para la sociedad “(Guillén, 2015, págs. 4-6).

De igual manera y debido a la gran cantidad de investigaciones relacionadas a este tema, la satisfacción laboral se ha intentado explicar desde diferentes enfoques, las cuales se pueden enumerar en teorías de contenido (Herzberg, 1959; Maslow, 1973; Korman, 1978, entre otros) y teorías del proceso (Adams, 1965; Vroom, 1964; Locke, 1969; entre otros) (González, Sánchez, & López, 2011). De estas, la más representativa es la teoría de los dos factores de Herzberg.

La teoría de los dos factores de Herzberg plantea que los factores que generan insatisfacción en los colaboradores difieren en la naturaleza de los factores que producen satisfacción por lo que supone que los factores higiénicos: sueldos y beneficios, políticas, relaciones interpersonales, ambiente físico, etc.; son los causantes de la insatisfacción. Si estos factores faltaran o fuesen inadecuados, causan insatisfacción, pero su presencia tiene muy poco efecto en la satisfacción a largo plazo. Mientras que los factores de motivación: logros y reconocimientos, independencia laboral y responsabilidades, etc.; ayudan a aumentar la satisfacción del individuo pero tienen poco efecto sobre la insatisfacción (Amador, 2013).

Es necesario recalcar que dentro de la mayoría de teorías que tratan de explicar la satisfacción laboral se hace gran énfasis en estudiar los factores relacionados a circunstancias del trabajo, sin embargo, la investigadora plantea que no se deben descuidar los factores relacionados a circunstancias personales como son edad, género, estado civil, número de hijos, formación, etc. del colaborador ya que, como menciona Tejedo (2013) todo esto delimita las expectativas del trabajador, respecto a las áreas personales y laborales, las cuales a su vez, condicionan los umbrales de lo que el colaborador espera con lo que realmente obtiene, aumentando o disminuyendo su satisfacción laboral.

Tal como se ha revisado bibliográficamente, llegar a un consenso en cuanto a la definición de satisfacción ha sido sumamente complicado debido al sinnúmero de autores que

han intentado definir la satisfacción laboral desde distintos puntos de vista, por lo que no es de sorprender que la evaluación de la misma sea igual de compleja.

Sin embargo, se ha logrado sintetizar su medición en dos métodos: una calificación global única, que consiste en medir a los colaboradores a través de preguntas como: “si considera todo lo que involucra, ¿Qué tan satisfecho está usted con su trabajo?” para que luego a través de una escala se escoja el nivel de satisfacción. Y otra que es la suma de cierto número de facetas del trabajo que identifica los elementos claves de un trabajo e interroga al empleado sobre sus sentimientos al respecto (Amorós, 2007); (Robbins & Judge, 2009).

2.7.2 DIFERENCIA ENTRE CALIDAD DE VIDA LABORAL Y SATISFACCIÓN LABORAL

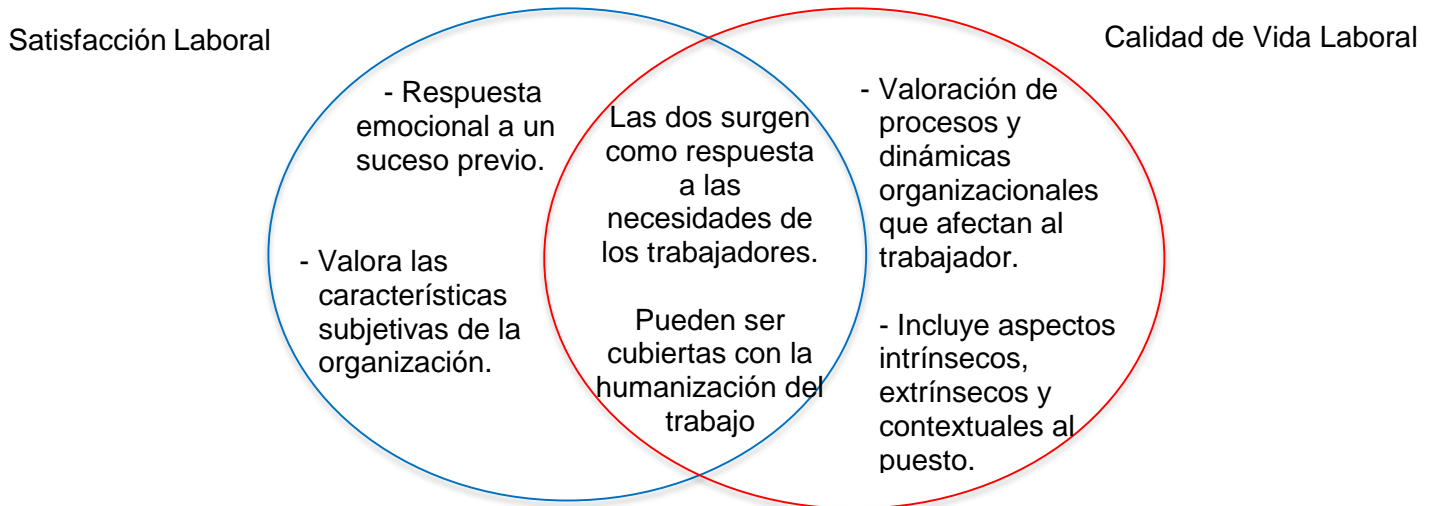
Frecuentemente se asocia el concepto de CVL con el de satisfacción laboral ya que los dos han surgido como respuesta a las necesidades individuales que pueden ser cubiertas a través de aspectos desarrollados con la humanización del trabajo. Sin embargo, y a pesar de que estos conceptos a menudo son utilizados como sinónimos, es necesario recalcar la diferencia que existe entre ellos.

Fue en la década de los años 70, en una serie de conferencias patrocinadas por el Ministerio de Trabajo de EEUU y la Fundación FORD, en que se buscó un término que vaya más allá de la satisfacción laboral, un término que incluya nociones como la participación en la toma de decisiones, autonomía en el trabajo diario y el rediseño del puesto de trabajo; con la finalidad de estimular el aprendizaje, promoción, interés y participación en la empresa. Es así que se empieza a acuñar el término calidad de vida laboral (Granados, 2011).

Tal como se ha mencionado en la revisión bibliográfica anterior el estudio de la CVL se aborda bajo dos perspectivas: objetiva o desde el entorno de trabajo y subjetiva o desde la perspectiva psicológica del trabajador, por lo que esta última persigue fundamentalmente la satisfacción de los colaboradores (Segurado & Agulló, 2002).

Por lo tanto se puede concluir que “la satisfacción es más una respuesta emocional de las personas a un suceso previo descriptivo y cognitivo, consistente en establecer y valorar las características de la organización” (Acosta, 2015, pág. 92), que surge posterior a la percepción

de la CVL. Razón por la cual es considerada una de las múltiples dimensiones estudiadas dentro de la CVL.



(Acosta R. , 2015); (Chiavenato I. , 2007); (Segurado & Agulló, 2002)

A continuación se presenta el proceso metodológico realizado para el desarrollo de esta investigación.

CAPÍTULO III MARCO METODOLÓGICO

3.1 METODOLOGÍA

3.1.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

La modalidad de esta disertación es práctica: proyecto – producto, de tipo descriptivo porque a través de ella se podrá describir, medir y recoger información acerca de la CVL de la fuerza de ventas de la empresa Sanofi para posteriormente, diseñar un programa de mejora enfocado en las distintas dimensiones evaluadas que presenten algún tipo de conflicto.

3.1.2 DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

Esta disertación cuenta con un diseño de investigación no experimental transeccional ya que no se van a manipular variables sino que se pretende recopilar y presentar datos de manera sistemática para tener una idea clara de la oportunidad de mejora en la CVL actual de la fuerza de ventas de la empresa Sanofi. Adicionalmente, se ha realizado una validación lingüística del instrumento a través de un pretest que será descrito en este capítulo.

3.1.3 POBLACIÓN Y MUESTRA

La población con la que se trabajó en esta investigación son los 99 empleados que conforman la fuerza de ventas de la empresa Sanofi Ecuador en la actualidad, entre los que se encuentran visitadores a médicos, representantes institucionales, gerentes de distrito, KIM (Key Institutional Manager) y KAM (Key Account Manager) a nivel nacional. Cabe recalcar que en un principio se planteó trabajar esta investigación con una población conformada por 100 empleados, sin embargo esta se ha visto afectada por la situación económica actual que genera inestabilidad en el país, provocando una leve variación en la misma.

Considerando la población elegida, la muestra que se utilizó para la aplicación del instrumento CVT-GOHISALO estuvo conformada por 79 empleados; los mismos que cumplieron ciertas características que delimiten su participación dentro de la investigación como: formar parte de la fuerza de ventas de la empresa y tener más de tres meses de antigüedad en el cargo.

Para el cálculo de la muestra se ha utilizado la siguiente fórmula:

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

En donde los equivalentes de los elementos de la fórmula son:

n =	Tamaño de la muestra
N =	Población
σ^2 =	Varianza de la población (generalmente se usa el valor de 0,5)
Z^2 =	Nivel de confiabilidad (95%, que en valores Z equivale a 1,96)
(N-1) =	Coficiente de corrección
E^2 =	Error muestral (entre 1 y 9%, generalmente se usa el 5%)

Los mismos que al ser reemplazados permiten obtener el siguiente cálculo:

$$N = \frac{99 \times (0.5)^2 \times (1.96)^2}{(99-1) \times (0.05)^2 + (0.5)^2 \times (1.96)^2} \Rightarrow N = \frac{95.0796}{1.2054} \Rightarrow N = 79$$

3.2 INSTRUMENTO

Como instrumento de la investigación se aplicó el cuestionario CVT-GOHISALO. Un instrumento elaborado en el año 2010 que mide calidad de vida en el trabajo, validado en población mexicana (González, Hidalgo, Salazar, & Preciado, 2010, pág. 332). Es importante mencionar que gracias a que este instrumento es uno de los más completos en cuanto a medición de CVL, ha sido aplicado en múltiples investigaciones en países de América Latina como Chile, Colombia y Ecuador; además cuenta con una validación realizada en población peruana por Peñarrieta, Santiago, Krederdt, Guevara, Carahuapoma & Chavez (2014).

El cuestionario CVT-GOHISALO cuenta con 74 ítems que miden siete dimensiones de la CVL: soporte institucional para el trabajo, seguridad en el trabajo, integración al puesto de trabajo, satisfacción por el trabajo, bienestar logrado a través del trabajo, desarrollo personal y administración del tiempo libre. Dimensiones que serán definidas a continuación conjuntamente con el número de los ítems del cuestionario al que corresponden.

Tabla 5: Definición de las dimensiones del Cuestionario CVT-GOHISALO		
DIMENSIÓN	DEFINICIÓN	ÍTEMS
Soporte Institucional para el Trabajo – SIT	Elementos del puesto de trabajo que son aportados por la institución como estructura que da forma y soporta el empleo, agrupando sus indicadores en las subdimensiones de procesos de trabajo, supervisión laboral, apoyo de los superiores, evaluación del trabajo y oportunidades de promoción.	6,19,26,27,28,44,45,46,47,48,49,50,51,52
Seguridad en el Trabajo - ST	Características del empleo que se relacionan con las condiciones que brindan al trabajador firmeza en su relación con la institución e incluye: la satisfacción por la forma en que están diseñados los procedimientos de trabajo, ingresos o salarios, los insumos para la realización del trabajo, los derechos contractuales de los trabajadores y el crecimiento de sus capacidades individuales a través de la capacitación.	5,7,8,9,10,11,12,13,29,30,31,33,61,63,72
Integración al Puesto de Trabajo - IPT	Inserción del empleado en el trabajo como una de sus partes, en total correspondencia; e incluye aspectos de pertinencia, motivación y ambiente de trabajo.	18,32,36,37,39,40,41,42,43,65
Satisfacción por el Trabajo - SAT	Se entiende como la sensación global de agrado o gusto que el trabajador tenga con respecto a su empleo, e incluye indicadores agrupados en los siguientes tipos: dedicación al trabajo, orgullo por la institución, participación en el trabajo, autonomía (entendida como uso de habilidades y creatividad en el trabajo), reconocimiento y autovaloración.	1,2,3,4,14,15,16,17,20,21,22
Bienestar Logrado a través del Trabajo - BLT	Se entiende como el estado mental o psicológico de satisfacción de necesidades relacionadas con la manera de vivir, incluyendo el disfrute de bienes y riquezas logrados gracias a la actividad laboral. Sus subdimensiones son: identificación con la organización, beneficios del trabajo del ocupado para otros (SIC), satisfacción por la vivienda, evaluación de la salud general y evaluación de la nutrición	23,24,34,35,38,59,60,62,66,71,73
Desarrollo Personal del Trabajador - DP	Proceso de incremento de aspectos personales relacionados con su actividad laboral; se valora a través de las siguientes subdimensiones: logros, expectativas de mejora y seguridad personal.	53,54,64,67,68,69,70,74
Administración del Tiempo Libre – ATL	Definido como la forma en que se disfruta de la vida en el horario en que no se realizan actividades laborales. Evalúa las subdimensiones de planificación del tiempo libre, y equilibrio entre trabajo y vida familiar.	25,55,56,57,58
Fuente: Elaborado por (Parra & Gallego, 2013, pág. 39)		

A manera de validación lingüística de que las preguntas contenidas en el cuestionario estén completamente claras y así obtener resultados mucho más confiables, se ha realizado un pre-test con una muestra validada por la Gerente de Ventas de la empresa con dos visitantes médicos de las líneas más representativas por contar con el mayor número de ventas, que en este caso son las líneas de: Movilidad, Gastropediatría y Genfar. Cabe señalar que tal como menciona Pascual, Ignacio, Cervantes, Jiménez, Medina & García (2015) es importante realizar un proceso de validación lingüística-cultural de un cuestionario para preservar el contenido semántico de la fuente original y así asegurar su adecuación al nuevo contexto.

Para ello se entregó un modelo impreso de la encuesta a cada visitador, los cuales revisaron las preguntas haciendo las modificaciones que creían necesarias en aquellas en las que tenían mayor dificultad para comprender; correcciones que han sido recopiladas en la tabla detallada a continuación junto con la reformulación de la pregunta 67, la cual la investigadora consideró la única necesaria de ser replanteada:

Tabla 6: Validación lingüística de preguntas

NOMBRE	LÍNEA DE NEGOCIO	ITEM	CORRECCION	OBSERVACIÓN	REFORMULACION
Sujeto 1	Gastropediatria	67	Considero que el logro de <u>satisfacciones</u> personales que he alcanzado se deben a mi trabajo en la institución.		Considero que el logro de satisfactores (medios para llegar a la satisfacción) personales que he alcanzado se deben a mi trabajo en la institución.
Sujeto 2	Genfar	69		“La pregunta no aplica”	
Sujeto 3	Movilidad	69		“La pregunta no aplica”	
Sujeto 4	Genfar	1	Con respecto al <u>contrato</u> con que cuento en este momento, me encuentro.	“Especificar que significa la escala”	
		5	Es <u>la</u> satisfacción que <u>siento</u> por la forma en que están diseñados los procedimientos para realizar mi trabajo.		
		32	<u>¿Qué tanto</u> mi <u>empresa respeta</u> mis derechos laborales?		
Sujeto 5	Movilidad	1	Con respecto al <u>contrato</u> con que cuento en este momento, me encuentro.		
		67	Considero que el logro de <u>satisfacciones</u> personales que he alcanzado se deben a mi trabajo en la institución.		Considero que el logro de satisfactores (medios para llegar a la satisfacción) personales que he alcanzado se deben a mi trabajo en la institución.
Sujeto 6	Gastropediatria	1	Con respecto al <u>contrato</u> con que cuento en este momento, me encuentro.	“Indicar la escala de medición en todas las preguntas”	
		67	Considero que el logro de <u>satisfacciones</u> personales que he alcanzado se deben a mi trabajo en la institución.		Considero que el logro de satisfactores (medios para llegar a la satisfacción) personales que he alcanzado se deben a mi trabajo en la institución.

Elaborado por Albarrasin (2016)

Posteriormente, para comodidad de los empleados se procedió a cargar el cuestionario final (Anexo 1) a una plataforma virtual propia de la empresa, lo que permitió a los visitantes médicos acceder a ella desde cualquier computador o dispositivo móvil dentro o fuera de la organización.

3.3 RESULTADOS

La evaluación de la CVL realizada a una muestra representativa del departamento de ventas de la empresa Sanofi se hizo mediante el cuestionario CVT-GOHISALO mencionado anteriormente; cuestionario que fue tabulado de acuerdo a las preguntas que conforman cada una de las siete dimensiones de las cuales está compuesto, las mismas que fueron previamente definidas y se mostraron a los empleados en una escala de Likert, siendo (0) nada satisfecho, (1) nunca, (2) nada de acuerdo, (3) nulo compromiso y (4) muy satisfecho, siempre, totalmente de acuerdo, total compromiso.

Para la interpretación de datos se ha utilizado el Manual de Aplicación e Interpretación del Instrumento para Medir Calidad de Vida en el Trabajo: CVT-GOHISALO de González et al. (2009) en el cual se establecen los puntajes máximos o mínimos que permiten considerar cuando una dimensión o subdimensión debe ser intervenida.

A continuación se presenta el análisis de los gráficos en tres secciones: la primera de la demografía de la muestra, la segunda de cada dimensión evaluada, y en la tercera un perfil general de la CVL del departamento de ventas:

3.3.1 ANÁLISIS DEMOGRÁFICO

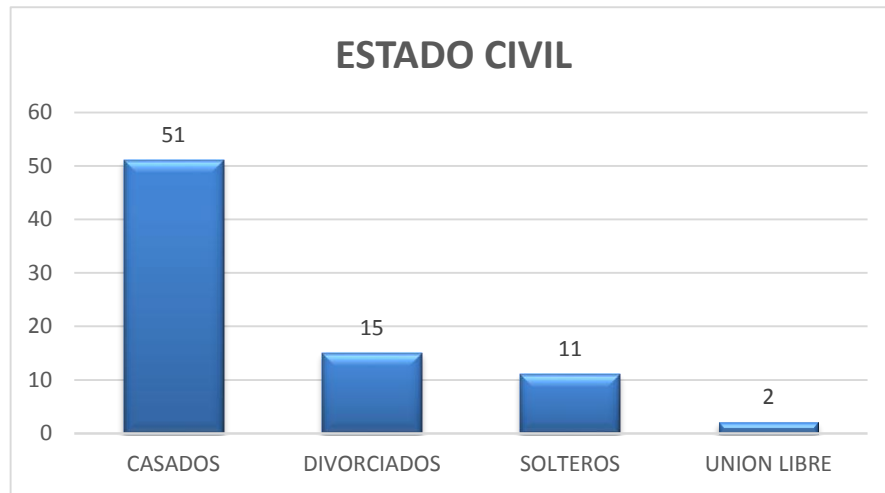


FIGURA 3: ESTADO CIVIL

Demográficamente la muestra evaluada durante esta investigación denota en el estado civil: 51 personas que representan un 65% del total se encuentran legalmente casados, 15 personas están divorciados, 11 solteros y 2 declaran como su estado civil encontrarse en unión libre; tomando en cuenta que se considera como tal, según la legislación nacional vigente, a la unión de dos personas libres de vínculo matrimonial, para establecer un hogar común sin ninguna solemnidad contractual (Yépez, 2015).

A pesar de no existir suficientes investigaciones que relacionen estadísticamente el estado civil con la CVL, Robbins (2004) señala que los empleados casados faltan menos, pasan por menos rotación y están más satisfechos con su puesto de trabajo, ya que al haber adquirido las responsabilidades que le otorga el matrimonio le dan mayor valor e importancia a su empleo. Gómez (2013) refuerza esta afirmación en su investigación y añade que los empleados solteros también cuentan con una satisfacción laboral alta, esto en comparación con el nivel de satisfacción de sus compañeros divorciados. Sin embargo cabe recalcar que no hay investigaciones de este tipo relacionadas a otros estados civiles aparte del matrimonio y la soltería.

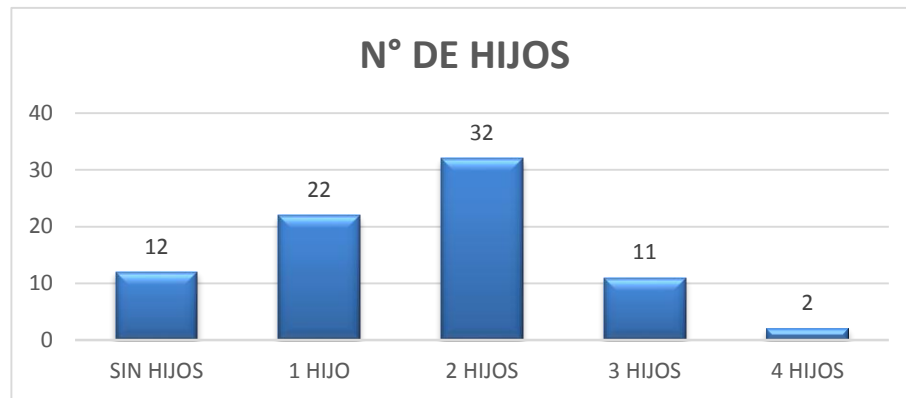


FIGURA 4: N° DE HIJOS

En cuanto a la variable de número de hijos con los que cuentan los colaboradores, 32 empleados que representa un 41% cuenta con 2 hijos en su familia, seguidos de 22 personas (28%) que tienen solamente un hijo, 11 empleados tienen 3 hijos, 12 de ellos no tienen hijos y solamente 2 colaboradores cuenta con una familia más amplia conformada por 4 hijos.

Según Sánchez & Quiroga (1995) se puede considerar al número de hijos como una variable demográfica importante que influye tanto en la satisfacción familiar como en la satisfacción laboral de los colaboradores. Por lo que es necesario considerar este factor para la conciliación de estos ámbitos.

Como se ha mencionado en la revisión bibliográfica hecha anteriormente el balance entre la familia y el trabajo se logra cumpliendo con todos los roles en el ámbito familiar sin descuidar las responsabilidades laborales, lo cual puede tornarse más difícil para los empleados cuyo número de hijos es mayor al de sus compañeros.

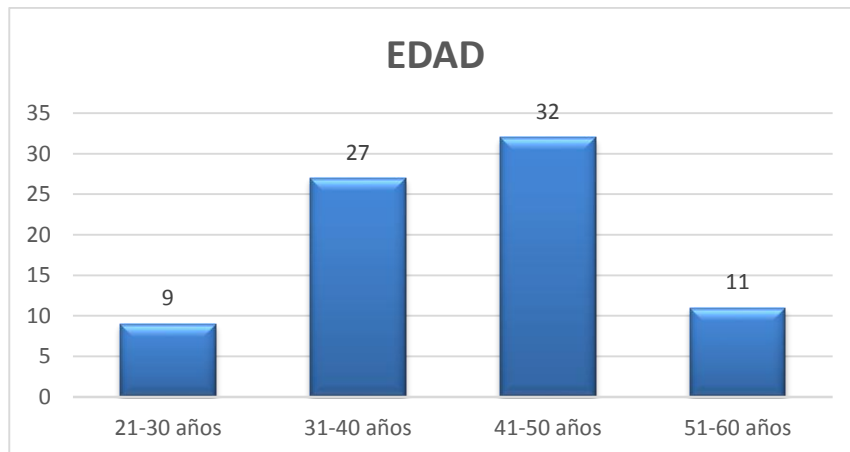


FIGURA 5: EDAD

En lo que se refiere a la variable demográfica de la edad, se observa en la ilustración 5 que la mayoría de colaboradores, con 32 respuestas, se encuentran en el rango de edad entre 41 a 50 años, seguidos de 27 empleados ubicados en el rango de edad entre 31 a 40 años; 11 colaboradores en el rango de edad de 51 a 60 años y finalmente 9 respuestas en el rango de edad entre 21 a 30 años, siendo este el que menor número de personas representa.

A pesar de que, como menciona Robbins (2009), existe una cantidad notable de investigaciones dedicadas a analizar la relación de la edad con la CVL y sus varias dimensiones, las evidencias encontradas al respecto se encuentran mezcladas. Sin embargo, es importante recalcar que la mayoría de estudios encontrados demuestran una relación positiva entre la edad y la satisfacción laboral.

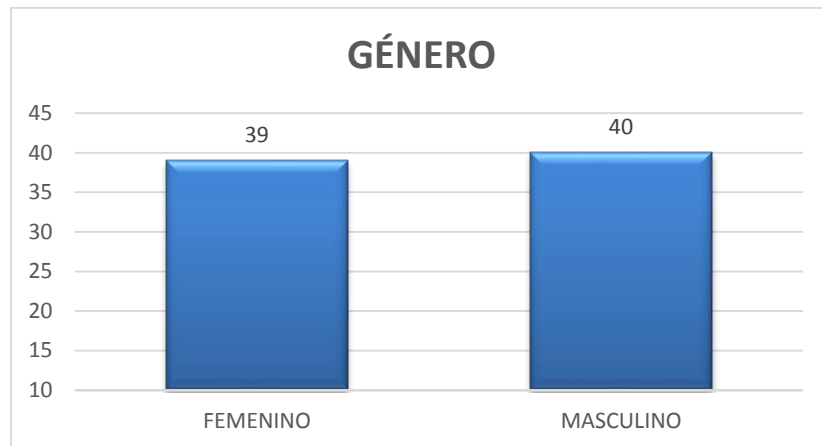


FIGURA 6: GÉNERO

Finalmente, en lo que respecta al género se pudo observar tras la evaluación que existe una diferencia mínima en cuanto al número de hombres y mujeres en el departamento de ventas. Es así que en esta población se encuentran 40 hombres y 39 mujeres, lo que ratifica el balance de género que se pretende mantener en general en toda la empresa.

Como se ha mencionado en la revisión bibliográfica realizada, González et al. (2015) mencionan que el concepto de CVL se sustenta tanto en la percepción como en la satisfacción, por lo que se recalca que la percepción es evaluada de manera individual y es influida por aspectos como el género, la cultura, la actividad laboral, entre otros. Sin embargo y a pesar de que Robbins (2004) reconoce que hay pocas o ninguna diferencia significativa entre hombres y mujeres que repercutan en su ámbito laboral, no se puede negar el hecho de que las mujeres por lo general tienen la responsabilidad de cuidar de sus hijos y de su hogar, lo cual según Pérez & Azzollini (2012) afectaría su forma de relacionarse en el trabajo, alterando obviamente su percepción del mismo, generando estrés y disminuyendo su calidad de vida laboral.

3.3.2 ANÁLISIS DIMENSIONAL

Para realizar el análisis de los resultados obtenidos en cada dimensión y subdimensión evaluada, se ha procedido a tabular y graficar el número de respuestas recibidas por cada pregunta según la escala d Likert entregada en donde 0 es el puntaje mínimo y 4 el puntaje máximo, clasificando los ítems en las dimensiones según correspondan.

Posteriormente se sacó un promedio para cada dimensión, sumando los datos obtenidos en las mismas y dividiéndolos para 79, número total de cuestionarios aplicados. De esta manera, se obtuvo un puntaje directo que pudo ser ubicado en el cuadro de Puntuación T para calificar la Calidad de Vida Laboral que ofrece el Manual de Aplicación e Interpretación del Instrumento CVT- GOHISALO (Anexo 2) y así determinar qué dimensiones deben ser intervenidas.

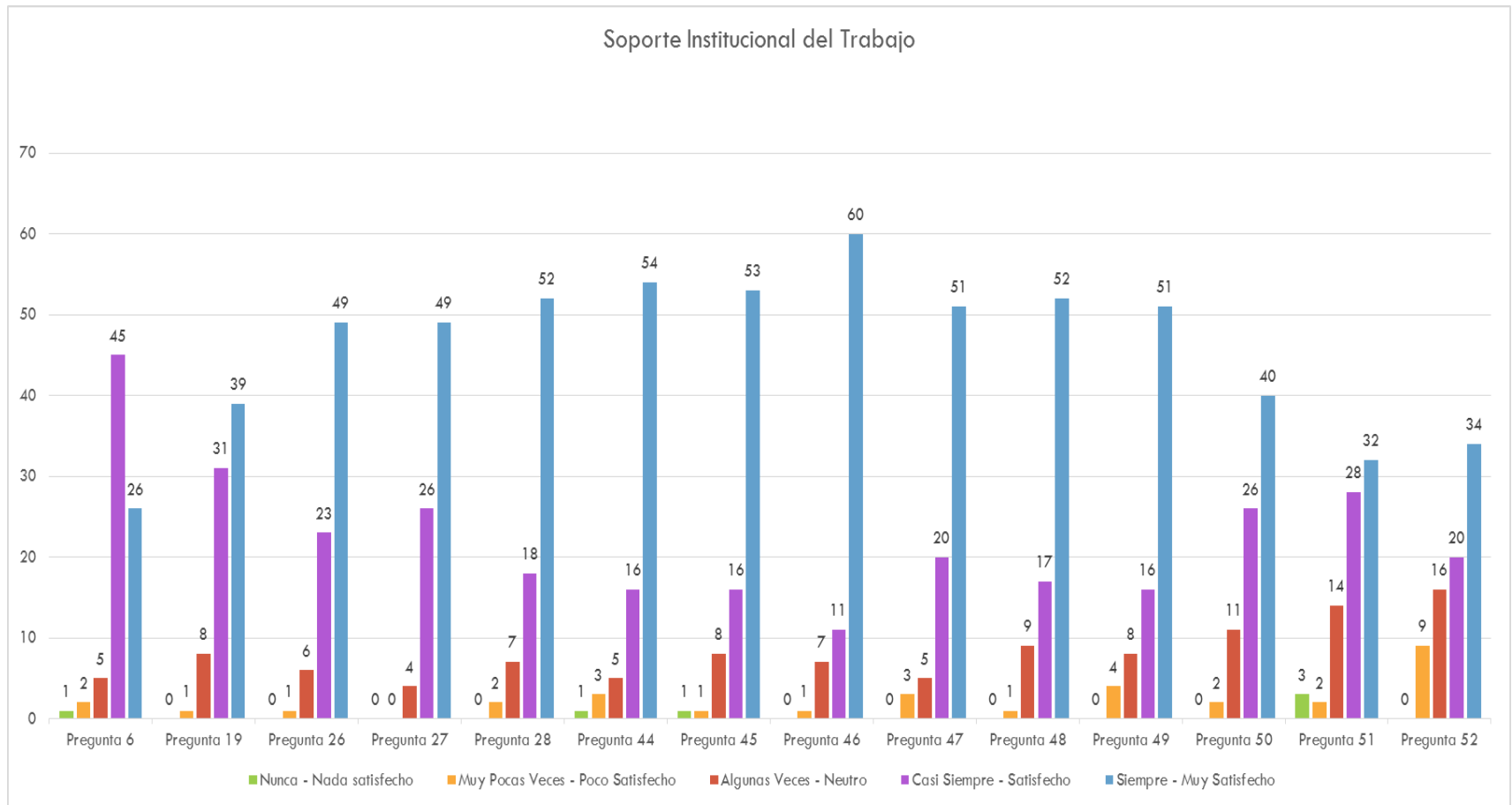


FIGURA 7: SOPORTE INSTITUCIONAL DEL TRABAJO

Dentro de la dimensión de Soporte Institucional del Trabajo (SIT) conformada por 14 preguntas relacionadas a elementos que aporta la institución para dar forma y apoyo al empleado con sus funciones y responsabilidades como son los procesos de supervisión, evaluación y retroalimentación, así como la relación jefe-empleado en donde se incluye el trato y confianza que este tiene con sus superiores, se observa que la mayoría de trabajadores se encuentran muy satisfechos con las subdimensiones que la conforman.

Es así que se puede observar en la Ilustración N°7 que la pregunta que obtuvo mayor puntaje es la número 46, con 60 respuestas que representan al 76% de empleados, que ratifican el alto nivel de satisfacción que tienen los colaboradores en cuanto al apoyo que sienten de los superiores para la realización del trabajo, subdimensión de la cual forma parte este indicador.

En la revisión bibliográfica que se hizo de las condiciones subjetivas que conforman la CVL, se señala a la relación que el colaborador mantiene con su jefe inmediato como una variable muy valorada en la medición de la misma ya que como menciona Casas et al. (2002) el estilo de supervisión, el tipo de trato, la capacidad de planificación, etc. que mantienen los jefes, en este caso ha sido fuente de satisfacción para los colaboradores y más no de estrés o tensión.

Es así que este resultado permite destacar el eficaz proceso de comunicación descendente que se presume existe entre superiores y subordinados, factor considerado por la investigadora como primordial para el éxito de los procesos de supervisión, evaluación y retroalimentación evaluados. Así como el interés que los empleados sienten que tienen sus jefes por ellos y por sus necesidades lo que los mantiene motivados y comprometidos con la organización.

En esta dimensión se ha obtenido una puntuación T equivalente a 90, lo que representa una puntuación alta al superar los 60 puntos que determina el manual para considerarla como tal, por lo que esta dimensión, no presenta ningún conflicto y más bien se debe destacar que los colaboradores se consideran personas con actividades o tareas claras, con alto sentido de pertenencia a la institución y buen apoyo de sus superiores.

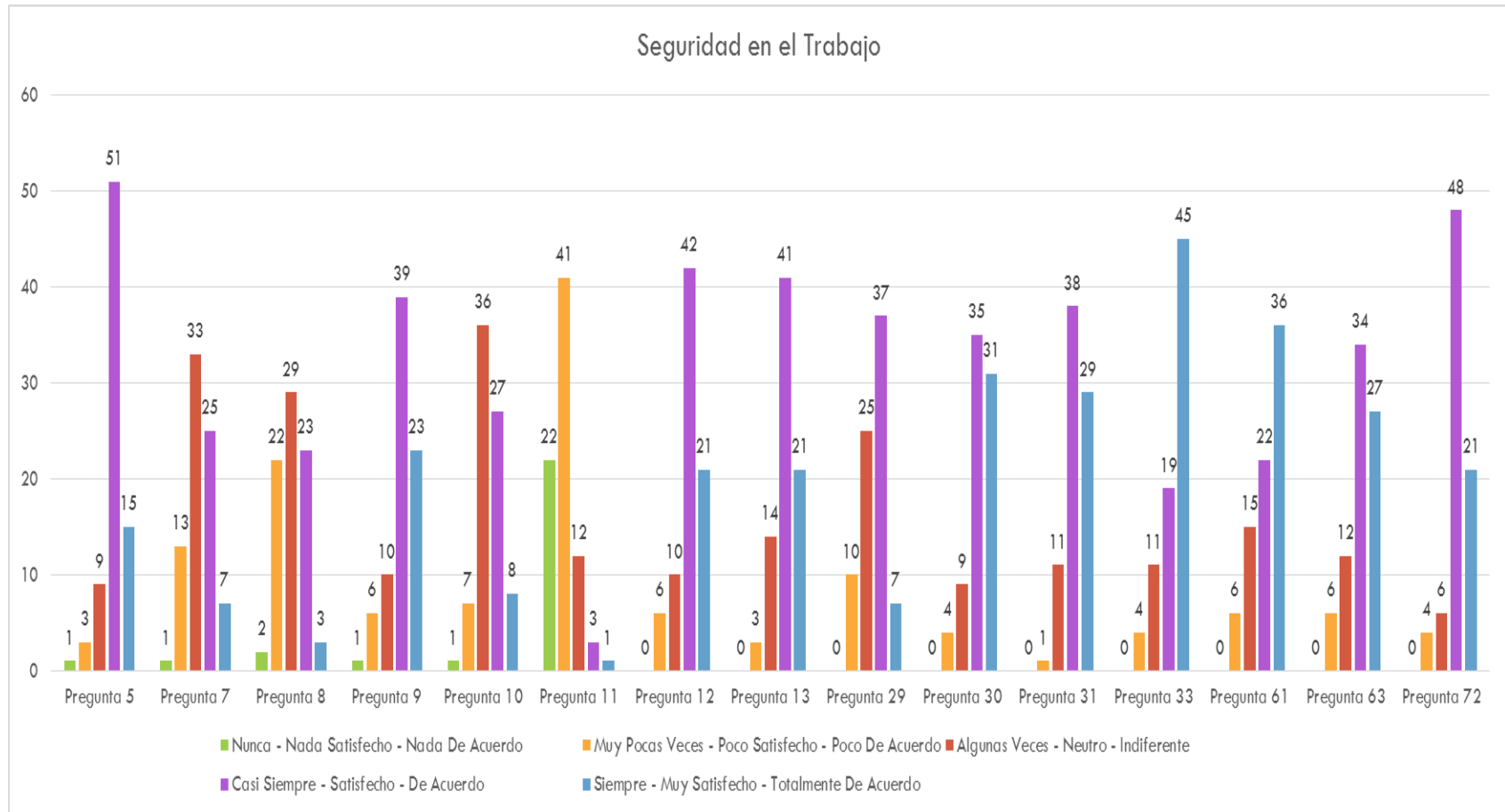


FIGURA 8: SEGURIDAD EN EL TRABAJO

La Seguridad en el Trabajo (ST) es una dimensión que abarca las condiciones que fortalecen la relación entre el empleado y la institución. Esta dimensión fue medida por 15 preguntas que evaluaron subdimensiones como la satisfacción por cómo están diseñados los procedimientos de trabajo, salarios, seguridad que la empresa le ofrece al trabajador a través de, por ejemplo, el cuidado de su salud y el crecimiento en cuanto a capacidades individuales que se obtiene a través de las capacitaciones que ofrece la empresa.

A pesar de que en esta dimensión se obtuvo un puntaje T equivalente a 70, que al superar los 60 puntos determinados en el manual permite calificarlo como un puntaje alto que representa el gran nivel de satisfacción en los procedimientos del trabajo, la investigadora considera necesario destacar cuatro preguntas que conforman las subdimensiones de ingresos o salarios y derechos contractuales de los trabajadores para que formen parte del diseño del plan de mejoramiento de calidad de vida laboral.

En la Figura N°8 se observa que, tanto para las preguntas 7 y 8 relacionadas a la satisfacción por el salario que presentan los empleados en función a sus responsabilidades y en comparación a otras empresas del sector, predominan 33 (42%) y 22 (37%) respuestas respectivamente en el campo "neutral". Resultado que debe ser tomado en cuenta especialmente porque el salario es considerado como uno de los factores más importantes en el medio ambiente contractual que forma parte de las condiciones objetivas de la calidad de vida laboral (Casas, Repullo, & Cañas, 2002) y que según la Teoría de los dos factores de Herzberg lo plantea como un factor higiénico causante de la insatisfacción pero cuya presencia tiene muy poco efecto en la satisfacción a largo plazo.

De igual manera, para la pregunta 10 se obtuvo un resultado similar al descrito previamente; es decir que 36 empleados (46%) se sitúan en una posición neutral con respecto a la seguridad que la empresa le ofrece en cuanto a su jubilación mediante planes de retiro.

Finalmente, es en el indicador de condiciones de higiene y seguridad de la subdimensión de derechos contractuales de los trabajadores que abarca la pregunta 11, en donde se pone mayor énfasis dentro de esta dimensión ya que 41 respuesta que representa el 52% de colaboradores se encuentran poco satisfechos en cuanto al ruido, iluminación, limpieza, etc. de su lugar de trabajo. Lo cual según Aucasi et al. (2011) es un criterio importante

a ser considerado dentro del diseño e implementación de cualquier programa de calidad de vida laboral para conseguir una mejor satisfacción de las necesidades de los colaboradores. Sin embargo, el particular de este caso es que la muestra a la que se tomó los cuestionarios está conformada en su mayoría por visitadores médicos y representantes comerciales cuyo lugar de trabajo es fuera de las oficinas.

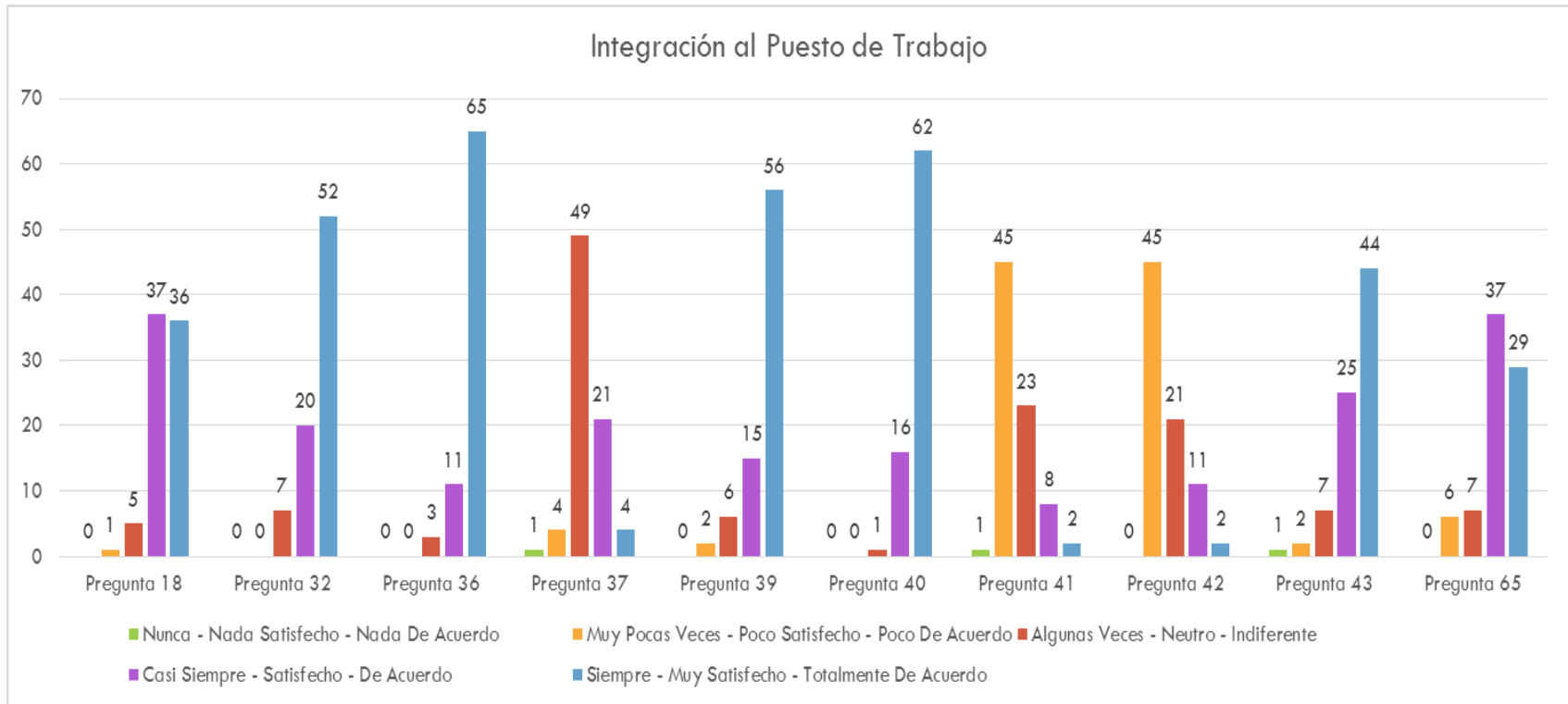


FIGURA 9: INTEGRACIÓN AL PUESTO DE TRABAJO

En cuanto a la dimensión de Integración al Puesto de Trabajo (IPT), esta se encuentra conformada por 10 preguntas que permitieron evaluar subdimensiones relacionadas a la pertinencia, motivación y ambiente de trabajo que hacen sentir al empleado como parte activa de la organización.

El puntaje T obtenido en esta dimensión es de 40 puntos, puntaje considerado bajo según el manual. Por lo que la investigadora ha identificado a las preguntas 37, 41 y 42 como aquellas con el mayor número de respuestas negativas, las cuales representan falencias en los indicadores de interés por la actividad laboral y apoyo de los compañeros.

En lo que se refiere a la subdimensión de motivación conformada por el interés que sienten los empleados por estar activos en el trabajo contemplado en la pregunta 37, se obtuvo como resultado que dicha motivación se presenta solamente algunas veces en 49 personas, es decir que el 62% de los empleados del área de ventas se desmotiva con facilidad de sus tareas laborales.

Locke (1984) citado en Peiró (1996) señala que las personas difieren ampliamente en el interés que manifiestan hacia ciertas tareas, sin embargo el “trabajo interesante” es frecuentemente muy valorado, por lo que un enriquecimiento del puesto podría aumentar la satisfacción de los empleados evitando pérdidas productivas por la falta de interés de los colaboradores por estar activos en su trabajo.

A su vez, otro de los aspectos que presentó conflicto fue aquel relacionado al ambiente laboral, especialmente cuando se habla del apoyo que debe existir entre compañeros, esto contemplado en las preguntas 41 y 42.

Comparando los resultados conseguidos en esta dimensión y a pesar de que en la pregunta 18 relacionada con el trato entre colaboradores, se obtuvieron 37 respuestas (47%) de satisfacción con la relación que existe entre compañeros; así como en la pregunta 36 en donde 65 personas (82%) consideran que su trabajo siempre contribuye al logro de objetivos comunes con sus colegas. Es necesario destacar que 45 respuestas que representan el 57% de colaboradores, tanto en las preguntas 41 y 42 mencionadas anteriormente, consideran que

muy pocas veces sus compañeros se muestran solidarios en el trabajo o ante alguna adversidad.

La investigadora considera necesario intervenir en esta subdimensión para mejorar el trabajo en equipo ya que, como menciona Casas et al. (2002) en las condiciones subjetivas de la CVL, la confianza, la comunicación y el apoyo mutuo son factores muy importantes a la hora de hacer posible el éxito en los grupo de trabajo.

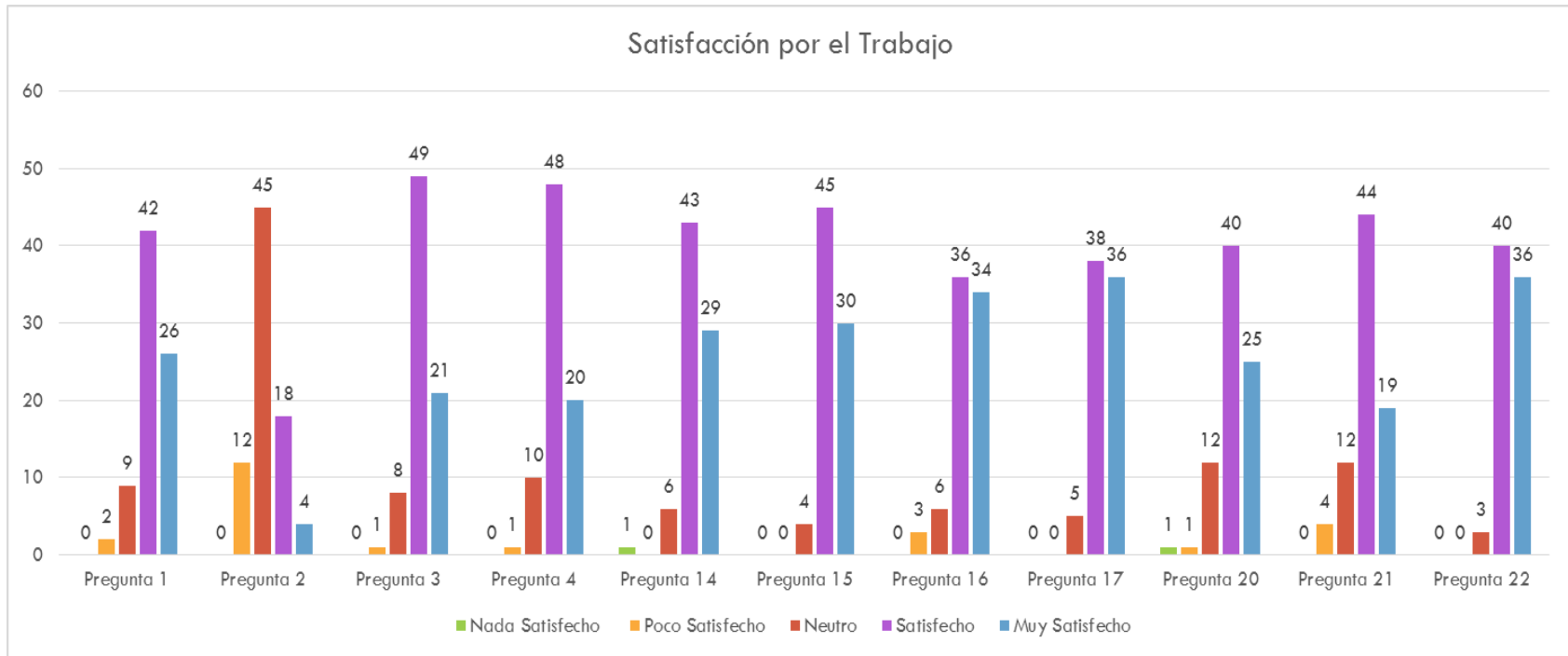


FIGURA 10: SATISFACCIÓN POR EL TRABAJO

Se considera que la Satisfacción por el Trabajo (SAT) es esa sensación de agrado que el colaborador tiene respecto a su empleo y abarca subdimensiones referentes a las condiciones del trabajo como la forma de contratación, la jornada laboral, dedicación al trabajo, autonomía y reconocimiento; las cuales fueron medidas en 11 preguntas que permiten destacar el grado de satisfacción que los empleados mantienen en cuanto a esta dimensión con una puntuación T de 40 puntos que según el manual puede ser considerada como una puntuación baja.

Al igual que en el caso anterior y ya que en la ilustración 10 se puede observar que la mayoría de respuestas obtenidas son positivas, se ha identificado a la pregunta 2 como la única que presenta algún tipo de conflicto. La cual hace referencia a la duración de la jornada, que con 45 respuestas neutras, demuestra que el 57% de la población se encuentra indiferente en cuanto a la dedicación que le prestan al trabajo.

Granados (2011) plantea que las personas con jornadas de trabajo muy prolongadas experimentan dificultades para mantener sus relaciones sociales y familiares normales. Además de que este factor supone un impedimento no solo para el esparcimiento y mantenimiento de buenas relaciones familiares y sociales, sino también para la actualización profesional; a más de los problemas de salud que puede generar. Por lo que es innegable la afectación directa que este tiene sobre la CVL.

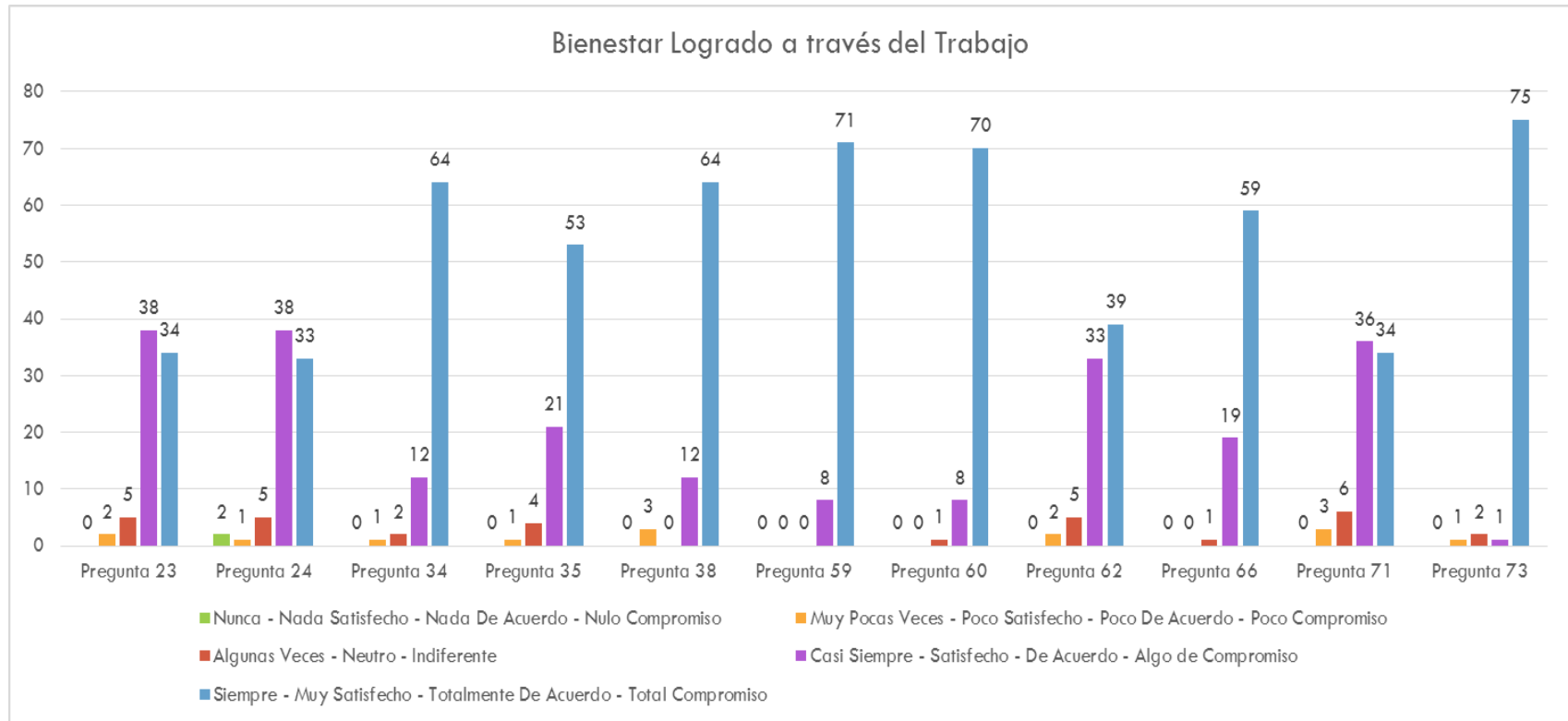


FIGURA 11: BIENESTAR LOGRADO A TRAVÉS DEL TRABAJO

En cuanto a la dimensión de Bienestar Logrado a través del Trabajo (BLT), evaluado mediante 11 preguntas, esta se refiere al estado mental de satisfacción de necesidades que está relacionado a la manera de vivir y el nivel de bienestar y gozo de riquezas obtenidas mediante el trabajo. La cual es considerada como una de las dimensiones más aceptada por los empleados con una puntuación T de 70 puntos, ya que además en ella se evalúan aspectos como las condiciones físicas de la vivienda de los colaboradores, su dieta alimenticia, entre otros.

Como se observa en la ilustración 11, son varias las preguntas que han obtenido respuestas positivas con un alto número de colaboradores que las respaldan, por lo que la investigadora considera importante destacar algunas de ellas especialmente por los indicadores y subdimensiones a los que representan.

El compromiso con el trabajo según Amorós (2007) se puede definir como el nivel en que una persona se identifica con su trabajo, le interesa lo que realiza, participa de manera activa en lo que él implica y además considera su desempeño como importante. Por lo que al obtener 75 respuestas favorables (95%) en la pregunta n° 73, correspondiente al factor de autocompromiso con el trabajo, se destaca esta característica que mantienen los colaboradores con la empresa.

Relacionadas a estos resultados se encuentran las respuestas obtenidas en las preguntas 34 y 38, correspondientes a la identificación con los objetivos de la empresa y al disfrute de la actividad laboral respectivamente. En donde la identificación con los objetivos obtuvo 64 respuestas de estar totalmente de acuerdo con los mismos al igual que el disfrute del uso de destrezas y habilidades para realizar las tareas asignadas. Fortaleciendo y corroborando el 95% de respuestas obtenidas en cuanto al total compromiso de los colaboradores del área de ventas con la institución.

La investigadora recalca la importancia de tomar en cuenta estos resultados ya que podrían favorecer la ejecución de este programa en caso de que su diseño fuese aceptado por la organización.

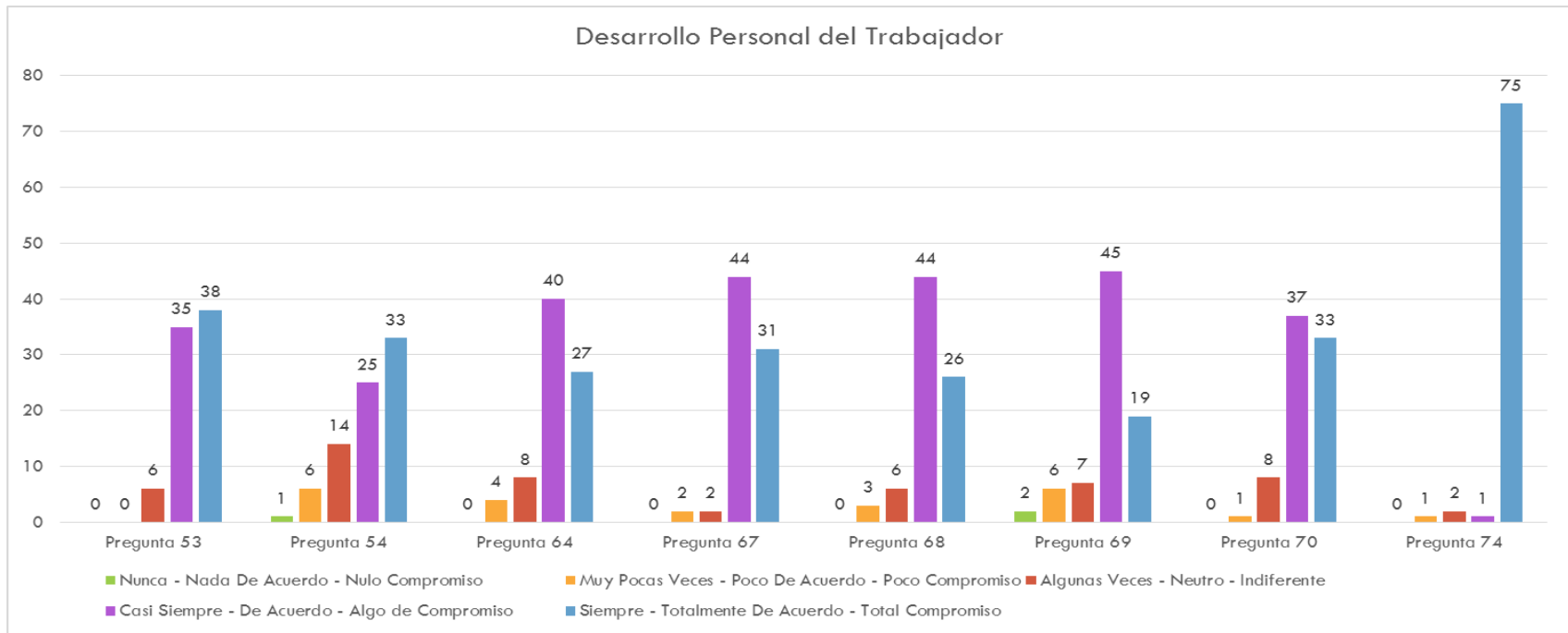


FIGURA 12: DESARROLLO PERSONAL DEL TRABAJADOR

La dimensión del Desarrollo Personal del Trabajador (DPT) abarca el proceso de mejoramiento de los aspectos personales de los colaboradores relacionados con su actividad laboral, misma que se valora a través de subdimensiones como: logros, reconocimiento, expectativas de mejora y seguridad personal.

En este cuestionario el Desarrollo Personal del Trabajador (DPT) fue evaluado mediante 8 preguntas que han permitido obtener como resultado una puntuación T equivalente a 60 puntos. Los cuales según el manual representan el buen ánimo, optimismo y amabilidad de los trabajadores, además de considerar que están logrando sus metas gracias a que estas son claras, alcanzables y loables.

Es importante destacar que uno de los resultados más altos obtenidos en esta encuesta fue el puntaje en la pregunta 74 que con un 95% de empleados que representan a las 75 respuestas alcanzadas, refleja el total compromiso que los colaboradores sienten hacia el logro de los objetivos de la empresa; resultado que se complementa con el de la pregunta 74 analizado en la dimensión anterior.

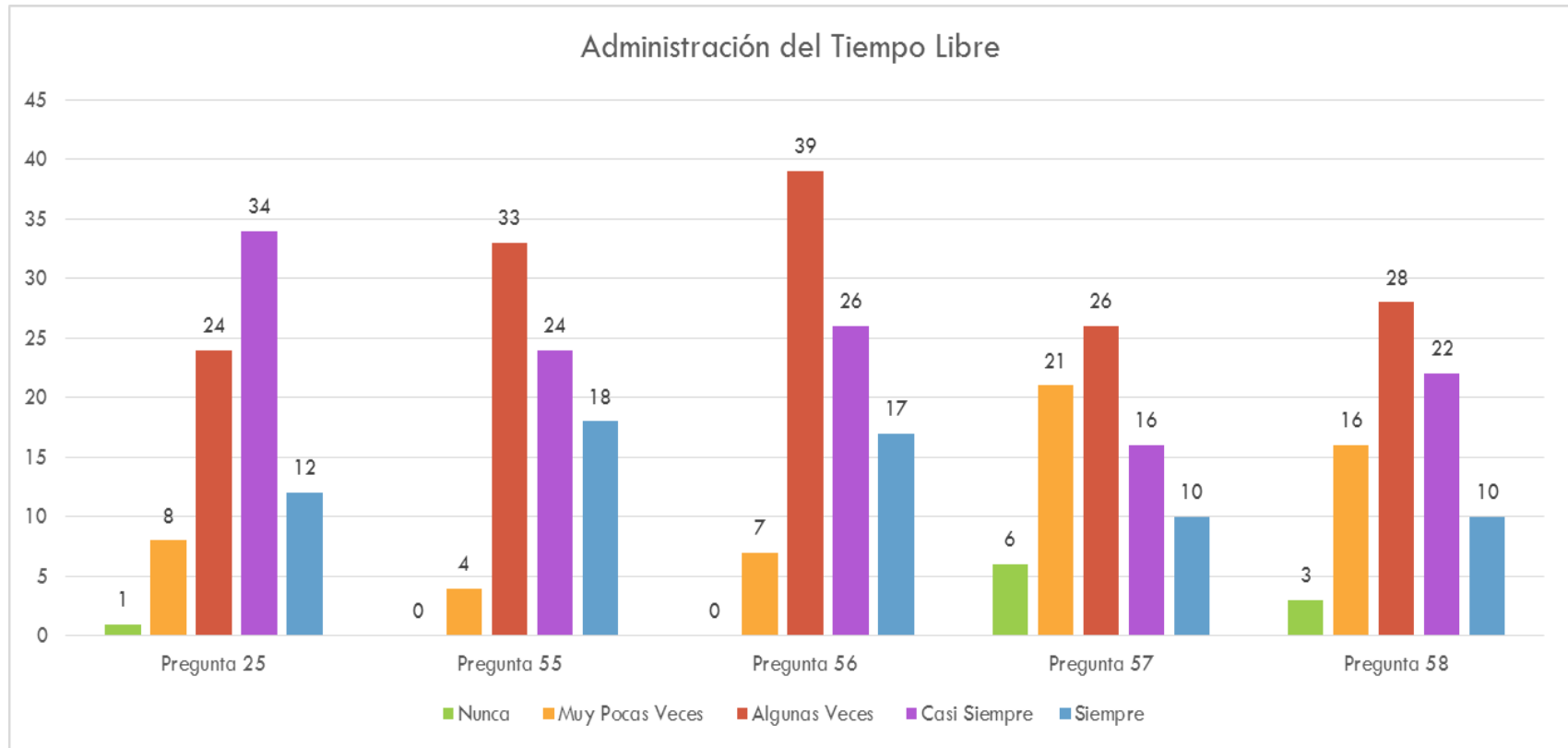


FIGURA 13: ADMINISTRACIÓN DEL TIEMPO LIBRE

Finalmente, la última dimensión evaluada fue la de Administración del Tiempo Libre (ATL) la cual contempla la forma en que se disfruta de las actividades fuera del horario laboral por lo que se compone de subdimensiones como la planificación del tiempo libre y el equilibrio entre el trabajo y la vida familiar.

Esta dimensión fue evaluada a través de 5 preguntas, mismas que al ser tabuladas han permitido conocer que ésta es la dimensión que más conflictos presenta para el personal del área de ventas ya que la puntuación T obtenida en la misma es la más baja de todas (20 puntos). Lo que, según el manual, es consecuencia de que los trabajadores no tengan una buena administración del tiempo libre, prolonguen su jornada laboral o suelen llevar trabajo a la casa; lo que repercute en su descanso o recreación.

En cuanto a la subdimensión de planificación del tiempo libre, esta se encuentra compuesta por dos indicadores: la necesidad de trabajar en casa y el cumplimiento de actividades programadas. La necesidad de trabajar en casa fue evaluada en la pregunta 25, en donde 34 personas que representan al 43% de los empleados consideran que casi siempre deben llevar trabajo a casa, factor que influye negativamente en el balance trabajo-familia tal como se describirá a continuación. Mientras que en lo que se refiere al cumplimiento de actividades laborales planificadas para después del trabajo, 33 empleados (42%), calificaron en la pregunta 55 que estas pueden ser llevadas a cabo solamente en algunas ocasiones ya que su trabajo muchas veces se lo impide.

Por otra parte, en lo que se refiere a la subdimensión del equilibrio entre trabajo y vida familiar compuesta por las últimas tres preguntas referentes a la convivencia con la familia y la participación en las actividades domésticas y en los cuidados familiares; los empleados han manifestado que su trabajo sólo les permite cumplir con estas actividades en algunas ocasiones; lo cual preocupa e insatisface a los colaboradores.

Como se mencionó en la revisión bibliográfica hecha sobre las condiciones subjetivas de la calidad de vida laboral, McMillan et al. (2011) citados en Valadez (2012) indican que la vida laboral y la vida familiar son dimensiones que se influyen mutuamente, en donde las experiencias y las decisiones que ocurren en un ámbito pueden influir en los resultados de otro

por lo que, equilibrar las responsabilidades familiares y laborales constituye un factor que necesariamente debe ser considerado cuando se habla de calidad de vida laboral.

Esta conciliación se puede ver afectada por la carga laboral que provoca tener que llevar trabajo a la casa, evaluado en la pregunta 25 de esta dimensión y la extensa jornada laboral, que los colaboradores del área de ventas manifestaron tener en la pregunta 2 de la dimensión de Satisfacción por el Trabajo.

3.3.3 PERFIL DE LA CALIDAD DE VIDA LABORAL DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS

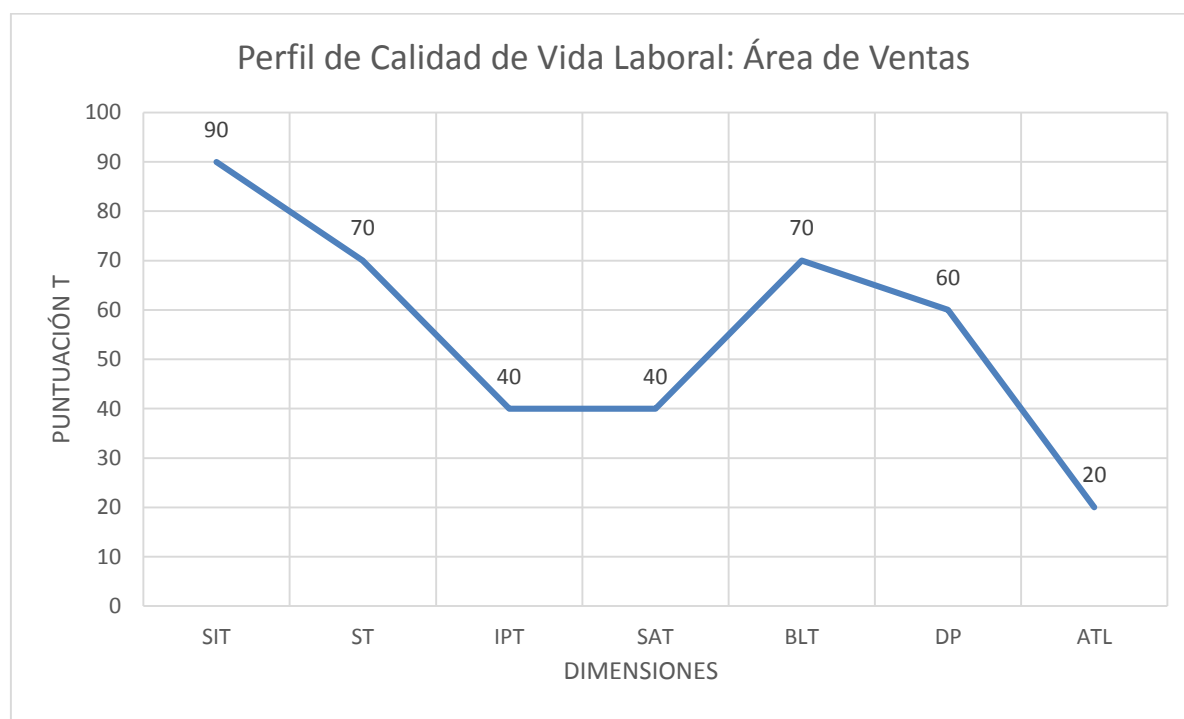


FIGURA 14: PERFIL DE CVL

La recopilación de los puntajes T obtenidos en todas las dimensiones evaluadas, han permitido obtener un perfil general bastante favorable de la calidad de vida laboral que mantienen los colaboradores del área de ventas de la empresa Sanofi.

Cabe recalcar que para el diseño del programa de mejoramiento de calidad de vida laboral propuesto se considerará a las dimensiones que han presentado una puntuación T baja, las cuales como se observa en la ilustración 14 y se ha mencionado en el análisis de los

resultados son: Integración al Puesto de Trabajo (IPT), Satisfacción por el Trabajo (SAT) y Administración del Tiempo Libre (ATL).

Además, la investigadora considera necesario tomar en cuenta para el diseño, aquellos indicadores y subdimensiones que, aunque obtuvieron una puntuación baja no afectaron a las dimensiones que las engloban pero que enriquecerían y mejorarían la calidad de vida laboral de los colaboradores. Estos son los indicadores de la Seguridad en el Trabajo (ST) relacionados con: la satisfacción por el salario, planes de retiro y condiciones de higiene y seguridad.

A continuación se presentará el diseño del programa de mejoramiento de CVL del personal del área de ventas de la empresa Sanofi, producto de esta investigación.

CAPÍTULO IV PRODUCTO

4.1 OBJETIVO DEL PROYECTO

Intervenir en las dimensiones o subdimensiones evaluadas que presentan conflicto para mejorar la CVL de los empleados que conforman el departamento de ventas de la empresa Sanofi.

4.2 ACTIVIDADES

El diseño del programa de mejoramiento de CVL estará enfocado en cuatro dimensiones que contarán con actividades dirigidas a corregir o fortalecer las subdimensiones o indicadores previamente evaluadas y que presentaron algún tipo de conflicto; cabe recalcar que como primera etapa del programa se propone realizar una sensibilización de los resultados obtenidos tanto a las autoridades como a los empleados que formaron parte de esta investigación:

- *Seguridad en el Trabajo*

II. Propuesta de la realización de un estudio salarial con una difusión y comparación de resultados.

III. Propuesta de ajuste de beneficios del personal de ventas con el administrativo en cuanto a alimentación y parqueadero:

a. En cuanto a alimentación se propone un reembolso de gastos con facturas de respaldo al final del mes de hasta \$4.50 diarios, mismo valor que es entregado al personal administrativo en tickets de alimentación.

b. En cuanto a parqueaderos se propone un convenio con la empresa Urbapark, una de las principales organizaciones encargadas de la administración de parqueaderos públicos y privados, para entregar tarjetas de parqueo al personal con un valor de \$50 mensuales, suma que hoy en día es reembolsada al personal administrativo para el alquiler del parqueo en el edificio.

IV. Propuesta y planificación de un plan de retiro empresarial mismo que contará con las siguientes condiciones:

a. Proceso de outplacement.

- b. Bonificación de retiro.
- c. Establecimiento de un tiempo limitado para que el empleado pueda seguir usando el seguro privado de salud.
- d. Facilitar el proceso para que el empleado retirado pueda convertirse en proveedor de la empresa en caso de ser necesario.
- e. Reconocimiento no monetario.

V. Mejoramiento de las condiciones físicas del área de trabajo móvil del personal de ventas:

- a. Chequeo trimestral básico tanto de las personas como de las condiciones del auto.
- b. Planificación de charlas de sensibilización conjuntamente con el área HSE sobre ergonomía y seguridad vial.
- c. Planificación de actividades ergonómicas denominada “escuela espalda enfocada a la conducción” a través de talleres y ejercicios.
- d. Entrega de productos para el cuidado personal como bloqueador y colirio.

- Integración al Puesto de Trabajo

- VI. Planificación de un programa de pausas activas enfocado al personal de ventas.
- VII. Taller sobre trabajo en equipo.
- VIII. Planificación de campeonatos relámpagos de fútbol, básquet y volley.
- IX. Programa “Conoce a nuestro equipo” enfocado a que los colaboradores tanto administrativos como de ventas conozcan a las personas que conforman los equipos de las diferentes áreas de trabajo a través de la difusión virtual de fotografías de cada miembro con una breve descripción de sus principales funciones, así como la importancia del área, línea de trabajo o productos según corresponda.

- Satisfacción por el Trabajo

- X. Taller de manejo de tiempo laboral.

- Administración del Tiempo Libre

- XI. Taller de balance trabajo – familia.
- XII. Planificación de una escuela de padres a través de talleres y charlas.
- XIII. Propuesta de vacaciones para los padres de familia el primer día de clases.

XIV. Propuesta de día de vacación al mes para el colaborador que haya cumplido con la meta de ventas mensual

XV. Planificación de un “Día de la Familia” con actividades de esparcimiento y deporte para los colaboradores y sus familias.

4.3 SUPUESTOS

- Sanofi Aventis del Ecuador no se encuentre interesado en implementar un programa de CVL exclusivo para el departamento de ventas.
- Falta de presupuesto para ejecutar el programa.

4.4 PRECONDICIONES

- Aprobación y permiso de las Autoridades de la Empresa: Gerencia General, Gerencia Comercial, Gerencia de Recurso Humanos.
- Disposición de tiempos y espacios.
- Involucramiento y compromiso del personal.

4.5 INDICADORES

Los presentes indicadores están contemplados bajo las políticas de la empresa:

- N° de asistentes a la sensibilización de resultados obtenidos en la medición de calidad de vida laboral.
- % de posible incremento en el salario actual con los beneficios propuestos.
- N° de empleados cuya edad sea menor a 3 años para la edad legal a jubilarse.
- N° de asistentes a charlas, talleres y actividades planificados.

4.6 FUENTES DE VERIFICACIÓN

- % de reembolsos por alimentación y parqueadero realizados mensualmente.
- Datos de evaluación de conocimientos adquiridos después de las charlas o talleres impartidos.
- Datos de morbilidad del personal de ventas atendidos en el centro médico de la empresa por afecciones provocadas por el área de trabajo.

4.7 SOSTENIBILIDAD

La sostenibilidad de este programa está garantizada por:

- El compromiso que existe por parte de los directivos de la organización por cuidar de su capital humano.
- Las políticas internas de recursos humanos.
- Los estándares de medición del programa Great Place to Work que le permitió a Sanofi posicionarse dentro de las 5 mejores empresas para trabajar en el Ecuador en el año 2016.

4.8 MEDIOS O INSUMOS

Tabla 7: Medios o Insumos

Actividades	Prioridad*	Recursos	Responsables	Involucrados
I. Sensibilización de resultados obtenidos en la medición de CVL	Alto	Diapositivas / Sala de conferencias con recursos audiovisuales	Investigadora y Analista de RRHH	Colaboradores y jefaturas del área de ventas
II. Propuesta de estudio salarial con difusión y comparación de resultados	Medio	Cotizaciones de estudios salariales de consultoras de RRHH / Política salarial	Analista de RRHH	Gerencia General, Gerencia RRHH y Gerencia Finanzas
III. Propuesta de ajuste en beneficios alimenticios y de parqueo del personal de ventas	Medio	Computadora/ Cotización de convenio con Urbapark	Analista de RRHH	Gerencia General, Gerencia RRHH y Gerencia Finanzas
IV. Propuesta de plan de retiro empresarial	Medio	Bibliografía/ Propuesta de bonificación/ Negociación y convenio del seguro de salud privado/ Computadora/ Política de Compras/ Cotización de placas conmemorativas	Analista de RRHH, Gerencia de RRHH, Analista de Compras	Gerencia General, Gerencia Financiera, Jefe de Compras, Personal con edad próxima a retirarse
V. Mejoramiento de condiciones físicas del área de trabajo móvil del personal de ventas	Medio	Cotización de chequeos trimestrales de autos/ Bibliografía/ Diapositivas / Sala de conferencias con recursos audiovisuales/	Coordinadora HSE, Médico Ocupacional, Analista de Compras	Gerencia General, Gerencia Financiera, Personal del área de ventas

		Cotización de bloqueadores y colirios		
VI. Programa de pausas activas enfocado al personal de ventas	Alto	Bibliografía/ Diapositivas/ Sala de conferencias con material audiovisual	Coordinadora HSE	Personal del área de ventas
VII. Taller de trabajo en equipo	Alto	Bibliografía/ Diapositivas/ Sala de conferencias con material audiovisual/ Papelógrafos/ Marcadores/ Lana	Analista de RRHH	Personal del área de ventas
VIII. Campeonatos deportivos relámpago	Alto	Pelotas/ Cotización de medallas/ Áreas verdes	Comisión deportiva Analista de Compras	Personal de la empresa Sanofi
IX. Programa “Conoce a nuestro equipo”	Alto	Computadora/ Internet/ Formato de difusión	Jefe de cada área, Analista RRHH	Personal de la empresa Sanofi
X. Taller de manejo de tiempo laboral	Alto	Bibliografía/ Diapositivas/ Sala de conferencias con material audiovisual/ Papelógrafos/ Marcadores	Analista de RRHH	Personal del área de ventas
XI. Taller de balance trabajo – familia	Alto	Bibliografía/ Diapositivas/ Sala de conferencias con material audiovisual/ Papelógrafos/ Marcadores	Analista de RRHH	Personal del área de ventas
XII. Escuela de padres	Alto	Bibliografía/ Diapositivas/ Sala de conferencias con material audiovisual/ Papelógrafos/ Marcadores	Analista de RRHH	Personal del área de ventas
XIII. Propuesta de vacaciones por primer día de clases	Alto	Computador/ % de empleados de la fuerza de ventas con hijos	Analista de RRHH	Gerencia RRHH y Gerencia Comercial
XIV. Propuesta de Vacaciones por cumplimiento de metas	Alto	Computador/ Informe de cumplimiento de metas	Analista de RRHH	Gerencia RRHH y Gerencia Comercial

XV. Día de la familia	Alto	Cotización de espacios para realizar el evento, música y comida. Programa de actividades	Analista de RRHH, Analista de Compras	Personal de la empresa Sanofi y sus familias
-----------------------	------	--	---------------------------------------	--

* De acuerdo a la Puntuación T obtenida en la evaluación

Elaborado por: Albarrasin (2016)

4.9 PRESUPUESTO

Gracias al Departamento de Recursos Humanos de la empresa Sanofi, la investigadora ha podido tener acceso a un aproximado de las remuneraciones del personal involucrado en este proyecto para el cálculo del presupuesto del mismo.

Tabla 8: Desglose de sueldos

Cargo	Sueldo	Sueldo por hora
Gerente Financiero	\$4000	\$25
Gerente de RRH	\$4000	\$25
Gerente Comercial	\$4000	\$25
Coordinadora HSE	\$2200	\$13.75
Médico Ocupacional	\$1000	\$6.25
Analista RRHH	\$1500	\$9.38
Analista de Compras	\$1500	\$9.38

Tabla 9: Desglose de presupuesto

Actividad	Recurso Humano	Horas	Costo	Material	Costo
I.	Analista RRHH	1h (difusión de resultados)	\$9.38		
II.	Analista RRHH	5h (elaboración de propuesta)	\$46,90		
	Gerente RRHH	1h (revisión)	\$25		
	Gerente Financiero	1h (revisión)	\$25		
III.	Analista RRHH	5h (elaboración de propuesta)	\$46,90		
	Gerente RRHH	1h (revisión)	\$25		
	Gerente Financiero	1h (revisión)	\$25		

IV.	Gerente RRHH	2h (revisión de propuesta y negociación con seguro)	\$50		
	Analista RRHH	3h (propuesta de outplacement)	\$28.14		
	Analista de Compras	3h (elaboración de cotizaciones)	\$28.14		
V.	Coordinadora HSE	5h (planificación talleres y charlas) 6 h (2h por taller o charla)	\$151.25		
	Médico Ocupacional	18h (6h de chequeos médicos por 3 meses)	\$112.50		
	Analista de Compras	3h (elaboración de cotizaciones)	\$28.14		
VI.	Coordinadora HSE	6h (adaptación de programa)	\$82.50		
VII.	Analista RRHH	4h (planificación) 2h (taller)	\$56.28	Material de papelería	\$20
VIII.	Analista de Compras	2h (cotización de medallas)	\$18.76	3 balones	\$30
IX.	Analista RRHH	1h (revisión de formato)	\$9.38		
X.	Analista RRHH	4h (planificación) 2h (taller)	\$56.28	Material de papelería	\$20
XI.	Analista RRHH	4h (planificación) 2h (taller)	\$56.28	Material de papelería	\$20
XII.	Analista RRHH	4h (planificación) 2h (taller)	\$56.28	Material de papelería	\$20
XIII.	Analista RRHH	3h (elaboración de propuesta)	\$28.14		
	Gerente RRHH	1h (revisión)	\$25		
	Gerente Comercial	1h (revisión)	\$25		
XVI.	Analista RRHH	3h (elaboración de propuesta)	\$28.14		
	Gerente RRHH	1h (revisión)	\$25		
	Gerente Comercial	1h (revisión)	\$25		
XV.	Analista RRHH	6h (elaboración de programa)	\$56.28		
	Analista de Compras	6h (elaboración de cotizaciones)	\$56.28		
	Gerente RRHH	2h (revisión de propuesta)	\$50		

Elaborado por: Albarrasin (2016)

Tabla 10: Presupuesto Total

Actividad	Costo Total
Actividad I	\$9.38
Actividad II	\$96.90
Actividad III	\$96.90
Actividad IV	\$106.28
Actividad V	\$291.89
Actividad VI	\$82.50
Actividad VII	\$76.28
Actividad VIII	\$48.76
Actividad IX	\$9.38
Actividad X	\$76.28
Actividad XI	\$76.28
Actividad XII	\$76.28
Actividad XIII	\$78.14
Actividad XVI	\$78.14
Actividad XV	\$162.56
	\$1.365,95

Elaborado por: Albarrasin (2016)

4.10 MATRIZ DE MARCO LÓGICO

Objetivo	Descripción	Actividades	Insumos	Técnicas	Indicador	Medios de verificación	Resultado	Precondición	Costo
Objetivo	Intervenir en las dimensiones evaluadas que presentan conflicto para mejorar la calidad de vida laboral de los empleados que conforman el departamento de ventas de la empresa Sanofi.	I. Sensibilización de resultados obtenidos en la medición de CVL	Diapositivas, Sala de conferencias, Recursos audiovisuales	Análisis de información Reflexión Charla	Nº de asistentes	Lista de asistencia	Conocimiento del personal del área de ventas de su actual nivel de CVL	Falta de concientización de la importancia del proyecto	\$9.38
		II. Propuesta de estudio salarial con difusión y comparación de resultados	Cotizaciones de estudios salariales de consultoras de RRHH, Política salarial	Análisis de información	Costo total del estudio salarial	Cotizaciones realizadas a consultoras	Cocimiento de la posición salarial actual de los empleados del área de ventas con respecto al mercado	Aprobación de la Gerencia General y RRHH	\$96.90
		III. Propuesta de ajuste en beneficios alimenticios y de parqueo del personal de ventas	Computadora, Cotización de convenio con Urbapark	Análisis de información Negociación	Costo total de ajuste de beneficios	Cotizaciones y cálculos realizados	Equidad de beneficios entre el personal administrativo y el personal de ventas	Aprobación de Gerencia General, Gerencia Financiera y RRHH	\$96.90
		IV. Propuesta de plan de retiro empresarial	Bibliografía, Propuesta de bonificación, Negociación y convenio con seguro de salud, Computadora, Política de Compras, Cotización placas conmemorativas	Análisis de información Negociación Reflexión	% de ejecución del plan de retiro.	Diseño del plan de retiro empresarial	Sentimiento de seguridad de los empleados próximos a jubilarse	Aprobación de la Gerencia General y RRHH	\$106.28
		V. Mejoramiento de condiciones físicas del área de trabajo móvil del personal de ventas	Cotización de chequeos trimestrales de autos, Bibliografía, Diapositivas, Sala de	Charlas Talleres	Nº de asistentes a charlas y talleres	Lista de asistencia	Comodidad de los empleados	Aprobación y permiso Involucramiento del personal	\$291.89

		conferencias con recursos audiovisuales, Cotización de bloqueadores y colirios		% de productos de cuidado entregados	Firmas de recibido de productos				
	VI. Programa de pausas activas enfocado al personal de ventas	Bibliografía, Diapositivas, Sala de conferencias con material audiovisual	Charlas Talleres Ejercicios Concientización de información	Nº de asistentes a charlas y talleres % de pausas activas realizadas	Lista de asistencias Registro de pausas activas realizadas	Disminución de problemas osteo-musculares por posiciones prolongadas	Permiso de las jefaturas Involucramiento del personal		\$82.50
	VII. Taller de trabajo en equipo	Bibliografía, Diapositivas, Sala de conferencias con material audiovisual, Papelógrafos, Marcadores, Lana	Taller Concientización de información Reflexión Dinámicas	Nº de asistentes al taller	Lista de asistencia	Aumento en el nivel de colaboración y solidaridad entre compañeros	Permiso de las jefaturas Involucramiento del personal		\$76.28
	VIII. Campeonatos deportivos relámpago	Pelotas, Cotización de medallas, Áreas verdes	Recreación	Nº de asistentes a los partidos	Lista de personas inscritas	Afianzar relaciones interpersonales entre colaboradores	Permiso de las jefaturas Involucramiento del personal		\$48.76
	IX. Programa "Conoce a nuestro equipo"	Computadora, Internet, Formato de difusión	Concientización de información	Nº de formatos enviados	Formatos de difusión enviados	Fortalecer la empatía entre colaboradores	Involucramiento del personal		\$9.38
	X. Taller de manejo de tiempo laboral	Bibliografía, Diapositivas, Sala de conferencias con material audiovisual, Papelógrafos, Marcadores	Taller Concientización de información Reflexión Dinámicas	Nº de asistentes al taller	Lista de asistencia	Mejorar el manejo de la jornada laboral	Permiso de las jefaturas Involucramiento del personal		\$76.28

Elaborado por: Albarrasin (2016)

		XI. Taller de balance trabajo – familia	Bibliografía, Diapositivas, Sala de conferencias con material audiovisual, Papelógrafos, Marcadores	Taller Concientización de información Reflexión Dinámicas	Nº de asistentes al taller	Lista de asistencia	Aumento en el grado de conciliación trabajo-familia	Permiso de las jefaturas Involucramiento del personal	\$76.28
		XII. Escuela de padres	Bibliografía/ Diapositivas/ Sala de conferencias con material audiovisual/ Papelógrafos/ Marcadores	Taller Concientización de información Reflexión Dinámicas	Nº de asistentes	Lista de asistencia	Fortalecimiento de lazos familiares	Permiso de las jefaturas Involucramiento del personal	\$76.28
		XIII. Propuesta de vacaciones por primer día de clases	Computador/ % de empleados de la fuerza de ventas con hijos	Análisis de información	% de empleados con hijos menores de edad	Informe de número de empleados con hijos menores de edad	Fortalecimiento de lazos familiares	Aprobación de la Gerencia de RRHH y la Gerencia Comercial	\$78.14
		XIV. Propuesta de Vacaciones por cumplimiento de metas	Computador/ Informe de cumplimiento de metas	Análisis de información	% de cumplimiento de metas	Informe de cumplimiento de metas	Reconocimiento al trabajo realizado	Aprobación de la Gerencia de RRHH y la Gerencia Comercial	\$78.14
		XII. Día de la familia	Cotización de espacios para realizar el evento, música y comida. Programa de actividades	Recreación Dinámicas	Nº de asistentes	Lista de asistentes	Aumento en el grado de conciliación trabajo-familia	Permiso de las jefaturas Involucramiento del personal	\$162.56

4.11 MONITOREO

- Cumplimiento del cronograma.
- Formato de asistencia firmado para charlas, talleres y actividades.
- Fotos de talleres y actividades.
- Correos de difusión.
- Informe trimestral del área de RRHH.

4.12 EVALUACIÓN

- Aplicación del Cuestionario CVT-GOHISALO después de la ejecución del programa para confirmar si su implementación mejoró el nivel de calidad de vida laboral de los empleados del área de ventas.
- Evaluación de colaboradores y jefaturas del programa.

4.13 DESTINATARIOS

Con el diseño de este programa se beneficiarán tanto los trabajadores del área de ventas de la empresa Sanofi Aventis del Ecuador, como la Organización en sí.

4.14 CRONOGRAMA

	Mes 1				Mes 2				Mes 3				Mes 4				Mes 5				Mes 6			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Sensibilización de resultados obtenidos en la medición de CVL	■																							
Taller de manejo de tiempo laboral		■	■	■																				
Taller de balance trabajo – familia				■	■	■																		
Escuela de padres						■	■	■																
Propuesta de vacación por primer día de clases								■																
Propuesta de vacación por cumplimiento de metas								■	■	■														
Programa de pausas activas enfocado al personal de ventas							■	■	■	■														
Taller de trabajo en equipo										■	■													
Campeonatos deportivos relámpago													■	■	■	■	■	■	■	■				
Programa “Conoce a nuestro equipo”									■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Mejoramiento de condiciones físicas del área de trabajo móvil del personal de ventas													■	■	■	■	■	■	■	■				
Propuesta de estudio salarial con difusión y comparación de resultados															■	■	■	■						
Propuesta de ajuste en beneficios alimenticios y de parqueo del personal de ventas																			■	■				
Propuesta de plan de retiro empresarial																						■	■	■
Día de la familia																						■	■	■

CAPÍTULO V

MARCO CONCLUSIVO

CONCLUSIONES

1. Se diagnosticó el estado actual de la CVL del personal del área de ventas de la empresa Sanofi mediante el Cuestionario CVT-GOHISALO, lo que permitió identificar las dimensiones y subdimensiones que presentaron algún conflicto después del análisis de resultados correspondientes; con lo que se diseñó el plan de mejoramiento de CVL, cumpliendo así con el objetivo general de la presente investigación.
2. En el diagnóstico de la CVL realizado, se concluye que el personal del área de ventas se encuentra medianamente satisfecho con su nivel de CVL con tendencia a llegar a ser un grupo cuya satisfacción sea bastante elevada ya que tal como se observa en la Ilustración 14, cuatro de sus dimensiones: SIT, ST, BLT, DP están superando el promedio; mientras que dos de ellas: IPT, SAT constan dentro de la norma y solamente una dimensión: ATL está por debajo del promedio.
3. Cada dimensión evaluada dentro del Cuestionario CVT-GOHISALO se compone de subdimensiones individuales que afectan directamente a la CVL por lo que se ha considerado aquellos ítems que han obtenido respuestas negativas dentro del diseño del plan de mejoramiento de CVL, que aunque no afectaron la puntuación general de la dimensión que las contiene, inciden en la satisfacción de la CVL.
4. La multidimensionalidad de la CVL permite que la intervención en una de las dimensiones afecte y mejore indirectamente a las demás.
5. Debido a que los resultados obtenidos permiten conocer que la mayoría de colaboradores de esta área se encuentran entre los 41 a 50 años de edad, son casados y tienen hijos; la Administración del Tiempo Libre (ATL) se convierte en una de las dimensiones más valoradas por los colaboradores por lo que la falta de conciliación entre el trabajo y la familia es una de las principales causas de insatisfacción en esta investigación.

6. La duración de la jornada laboral causa insatisfacción a los colaboradores del área de ventas (Ilustración 10), misma que tiene una estrecha relación con la administración del tiempo libre ya que la extensión de dicha jornada está impidiendo que los empleados cumplan con las actividades planificadas fuera del horario laboral pero sobre todo que convivan con sus familias, generando un conflicto sumamente grave entre la vida laboral y la vida familiar de los trabajadores lo que puede generarle varias consecuencias a la organización.

7. A pesar de que es notable que los colaboradores se encuentran identificados con los objetivos institucionales (Ilustración 12), disfrutan de su actividad laboral y su compromiso con la empresa es bastante grande (Ilustración 11), el interés que tienen por estar activos en su trabajo no es del todo satisfactorio por lo que se ha tomado como alternativa un programa de pausas activas que le permitirá al colaborador relajarse y concentrarse de mejor manera en su trabajo.

8. La CVL sigue siendo un tema poco estudiado en el Ecuador, que debido a su complejidad y multidimensionalidad muchas veces es confundido con la satisfacción laboral; lo cual abre un gran campo de acción para el psicólogo organizacional.

RECOMENDACIONES

1. Debido a la multidimensionalidad de la CVL, se deberá investigar ampliamente los conceptos y modelos de CVL que más se asemejen a la realidad y características de la empresa y sus empleados para que de esta manera su diagnóstico, así como su mejoramiento, tengan la veracidad y el impacto necesario.

2. Tomando en cuenta que todos los colaboradores son seres biopsicosociales, es necesario considerar las dos perspectivas de la CVL, cuyos factores tanto intrínsecos como extrínsecos y contextuales de la organización permitirán obtener resultados integrales que aporten significativamente los programas de mejoramiento de la misma.

3. Contar con el apoyo y compromiso de las autoridades de la organización se torna sumamente importante sobre todo en la etapa de diagnóstico de la CVL ya que los resultados obtenidos en la misma no pretenden juzgar la manera en que se está manejando la empresa sino más bien dar pautas para poder mejorarla.

4. Para la aplicación del Cuestionario CVT-GOHISALO, es necesario que los colaboradores tengan claro el objetivo de su medición y se sientan libres de expresar en sus respuestas la realidad de la empresa sin temor a represalias y al finalizar se den a conocer los resultados obtenidos así como el plan de acción para mejorarlo; promoviendo de esta manera la gestión del área de recursos humanos.

5. Para la interpretación del Cuestionario CVT-GOHISALO, es necesario que las personas responsables de su aplicación dentro de la organización tengan completamente claras las definiciones de las dimensiones y subdimensiones que la conforman, para que su posterior intervención sea la adecuada.

6. Es necesario que el personal que conforma el departamento de Recursos Humanos esté actualizado en el conocimiento de estos temas relacionados al desarrollo organizacional, sobre todo para demostrar a las gerencias el retorno de inversión que significa para el colaborador y la organización, la implementación de estos programas de mejoramiento de CVL.

7. Tomar en cuenta las necesidades y características de la población que va a ser intervenida es muy importante para el éxito de este tipo de programas, ya que las condiciones de los colaboradores pueden variar dependiendo del área de trabajo; por lo que el impacto de las actividades no va a ser el mismo en todos los casos.

8. Extender el alcance de este estudio al personal administrativo de la empresa Sanofi utilizando el mismo instrumento que fue aplicado al personal del área de ventas para tener un análisis completo de la organización y de esta manera tomar medidas que permitan mejorar la CVL de todo el personal a nivel nacional.

BIBLIOGRAFÍA

- Acosta, M. (2014). *Diseño de un plan de mejora en la calidad de vida de un grupo de trabajadores de la empresa Hidroagoyán CELEC E.P.* Quito: Pontificia Universidad Católica del Ecuador.
- Acosta, R. (2015). Conceptos de calidad de vida laboral en el ámbito docente universitario. *Salud Bosque*, 89-100.
- Aguilar, V., Cruz, D., & Jiménez, D. (2007). Bienestar social laboral desde la perspectiva de calidad de vida a partir de la producción escrita y la percepción de docentes especialistas. 1995-2005 en Bogotá. *Revista Tendencias & Retos*, 247-249.
- Amador, O. (09 de julio de 2013). *Teoría de los dos factores de Herzberg*. Obtenido de Gestipolis.com: <http://www.gestipolis.com/teoria-de-los-dos-factores-de-herzberg/>
- Ambrosio, A. (13 de julio de 2012). *Trabajo en equipo, relaciones interpersonales, empatía y sinergia*. Obtenido de Gestipolis.com: <http://www.gestipolis.com/trabajo-en-equipo-relaciones-interpersonales-empatia-y-sinergia/>
- Amorós, E. (2007). *Comportamiento Organizacional. En busca del desarrollo de ventajas competitivas*. Lambayeque: USAT.
- Armijos, M., & Vilatuña, J. (2010). Diseño de un programa para mejorar la calidad de vida laboral de 105 trabajadores en tres empresas familiares. Quito, Pichincha, Ecuador: Pontificia Universidad Católica del Ecuador.
- Asociación de Academias de la Lengua Española. (octubre de 2014). *Calidad*. Obtenido de Real Academia Española: <http://dle.rae.es/?id=6nVpk8P|6nXVL1Z>
- Aucasi, E., Ayala, J., León, M., & Rios, M. (2011). *Calidad de vida en el trabajo*. Surco: Universidad Ricardo Palma.
- Baguer, Á. (2001). *Un timón en la tormenta. Cómo implantar con sencillez la gestión de los recursos humanos*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos S.A.
- Barroso, F. (2012). Responsabilidad social empresarial: ¿filosofía empresarial o herramienta para aumentar la productividad y las ganancias? Un estudio en el Sureste de México. *De la responsabilidad social integral al desarrollo sustentable*, 134-158.
- Camacaro, P. (2006). *Aproximación a la calidad de vida en el trabajo en la Organización Castrense Venezolana*. Caracas: Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez.
- Casas, J., Repullo, J., & Cañas, S. (2002). Dimensiones y medición de la calidad de vida laboral en profesionales sanitarios. *Revista Administración Sanitaria*.
- Case, J. (1998). *The Open Book Experience*. Perseus Books.
- Chang, E. (2014). *El ausentismo laboral*. Obtenido de Academia.edu: https://www.academia.edu/8947157/Introducci%C3%B3n_El_Ausentismo_Laboral_es
- Chiavenato, I. (2004). *Calidad de vida laboral. Gestión del talento humano*. Colombia: McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos: el capital humano de las organizaciones*. México D.F: McGraw-Hill.
- Emery, F. (1959). *Characteristics of socio-technical systems*. Londres: Tavistock Institute Document.

- Flores, N., Jenaro, C., González, F., & García, P. (2010). Análisis de la calidad de vida laboral en trabajadores con discapacidad. *Ekanía*, 95-107.
- Gámez, R. (2007). *Comunicación y cultura organizacional en empresas chinas y japonesas*. eumed.net.
- Gómez, M. A. (2010). Calidad de vida laboral en empleados temporales del valle de Aburrá - Colombia. *Revista Ciencias Estratégicas*, 225-236.
- Gómez, R. (2013). Influencia de factores personales y organizacionales en la satisfacción laboral de los trabajadores sociales. *Portuaria*, 25-37.
- González, F., Sánchez, S., & López, T. (2011). Satisfacción laboral como factor crítico para la calidad. *Estudios y perspectivas en turismo*, 1047-1068.
- González, R., Hidalgo, G., Guadalupe, J., & Preciado, M. (2009). *Instrumento para medir la Calidad de Vida en el Trabajo: CVT-GOHISALO. Manual para su aplicación e interpretación*. IISO.
- González, R., Hidalgo, G., León, S., Contreras, M., Aldrete, G., Hidalgo, B., & Barrera, J. (2015). Relación entre género y Calidad de vida laboral en profesionales de salud. *Psicogente*, 52-65.
- González, R., Hidalgo, G., Salazar, J., & Preciado, M. (2010). Elaboración y validez del instrumento para medir calidad de vida en el trabajo "CVT-GOHISALO". *Ciencia & Trabajo*, 332-340.
- Granados, I. (2011). Calidad de vida laboral: historia, dimensiones y beneficios. *Revista IIPSI*, 271-276.
- Great Place to Work Institute. (2016). *Acerca de nosotros*. Obtenido de Great Place to Work: <http://www.greatplacetowork.com.ec/acerca-de-nosotros/nuestra-historia>
- Guihard, T. (13 de enero de 2015). *Calidad de vida: Un desafío pendiente*. Obtenido de Acción empresas: <http://www.accionrse.cl/index.php?op=opinion-in&id=2111>
- Guillén, S. (2015). *La satisfacción laboral y su relación con la calidad de vida laboral en el ámbito educativo*. Santa Cruz de Tenerife: Universidad de La Laguna.
- Guízar, R. (2013). *Desarrollo Organizacional. Principios y aplicaciones*. Mexico D.F: McGraw Hill.
- Hackman, R., & Oldham, G. (1980). *Work Redisign*. Addison-Wesley.
- Madriz, S., & Rodríguez, W. (2010). *Caracterización de la calidad de vida laboral y conciliación trabajo familia en destiladoras Estado Sucre 2010*. Caracas: Universidad Católica Andrés Bello.
- Manrique, K. (2013). *Desarrollo de Sistemas Socio Técnicos en el área de Seguridad y Salud en el Trabajo de una empresa de servicio*. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú.
- McMillan, H., Lane, M., & Atchley, K. (2011). Constructs of the work/life intercance: a synthesis of the literatura and introduction of the concept of work/life harmony. *Human Resource Development Review*, 6-25.
- Miotti, A. (3 de octubre de 2009). *Calidad de vida laboral y productividad*. Obtenido de DeRecursosHumanos.net: <http://www.derrhh.net/profiles/blogs/calidad-de-vida-laboral-y>

- Navarro, F. (2012). *Responsabilidad Social Corporativa: Teoría y práctica*. Madrid: Esic Editorial.
- Palacios, L. (25 de noviembre de 2014). *Trabajo en equipo para la motivación laboral*. Obtenido de Gestipolis.com: <http://www.gestipolis.com/trabajo-en-equipo-para-la-motivacion-laboral/>
- Parra, L., & Gallego, L. (2013). *Calidad de vida laboral en los docentes del programa de administración de negocios de la Universidad del Quindío*. Manizales: Universidad de Manizales.
- Pascual, Ignacio, Cervantes, Jiménez, Medina, & García. (2015). Cuestionario para evaluar la importancia de la familia en los cuidados de enfermería. Validación de la versión español (FINC-NA). *Navar*, 31-39.
- Patiño, P. (2015). Calidad de vida laboral: influencia de los turnos rotativos en el equilibrio entre trabajo-vida familiar y la planificación del tiempo libre de los operarios de planta de la empresa ENDESA de la ciudad de Quito, en el primer semestre del año 2015. Quito, Ecuador: Pontificia Universidad Católica del Ecuador.
- Peiró, J. M. (1996). *Tratado de psicología del trabajo*. Síntesis.
- Peñarrieta, I., Santiago, S., Krederdt, S., Guevara, G., Carahuapoma, M., & Chavez, E. (2014). Validación del instrumento: "Calidad de vida en el trabajo CVT-GOHISALO" en enfermería del primer nivel de atención. *Herediana*, 124-131.
- Pérez, P., & Azzollini, S. (2012). La relación entre el rol del empleado, la satisfacción familiar y la satisfacción laboral. *Cuadernos Hispanoamericanos de Psicología*, 25-34.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson Educacion.
- Robbins, S., & Judge, T. (2009). *Comportamiento organizacional*. Naucalpan de Juarez: Pearson Educación de México.
- Salanova, Gracia, & Peiró. (1996). Significado del trabajo y valores laborales. *Tratado de psicología del trabajo*, 35-62.
- Salgado, M. E. (2011). *Balance vida-trabajo de las mujeres gerentes que trabajan en empresas privadas del área metropolitana de Caracas*. Caracas: Universidad Católica Andrés Bello .
- Sánchez, P., & Quiroga, Á. (1995). Relaciones entre satisfacción familiar y laboral: variables moduladoras. *Anales de psicología*, 63-75.
- Sanofi. (2007). *Bienvenido a Sanofi Ecuador*. Obtenido de Sanofi.com: <http://www.sanofi.com.ec//ec/sp/index.jsp>
- Sanofi. (2007). *Sanofi*. Obtenido de Sanofi Ecuador: <http://www.sanofi.com/>
- Sanofi. (2014). *Programa de diversidad*. Obtenido de Centro Mexicano para la Filantropía: <http://www.cemefi.org/esr/pdf/2014/presentaciones2014/Martes25/Sanofi.pdf>
- Sanofi-Fundació Factor Humà. (25 de octubre de 2015). *Sanofi pasa a formar parte de la lista de socios de la Fundació Factor Humà*. Obtenido de Fundació Factor Humà: http://factorhumana.org/index.php?option=com_content&view=article&id=11956&Itemid=21&lang=es
- Segurado, A., & Agulló, E. (2002). Calidad de vida laboral: hacia un enfoque integrador desde la psicología social. *Psicothema*, 828-836.

- Socorro, F. (14 de Junio de 2004). *Estabilidad laboral. Otro paradigma que cambia*. Obtenido de Gestipolis.com: <http://www.gestipolis.com/estabilidad-laboral-otro-paradigma-que-cambia/>
- Soria, I. (3 de mayo de 2013). *¿Qué es el absentismo?* Obtenido de Inspiring benefits: <http://blog.inspiringbenefits.com/recursos-humanos/que-es-el-absentismo/>
- Super, D. (1980). A life-span, life-space approach to career development. *Journal of Vocational Behavior*, 282-298.
- Tejedo, E. (2013). Satisfacción laboral y su relación con variables socio demográficas y laborales y con parámetros de riesgo cardiovascular en trabajadores de Baleares. *Medicina Balear*, 29-34.
- Vaca, M. G. (2014). Diseño de un plan de acción para el mejoramiento del nivel de calidad de vida laboral (CVL) en los colaboradores de una empresa pública en el segundo período 2014. Quito, Pichincha, Ecuador: Pontificia Universidad Católica del Ecuador.
- Valadez, L. (2012). Balance trabajo-familia: México y Nuevo León en perspectiva internacional. *Instituto Municipal de la Familia de San Pedro Garza García*, 50.
- Valero-Hernández, C. (2012). *La gerencia de la desconfianza. Un enfoque interpretativo sobre la cultura y el comportamiento del latinoamericano en el entorno organizacional*. Bloomington: Palibrio.
- Yépez, M. (20 de agosto de 2015). *Reformas al código civil y la unión de hecho*. Obtenido de derechoecuador.com: <http://www.derechoecuador.com/articulos/detalle/archive/doctrinas/derechocivil/2015/07/27/reformas-al-codigo-civil-y-la-union-de-hecho>

ANEXOS

Anexo 1

CUESTIONARIO CVT-GOHISALO

Datos Demográficos

Edad Sexo F M Estado Civil Soltero Casado Divorciado Otro

Nº de hijos Ciudad Unidad de negocio Sanofi Genfar Genzyme Pasteur

Línea Movilidad Biocare Gastropediatría Diabetes Cardio

Sector de residencia N S C V Otros Sector de visitas

El siguiente cuestionario forma parte de una investigación que se está llevando a cabo como finalidad para analizar y entender los distintos aspectos que forman parte de su calidad de vida laboral. La información proporcionada es completamente confidencial de manera de poder garantizar su total privacidad y su contenido será analizado para fines científicos.

Lea atentamente las preguntas y marque con una X según corresponda.

		Nada Satisfecho	Poco Satisfecho	Neutro	Satisfecho	Muy Satisfecho
		0	1	2	3	4
1	Con respecto a la forma de contratación, con que cuento en este momento, me encuentro					
2	En relación con la duración de mi jornada de trabajo me encuentro					
3	Con respecto al turno de trabajo que tengo asignado me encuentro					
4	En cuanto a la cantidad de trabajo que realizo, mi grado de satisfacción es					
5	Es el grado de satisfacción que siento por la forma en que están diseñados los procedimientos para realizar mi trabajo					
6	Este es el nivel de satisfacción que tengo con respecto al proceso que se sigue para supervisar mi trabajo					
7	El siguiente es mi grado de satisfacción con respecto al salario que tengo					
8	Comparando mi pago con el que se recibe por la misma función en otras instituciones que conozco me siento					
9	El siguiente es el grado de satisfacción que tengo en cuanto al sistema de seguridad social al que estoy adscrito					
10	Es mi grado de satisfacción con respecto a los planes de retiro con que se cuenta en este momento en la institución					
11	Es mi grado de satisfacción con respecto a las condiciones físicas de mi área laboral (ruido, iluminación, limpieza, orden, etc.)					
12	Es mi satisfacción con respecto a las oportunidades de actualización que me brinda la institución					
13	Mi grado de satisfacción por el tipo de capacitación					

	que recibo por parte de la institución es					
14	Mi grado de satisfacción por trabajar en esta institución (comparando con otras instituciones que conozco), es					
15	Con relación a las funciones que desempeño en esta institución, mi nivel de satisfacción es					
16	Mi grado de satisfacción por el uso que hago en este trabajo de mis habilidades y potenciales es					
17	Mi grado de satisfacción al realizar todas las tareas que se me asignan es					
18	Grado de satisfacción que siento del trato que tengo con mis compañeros de trabajo					
19	Es el grado de satisfacción que tengo con respecto al trato que recibo de mis superiores					
20	Satisfacción que siento en relación a las oportunidades que tengo para aplicar mi creatividad e iniciativa en mi trabajo					
21	Con respecto al reconocimiento que recibo de otras personas por mi trabajo me siento					
22	Mi grado de satisfacción ante mi desempeño como profesional en este trabajo es					
23	Con respecto a la calidad de los servicios básicos de mi vivienda me encuentro					
24	El grado de satisfacción que siento con respecto a las dimensiones y distribución de mi vivienda, relacionándolos al tamaño de mi familia es					

Marque con una X de acuerdo a su perspectiva personal.

		Nunca	Muy pocas veces	Algunas veces	Casi siempre	Siempre
		0	1	2	3	4
25	La necesidad de llevar trabajo a casa se presenta					
26	Se me ha indicado de manera clara y precisa la forma en que debo de hacer mi trabajo					
27	Me dan a conocer la forma en que se evalúan los procedimientos que sigo para realizar mi trabajo					
28	Recibo los resultados de la supervisión de mi trabajo como retroalimentación					
29	Considero que mi salario es suficiente para satisfacer mis necesidades básicas					
30	Considero que recibo en cantidad suficiente los insumos necesarios para la realización de mis actividades laborales					
31	Considero que la calidad de los insumos que recibo para la realización de mis actividades laborales es la requerida					
32	Corresponde a la frecuencia en que en mi institución se respetan mis derechos laborales					
33	Tengo las mismas oportunidades que los compañeros de mi categoría laboral, de acceder a cursos de capacitación					
34	Me siento identificado con los objetivos de la institución					
35	¿Qué tanto percibo que mi trabajo es útil para otras personas?					
36	Mi trabajo contribuye al logro de objetivos comunes con mis compañeros de trabajo					
37	Me siento motivado para estar muy activo en mi trabajo					
38	Disfruto usando mis habilidades y destrezas en las actividades laborales diarias					
39	Cuando surgen conflictos en mi trabajo, éstos son resueltos por					

	medio del diálogo					
40	Busco los mecanismos para quitar los obstáculos que identifico en el logro de mis objetivos y metas de trabajo					
41	Cuando se me presentan problemas en el trabajo, recibo muestras de solidaridad por parte de mis compañeros					
42	Obtengo ayuda de mis compañeros para realizar mis tareas, cuando tengo dificultad para cumplirlas					
43	Existe buena disposición de mis subordinados para el desempeño de las actividades laborales y la resolución de problemas					
44	Mi jefe inmediato muestra interés por la Calidad de Vida de sus trabajadores					
45	Mi jefe inmediato se interesa por la satisfacción de mis necesidades					
46	Mi jefe inmediato se interesa por conocer y resolver los problemas de mi área laboral					
47	Cuento con el reconocimiento de mi jefe inmediato, por el esfuerzo en hacer bien mi trabajo					
48	Cuento con el apoyo de mi jefe para resolver problemas y simplificar la realización de mis tareas					
49	Cuando tengo problemas extralaborales, que afectan mi trabajo, mi jefe está en disposición de apoyarme					
50	Recibo retroalimentación por parte de mis compañeros y superiores en cuanto a la evaluación que hacen de mi trabajo					
51	En mi institución se reconocen los esfuerzos de eficiencia y preparación con oportunidades de promoción					
52	Considero que tengo libertad para expresar mis opiniones en cuanto al trabajo sin temor a represalias de mis jefes					
53	Mi trabajo me brinda la oportunidad de hacer frente a cualquier situación adversa que se me presente					
54	Recibo de parte de los usuarios, o clientes de la institución, muestras de reconocimiento por las actividades que realizo					
55	Mi trabajo me permite cumplir con las actividades que planeo para cuando estoy fuera del horario de trabajo					
56	Mis actividades laborales me dan oportunidad de convivir con mi familia					
57	Mis horarios de trabajo me permiten participar en la realización de actividades domésticas					
58	Mis actividades laborales me permiten participar del cuidado de mi familia (hijos, padres, hermanos y/u otros)					
59	Cuento con la integridad de mis capacidades físicas, mentales y sociales para el desempeño de mis actividades diarias (vestir, caminar, trasladarse, alimentarse, etc.)					
60	Cuento con la integridad de mis capacidades físicas, mentales y sociales para el desempeño de mis actividades laborales					
61	En mi trabajo se me realizan exámenes de salud periódicos (por parte de la institución)					
62	Mi trabajo me permite acceder en cantidad y calidad a mis alimentos					

Marque con una X según su grado de acuerdo.

		Nada de acuerdo	Poco de acuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
		0	1	2	3	4
63	Las oportunidades de cambios de categoría (movimientos de escalafón) se dan en base a currículum y no a influencias					
64	Tengo la posibilidad de mejorar mi nivel de vida en base a					

	mi trabajo en esta institución					
65	Considero que el puesto de trabajo que tengo asignado va de acuerdo con mi preparación académica y/o capacitación					
66	Mi trabajo contribuye con la buena imagen que tiene la Institución ante sus usuarios					
67	Considero que el logro de satisfactores (medio para llegar a la satisfacción) personales que he alcanzado se deben a mi trabajo en la Institución					
68	Mis potencialidades mejoran por estar en este trabajo					
69	Considero que mi empleo me ha permitido tener el tipo de vivienda con que cuento					
70	Considero que el trabajo me ha permitido brindar el cuidado necesario para conservar la integridad de mis capacidades físicas, mentales y sociales					
71	Desde mi perspectiva, mi ingesta diaria de alimentos es suficiente en cantidad y calidad					
72	Los problemas de salud más frecuentes de los trabajadores de mi Institución pueden ser resueltos por los servicios de salud que me ofrece la misma					

Marque con una X de acuerdo a su grado de compromiso.

		Nulo compromiso	Poco compromiso	Neutro	Algo de compromiso	Total compromiso
		0	1	2	3	4
73	Es el grado de compromiso que siento hacia el logro de mis objetivos, con respecto al trabajo					
74	Es el grado de compromiso que siento hacia el logro de los objetivos de la Institución					

Anexo 2

Puntuación T para calificar la Calidad de Vida en el Trabajo con el CVT-GOHISALO

Puntuación T	Soporte Institucional para el Trabajo	Seguridad en el Trabajo	Integración al Puesto de Trabajo	Satisfacción por el Trabajo	Bienestar Logrado a través del Trabajo	Desarrollo Personal	Administración del tiempo libre
99	56	58	40	44	44	32	20
90	49	54	40	44	42	32	20
80	45	48	38	42	41	30	19
70	41	42	36	40	40	28	18
60	37	36	34	38	39	26	17
50	33	30	32	36	38	24	16
40	29	24	30	34	37	22	15
30	25	18	28	32	36	20	14
20	21	12	26	30	35	18	13
10	17	6	24	28	34	16	12
1	4	5	8	5	23	8	3