

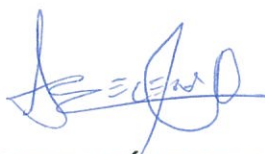
DECLARACIÓN y AUTORIZACIÓN

Yo: **ANDREA BELÉN ORTIZ ROSERO**, con **CC. 172048015-9**, autora del trabajo de graduación intitulado: **“DISEÑO DE UN PROGRAMA DE CALIDAD DE VIDA LABORAL PARA LA EMPRESA PRODUCTOS PARAÍSO DEL ECUADOR S.A. EN EL AÑO 2018**, previo a la obtención del título profesional de **PSICÓLOGA ORGANIZACIONAL**, en la Facultad de **Psicología**.

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

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

Quito, noviembre 2018



ANDREA BELÉN ORTIZ ROSERO
CC. 172048015-9

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL
ECUADOR**

**FACULTAD DE PSICOLOGÍA
PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**

Disertación previa a la obtención del título de Psicóloga Organizacional

“Diseño de un programa de calidad de vida laboral para la empresa
Productos Paraíso del Ecuador S.A. en el año 2018”

Nombre: Andrea Belén Ortiz Rosero

Directora: Mgtr. Grace Latorre V.

Quito, 2018

DEDICATORIA

Para mi ángel en el cielo...

Para mis abuelos, mis tres ángeles en la Tierra...

Para mis padres y mi hermano, mi mundo entero.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a mis padres, por su apoyo y sacrificio durante estos cinco años, por siempre estar pendientes de mí y de cada una de las actividades que he realizado. Por creer en mí siempre; soy lo que soy gracias a ustedes.

Agradezco a mi hermano, por su amor y apoyo incondicional, por entender aquellos días difíciles y por caminar de mi mano cada día de mi vida.

Agradezco a mi prima Emilia, por su ayuda en el proceso de levantamiento de datos, sin ella, este proceso hubiera sido más complejo.

Agradezco a mi familia, a mis abuelos, tíos, tías, primos y primas que con una pregunta o unas palabras han sido fuente de motivación para terminar este hermoso ciclo.

Agradezco a mi amor, Jorge Palacios, por la paciencia en los días de estrés y por el cariño en los días de cansancio absoluto, por estar para mí siempre.

Agradezco a Zoily Marchán y su familia, por ser un impulso a diario, por siempre escuchar y con sus palabras alentarme a seguir adelante.

Agradezco a mi directora, por su predisposición desde el primer momento, por ser no solo una profesora, sino una gran maestra de vida.

Agradezco a las autoridades de la empresa Productos Paraíso del Ecuador S.A. por su apertura y confianza en mí para la realización de todos los proyectos propuestos.

ÍNDICE GENERAL

RESUMEN EJECUTIVO.....	1
CAPÍTULO 1. MARCO INTRODUCTORIO	2
1.1 Título:.....	2
1.2 Datos de la organización:.....	2
1.2.1 Nombre:	2
1.2.2 Actividad:	2
1.2.3 Ubicación:.....	2
1.2.4 Características:.....	2
1.2.5 Contexto:	3
1.2.6 Estatutos:	3
1.2.7 Organigrama:	4
1.3 Justificación:	4
1.4 Antecedentes:.....	7
1.5 Objetivos:.....	9
CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO	10
2.1 Historia de la calidad de vida en el trabajo	10
2.2 Definiciones	12
2.3 Dimensiones.....	14
2.3.1 Condiciones objetivas.....	14
2.3.2 Condiciones subjetivas	16
2.4 Metodologías de evaluación	17
2.5 Modelos	18
2.5.1 Modelo de Walton (1973).....	19
2.5.2 Modelo de Nadler y Lawler (1983)	20

2.5.3	Modelo de Sirgy, Efraty, Siegel y Lee (2001).....	21
2.5.4	Modelo de Martel y Dupuis (2006)	21
2.5.5	Modelo de Chan y Wyatt (2007)	22
2.5.6	Modelo de González, Hidalgo, Salazar y Preciado (2010).....	22
2.6	Modelo propuesto por Patlán	23
2.7	Beneficios y limitaciones de la CVT	28
2.7.1	Beneficios	28
a)	Beneficios para la organización.....	28
b)	Beneficios para el empleado	30
c)	Beneficios para la sociedad.....	30
2.7.2	Limitaciones	31
2.8	CVT en Ecuador	31
CAPÍTULO 3. MARCO METODOLÓGICO.....		34
3.1	Tipo de investigación.....	34
3.2	Alcance de la investigación	34
3.3	Diseño de la investigación	34
3.4	Población y muestra.....	34
3.5	Recolección de información	35
3.5.1	Encuesta.....	35
3.5.2	Entrevista.....	36
3.6	Procesamiento de datos.....	36
3.7	Resultados de encuestas aplicadas.....	37
3.7.1	Equilibrio trabajo y familia.....	38
3.7.2	Satisfacción con el trabajo.....	39
3.7.3	Desarrollo laboral y profesional	39

3.7.4	Motivación en el trabajo	40
3.7.5	Bienestar en el trabajo	41
3.7.6	Condiciones y medio ambiente de trabajo.....	42
3.7.7	Seguridad y salud en el trabajo.....	42
3.7.8	Contenido y significado del trabajo.....	43
3.7.9	Autonomía en el trabajo	43
3.7.10	Estabilidad laboral	44
3.7.11	Participación en la toma de decisiones	44
3.7.12	Relaciones interpersonales	45
3.7.13	Retroalimentación.....	46
3.7.14	Apoyo organizacional.....	47
3.7.15	Reconocimiento	48
3.7.16	Calidad de vida en el trabajo	49
3.8	Resultado de entrevistas a gerencias.....	49
3.9	Conclusiones finales del análisis	51
CAPÍTULO 4. PRODUCTO O PROYECTO.....		52
4.1	Alcance del proyecto	52
4.2	Objetivos del programa de CVT	52
4.2.1	Objetivo general	52
4.2.2	Objetivos específicos.....	52
4.3	Actividades	53
4.3.1	Desarrollo laboral y profesional (Dptos. Administrativo, Polietileno y Colchones).....	53
4.3.2	Apoyo organizacional y retroalimentación (Dptos. Colchones y Polietileno).....	54
4.3.3	Condiciones y medio ambiente de trabajo, seguridad y salud en el trabajo y participación en la toma de decisiones	55

4.3.4	Motivación y reconocimiento.....	57
4.4	Precondiciones	58
4.5	Fuentes de verificación	58
4.6	Sostenibilidad.....	58
4.7	Matriz de marco lógico	59
4.8	Monitoreo.....	61
4.9	Evaluación	61
4.10	Destinatarios	61
4.11	Cronograma	62
CAPÍTULO 5. MARCO CONCLUSIVO		63
5.1	Conclusiones	63
5.2	Recomendaciones	64
5.3	Bibliografía	65

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Definiciones de CVT en el tiempo según varios autores (Segurado & Agulló, 2002).	13
Tabla 2: Instrumentos de medición más utilizados en América Latina (Albarrasin, 2016)	17
Tabla 3: Estructura y definición de los factores de la escala de CVT	25
Tabla 4: Distribución de encuestas aplicadas por área	35
Tabla 5: Resultados para la dimensión equilibrio trabajo-familia (Dptos. Administración, Colchones y Mantenimiento)	38
Tabla 6: Resultados para la dimensión equilibrio trabajo-familia (Dpto. Polietileno)	38
Tabla 7: Resultados para la dimensión satisfacción con el trabajo (Todos los departamentos)	39
Tabla 8: Resultados para la dimensión desarrollo laboral y profesional (Dptos. Administración, Polietileno y Colchones)	39
Tabla 9: Resultados para la dimensión desarrollo laboral y profesional (Dpto. Mantenimiento)	39
Tabla 10: Resultados para la dimensión motivación en el trabajo (Preguntas 1 y 2)	40
Tabla 11: Resultados para la dimensión motivación en el trabajo (Pregunta 3)	41
Tabla 12: Resultados para la dimensión bienestar en el trabajo (Todos los departamentos)	41
Tabla 13: Resultados para la dimensión condiciones y medio ambiente de trabajo (Todos los departamentos)	42
Tabla 14: Resultados para la dimensión seguridad y salud en el trabajo (Todos los departamentos)	42
Tabla 15: Resultados para la dimensión contenido y significado del trabajo (Todos los departamentos)	43
Tabla 16: Resultados para la dimensión autonomía en el trabajo (Todos los departamentos)	43
Tabla 17: Resultados para la dimensión estabilidad laboral (Todos los departamentos)	44
Tabla 18: Resultados para la dimensión participación en la toma de decisiones (Dptos. Colchones y Polietileno)	44

Tabla 19: Resultados para la dimensión participación en la toma de decisiones (Dptos. Administrativo y Mantenimiento)	44
Tabla 20: Resultados para la dimensión relaciones interpersonales (Todos los departamentos)	45
Tabla 21: Resultados para la dimensión retroalimentación (Dptos. Colchones y Polietileno)	46
Tabla 22: Resultados para la dimensión retroalimentación (Dptos. Administrativos y Mantenimiento)	46
Tabla 23: Resultados para la dimensión apoyo organizacional (Dptos. Colchones y Polietileno)	47
Tabla 24: Resultados para la dimensión apoyo organizacional (Dptos. Administrativos y Mantenimiento)	47
Tabla 25: Resultados para la dimensión reconocimiento (Preguntas 1 y 3)	48
Tabla 26: Resultados de la dimensión reconocimiento (Pregunta 2)	48
Tabla 27: Resultados de la dimensión general calidad de vida en el trabajo (Todos los departamentos)	49
Tabla 28: Resultados de entrevistas a jefes	50

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Organigrama general de la empresa.	4
Figura 2: Equilibrio trabajo-familia (Dptos. Administración, Colchones y Mantenimiento)	38
Figura 3: Equilibrio trabajo-familia (Dpto. Polietileno)	38
Figura 4: Satisfacción con el trabajo (Todos los departamentos)	39
Figura 5: Desarrollo laboral y profesional (Dptos. Administración, Polietileno y Colchones)	39
Figura 6: Desarrollo laboral y profesional (Dpto. Mantenimiento)	40
Figura 7: Motivación en el trabajo (Intrínseca)	40
Figura 8: Motivación en el trabajo (Extrínseca)	41
Figura 9: Bienestar en el trabajo (Todos los departamentos)	41
Figura 10: Condiciones y medio ambiente de trabajo (Todos los departamentos)	42
Figura 11: Seguridad y salud en el trabajo	42
Figura 12: Contenido y significado del trabajo (Todos los departamentos)	43
Figura 13: Autonomía en el trabajo (Todos los departamentos)	43
Figura 14: Estabilidad laboral (Todos los departamentos)	44
Figura 15: Participación en la toma de decisiones (Dptos. Colchones y Polietileno)	44
Figura 16: Participación en la toma de decisiones (Administración y Mantenimiento)	45
Figura 17: Relaciones interpersonales (Todos los departamentos)	45
Figura 18: Retroalimentación (Dptos. Colchones y Polietileno)	46
Figura 19: Retroalimentación (Dptos. Administrativos y Mantenimiento)	46
Figura 20: Apoyo organizacional (Colchones y Polietileno)	47
Figura 21: Apoyo organizacional (Dtos. Administrativos y Mantenimiento)	47
Figura 22: Reconocimiento (Positivo)	48
Figura 23: Reconocimiento (Negativo)	48
Figura 24: Calidad de vida en el trabajo (Todos los departamentos)	49

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Encuesta aplicada

Anexo 2: Semáforo de opciones de respuesta

Anexo 3: Guía de entrevista

RESUMEN EJECUTIVO

La calidad de vida en el trabajo (CVT), es un tema que en la actualidad genera gran interés en las organizaciones, ya que esta abarca aspectos físicos, ambientales, biológicos y de seguridad de los colaboradores en cuanto a su entorno laboral.

Por la importancia que ha adquirido con los años la CVT, la empresa Productos Paraíso del Ecuador S.A., con el apoyo de la autora, se interesó en diseñar un programa de calidad de vida laboral para mejorar el bienestar de sus colaboradores.

El diseño de este programa se desarrolló en varias etapas, entre estas el diagnóstico de la CVT de la organización mediante el instrumento propuesto por Patlán (2016). La herramienta utilizada contempla cuatro escalas de factores: factores individuales, ambiente de trabajo, factores de la organización y el trabajo y factores del entorno sociolaboral; los cuales son indagados a través de 17 dimensiones.

La aplicación del instrumento a la muestra seleccionada fue una etapa importante en el proceso, con la información obtenida se realizó un análisis completo de resultados, en el que se encontró que la CVT de los colaboradores de Productos Paraíso del Ecuador S.A. es alta y las falencias encontradas pueden ser mejoradas notablemente aplicando programas para desarrollo laboral y profesional, apoyo organizacional y retroalimentación, seguridad industrial, motivación y reconocimiento, y comunicación interna.

Finalmente, se concluyó con el diseño de un programa de mejoramiento de CVT ajustado a las necesidades evidenciadas en el proceso anteriormente descrito. Adicionalmente, el programa fue diseñado en base a la cultura organizacional de la empresa con el fin de evitar impactos negativos.

CAPÍTULO 1. MARCO INTRODUCTORIO

1.1 Título:

Diseño de un programa de calidad de vida laboral para la empresa Productos Paraíso del Ecuador S.A. en el año 2018.

1.2 Datos de la organización:

1.2.1 Nombre:

Productos Paraíso del Ecuador S.A.

1.2.2 Actividad:

Productos Paraíso del Ecuador S.A. es un referente al ser pionera en la integración vertical del proceso de fabricación de colchones, invirtió en tecnología para la elaboración de alambre y así poder fabricar esta importante materia prima en nuestro país, bajo normas de calidad internacionales. En 1988 las áreas de producción se diversificaron, incursionando en la industria del polietileno, bajo esta línea se abrieron mercados de expansión a nivel nacional e internacional. Actualmente, la empresa ha consolidado su liderazgo en el mercado ecuatoriano con la manufactura y distribución de empaques flexibles de polietileno (Productos Paraíso del Ecuador, 2016).

1.2.3 Ubicación:

Oficinas: Av. Patria y Amazonas, edificio COFIEC, sexto piso

Fábrica: Panamericana Sur Km. 25 (Tambillo)

1.2.4 Características:

Productos Paraíso del Ecuador S.A. es una empresa fundada en el año 1973, dedicada a la producción y venta de colchones en todo el país, hoy en día posee la mayor capacidad instalada y modernas maquinarias y equipos, en uno de los establecimientos más adecuados para el desenvolvimiento de actividades de empresas de este tipo. Es una empresa grande que cuenta con aproximadamente 800 colaboradores a nivel nacional, sin embargo, el mayor movimiento y trabajo está en la

planta ubicada en Tambillo, que cuenta con 550 obreros y 30 trabajadores administrativos. Esta empresa también es exportadora de sus productos y se encuentra en otros países como en Perú y República Dominicana, en forma de empresas grandes. Productos Paraíso del Ecuador S.A. ofrece productos amigables con el medio ambiente, reduciendo las emisiones de dióxido de carbono a la atmósfera, y manteniéndose a la vanguardia con tecnologías que minimizan la contaminación y desperdicio, así como también brindando al público productos biodegradables (Productos Paraíso del Ecuador, 2016).

1.2.5 Contexto:

Productos Paraíso del Ecuador S.A. mantiene la tendencia de crecimiento de los últimos años, tanto en la división colchones, en donde ha incursionado en nuevos modelos, tecnología y tendencias; como en la de polietileno, en donde por efectos del mercado, la demanda ha incidido en la mejora y aumento de la producción. Su principal competencia en el Ecuador es la empresa Chaide & Chaide, que también se dedica a la venta de colchones, mientras que en la venta de polietileno se encuentran las empresas Flexiplast en Quito e Implastic en Guayaquil (Productos Paraíso del Ecuador, 2016). Productos Paraíso del Ecuador S.A. está en el puesto 283 en el ranking de empresas ecuatorianas, propuesto por la revista Ekos en el año 2016 (Revista Ekos, 2016). El departamento de Recursos Humanos recién está en un proceso de formación, formalización y sistematización, razón por la cual aún se presentan dificultades relacionadas con su funcionamiento.

1.2.6 Estatutos:

Misión:

Producir y comercializar productos para el descanso de las personas; y empaques plásticos, con altos estándares de calidad, cubriendo la demanda del mercado de manera oportuna, ágil y eficiente a través de un equipo de profesionales altamente calificados, comprometidos con la empresa y el país, manteniendo un buen ambiente laboral (Productos Paraíso del Ecuador, 2016).

Visión:

Ser líder a nivel nacional e internacional de los productos elaborados, incrementando constantemente la participación en el mercado; utilizando tecnología de punta en todos los 3 procesos para alcanzar la excelencia en calidad y bienestar de nuestros clientes implementando sistemas eficaces de planificación y control de la producción (Productos Paraíso del Ecuador, 2016).

1.2.7 Organigrama:

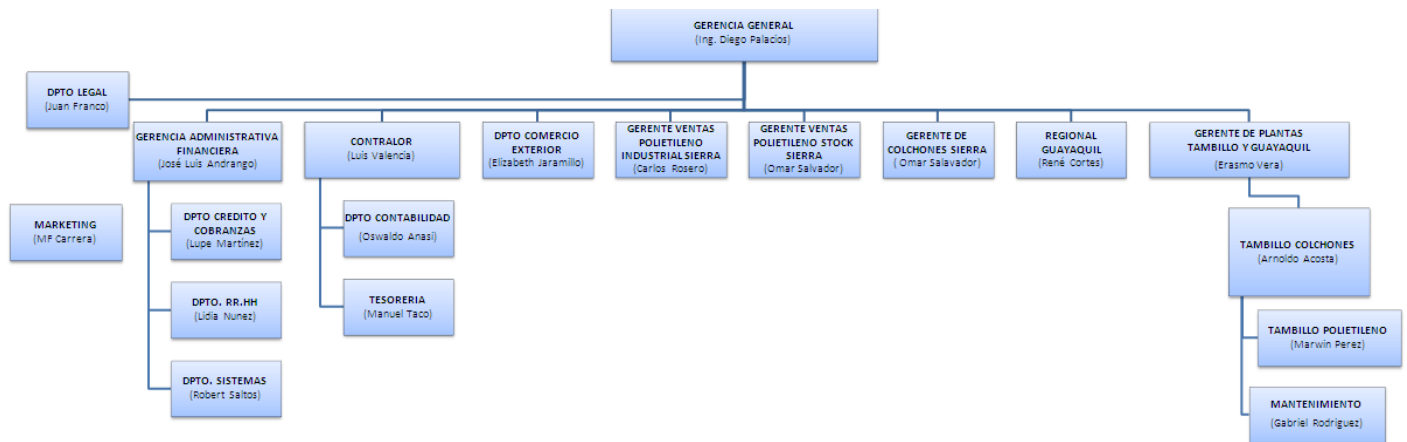


Figura 1. Organigrama general de la empresa.

Fuente: Obtenido de Palacios, 2018

1.3 Justificación:

En la actualidad, la calidad de vida en el trabajo es un tema que genera interés a nivel gerencial ya que este factor será de gran influencia en las acciones de los colaboradores en cuanto a sus funciones, así como sus relaciones interpersonales con compañeros de área o sección. Productos Paraíso del Ecuador S.A., es una empresa industrial que cuenta con más de 600 colaboradores en planta, quienes cumplen extensas jornadas de trabajo y veladas, esta situación ha puesto a la empresa en la necesidad de velar por la calidad de vida de las personas y sus familias con relación a lo que la organización demanda de sus trabajadores. Una calidad de vida adecuada para los trabajadores de una gran organización es muy

importante ya que el bienestar del colaborador asegura un bienestar global en la organización. Debido a las veladas y turnos rotativos, el ámbito familiar en los operarios se ve afectado por la ausencia del integrante que labora en la empresa, lo que a largo plazo trae problemas de diferentes tipos (Patiño, 2015); esta es una de las grandes razones que justifica la importancia de velar por un estilo de vida saludable del trabajador, ya que la familia constituye uno de los ejes principales en la vida integral de una persona, al momento en que no existe un balance aparecen problemas que afectan el desenvolvimiento del colaborador. La calidad de vida refleja el ámbito interno y externo de la persona e impulsa el enriquecimiento y potencialización de sus cualidades para el mejor desempeño de sus funciones en la organización y un sano desenvolvimiento en su vida social y familiar (Emcodidactica consultores, 2012).

Durante la presente investigación se ha tomado en cuenta diversos modelos de calidad de vida laboral los mismos que han sido de apoyo teórico para el diseño adecuado del programa de calidad de vida, entre estos está el modelo de Walton (1973 citado en Patlán 2016), que propone ocho categorías básicas en las que se compone la calidad de vida en el trabajo, este autor es un referente mundial así como las ocho categorías que propone. Por otro lado, el modelo de Nadler y Lawler (1983) proponen cuatro elementos principales que son los que componen la calidad de vida en el trabajo, los mismos que son tomados en cuenta como base para varios modelos. Además, el modelo propuesto por Sirgy, Efraty, Siegel y Lee (2001) se basa en las teorías motivacionales de Maslow y Herzberg para desarrollar un modelo de transferencia, el cual establece que la satisfacción laboral influye en otros aspectos de la vida. También se tomará en cuenta el modelo de Martel y Dupuis (2006), que se caracteriza por basarse en la noción aristotélica de la felicidad y en las cuatro dimensiones del trabajo propuestas por Turcotte (1986). Finalmente, se considerará al modelo de Chan y Wyatt (2007), mismo que se enfoca en la satisfacción de necesidades y en el que se ha adaptado el modelo original de Sirgy et al (2001), reduciéndolo a seis necesidades básicas.

Este programa beneficiará en primer lugar a los colaboradores de la organización, ya que aportará al balance de sus vidas laborales, familiares y sociales. Además, contribuirá

de manera positiva al clima laboral de la organización, ya que el bienestar de las personas se reflejará en un mejor desenvolvimiento en su trabajo tanto en sus actitudes como en el desempeño de sus funciones. Finalmente, la investigadora de este proyecto se beneficiará de todos los aprendizajes durante el proceso de realización del programa y del conocimiento de la situación real de muchas personas obreras del país. Para el éxito del proyecto se empezó realizando un diagnóstico de la calidad de vida de las personas mediante encuestas y entrevistas y análisis de condiciones de trabajo de los colaboradores de Productos Paraíso del Ecuador S.A. Este proyecto es totalmente viable ya que, en primer lugar, existe la apertura por parte de la organización para realizarlo, en segundo lugar, en la actualidad existen estos programas en grandes empresas, las mismas que después de aplicar estos programas han experimentado cambios evidentes y notables en el clima laboral, desempeño y motivación de sus colaboradores.

El repositorio de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador cuenta con una serie de investigaciones sobre el tema desarrolladas por ex alumnos de la Facultad de Psicología, entre estos se encuentra la investigación realizada por Ángela Paulina Rovalino (2013), en la que se diseñó un programa de calidad de vida laboral para el área de bóveda de una empresa de seguridad en Quito, esta investigación se basó en autores como Chiavenato (2002) y Davis y Newstron (2001). Por otro lado en la investigación desarrollada por María Vaca (2015) se diseñó un plan de acción para el mejoramiento de calidad de vida laboral de los colaboradores de una empresa pública, en este caso se utilizó una herramienta de diagnóstico llamada cuestionario de García (2007), desarrollada por un estudiante de la Universidad Católica Andrés Bello en Venezuela. Adicionalmente, se encuentra la investigación de Tamara Maldonado y Gisela Urganó (2017), en la que se propone un programa de calidad de vida laboral para el personal operativo de la PUCE, en este caso se tomó en cuenta a Lares (1998), un autor clásico referente en la implementación de la calidad de vida laboral. La presente investigación se diferencia de las mencionadas anteriormente por utilizar un instrumento y teoría del año 2016, desarrollados en una investigación en México. Además, la presente investigación se lleva a cabo en una empresa industrial con organización de turnos de aproximadamente 800 colaboradores, lo cual permitirá obtener información importante acerca de la calidad de vida laboral en este sector económico.

1.4 Antecedentes:

El buen desempeño y forma de trabajo de las personas en una organización dependen en gran medida de su calidad de vida, una persona que tiene problemas económicos o sociales en su hogar no trabaja de la misma manera en que trabaja una persona que de una manera u otra tiene tranquilidad en cuanto a lo que pasa en su vida fuera del trabajo. La organización de las jornadas laborales de empresas industriales que requieren turnos rotativos de 24 horas influyen en la dinámica familiar y esta realidad puede generar conflictos; de igual manera la amplia cantidad de personas que trabajan en las plantas hace que la gente sea más propensa a causar conflictos y peleas entre ellos, tomando en cuenta que los trabajadores son obreros con escasa preparación académica. La fábrica de la empresa ubicada en Tambillo cuenta con 532 obreros, de los mismos 339 son obreros del área de polietileno, área que trabaja bajo el modelo de turnos rotativos. Dentro del área de polietileno trabajan aproximadamente 15 mujeres, quienes no realizan veladas. De esta forma, aproximadamente 320 obreros trabajan por turnos rotativos, lo que constituye el 60% de obreros en planta.

La empresa Productos Paraíso del Ecuador S.A. es una transnacional que se dedica a la fabricación de colchones y polietileno desde hace aproximadamente 40 años en el Ecuador. La empresa cuenta con un área administrativa y un área operativa, esta última funciona en la planta ubicada en Tambillo, y es donde trabaja más del 80% de colaboradores de la organización. Actualmente, se ve una alta rotación de obreros en la fábrica, lo que se debe al descontento de los trabajadores con los beneficios que reciben al compararlos con los turnos de trabajo que realizan. La empresa tiene ciertos beneficios en épocas del año puntuales, sin embargo, no tiene un programa de mejora de la calidad de vida de sus colaboradores.

Según la Organización Mundial del Trabajo (OIT), la salud en el trabajo es un derecho de todas las personas, y es responsabilidad de las empresas salvaguardar y hacer que se cumpla este derecho. La salud en el trabajo también se ve directamente relacionada con el bienestar familiar en cuanto el trabajo de la persona facilita o no la satisfacción de las necesidades de su familia (Amozorrutia, 2011). Por esto, en el caso de que la empresa Productos Paraíso del Ecuador S.A. no desarrolle un programa de calidad de vida laboral

correr el riesgo de aumentar la rotación de personal en la planta, probablemente perdiendo altos potenciales y trabajadores competentes.

Por lo tanto, en el presente proyecto se diseñó un programa de calidad de vida laboral para los colaboradores de la empresa, generando una alternativa viable no solo para mejorar el desempeño del personal sino también para impactar las esferas del yo personal y del yo familiar (Okun, 1984).

En la actualidad ya existen numerosas empresas a nivel mundial que han empezado a utilizar programas de calidad de vida laboral, el mayor desarrollo en torno a este tema se evidencia en Norteamérica, donde el más grande referencial es la empresa online más famosa del mundo, Google Inc., que ofrece a sus colaboradores numerosas comodidades para que la felicidad y el bienestar se vean reflejados en su desempeño y el mismo se convierta en trabajo productivo. Esta empresa se ha caracterizado por la aplicación de un programa de calidad de vida laboral brindando beneficios en diferentes aspectos como los horarios, aspectos económicos, familiares y materiales (Gázquez, 2014). Gerentes de seguros, contratistas eléctricos y automotrices están invirtiendo millones de dólares en mejora de las condiciones laborales en sus organizaciones, tanto físicas como comodidades intangibles o beneficios (Wall Street Journal, 2015).

Por otro lado, en relación a investigaciones y trabajos en Latinoamérica, en el 2009, la empresa estadounidense *Buck Consultants* realizó una investigación en todo el mundo sobre la calidad de vida laboral, en Brasil se desarrolló a través de la empresa *CPH Health*. Como resultado de esta investigación, se encontró que apenas el 44% de las empresas de este país operan con programas de calidad de vida (Alves, Cirera, & Giuliani, 2013).

En cuanto al Ecuador, la Corporación Kruger, proveedora de soluciones de negocios, tecnología y arquitectura empresarial, es pionera en la aplicación de programas de calidad de vida laboral. El dueño de esta organización, Ernesto Kruger, sintió que a pesar de su éxito su empresa no estaba completa ya que necesitaba retribuir a sus colaboradores, así en el 2014 hizo realidad este deseo inaugurando el proyecto "Kruger Labs" en un edificio situado al norte de Quito. Este constituye el primer laboratorio

tecnológico privado del Ecuador, inspirado en los más grandes ecosistemas de innovación del mundo como Facebook, Google y Twitter (Revista Ekos, 2014).

Finalmente, dentro de la empresa ecuatoriana Productos Paraíso del Ecuador S.A., no se han diseñado ni se han implementado programas de calidad de vida en el trabajo.

1.5 Objetivos:

a. General

Diseñar un programa de calidad de vida laboral en la empresa Productos Paraíso del Ecuador S.A. para el año 2018.

b. Específicos

- Levantar información sobre la calidad de vida actual de los trabajadores de la empresa Productos Paraíso del Ecuador S.A.
- Analizar y procesar la información obtenida acerca de la calidad de vida actual de los trabajadores.
- Diseñar el programa de calidad de vida laboral con actividades y beneficios específicos.

A continuación, en el capítulo 2, se presentará el sustento teórico utilizado para el desarrollo y análisis a lo largo del proyecto.

CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO

2.1 Historia de la calidad de vida en el trabajo

Las condiciones de trabajo imperantes durante la revolución industrial eran consideradas inhumanas para colaboradores y obreros de las grandes industrias, se daba mayor importancia a la maquinaria y a la gran producción industrial con el objetivo de aumentar ganancias y riquezas, las condiciones de vida de las personas que laboraban en las industrias y sus necesidades no eran tomadas en cuenta, solo se las consideraba una herramienta para producir. Esta situación llevó a que estructuras de poder muy fuertes fueran creadas solo para controlar y supervisar el trabajo de los obreros, la producción de la industria y el nivel de productividad de cada uno de los trabajadores.

En 1950, se simplificó el trabajo para el personal y se delimitaron los puestos y cargos a ocupar junto con sus funciones, de esta manera la carga de trabajo de los obreros era igualitaria, sin embargo, se enfocó en la contratación de personas no calificadas para capacitarlos, y así reducir costos en torno a actividades secuenciales o repetitivas, esto causó la inconformidad de las personas y su búsqueda, sin resultados, por crecimiento, mejora y comodidad; además provocó una alta rotación y ausentismo, disminución de la calidad de producción y movimientos de trabajadores que reclamaban beneficios (Chiriboga, 2007).

Posteriormente, el recurso humano empresarial entró en una época de cambios caracterizada por la búsqueda de mayor nivel de estudios, independencia y desarrollo. Es aquí cuando se empezó a dar importancia al personal y se buscaron implementaciones de mejora en su beneficio, así a finales del año 1960 se origina el término “Calidad de Vida en el Trabajo” desde la realización de conferencias por parte del Ministerio de Trabajo de los Estados Unidos y la fundación FORD. Estas conferencias se dieron a causa de huelgas de personal joven, activo de la General Motors en su planta en Ohio, quienes vivían tratos injustos. Los asistentes a estas conferencias determinaron que el concepto CVT abarcaba más aspectos además de la satisfacción en un puesto de trabajo, también consistía en la oportunidad de formar parte de la toma de decisiones, la apertura al aprendizaje dentro de la

organización y la posibilidad de crecimiento (Universidad de Champagnat - Licenciatura en RR.HH., 2002).

A continuación el Movimiento de la Calidad de Vida Laboral (CVL) con sus acciones permitió que este concepto sea reconocido en la sociedad y en una serie de instituciones, su labor principal consistía en humanizar el trabajo y ver a las personas como lo principal en una organización, este movimiento genera la difusión del concepto calidad de vida laboral tanto en Estados Unidos como en Europa, y provoca que la concepción de este término no se limite a la corriente del desarrollo organizacional sino que permite su extensión al enfoque de democracia industrial. Estas dos ideologías marcan una diferencia en las bases teóricas de la calidad de vida en el trabajo de Estados Unidos y Europa, dejando al país nórdico con la ideología inicial de CVL en el entorno de trabajo y a Europa con el objetivo de humanización del trabajo. La diferencia se basa principalmente en los objetivos que persigue cada ideología, por su parte la primera propone mejorar el estilo de vida de los trabajadores por medio del cumplimiento de los intereses de la organización y en sintonía con la misma; mientras que la segunda es más psicológica y muestra mayor preocupación en el trabajador ya que considera los elementos que influyen en el individuo (Granados, 2011).

Este concepto fue ambiguo por mucho tiempo hasta que en 1970 algunas compañías se interesaron en desarrollar proyectos para aplicarlo, así empresas como General Motors o Procter & Gambe obtuvieron muy buenos resultados al implementar la calidad de vida laboral en sus diferentes plantas. Tiempo después, al ver los resultados obtenidos por las primeras empresas, otras corporaciones como Ford incursionaron en el tema, y sus resultados no fueron diferentes. En los años 80 la competencia asiática para Estados Unidos se convirtió en una gran amenaza, lo que llevó a que los directivos de empresas estadounidenses se enfocaran más en la calidad de vida laboral de sus trabajadores para así tener mejor producción y superar a estas empresas que con productos a menor precio empezaban a tomar el mercado (Aucasi, Jaqueline, Leon, & Rios, 2011).

2.2 Definiciones

Definir a la calidad de vida en el trabajo resulta complejo ya que se relaciona con diversos aspectos del mundo social y laboral, como se mencionó anteriormente, no solo consiste en la satisfacción en un puesto de trabajo, sino que se expande al bienestar general de cada persona. De igual forma, este concepto se ha tratado de definir y aplicar a partir de varias aristas, es decir, desde diferentes enfoques teóricos, disciplinas y áreas de estudio, por lo que su definición no ha podido ser delimitada a una sola.

Para definir la CVL es importante tomar en cuenta a cada uno de sus componentes y su definición, la Real Academia Española (2017) define a la calidad como “propiedad o conjunto de propiedades inherentes a algo, que permiten juzgar su valor” y en cuanto a la vida laboral la define como “esfuerzo humano aplicado a la producción de riqueza”. Con estas primeras definiciones se puede decir que la calidad de vida laboral son aquellas propiedades, características o condiciones que hacen que el trabajo o el esfuerzo de un ser humano dentro de su labor sea digno y tenga valor.

La calidad de vida es un concepto multidimensional que significa tener condiciones de vida favorables y bienestar, es decir, la satisfacción de las necesidades básicas del ser humano (Casas, Repullo, Lorenzo, & Cañas, 2002). En cuanto a la calidad de vida en el trabajo (CVT) es "el carácter positivo o negativo del entorno laboral" (Guizar, 2013), son las características del ambiente de trabajo que constituyen una influencia para la vida en general de la persona.

La CVT ha sido un término incorporado en la realidad organizacional desde los años 70, y desde entonces se han desarrollado una serie de estudios y análisis con el objetivo de llegar a una definición del concepto. Como se mencionó anteriormente, el Movimiento de CVL, marcó un inicio en la búsqueda de una definición para este término y propuso los conceptos más clásicos basados en el individuo y su medio de trabajo, esta definición inicial fue considerada subjetiva ya que dependía de la percepción del trabajador. Más tarde el enfoque de las definiciones dadas para este término se basaron en la organización, dándole así una perspectiva más objetiva (Segurado & Agulló, 2002).

Como se mencionó, con el tiempo las concepciones del término cambiaron y el concepto se fue adaptando a la época y a los intereses de esos tiempos, a continuación se presentan algunos aportes que han configurado el concepto como se conoce hoy:

Tabla 1:

Definiciones de CVT en el tiempo según varios autores (Segurado & Agulló, 2002).

Autor/es y año	Definición
Walton (1973)	“un proceso para humanizar el lugar de trabajo”
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).
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).
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).
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, Lorenzo, & 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, Administración de recursos humanos: el capital humano de las, 2004, pág. 6)
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, José, & Preciado, 2010)
Patlán (2016)	La calidad de vida en el trabajo es un proceso dinámico y continuo que organiza la actividad laboral con el fin de asegurar el desarrollo del trabajador como un ser humano completo. (Patlán, 2016)

En la tabla 1 se observa que existen diferentes definiciones a lo largo de la historia que se dividen en tres grandes grupos según sus características: definiciones clásicas que se enfocan en el colaborador, definiciones enfocadas en la organización y definiciones dadas recientemente alrededor de nuevas formas de gestionar recursos humanos.

Según Patlán (2016), la calidad de vida en el trabajo consiste en la organización de la actividad laboral, con el objetivo de asegurar un desarrollo completo del ser humano en todos sus aspectos. En esta investigación se tomará como base su concepto pues toma en cuenta la parte subjetiva y objetiva para determinar una calidad de vida en el trabajo.

2.3 Dimensiones

Existen varios estudios e investigaciones en cuanto a las dimensiones de la CVT, sin embargo, se pueden delimitar en dos grupos grandes: los aspectos que tienen que ver con lo externo al trabajador o su entorno; o los aspectos psicológicos del trabajador o internos, así las condiciones pueden ser:

2.3.1 Condiciones objetivas

Las condiciones objetivas son todas aquellas extrínsecas o externas al trabajador que influyen en su modo de trabajar y concebir su labor. De esta forma existen las siguientes:

- Medio ambiente físico

En todos los tipos de trabajo existen riesgos laborales, sean riesgos físicos, químicos, biológicos, entre otros. Es responsabilidad de la organización salvaguardar la salud de sus colaboradores con políticas que eviten estos riesgos o que protejan a las personas de los mismos. Uno de los riesgos laborales más comunes según Granados (2011), es la fatiga física, que está relacionada con malas posturas o cargas excesivas, el síndrome del túnel del carpo bilateral se presenta ahora con mucha frecuencia, y se da por el uso de maquinaria o el prolongado de la computadora. Por estos problemas, en la actualidad se recomienda la utilización de instrumentos ergonómicos. Adicionalmente, los accidentes laborales son un factor físico determinante para la satisfacción laboral y la CVT, así como también la falta de espacio físico o la mala distribución del mismo, iluminación o ruido.

- Medio ambiente tecnológico

Los instrumentos o equipos para realizar un trabajo constituyen un factor muy importante para la CVT, no contar con los mismos genera frustración, desmotivación, ansiedad e insatisfacción en los colaboradores. De igual forma, en caso de existir maquinaria o equipos, la falta de mantenimiento de los mismos genera malestar e incomodidad en las personas que los operan, generando inseguridad en ellos, estrés y disminuyendo, por consecuencia, su eficiencia (Granados, 2011).

- Medio ambiente contractual

El salario es un aspecto muy tomado en cuenta porque “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” (Guizar, 2013, pág. 248). De esta forma se genera un criterio de equidad, que cuando se ve afectado causa actitudes de parte de los colaboradores para poder mantenerlo, siendo menos productivos, menos proactivos, menos dedicados e incluso buscando la forma de desvincularse de la organización. De igual forma, la estabilidad en el puesto de trabajo es un factor determinante, ya que la ausencia del mismo genera estrés, ansiedad, depresión, entre otros síntomas somáticos; además predispone a los colaboradores a aceptar sobrecarga de trabajo por mantener su empleo (Granados, 2011).

- Medio ambiente productivo

Los horarios de trabajo prolongados o los turnos rotativos constituyen un factor muy importante a tomar en cuenta, normalmente las personas que tienen una modalidad de turnos rotativos de trabajo tienen dificultades para sobrellevar sus relaciones fuera del ambiente laboral. Estos horarios provocan fatiga, cansancio, insomnio, entre otras consecuencias. Adicional a los obstáculos que se crean para mantener sus relaciones, se dan limitaciones para la preparación o desarrollo profesional del colaborador. La sobrecarga laboral puede ser cuantitativa o cualitativa, la cuantitativa consiste en un exceso de actividades o funciones; y la cualitativa consiste en actividades o funciones complejas que demanden un nivel mayor de aptitudes, capacidades y habilidades que las que la persona posee. Por otro lado, es importante considerar de la misma forma la importancia de la falta de tareas en un puesto de trabajo, o la asignación de funciones rutinarias y muy fáciles con relación a la preparación de la persona (Granados, 2011).

- Medio ambiente profesional

Este medio ambiente consiste en las oportunidades de crecimiento que tienen las personas en la empresa, asimismo, en el plan de carrera que se propone al nuevo colaborador. La facilidad para prepararse profesionalmente, la presencia de cursos o

talleres son parte fundamental para la motivación y desarrollo de la persona en la empresa Casas et al. (2002).

2.3.2 Condiciones subjetivas

Las condiciones subjetivas son todas aquellas intrínsecas o internas del trabajador que influyen en su modo de trabajar y concebir su labor. De esta forma existen las siguientes:

- Esfera privada y mundo laboral

Como menciona Valadez (2012), la vida laboral y familiar de un individuo se ven influenciadas mutuamente, de esta forma es inevitable que situaciones tales como enfermedad de un miembro de la familia, atención especial para los hijos o problemas afectivos afectan la parte laboral, así como también las exigencias en el trabajo influyen directamente en la parte familiar, ya que en ocasiones provocan que el colaborador deje de lado la parte familiar por las responsabilidades del trabajo. El equilibrio entre las dos partes se logra cuando se han cumplido los roles en los dos lados, cuando hay un desequilibrio se genera tensión y estrés que impactan la salud general del individuo.

- Individuo y actividad profesional

La oportunidad que tiene el colaborador de aplicar sus conocimientos, habilidades, destrezas y aptitudes en su puesto de trabajo, así como la autonomía que tiene para tomar decisiones y la apertura que tiene para proponer nuevos proyectos o ideas constituye una parte esencial en la CVT Casas et al. (2002). Cuando existen estas posibilidades para los colaboradores, se alimenta la proactividad y motivación, las mismas que aseguran una mejor productividad y eficacia.

- Organización y función directiva

Las relaciones interpersonales que mantienen los miembros de un grupo de trabajo es un factor muy importante a considerar, ya que la correcta comunicación, compañerismo, confianza, trabajo en equipo y apoyo, constituyen el eje fundamental para realizar un buen trabajo y para la salud personal y organizacional. De igual forma, es de vital importancia tomar en cuenta la relación entre el colaborador y su jefe inmediato, en este caso, el estilo de liderazgo será determinante para la satisfacción del trabajador en la organización Casas et al (2002).

2.4 Metodologías de evaluación

La CVT se puede evaluar mediante diversos instrumentos, las metodologías objetivas son evaluaciones a las condiciones físicas del lugar de trabajo de los colaboradores, es decir, se evalúa la seguridad, la higiene, la iluminación y todas las características físicas del lugar, además se toman en cuenta los horarios, salario económico y salario emocional, la carga física y el rendimiento en el trabajo de los colaboradores. Por otro lado, las metodologías subjetivas son evaluaciones directas a los colaboradores, en las que se cuestiona la satisfacción personal de los mismos con relación a su entorno laboral y las condiciones físicas en que desenvuelve diariamente. De esta evaluación se puede obtener información acerca de ámbitos no tangibles como el compromiso y la motivación (Armijos & Vilatuña, 2012).

En América Latina existen algunos instrumentos que han sido muy usados para medir la CVT, las mismas que se describen brevemente a continuación:

Tabla 2:

Instrumentos de medición más utilizados en América Latina (Albarrasin, 2016)

INSTRUMENTO	DIMENSIONES MEDIDAS
Calidad de vida profesional (CVP-35) Cabezas & Karasek 1998	<ul style="list-style-type: none">- Cargas de trabajo- Motivación intrínseca- Apoyo directivo
Perfil de calidad de vida laboral - (PCVL) Carlos Alberto Gómez Rada 2009	<ul style="list-style-type: none">- Compensación y beneficios- Condiciones del ambiente y del trabajo- Naturaleza de la tarea- Desarrollo y seguridad laboral- Democracia organizacional- Derechos fundamentales- Equilibrio laboral- Relevancia social del trabajo
CVT-GOHISALO Gonzales, Hidalgo, Salazar & Preciado 2010	<ul style="list-style-type: none">- Soporte institucional- Seguridad- Integración al puesto- Satisfacción- Bienestar logrado a través del trabajo- Desarrollo personal- Administración del tiempo libre

<p>Cuestionario de bienestar laboral general (Qblg) Joseph Blanch 2010</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Bienestar psicosocial - Afectos - Competencias - Expectativas - Efectos colaterales - Somatización - Agotamiento - Alienación
<p>Q-Laboral 56 Cruz, Merino & Toledo 2010</p>	<ul style="list-style-type: none"> - 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
<p>Professional Quality of Life (ProQOL) García, Mendoza & Serna 2014</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Satisfacción por empatía - Desgaste por empatía - Burnout

Como se muestra en la tabla No. 2, estos instrumentos miden diferentes dimensiones, haciendo de ellos instrumentos generales y específicos que tienen entre 30 y 74 ítems (Albarrasin, 2016). A pesar de que estos sean los instrumentos más utilizados en nuestro continente, en esta investigación se ha tomado como referencia el instrumento propuesto por Patlán (2016) por varias razones. En primer lugar este instrumento es actual, hace dos años que se lo elaboró, esto implica la utilización de enfoques actualizados, adicionalmente, este instrumento abarca todas las dimensiones necesarias y a pesar de ser extenso, asegura la obtención de la información que se requiere. Más adelante, se dará a conocer este modelo de manera más profunda.

2.5 Modelos

Los diferentes modelos existentes acerca de la calidad de vida en el trabajo son un aporte importante para la formación de conocimientos alrededor del tema, por lo que es necesario considerar algunos de ellos, los mismos que servirán de base teórica a lo largo de esta investigación.

2.5.1 Modelo de Walton (1973)

El modelo de Walton (1973) citado por Chiavenato (2002), propone ocho categorías que componen la CVT y son las siguientes:

- Compensaciones equitativas (justas) y adecuadas: La justa distribución de compensaciones se relaciona con la remuneración adecuada hacia la persona según sus funciones, al equilibrio y justicia de las remuneraciones dentro de la organización en los diferentes puestos de trabajo y el equilibrio que hay entre las remuneraciones de la empresa con las que ofrece el mercado laboral.
- Condiciones de trabajo seguras y saludables: El bienestar en este ámbito es posible cuando existe una prevención adecuada de riesgos y accidentes laborales, y cuando se cumplen adecuadas condiciones de jornada laboral y condiciones físicas del lugar en que el colaborador desempeña sus funciones.
- Oportunidades de desarrollo y aplicación de las capacidades y habilidades del trabajador: Brindar la oportunidad de que el trabajador aplique sus conocimientos, habilidades y destrezas en su puesto de trabajo con el objetivo de darle un nivel adecuado de autonomía en su puesto, asimismo, designar tareas en relación a su preparación, evitando las monotonías y sencilleces.
- Oportunidades de crecimiento continuo: Es importante permitir al colaborador desarrollarse y hacer una carrera profesional en la organización, darle la oportunidad de crecer y aprender tanto en su área como en temas afines con su área profesional.
- Integración social en el trabajo que se ejerce en la organización: Constituye una reducción de barreras jerárquicas entre jefes y colaboradores, un apoyo mutuo en la consecución de objetivos, eliminación de prejuicios y trabajo en equipo sano.
- Reglamentación y establecimiento de normas internas: Dejar claras las normas y reglas del trabajador, así como sus deberes y derechos dentro de la organización para generar un clima democrático y equitativo.
- Espacio para la vida personal: Es indispensable que las actividades laborales estén aisladas de las familiares, el trabajo no debe tomar todo el tiempo de la persona, permitiéndole desarrollar sus relaciones familiares y sociales con tranquilidad.

- Importancia y relevancia social del trabajo en la vida laboral del individuo: El trabajo debe orgullecer al colaborador, así como la empresa que labora por poner su nombre en alto y reconocer su trabajo en la misma.

Estas características se relacionan para formar la calidad de vida en el trabajo, y el autor menciona que algunas de ellas son menos relevantes que otras, dependiendo de la empresa, el puesto de trabajo y la persona. Finalmente, este modelo asegura que cuando la productividad aumenta la CVT también, pero que cuando la productividad disminuye la CVT no lo hace ya que estas son acciones implementadas en beneficio de los trabajadores.

Es importante recalcar que este modelo es bastante completo, sin embargo para fines de esta investigación resulta muy antiguo, por lo que se tomará en cuenta como información básica pero no como el eje del trabajo.

2.5.2 Modelo de Nadler y Lawler (1983)

Por otro lado, el modelo de Nadler y Lawler (1983) citado por Patlán (2016), fue propuesto por dos estadounidenses quienes pretendían lograr el bienestar y satisfacción de los individuos de una organización mediante la elaboración de un modelo de calidad de vida en el trabajo. Por su parte, este modelo se compone de cuatro elementos:

- Participación en la toma de decisiones: Consiste en la solución de conflictos tomando en cuenta la opinión de quienes serán afectados directa o indirectamente con la misma. Es importante mencionar que en este caso no puede haber una distinción o excepción por nivel jerárquico, ya que eso causará un malestar que en realidad se buscaba evitar.
- Reestructuración del trabajo: Se refiere a realizar cambios en la organización con el objetivo de que las necesidades individuales de cada trabajador se vean apoyadas por las condiciones y estructuras de su lugar de trabajo, en estos cambios se incluye enriquecimiento del trabajo y grupos de trabajo autónomo.
- Innovación en el sistema de recompensas: Su importancia radica en promover la motivación, el esfuerzo y el mejor rendimiento a través de nuevos sistemas de recompensa que favorezca al clima organizacional. Estos sistemas innovadores son una herramienta eficaz para mejorar el clima organizacional en su totalidad.

- Mejoramiento del ambiente de trabajo: Implica diferentes actividades que mejoren el entorno laboral físico y tangible, así como también la parte intangible que comprende horarios de trabajo y normativas internas.

Como se puede evidenciar, este modelo se basa en cuatro factores que comprenden toda organización, a pesar de que abarca varios aspectos, estos factores no resultan suficientes para obtener una información global de CVT en una empresa, razón por la cual este modelo no será la base del actual proyecto, a pesar de ser mencionado por su importancia en la historia de la CVT.

2.5.3 Modelo de Sirgy, Efraty, Siegel y Lee (2001)

El modelo propuesto por Sirgy et al. (2001) se basa en las teorías motivacionales de Maslow (1954) y Herzberg (1966), y en el modelo de transferencia de Georges y Brief (1990). Es importante mencionar que el modelo de transferencia propone que la satisfacción laboral influye en muchos aspectos de la vida del ser humano, y de igual manera, todos esos aspectos externos al trabajo influyen la vida laboral del sujeto. Esta influencia puede ser directa o indirecta; la influencia directa consiste en condiciones físicas que pueden ser identificadas por la persona, mientras que la influencia indirecta está compuesta por aquellas condiciones subjetivas como el estrés o lo que siente el individuo dentro y fuera de su lugar de trabajo. Este modelo propone que las personas buscan satisfacer necesidades básicas mediante el trabajo y la satisfacción que tiene la persona en el ámbito laboral influye en otros aspectos de su vida. El modelo considera como antecedentes la satisfacción de necesidades desde el ambiente de trabajo y requerimientos de las tareas que desempeña, y el comportamiento del supervisor, una vez que estos son adecuados se da un compromiso organizacional.

2.5.4 Modelo de Martel y Dupuis (2006)

Por su parte, Martel y Dupuis (2006) diseñaron un modelo de calidad de vida en el trabajo que tiene sus bases en la noción aristotélica de la felicidad, que es una condición que se mantiene en el tiempo y permite la adaptabilidad del ser humano a su medio a través de lograr tener bienes específicos según su necesidad. Este modelo además se basa en las cuatro dimensiones del trabajo propuestas por Turcotte (1986) los cuales son: el entorno

extraorganizacional, que consiste en todos aquellos aspectos que están fuera del trabajo; el entorno de la tarea o entorno intraorganizacional, que comprenden todos aquellos aspectos relacionados con el trabajo o el puesto; la naturaleza de la organización, que consiste en las características internas de la empresa y su beneficio para el individuo; y los factores individuales y factores socioculturales, que corresponden a todo aquello subjetivo que siente o piensa la persona con relación a su puesto de trabajo. Según estos autores, la CVT comprende la consecución de objetivos, donde el cumplimiento de estas metas asegura una mejor calidad de vida general del individuo.

2.5.5 Modelo de Chan y Wyatt (2007)

El modelo de Chan y Wyatt (2007) propone, al igual que otros modelos mencionados, que la calidad de vida en el trabajo se ve en función de la satisfacción de necesidades, es decir, que mientras mayor sea la calidad de vida en el trabajo, más necesidades han sido satisfechas. De esta forma, el autor retoma el enfoque de Sirgy et al. (2001), con los principios de transferencia y satisfacción de las siete necesidades básicas, disminuyéndolas a seis necesidades, ya que la estética ha sido considerada fuera del objetivo de su investigación. Las seis necesidades propuestas por estos autores son las siguientes:

- Satisfacción de las necesidades de salud y seguridad
- Satisfacción de las necesidades económicas y familiares
- Satisfacción de necesidades sociales
- Satisfacción de necesidades de estima
- Satisfacción de necesidades de actualización
- Satisfacción de necesidades de conocimientos

Este modelo es bastante completo, sin embargo toma a los aspectos de la vida del ser humano de una forma muy general, lo que no nos llevaría a cumplir los objetivos de esta investigación.

2.5.6 Modelo de González, Hidalgo, Salazar y Preciado (2010)

En el año 2010 estos catedráticos de la Universidad de Guadalajara elaboraron un modelo de CVT basado en la teoría de motivación de Maslow (1991) citado en González et

al. (2010), que consiste en que los colaboradores valoran la parte interna y externa de su trabajo según sus necesidades de seguridad, sociales, autoestima y autorrealización son cumplidas a través de su trabajo. En este modelo los autores toman como base al neopositivismo, que "establece a la lógica como el criterio para establecer las categorías del constructo" (Patlán, 2016, pág. 68). Para estos autores la CVT es un concepto multidimensional que se da cuando un colaborador, por medio de su trabajo y sus actividades laborales, ve cumplidas las siguientes necesidades:

- Soporte institucional
- Seguridad e integración al puesto de trabajo
- Satisfacción por el puesto de trabajo

Este modelo es muy limitado en cuanto a las aristas que toma para analizar, razón por la cual por motivos de esta investigación no se tomará de base esta teoría.

2.6 Modelo propuesto por Patlán

La presente investigación basa su aproximación teórica y su metodología principalmente en el modelo propuesto por Patlán (2016), quien con base a lo propuesto por González, Hidalgo, Salazar y Apreciado (2010) define a la CVT como "el grado en que los empleados satisfacen una amplia gama de necesidades y expectativas personales (laborales y profesionales) importantes por medio de un trabajo" (Patlán, 2016, pág. XIII), según la autora este trabajo debe proporcionar al colaborador:

- Oportunidades de desarrollo tanto personal como profesional.
- Condiciones seguras y saludables en el trabajo.
- Bienestar y satisfacción en el trabajo.
- Desarrollo en la autonomía en el trabajo y la participación en las decisiones.
- Relaciones interpersonales sanas, positivas, de reconocimiento y apoyo.
- Bienestar físico y psicológico del colaborador.
- Realización personal, familiar y social del colaborador en relación a su vida laboral.
- Un trabajo digno, estable y bien remunerado.
- Posibilidades de aplicar sus conocimientos, habilidades y desarrollar nuevas capacidades.

- Desarrollo completo del ser humano con su trabajo, para que obtenga un equilibrio con su vida personal.

Mediante la relación y comparación de muchos modelos, entre estos algunos mencionados anteriormente, propone una escala para medir calidad de vida en el trabajo. La autora propone cuatro escalas de factores tomadas de la propuesta de Segurado y Agulló (2012), las cuales son: factores individuales, que se refieren a la satisfacción de necesidades a través del trabajo y que logran una realización plena del individuo; ambiente de trabajo, que consiste en las condiciones externas y del medio en el trabajo que conllevan riesgos que pueden afectar su CV; factores de la organización y el trabajo, que son todos los factores relacionados a la organización, al trabajo o puesto de trabajo como tal y a las tareas que desempeña el individuo; factores del entorno sociolaboral, que son todos aquellos que influyen en la parte social e interpersonal del trabajador y satisface necesidades sociales, de estima y de pertenencia; finalmente propone un factor general y global de CVT. En la siguiente tabla se muestran las escalas mencionadas con sus factores, las necesidades que cubre y su definición.

Tabla 3:

Estructura y definición de los factores de la escala de CVT

Grupo de factores	Factores	Definición	Necesidades
I. Factores individuales	F1. Equilibrio trabajo-familia	Grado en que el rol, las demandas y presiones del trabajo están equilibradas con las demandas y presiones de la vida familiar de la persona. Causa estabilidad, motivación seguridad y eficacia en la persona.	"Necesidad de desempeñar un empleo que proporcione equilibrio entre el trabajo y la vida familiar y personal" (Patlán, 2016, pág. 82).
	F2. Satisfacción con el trabajo	Estado emocional positivo que se da cuando la persona tiene una percepción buena de su trabajo y las actividades que realiza en él. Se da cuando la persona realiza un trabajo agradable, con compensaciones justas y un ambiente agradable. Puede depender tanto de la personalidad del individuo como de su ambiente laboral.	"Necesidad de desempeñar un trabajo satisfactorio" (Patlán, 2016, pág. 82).
	F3. Desarrollo laboral y profesional	Son las oportunidades que la empresa brinda al trabajador para que desarrolle sus habilidades y que esto aporte a su desempeño así como le dé la posibilidad de ascender de puesto o crecer en la organización.	"Necesidad de desarrollo laboral y profesional" (Patlán, 2016, pág. 82).
	F4. Motivación en el trabajo	Son todos los impulsos o deseos que tiene una persona de lograr sus metas y satisfacer sus necesidades, tanto personales como familiares y laborales. Este proceso ayuda dar mayor energía al colaborador para que realice su trabajo alegre, activo, seguro, entusiasmado y comprometido.	"Necesidad de un trabajo motivante" (Palacios, 2018, pág. 82).
	F5. Bienestar en el trabajo	Es el estado afectivo de un trabajador que siente placer con la experiencia de realizar sus labores. Se siente alegre, tranquilo, cómodo y satisfecho en su entorno laboral.	"Necesidad de bienestar en el empleo" (Patlán, 2016, pág. 82).

Grupo de factores	Factores	Definición	Necesidades
II. Factores del ambiente de trabajo	F6. Condiciones y medio ambiente de trabajo	Son todos los factores técnicos, físicos, químicos, tecnológicos, biológicos, de seguridad, etc. en los que los empleados realizan sus actividades. Estas condiciones constituyen requerimientos y limitaciones para que el colaborador se desempeñe en su puesto de trabajo.	"Necesidad de condiciones y ambiente de trabajo positivos y favorables" (Patlán, 2016, pág. 82).
	F7. Seguridad y salud en el trabajo	Es la percepción que tiene el trabajador en relación a las medidas de protección, prevención y eliminación de los riesgos que puede tener la persona en su puesto de trabajo. Esto promueve que el colaborador realice su trabajo seguro, tranquilo y confiado.	"Necesidad de un empleo seguro y saludable" (Patlán, 2016, pág. 82).
III. Factores del trabajo y de la organización	F8. Contenido y significado del trabajo	Percepción de realizar un trabajo interesante, válido considerado y con significado, el trabajo debe ser valioso para quien lo realiza. El trabajo debe ofrecer oportunidades para aplicar habilidades y conocimientos así como dar la oportunidad de crecer profesional y personalmente.	"Necesidad de un trabajo enriquecedor y significativo" (Patlán, 2016, pág. 82).
	F9. Retribución económica por el trabajo	Percepción del colaborador en relación a la retribución que recibe a cambio de las actividades y funciones que realiza, así como también, a cambio de sus aportes personales a la empresa y a la sociedad.	"Necesidad de una retribución económica adecuada por el trabajo desempeñado" (Patlán, 2016, pág. 82).
	F10. Autonomía y control en el trabajo	Percepción del trabajador en relación a la libertad y autonomía que tiene para tomar decisiones en torno a su puesto de trabajo, en estas decisiones se incluyen velocidad, orden, métodos, pausas, ritmos, descansos, etc.	"Necesidad de autonomía y control en el trabajo" (Patlán, 2016, pág. 82).
	F11. Estabilidad Laboral	Percepción que tiene el trabajador en relación a la seguridad de permanecer en la empresa y mantener su puesto de trabajo, y la nula posibilidad de ser despedido sin justificación o injustamente. Esta seguridad aporta al desarrollo laboral, social, familiar y personal.	"Necesidad de un trabajo estable y seguro" (Patlán, 2016, pág. 82).

	Factores	Definición	Necesidades
	F12. Participación en la toma de decisiones	Percepción del colaborador de la oportunidad que tiene de participar en la toma de decisiones de la organización. La empresa debe facilitar medios para tomar en cuenta su opinión en virtud de sus habilidades para la toma de decisiones. Esto promueve la productividad, autonomía, y control sobre su trabajo.	“Necesidad de participar en la toma de decisiones en el trabajo” (Patlán, 2016, pág. 82).
IV. Factores del entorno sociolaboral	F13. Relaciones interpersonales	Percepción del trabajador en relación a la posibilidad que tiene de comunicarse de forma libre con sus compañeros, superiores y diferentes personas relacionadas con la organización como clientes o proveedores, permitiéndole establecer vínculos de confianza, compañerismo y apoyo.	“Necesidad de afiliación y relación con otros miembros de la organización” (Patlán, 2016, pág. 82).
	F14. Retroalimentación	Grado en que el colaborador es retroalimentado acerca de su desempeño o calidad de su trabajo por parte de sus compañeros y superiores, con el objetivo de que conozca su nivel de trabajo y mejore su desempeño en caso de ser necesario. En este caso el trabajador se siente apoyado y guiado.	“Necesidad de retroalimentación por el trabajo realizado” (Patlán, 2016, pág. 82).
	F15. Apoyo organizacional	Percepción que tiene el trabajador del respaldo que le da la organización en cuanto a su desarrollo personal y profesional, sus quejas, problemas personales. Esto permite que haya un trato justo dentro de la organización hacia los trabajadores.	“Necesidad de apoyo por parte de la organización para el desempeño del trabajo” (Patlán, 2016, pág. 82).
	F16. Reconocimiento	Percepción del trabajador en cuanto a lo que realiza la empresa para reconocer, premiar y agradecer el trabajo y la consecución de objetivos en su puesto de trabajo. Un reconocimiento adecuado genera motivación, alegría y satisfacción en los colaboradores.	“Necesidad de reconocimiento por el trabajo desempeñado” (Patlán, 2016, pág. 82).
Calidad de vida en el trabajo (global)	F17. Calidad de vida en el trabajo	Percepción de una persona sobre su trabajo y las oportunidades que tiene en el mismo para poder satisfacer una gama extensa de sus necesidades personales como profesionales mediante una labor saludable y segura.	“Necesidad de desempeñarse en un entorno que proporcione calidad de vida laboral” (Patlán, 2016, pág. 82).

Fuente: Adaptado por autora de Patlán (2016)

Como se observa en la tabla previa, son evidentes las condiciones subjetivas y objetivas de los factores, los factores subjetivos son aquellos que tratan de percepción y de la parte interna de las personas; mientras que los factores objetivos constituyen aquellos que hacen referencia a condiciones físicas o netamente de la empresa.

La escala de medición de CVT propuesta por la autora contiene 214 reactivos, con un promedio de 12 reactivos por escala de factores. En cuanto a las variables clasificatorias Patlán (2016) toma en cuenta 40 variables divididas en variables sociodemográficas, variables del trabajo, variables de salud y variables de la organización. Adicionalmente, se utiliza una escala de Likert de seis opciones para responder los enunciados, estas opciones son: totalmente en desacuerdo (TD), en desacuerdo (D), moderadamente en desacuerdo (MD), moderadamente de acuerdo (MA), de acuerdo (A) Y totalmente de acuerdo (TA). La calificación de la herramienta se da por pregunta, para posteriormente sacar los porcentajes en las respuestas tanto por pregunta como por escala.

2.7 Beneficios y limitaciones de la CVT

2.7.1 Beneficios

La CVT tiene grandes beneficios tanto para la organización, para los trabajadores, y para la sociedad. La lucha por el mejoramiento en los tratos y calidad de vida de los colaboradores de una empresa cada día influye más en el éxito de la misma.

a) Beneficios para la organización

Granados (2011) citado en Albarrasin (2016) menciona algunos beneficios para la empresa como:

- Mejora el funcionamiento financiero: El involucramiento del personal en la toma de decisiones, la búsqueda de autonomía de los colaboradores, una ambición por cumplir objetivos por parte de toda la empresa aseguran el éxito de la misma, lo que se ve reflejado en mejores ganancias monetarias.
- Incrementa el valor del mercado: En la actualidad, la forma en que las personas tratan a sus colaboradores influye evidentemente en su reputación en el mercado, por lo que el clima laboral y cultura organizacional son aspectos muy importantes contemplados al momento de generar inversiones en grandes empresas.

- Incrementa la producción: A partir de un buen trato, un adecuado clima laboral y los beneficios que recibe el colaborador, la satisfacción de los trabajadores en una empresa aumenta, en consecuencia se sienten más motivados y comprometidos con su trabajo. Estas características permiten que la producción aumente.
- Reduce costos: Innumerables empresas que aplican medidas para mejorar la CVT han experimentado una reducción de costos ya que la motivación en los colaboradores facilita la capacitación interna, en caso de ser necesario enseñar las funciones de un puesto específico. De la misma forma, al mejorar la CVT se reduce el ausentismo y la presencia excesiva de permisos médicos, los mismos que son un costo para la empresa.
- Mejora la retención y atracción de buenos empleados: Una CVT adecuada en una empresa genera fidelidad de los colaboradores con la marca, por lo que se disminuye notoriamente la rotación y los buenos empleados se quedan en la misma al ver reconocido su trabajo, no solo en la remuneración sino en su bienestar general. De igual forma, las empresas que promueve una buena CVT son atractivas para líderes y buenos colaboradores, quienes a cambio de tener un buen clima y trato adecuado, se sienten felices de brindar sus servicios a la organización.
- Fortalece la confianza y lealtad en los empleados: Como se ha mencionado, la CVT permite que el colaborador se sienta satisfecho con su lugar de trabajo, se sienta valorado y reconocido, lo que genera confianza y fidelidad hacia la empresa reflejadas en el ahorro de recursos, mejor producción y aumento de eficacia.
- Reduce el ausentismo: La CVT reduce el ausentismo previsible o justificado, que consiste en aquellas ausencias por enfermedad o solicitadas con antelación; el ausentismo no previsible o sin justificación, que son aquellas ausencias que corresponden a un abandono de trabajo; y el absentismo presencial, que consiste en que los colaboradores asisten, sin embargo su producción es muy baja ya que se utiliza el tiempo en actividades que no corresponden al puesto de trabajo.
- Fortalece la reputación de la empresa: Los programas de CVT hacen que el nombre de la empresa tenga más fuerza y valor a los ojos de clientes, proveedores, competencia, inversionistas y dentro del área en la que se desarrolla. Esto les permite tener un buen posicionamiento, llegar con mayor

facilidad con su producto y lograr alianzas estratégicas muy valiosas en su medio.

Según lo presentado, se puede ver que es realmente beneficioso para las empresas aplicar programas de CVT ya que completan el labor de la misma dentro de la sociedad.

b) Beneficios para el empleado

Como se ha mencionado, la CVT se ve relacionada con la satisfacción de las necesidades del colaborador a través de acciones, beneficios y políticas propuestas por la empresa. De esta forma es evidente la cantidad de beneficios que estos programas brindan a los colaboradores, así Aucasi et al. (2011) proponen que algunos beneficios para el trabajador son:

- Evolución y desarrollo del trabajador
- Una elevada motivación
- Emplea sus habilidades y potencial en su totalidad
- Aumenta satisfacción en las tareas realizadas
- Mejor desenvolvimiento en sus funciones
- Reduce la probabilidad de conflicto interno, accidentes laborales y riesgos

Es importante mencionar que las personas son el principal componente de una organización, por lo que su satisfacción y tranquilidad es esencial para el éxito de la empresa.

c) Beneficios para la sociedad

Como es evidente, el trabajo es una parte fundamental del ser humano y por ende de la sociedad, el trabajo dignifica y permite que cada individuo se sienta productivo día a día. Al ser un aspecto fundamental, la calidad del mismo permite que esta actividad aporte a la sociedad de una forma positiva. Miotti (2009) citado en Albarrasin (2016) propone los siguientes beneficios de la CVT a la sociedad:

- Hace que la fuerza del trabajo se mantenga en un nivel de productividad alto, es decir, que las personas tengan fe y confianza en lo que pueden dar en su trabajo pues serán recompensados.
- Reduce el sentimiento negativo hacia el trabajo por relacionarlo con la insatisfacción laboral.

- Aumenta la motivación, optimismo y entusiasmo de la persona.
- Al aportar con las relaciones familiares y sociales, permite que problemas sociales disminuyan considerablemente.

2.7.2 Limitaciones

En cuanto a las limitaciones, es importante tomar en cuenta que no todos los programas funcionan en todas las empresas, ya que cada empresa tiene su propia cultura, como cada persona tiene su personalidad, estas características son únicas y se ven relacionadas con diversos procesos dentro de la institución. Por esta razón, los programas de CVT deben ser desarrollados con base a la cultura organizacional de cada empresa. Adicionalmente, algunas empresas aún se niegan a destinar un presupuesto y tiempo para la implementación de estos programas ya que lamentablemente el bienestar de los trabajadores no es prioridad en todas las organizaciones, por lo que la utilización de diferentes recursos en programas de CVT puede resultar un desperdicio. Finalmente, algunas culturas organizacionales no están preparadas o dispuestas a recibir estas mejoras lo cual contempla un obstáculo muy grande al momento de querer generar cambios (Armijos & Vilatuña, 2012).

2.8 CVT en Ecuador

La CVT en el Ecuador ha empezado a desarrollarse y a aplicarse desde hace pocos años, como ya se mencionó anteriormente, en el país hay pocas empresas que aplican e implementan programas de calidad de vida en el trabajo, a pesar de los estudios y pruebas de los exitosos resultados de estos programas, todavía existe temor por parte de las autoridades al invertir recursos de la empresa en sus trabajadores. Por esta razón, en el 2013 el gobierno de la República impulsó el Plan nacional del buen vivir, que “promueve la búsqueda comunitaria y sustentable de la felicidad colectiva, y una mejora de la calidad de vida a partir de los valores” (SENPLADES, 2013, pág. 23) mediante 12 objetivos.

De este plan, el objetivo 9 se relaciona con la CVT, y consiste en garantizar el trabajo digno en todas sus formas y menciona que “En prospectiva, el trabajo debe apuntar a la realización personal y a la felicidad, además de reconocerse como un mecanismo de integración social y de articulación entre la esfera social y la económica” (SENPLADES, 2013, pág. 274). Dentro de este objetivo, la política 9.3. promueve las condiciones dignas de trabajo, la disminución de trabajo informal y fuera de control y la

garantía de todos los derechos que tiene el trabajador según la ley. Algunos de estos derechos, como se menciona en la página web EcuadorLegalOnline (2018), son:

- Estar afiliado al IESS incluso en período de prueba, y recibir de todos sus beneficios
- Percibir al menos el sueldo básico mínimo
- Percibir horas suplementarias y horas extras
- Percibir los décimos tercer y cuarto sueldo en las fechas establecidas
- Percibir los fondos de reserva después del segundo año de trabajo
- Recibir un período anual de vacaciones, como estipula la ley
- Acceder al período de licencia por maternidad o maternidad
- Recibir pago por utilidades
- Recibir certificados necesarios

De vuelta al objetivo 9 del Plan Nacional del Buen Vivir, en la política 9.3 antes mencionada, y específicamente en el lineamiento “k” se expone que este plan busca “promover políticas y programas que distribuyan de forma más justa la carga de trabajo y que persigan crear más tiempo disponible, para las personas, para las actividades familiares, comunitarias y de recreación” (SENPLADES, 2013, pág. 284), es aquí donde se vuelve a tomar en cuenta el equilibrio necesario entre trabajo-familia, y la importancia que tiene lograrlo como colaboradores.

Las estadísticas muestran además que solo el 34% de los trabajadores en la zona urbana se sienten satisfechos con su trabajo, por su parte en la zona rural el porcentaje de satisfacción es del 30% (SENPLADES, 2013). Estos valores son una alerta que, como ecuatorianos y profesionales, se debe tomar en cuenta para mejorar las condiciones de los servidores de cada una de las organizaciones del país.

En la actualidad, se está impulsando el Plan Nacional de Desarrollo “Toda una Vida” para el período 2017-2021. El Eje 1: Derechos para Todos durante Toda la Vida, posiciona al ser humano como un sujeto de derechos durante toda su vida, entre estos están los derechos de personas con necesidades especiales y niños, el derecho a la educación, igualdad de género, derecho a un hábitat y vivienda dignos, vida saludable, salud materna y el derecho a tener un trabajo digno, con condiciones laborales adecuadas y con seguridad social. Dentro del Objetivo 1: Garantizar una vida digna con iguales oportunidades para todas las personas, específicamente la política 1.7. propone

“Garantizar el acceso al trabajo digno y la seguridad social de todas las personas” (Consejo Nacional de Planificación, 2017). De igual forma, en el Objetivo 5: Impulsar la productividad y competitividad para el crecimiento económico sostenible de manera redistributiva y solidaria, se menciona la importancia del trabajo digno y en condiciones saludables para el colaborador (Consejo Nacional de Planificación, 2017). De esta forma el gobierno del Ecuador está impulsando políticas para la mejora de condiciones de trabajo de los colaboradores.

3.1 Tipo de investigación

Esta disertación es una investigación de tipo proyecto cuyo producto entregable es el diagnóstico de calidad de vida laboral de la empresa Productos Paraíso del Ecuador S.A., junto con la propuesta de un programa de calidad de vida en el trabajo, con el objetivo de impactar de manera positiva en la realidad laboral de los colaboradores de la empresa.

3.2 Alcance de la investigación

El presente estudio es descriptivo ya que se pueden encontrar varias investigaciones sobre el tema y es posible delimitar conceptos, describir fenómenos, y definir variables en relación al tema, sin la necesidad de relacionarlas. Adicionalmente, con este estudio se busca seleccionar las características fundamentales del objeto de estudio y la descripción detallada de las partes.

3.3 Diseño de la investigación

En la presente investigación se utiliza el diseño de investigación no experimental, de tipo transversal descriptivo ya que tiene como objetivo indagar sobre una problemática o fenómeno, describir la información y elaborar propuestas de intervención.

3.4 Población y muestra

Dado que la organización está estructurada por departamentos, se decidió obtener una muestra de cada uno de ellos para determinar el número de encuestas a realizar por área. En virtud de lo mencionado, se tomaron en cuenta las cinco áreas de la empresa, las cuales son: Administración Quito, Administración Tambillo, Polietileno Tambillo, Colchones Tambillo y Mantenimiento Tambillo.

La muestra se obtuvo en función de la ecuación,
$$n = \frac{Z^2_{\alpha/2} PQN}{\varepsilon^2(N-1) + Z^2_{\alpha/2} PQ}$$
 con los siguientes valores: nivel de confianza del 95% ($Z=1,96$); nivel de ocurrencia (P) 0,5; nivel de no ocurrencia (Q) 0,5; y el error admisible (ε) 0,03. Estos valores se deben a la necesidad de obtener una muestra representativa de la población (654 personas) debido

a la sensibilidad del tema, con el objetivo de levantar información válida y real, de esta forma la fórmula arrojó un valor de 432 personas. Una vez determinado el tamaño de la muestra se utilizó el método aleatorio simple para garantizar la idoneidad en la selección de los sujetos, con el uso de Excel.

Tabla 4:

Distribución de encuestas aplicadas por área

ÁREA	POBLACIÓN	MUESTRA
Administración Quito	80 personas	66 personas
Administración Tambillo	42 personas	37 personas
Polietileno Tambillo	339 personas	180 personas
Colchones Tambillo	138 personas	101 personas
Mantenimiento Tambillo	55 personas	48 personas
TOTAL	654 personas	432 personas

3.5 Recolección de información

La presente investigación utiliza como fuentes secundarias teorías de diferentes autores en sus libros y el marco teórico previamente expuesto; y como fuentes primarias dos herramientas que se detallarán a continuación:

3.5.1 Encuesta

La herramienta elegida para esta investigación fue el cuestionario del modelo de Patlán (2016), el que ha sido mencionado y brevemente descrito anteriormente, su utilización se debe a que ha su desarrollo en México, país con similares características idiosincráticas a las de Ecuador, así como su análisis de confiabilidad (alpha de Cronbach), que presenta una confiabilidad de $\alpha = .946$. Esta herramienta originalmente posee 17 escalas y 214 ítems, es decir, un promedio de 12 ítems por escala. Para fines de esta investigación se han reducido reactivos repetidos o redundantes, dejando así un cuestionario de 49 preguntas de selección múltiple. Este cuestionario originalmente utiliza una escala de Likert de seis opciones para responder los enunciados, estas opciones son: totalmente en desacuerdo (TD), en desacuerdo (D), moderadamente en desacuerdo (MD), moderadamente de acuerdo (MA), de acuerdo (A) y totalmente de acuerdo (TA). Con el objetivo de evitar un sesgo en las respuestas medias o moderadas,

se eliminaron estas opciones dejando solo cuatro: totalmente en desacuerdo (TD), en desacuerdo (D), de acuerdo (A) y totalmente de acuerdo (TA). Adicionalmente, se eliminó la escala número 9 sobre retribución económica por el trabajo, ya que como menciona Sanín (2013), no es correcto indagar temas en los que no se podrá intervenir debido a la expectativa que se puede causar en los encuestados, de esta forma la encuesta final contiene 16 escalas (Anexo 1). Por otro lado, para agilizar el proceso de encuestas en la fábrica se diseñó un semáforo con las opciones de respuesta para que los encuestados respondan con mayor rapidez y sin la necesidad de detener sus actividades (Anexo 2). Finalmente, es importante mencionar que se utilizó la herramienta tecnológica Google Drive para la aplicación de la encuesta en toda la empresa, con el objetivo de facilitar la tabulación al ser una muestra extensa. El proceso de levantamiento de información mediante las encuestas tuvo una duración de tres semanas, ya que se pasó de puesto en puesto de trabajo tanto en fábrica como oficinas, para no quitar mucho tiempo a los colaboradores y lograr obtener la información necesaria.

3.5.2 Entrevista

Con el objetivo de obtener un diagnóstico global, se vio la necesidad de contrastar la información de las encuestas con la percepción y opinión de los gerentes de la empresa en cuanto a la calidad de vida en el trabajo. Por esta razón se aplicó una entrevista personal a cada uno de los jefes de las diferentes áreas: Administración Quito, Colchones, Polietileno y Mantenimiento. Como se menciona se realizaron cuatro entrevistas, las mismas que tuvieron una duración aproximada de 30 minutos, tomando en cuenta de manera global todos los factores antes considerados. De esta forma, el cuestionario propuesto por la investigadora contiene 6 preguntas, las mismas que fueron indagadas y profundizadas en la entrevista (Anexo 3).

3.6 Procesamiento de datos

Para el diagnóstico se utilizó como técnicas de recolección de información encuestas y entrevistas, esta información fue procesada en primer lugar por el programa de encuestas de Google Drive, en el que fueron ingresadas las respuestas, y a continuación en el programa Microsoft Excel. Una vez registrada la información se procedió a agruparla bajo criterios establecidos para el análisis de datos, los mismos que serán mencionados detalladamente a continuación.

3.7 Resultados de encuestas aplicadas

Según lo mencionado, se aplicaron un total de 432 encuestas correspondientes a la muestra por área. La autora de la herramienta identifica el poder discriminativo de los reactivos entre los percentiles 25 y 75, sin embargo, menciona que cuatro reactivos no discriminan de manera significativa entre puntajes altos y bajos, por lo que para el análisis de la información obtenida se consideró a las dimensiones ubicadas en el percentil 70 como las necesitadas de intervención, ya que al ser un porcentaje representativo, puede demostrar la confiabilidad del resultado en cada una de las dimensiones, esta información fue obtenida por un experto en estadística maestro de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador. Adicionalmente, en caso que la empresa tome la decisión de trabajar por la CVT de sus colaboradores es importante que se fije metas altas que den cuenta de un trabajo real en este ámbito. Los resultados a continuación se presentarán de forma global a nivel de organización por cada una de las dimensiones propuestas por Patlán (2016) y tomadas en cuenta para esta investigación, es importante mencionar que en caso de obtener información relevante en un departamento específico, la dimensión fue analizada por área y no de forma global, así como también se analizó por pregunta en caso de diferenciación en resultados según el significado de la pregunta. Este análisis con el objetivo de tomar en cuenta las acciones que se deben tomar tanto en forma general como en cada una de las áreas de la organización. A continuación el análisis por cada una de las dimensiones:

3.7.1 Equilibrio trabajo y familia

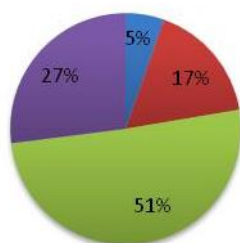
Tabla 5:

Resultados para la dimensión equilibrio trabajo-familia (Dptos. Administración, Colchones y Mantenimiento)

1. Equilibrio trabajo-familia	Prg.	RESPUESTAS POR PREGUNTA				Total
		T. Desacuerdo	Desacuerdo	De acuerdo	T. De acuerdo	
Administración, Colchones y Mantenimiento	1	12	60	130	50	252
	2	13	48	116	75	252
	3	16	20	137	79	252

**Equilibrio trabajo-familia
(Administración, Colchones y Mantenimiento)**

■ T. Desacuerdo ■ Desacuerdo ■ De acuerdo ■ T. De acuerdo



Análisis: Esta dimensión mide el cumplimiento de la "Necesidad de desempeñar un empleo que proporcione equilibrio entre el trabajo y la vida familiar y personal" (Patlán, 2016, pág. 82) y se pudo evidenciar que en los departamentos de Administración, Colchones y Mantenimiento se percibe por parte de la mayoría de los colaboradores (78%) el cumplimiento de esta

Figura 2: Equilibrio trabajo-familia (Dptos. Administración, Colchones y Mantenimiento)

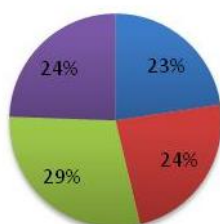
Tabla 6:

Resultados para la dimensión equilibrio trabajo-familia (Dpto. Polietileno)

1. Equilibrio trabajo-familia	Prg.	RESPUESTAS POR PREGUNTA				Total
		T. Desacuerdo	Desacuerdo	De acuerdo	T. De acuerdo	
Polietileno	1	29	57	49	45	180
	2	32	48	52	48	180
	3	61	23	57	39	180

**Equilibrio trabajo-familia
(Polietileno)**

■ T. Desacuerdo ■ Desacuerdo ■ De acuerdo ■ T. De acuerdo



Análisis: En virtud a la diferenciación de resultados en el área de polietileno, se observa que un porcentaje importante de los colaboradores de este departamento (47%) consideran que no tienen tiempo para sus asuntos personales y familiares, esta diferencia se debe a que el área mencionada trabaja bajo el sistema de turnos, y debido a la demanda de trabajo, exige la realización de mayor cantidad de horas extras. Como se expuso, este sistema influye directamente en el ámbito social y familiar del individuo (Patiño, 2015).

Figura 3: Equilibrio trabajo-familia (Dpto. Polietileno)

3.7.2 Satisfacción con el trabajo

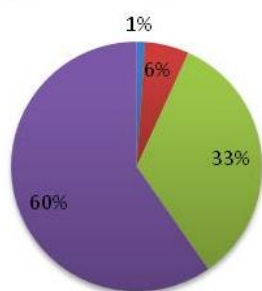
Tabla 7:

Resultados para la dimensión satisfacción con el trabajo (Todos los departamentos)

		RESPUESTAS POR PREGUNTA				
2. Satisfacción con el trabajo	Prg.	T. Desacuerdo	Desacuerdo	De acuerdo	T. De acuerdo	Total
Todos los departamentos	1	6	30	164	232	432
	2	5	33	175	219	432
	3	3	11	95	323	432

Satisfacción con el trabajo

■ T. Desacuerdo ■ Desacuerdo ■ De acuerdo ■ T. De acuerdo



Análisis: En cuanto al cumplimiento de la "Necesidad de desempeñar un trabajo satisfactorio" (Patlán, 2016, pág. 82), la mayoría de trabajadores de la organización (93%) tienen una buena percepción en cuanto a su trabajo y a las actividades que realizan en el mismo, lo que refleja que su trabajo es agradable para ellos.

Figura 4: Satisfacción con el trabajo (Todos los departamentos)

3.7.3 Desarrollo laboral y profesional

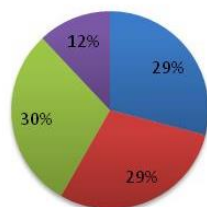
Tabla 8:

Resultados para la dimensión desarrollo laboral y profesional (Dptos. Administración, Polietileno y Colchones)

		RESPUESTAS POR PREGUNTA				
3. Desarrollo laboral y profesional	Prg.	T. Desacuerdo	Desacuerdo	De acuerdo	T. De acuerdo	Total
Administración, Polietileno y Colchones	1	165	108	87	24	384
	2	71	108	134	71	384
	3	99	120	122	43	384

Desarrollo laboral y profesional (Administración, Polietileno y Colchones)

■ T. Desacuerdo ■ Desacuerdo ■ De acuerdo ■ T. De acuerdo



Análisis: Un alto porcentaje de las áreas de Administración, Polietileno y Colchones (58%) considera que no se cumple la "Necesidad de desarrollo laboral y profesional" (Patlán, 2016, pág. 82), sin embargo, no es porcentaje suficiente para inferir el totalmente adecuado apoyo de la empresa para su desarrollo.

Figura 5: Desarrollo laboral y profesional (Dptos. Administración, Polietileno y Colchones)

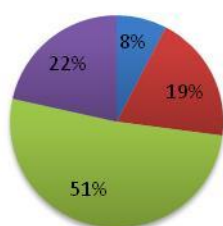
Tabla 9:

Resultados para la dimensión desarrollo laboral y profesional (Dpto. Mantenimiento)

		RESPUESTAS POR PREGUNTA					
3. Desarrollo laboral y profesional		Prg.	T. Desacuerdo	Desacuerdo	De acuerdo	T. De acuerdo	Total
Mantenimiento		1	9	13	17	9	48
		2	0	6	30	12	48
		3	2	9	27	10	48

Desarrollo laboral y profesional (Mantenimiento)

■ T. Desacuerdo ■ Desacuerdo ■ De acuerdo ■ T. De acuerdo



Análisis: La mayoría de los colaboradores del área de mantenimiento (73%) consideran que tienen una gran posibilidad de desarrollo profesional y laboral en la empresa y su departamento, lo cual posiblemente se relaciona con el nivel de preparación requerido para esta área. Lo cual motiva a los colaboradores a superarse para ascender (Patlán, 2016).

Figura 6: Desarrollo laboral y profesional (Dpto. Mantenimiento)

3.7.4 Motivación en el trabajo

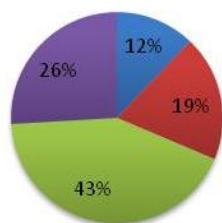
Tabla 10:

Resultados para la dimensión motivación en el trabajo (Preguntas 1 y 2)

		RESPUESTAS POR PREGUNTA					
4. Motivación en el trabajo		Prg.	T. Desacuerdo	Desacuerdo	De acuerdo	T. De acuerdo	Total
Todos los departamentos (Preguntas 1 y 2)		1	34	72	197	129	432
		2	71	94	172	95	432

Motivación en el trabajo (Intrínseca)

■ T. Desacuerdo ■ Desacuerdo ■ De acuerdo ■ T. De acuerdo



Análisis: En esta dimensión fue necesario agrupar las preguntas 1 y 2 que abordan la motivación intrínseca y la pregunta 3 que aborda la motivación extrínseca. Así la "Necesidad de un trabajo motivante" (Patlán, 2016, pág. 82) de forma intrínseca se cumple moderadamente en la organización según el 69% de personas, evidenciando que los colaboradores se sienten motivados por las actividades y tareas que realizan.

Figura 7: Motivación en el trabajo (Intrínseca)

Tabla 11:

Resultados para la dimensión motivación en el trabajo (Pregunta 3)

4. Motivación en el trabajo	Prg.	RESPUESTAS POR PREGUNTA				Total
		T. Desacuerdo	Desacuerdo	De acuerdo	T. De acuerdo	
Todos los departamentos (Pregunta 3)	3	115	129	126	62	432



Figura 8: Motivación en el trabajo (Extrínseca)

Análisis: En cuanto a la motivación extrínseca un alto porcentaje de colaboradores (57%) consideran que sus superiores o la empresa como tal no se preocupan de motivarlos para seguir adelante, lo cual es necesario para la satisfacción del trabajador Casas et al. (2002). En este caso, será necesario trabajar tanto en la motivación intrínseca como extrínseca ya que ninguna de las dos se encuentra en condiciones óptimas.

3.7.5 Bienestar en el trabajo

Tabla 12:

Resultados para la dimensión bienestar en el trabajo (Todos los departamentos)

5. Bienestar en el trabajo	Prg.	RESPUESTAS POR PREGUNTA				Total
		T. Desacuerdo	Desacuerdo	De acuerdo	T. De acuerdo	
Todos los departamentos	1	57	88	198	89	432
	2	13	55	219	145	432
	3	0	2	153	277	432



Figura 9: Bienestar en el trabajo (Todos los departamentos)

Análisis: Según los hallazgos se puede decir que la mayoría de colaboradores consideran que sí se cumple la "Necesidad de bienestar en el empleo" (Patlán, 2016, pág. 82), lo que da cuenta de que se sienten alegres y experimentan placer al momento de desarrollar sus actividades.

3.7.6 Condiciones y medio ambiente de trabajo

Tabla 13:

Resultados para la dimensión condiciones y medio ambiente de trabajo (Todos los departamentos)

6. Condiciones y medio ambiente de trabajo	Prg.	RESPUESTAS POR PREGUNTA				Total
		T. Desacuerdo	Desacuerdo	De acuerdo	T. De acuerdo	
Todos los departamentos	1	44	90	191	107	432
	2	111	89	157	75	432
	3	36	92	185	119	432

Condiciones y medio ambiente de trabajo

■ T. Desacuerdo ■ Desacuerdo ■ De acuerdo ■ T. De acuerdo

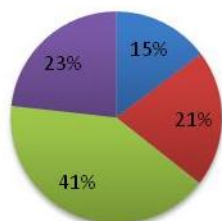


Figura 10: Condiciones y medio ambiente de trabajo (Todos los departamentos)

Análisis: En cuanto al cumplimiento de la "Necesidad de condiciones y ambiente de trabajo positivos y favorables" (Patlán, 2016, pág. 82), se evidenció que el 64% de colaboradores están conformes con los factores físicos, técnicos, químicos y biológicos; sin embargo, el porcentaje restante es de gran representatividad.

Tabla 14:

Resultados para la dimensión seguridad y salud en el trabajo (Todos los departamentos)

7. Seguridad y salud en el trabajo	Prg.	RESPUESTAS POR PREGUNTA				Total
		T. Desacuerdo	Desacuerdo	De acuerdo	T. De acuerdo	
Todos los departamentos	1	59	84	203	86	432
	2	44	91	212	85	432
	3	24	90	212	106	432

Seguridad y salud en el trabajo

■ T. Desacuerdo ■ Desacuerdo ■ De acuerdo ■ T. De acuerdo

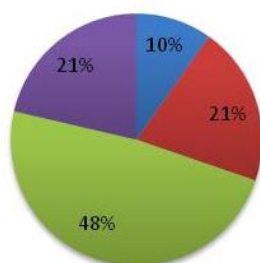


Figura 11: Seguridad y salud en el trabajo

Análisis: En relación al cumplimiento de la "Necesidad de un empleo seguro y saludable" (Patlán, 2016, pág. 82), se puede ver que en la organización, un gran número de colaboradores (69%) perciben que las medidas de protección y prevención son buenas, sin embargo se pueden mejorar en busca de la excelencia. Esto se debe a las implementaciones que se han dado en la empresa como políticas y normativas en el uso de implementos de seguridad.

3.7.8 Contenido y significado del trabajo

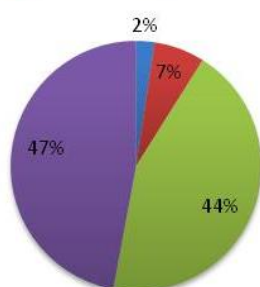
Tabla 15:

Resultados para la dimensión contenido y significado del trabajo (Todos los departamentos)

8. Contenido y significado del trabajo	Prg.	RESPUESTAS POR PREGUNTA				Total
		T. Desacuerdo	Desacuerdo	De acuerdo	T. De acuerdo	
Todos los departamentos	1	24	64	235	109	432
	2	1	10	186	235	432
	3	6	11	149	266	432

Contenido y significado del trabajo

■ T. Desacuerdo ■ Desacuerdo ■ De acuerdo ■ T. De acuerdo



Análisis: Se puede apreciar en estos resultados que según los colaboradores la “Necesidad de un trabajo enriquecedor y significativo” (Patlán, 2016, pág. 82) se cumple, es decir, consideran que su trabajo tiene un significado dentro de la empresa, es considerado y es interesante, lo que le hace digno.

Figura 12: Contenido y significado del trabajo (Todos los departamentos)

3.7.9 Autonomía en el trabajo

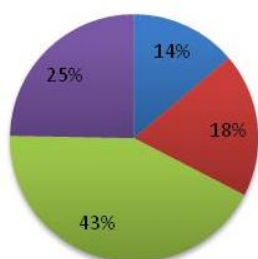
Tabla 16:

Resultados para la dimensión autonomía en el trabajo (Todos los departamentos)

9. Autonomía en el trabajo	Prg.	RESPUESTAS POR PREGUNTA				Total
		T. Desacuerdo	Desacuerdo	De acuerdo	T. De acuerdo	
Todos los departamentos	1	70	77	197	88	432
	2	83	109	165	75	432
	3	27	56	192	157	432

Autonomía en el trabajo

■ T. Desacuerdo ■ Desacuerdo ■ De acuerdo ■ T. De acuerdo



Análisis: En cuanto al cumplimiento de la “Necesidad de autonomía y control en el trabajo” (Patlán, 2016, pág. 82), se puede ver que los colaboradores consideran que tienen la posibilidad de decidir y que a pesar de que reciben indicaciones, pueden realizar su trabajo de la forma que deseen siempre y cuando logren el objetivo planteado.

Figura 13: Autonomía en el trabajo (Todos los departamentos)

3.7.10 Estabilidad laboral

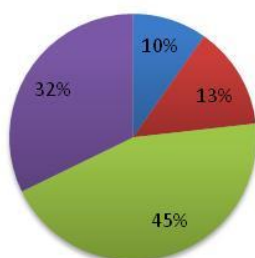
Tabla 17:

Resultados para la dimensión estabilidad laboral (Todos los departamentos)

10. Estabilidad laboral	Prg.	RESPUESTAS POR PREGUNTA				Total
		T. Desacuerdo	Desacuerdo	De acuerdo	T. De acuerdo	
Todos los departamentos	1	88	94	185	65	432
	2	19	43	203	167	432
	3	20	37	190	185	432

Estabilidad laboral

■ T. Desacuerdo ■ Desacuerdo ■ De acuerdo ■ T. De acuerdo



Análisis: Se observa que la mayoría de los colaboradores de la empresa (77%) perciben el cumplimiento de la “Necesidad de un trabajo estable y seguro” (Patlán, 2016, pág. 82), ya que sienten estabilidad y seguridad en cuanto a mantener su puesto de trabajo, y consideran improbable la opción de ser despedidos injustificadamente.

Figura 14: Estabilidad laboral (Todos los departamentos)

3.7.11 Participación en la toma de decisiones

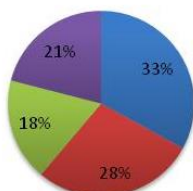
Tabla 18:

Resultados para la dimensión participación en la toma de decisiones (Dptos. Colchones y Polietileno)

11. Participación en la toma de decisiones	Prg.	RESPUESTAS POR PREGUNTA				Total
		T. Desacuerdo	Desacuerdo	De acuerdo	T. De acuerdo	
Colchones y Polietileno	1	94	88	57	42	281
	2	126	71	49	35	281
	3	58	79	44	100	281

Participación en la toma de decisiones (Colchones y Polietileno)

■ T. Desacuerdo ■ Desacuerdo ■ De acuerdo ■ T. De acuerdo



Análisis: Por diferenciación de resultados en áreas específicas fue necesario hacer una agrupación compuesta por las áreas Polietileno y Colchones y En este caso, se puede ver que la mayoría de colaboradores (61%) de departamentos compuestos mayoritariamente por obreros, consideran que no son parte de las decisiones de la empresa, así como de las decisiones en torno a su puesto de trabajo, es decir, no se cumple la “Necesidad de participar en la toma de decisiones en el trabajo” (Patlán, 2016, pág. 82).

Figura 15: Participación en la toma de decisiones (Dptos. Colchones y Polietileno)

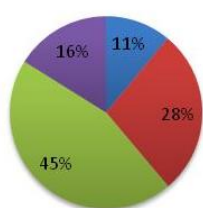
Tabla 19:

Resultados para la dimensión participación en la toma de decisiones (Dptos. Administrativo y Mantenimiento)

		RESPUESTAS POR PREGUNTA				
11. Participación en la toma de decisiones	Prg.	T. Desacuerdo	Desacuerdo	De acuerdo	T. De acuerdo	Total
Administrativo y Mantenimiento	1	15	47	70	19	151
	2	22	46	64	19	151
	3	13	33	70	35	151

Participación en la toma de decisiones (Administrativo y Mantenimiento)

■ T. Desacuerdo ■ Desacuerdo ■ De acuerdo ■ T. De acuerdo



Análisis: En todo el proceso de levantamiento de información se evidenciaron mejores resultados en el área de Mantenimiento en cuanto a los departamentos ubicados en la fábrica, por esta razón se dio esta agrupación. En los departamentos Administrativo y Mantenimiento un buen porcentaje de colaboradores (61%) considera que son tomados en cuenta para tomar decisiones, lo que evita notoriamente un malestar de los colaboradores al no sentirse parte real de la empresa (Nadler & Lawler, 1983).

Figura 16: Participación en la toma de decisiones (Administración y Mantenimiento)

3.7.12 Relaciones interpersonales

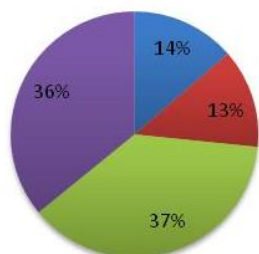
Tabla 20:

Resultados para la dimensión relaciones interpersonales (Todos los departamentos)

		RESPUESTAS POR PREGUNTA				
12. Relaciones interpersonales	Prg.	T. Desacuerdo	Desacuerdo	De acuerdo	T. De acuerdo	Total
Todos los departamentos	1	8	22	159	243	432
	2	78	69	161	124	432
	3	91	77	166	98	432

Relaciones interpersonales

■ T. Desacuerdo ■ Desacuerdo ■ De acuerdo ■ T. De acuerdo



Análisis: Como se puede observar, la mayoría de los colaboradores en la empresa (73%) consideran que la “Necesidad de afiliación y relación con otros miembros de la organización” (Patlán, 2016, pág. 82) se cumple, ya que las relaciones interpersonales entre los colaboradores son bastante buenas, tienen libertad para comunicarse entre ellos y generalmente no se dan problemas.

Figura 17: Relaciones interpersonales (Todos los departamentos)

3.7.13 Retroalimentación

Tabla 21:

Resultados para la dimensión retroalimentación (Dptos. Colchones y Polietileno)

		RESPUESTAS POR PREGUNTA				
13. Retroalimentación	Prg.	T. Desacuerdo	Desacuerdo	De acuerdo	T. De acuerdo	Total
Colchones y Polietileno	1	87	64	84	46	281
	2	76	47	96	62	281
	3	100	49	83	49	281



Análisis: En cuanto al cumplimiento de la “Necesidad de retroalimentación por el trabajo realizado” (Patlán, 2016, pág. 82), se realizó una agrupación como la explicada anteriormente, ya que en las áreas más representativas en la fábrica, el 50% de los colaboradores consideran que no reciben retroalimentación en cuanto a su desempeño y forma de trabajar, lo que genera ansiedad en los colaboradores al no conocer por parte de los supervisores su desempeño.

Figura 18: Retroalimentación (Dptos. Colchones y Polietileno)

Tabla 22:

Resultados para la dimensión retroalimentación (Dptos. Administrativos y Mantenimiento)

		RESPUESTAS POR PREGUNTA				
13. Retroalimentación	Prg.	T. Desacuerdo	Desacuerdo	De acuerdo	T. De acuerdo	Total
Administrativos y Mantenimiento	1	4	33	74	40	151
	2	4	22	85	40	151
	3	11	32	76	32	151



Análisis: Dentro del área Administrativa y de Mantenimiento un gran porcentaje de colaboradores (77%) considera que sí se da retroalimentación o se comunica su desempeño en las actividades que realizan, esta acción genera una guía y apoyo para los colaboradores en relación al desempeño de su trabajo (Patlán, 2016).

Figura 19: Retroalimentación (Dptos. Administrativos y Mantenimiento)

3.7.14 Apoyo organizacional

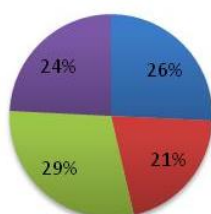
Tabla 23:

Resultados para la dimensión apoyo organizacional (Dptos. Colchones y Polietileno)

		RESPUESTAS POR PREGUNTA				
14. Apoyo organizacional	Prg.	T. Desacuerdo	Desacuerdo	De acuerdo	T. De acuerdo	Total
Colchones y Polietileno	1	101	56	79	45	281
	2	36	41	86	118	281
	3	80	77	83	41	281

Apoyo organizacional (Colchones y Polietileno)

■ T. Desacuerdo ■ Desacuerdo ■ De acuerdo ■ T. De acuerdo



Análisis: En concordancia a la agrupación anterior, en cuanto al cumplimiento de la “Necesidad de apoyo por parte de la organización para el desempeño del trabajo” (Patlán, 2016, pág. 82), se obtuvo que un porcentaje importante de colaboradores (47%) de los departamentos de Colchones y Polietileno, consideran que no reciben suficiente apoyo de la empresa y de sus compañeros, lo mismo que influye en el compromiso con la empresa.

Figura 20: Apoyo organizacional (Colchones y Polietileno)

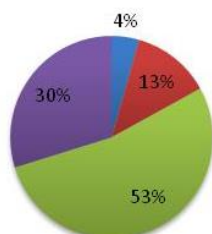
Tabla 24:

Resultados para la dimensión apoyo organizacional (Dptos. Administrativos y Mantenimiento)

		RESPUESTAS POR PREGUNTA				
14. Apoyo organizacional	Prg.	T. Desacuerdo	Desacuerdo	De acuerdo	T. De acuerdo	Total
Administrativos y Mantenimiento	1	7	21	80	43	151
	2	3	13	79	56	151
	3	10	23	82	36	151

Apoyo organizacional (Administrativos y Mantenimiento)

■ T. Desacuerdo ■ Desacuerdo ■ De acuerdo ■ T. De acuerdo



Análisis: Por otro lado, en cuanto al área Administrativa y de Mantenimiento el 83% de los colaboradores percibe respaldo por parte de la organización para desarrollo profesional y laboral, lo mismo que resulta positivo pues se fortalece la fidelidad con la compañía y el colaborador satisface su necesidad de soporte institucional según González et al. (2010).

Figura 21: Apoyo organizacional (Dtos. Administrativos y Mantenimiento)

3.7.15 Reconocimiento

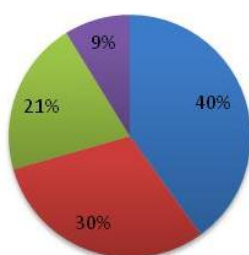
Tabla 25:

Resultados para la dimensión reconocimiento (Preguntas 1 y 3)

15. Reconocimiento	Prg.	RESPUESTAS POR PREGUNTA				Total
		T. Desacuerdo	Desacuerdo	De acuerdo	T. De acuerdo	
Todos los departamentos (Preguntas 1 y 3)	1	164	112	100	56	432
	3	178	152	78	24	432

Reconocimiento (Positivo)

■ T. Desacuerdo ■ Desacuerdo ■ De acuerdo ■ T. De acuerdo



Análisis: En cuanto a las preguntas 1 y 3 que abordan el reconocimiento positivo, el que se da cuando una persona realiza bien su trabajo, se obtuvo que el 70% de los colaboradores de la organización considera que no se cumple la “Necesidad de reconocimiento por el trabajo desempeñado” (Patlán, 2016, pág. 82), tomando en cuenta que en este caso se refiere al trabajo correctamente desempeñado.

Figura 22: Reconocimiento (Positivo)

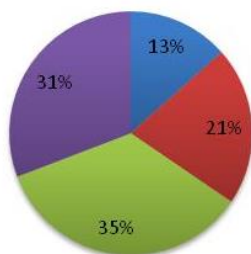
Tabla 26:

Resultados de la dimensión reconocimiento (Pregunta 2)

15. Reconocimiento	Prg.	RESPUESTAS POR PREGUNTA				Total
		T. Desacuerdo	Desacuerdo	De acuerdo	T. De acuerdo	
Todos los departamentos (Pregunta 2)	2	58	91	150	133	432

Reconocimiento (Negativo)

■ T. Desacuerdo ■ Desacuerdo ■ De acuerdo ■ T. De acuerdo



Análisis: En cuanto a la pregunta 2 que aborda el reconocimiento negativo, que se da cuando la persona comete errores en sus funciones, según el 34% de los colaboradores de la organización, no se informa cuando una persona realiza mal su trabajo o está cometiendo algún error. Es importante indicar que según los resultados, los colaboradores consideran que se da mayor reconocimiento cuando hay errores, que cuando su desempeño es óptimo, por lo que no se genera motivación alegría y satisfacción en los colaboradores (Patlán, 2016).

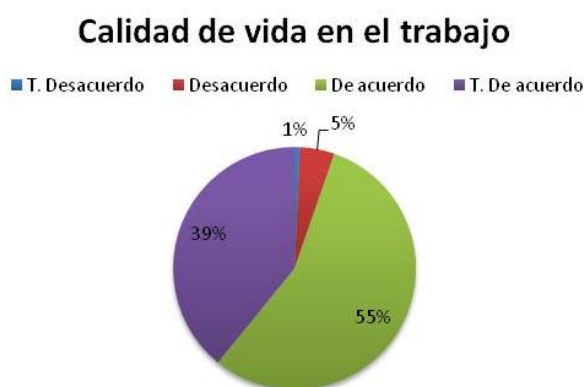
Figura 23: Reconocimiento (Negativo)

3.7.16 Calidad de vida en el trabajo

Tabla 27:

Resultados de la dimensión general calidad de vida en el trabajo (Todos los departamentos)

16. Calidad de vida en el trabajo	Prg.	RESPUESTAS POR PREGUNTA				Total
		T. Desacuerdo	Desacuerdo	De acuerdo	T. De acuerdo	
Todos los departamentos	1	0	25	229	178	432
	2	5	28	241	158	432
	3	4	7	250	171	432



Análisis: Se ha obtenido que el 94% de los colaboradores considera que la “Necesidad de desempeñarse en un entorno que proporcione calidad de vida laboral” (Patlán, 2016, pág. 82) se cumple de forma general en la organización, a pesar de que es importante mejorar los aspectos negativos que se han reflejado en los resultados de dimensiones específicas.

Figura 24: Calidad de vida en el trabajo (Todos los departamentos)

3.8 Resultado de entrevistas a gerencias

Como se mencionó anteriormente, se realizaron entrevistas a los gerentes de cada departamento para contrastar sus respuestas con la información antes analizada, y así obtener tanto la percepción de los colaboradores y la forma de pensar de los jefes. A continuación se presenta la información obtenida mediante la entrevista a las autoridades de cada área y su concordancia, representada con un punto color verde o su no concordancia representada con un punto color naranja, con los resultados de la encuesta en los temas consultados:

Tabla 28:

Resultados de entrevistas a jefes

CARGO	¿Considera que los horarios de trabajo permiten a los colaboradores tener un equilibrio entre su vida laboral y familiar?	¿Considera que la empresa aporta al desarrollo profesional y personal de los colaboradores?	¿Considera que en la empresa y cada departamento se motiva a los colaboradores? ¿Cómo?	¿Considera que la seguridad industrial y medio ambiente de trabajo se debe mejorar en su área? ¿De qué forma?	¿Cómo considera que son las relaciones entre los colaboradores de su área?	¿Considera que hay programas o métodos de reconocimiento no monetario a los colaboradores por su desempeño?
Gerente Administrativo-Financiero	Concuerda con las encuestas a los colaboradores. ●	Concuerda con las encuestas a los colaboradores. ●	Concuerda con las encuestas a los colaboradores. ●	No concuerda con las encuestas ya que no se cumple la necesidad de comodidad. ●	Concuerda con las encuestas a los colaboradores. ●	Concuerda con las encuestas a los colaboradores. ●
Gerente de producción Polietileno	Concuerda con las encuestas a los colaboradores. ●	No concuerda con las encuestas ya que considera que sí se aporta. ●	No concuerda con las encuestas ya que considera que si se motiva. ●	Concuerda con las encuestas a los colaboradores. ●	Concuerda con las encuestas a los colaboradores. ●	No concuerda con las encuestas ya que menciona que hay programas de reconocimiento ●
Gerente de producción Colchones	Concuerda con las encuestas a los colaboradores. ●	No concuerda con las encuestas ya que los colaboradores no perciben el apoyo mencionado. ●	No concuerda con las encuestas ya que considera que si motiva. ●	Concuerda con las encuestas a los colaboradores. ●	Concuerda con las encuestas a los colaboradores. ●	Concuerda con las encuestas a los colaboradores. ●
Gerente de Mantenimiento	Concuerda con las encuestas a los colaboradores. ●	Concuerda con las encuestas a los colaboradores. ●	No concuerda con las encuestas ya que los colaboradores no sienten beneficios. ●	Concuerda con las encuestas a los colaboradores. ●	Concuerda con las encuestas a los colaboradores. ●	Concuerda con las encuestas a los colaboradores. ●

3.9 Conclusiones finales del análisis

Se puede concluir que en la calidad de vida en el trabajo de los colaboradores de Productos Paraíso del Ecuador S.A., existen dimensiones en las que se debe trabajar de forma global y otras por departamentos específicos. Es necesario proponer un proyecto de intervención para mejorar: el equilibrio trabajo-familia en el departamento de Polietileno; el desarrollo laboral y profesional en los departamentos Administrativos, Polietileno y Colchones; el apoyo organizacional en Colchones y Polietileno; la retroalimentación en Colchones y Polietileno; la motivación extrínseca, las condiciones y medio ambiente de trabajo, la seguridad y salud en el trabajo, la participación en la toma de decisiones y el reconocimiento en toda la organización.

De la misma manera, existen dimensiones que se deben mantener tanto de forma global como en departamentos específicos. Así las dimensiones a mantener son: el equilibrio trabajo-familia en los departamentos de Administración, Colchones y Mantenimiento; el desarrollo laboral en Mantenimiento; el apoyo organizacional en Mantenimiento y Administrativos; la satisfacción con el trabajo, la motivación intrínseca y extrínseca, el bienestar en el trabajo, el contenido y significado del trabajo, la autonomía en el trabajo, la estabilidad laboral y las relaciones interpersonales en toda la organización.

CAPÍTULO 4. PRODUCTO O PROYECTO

La presente investigación la empresa, sobre la base de los resultados obtenidos se propone un programa de intervención cubriendo las dimensiones que no cumplen con el estándar del 70% establecido para este proyecto. se enfocó en conocer las condiciones de calidad de vida actual de los trabajadores de

4.1 Alcance del proyecto

Este proyecto está destinado para todos los colaboradores y colaboradoras de la organización, incluidas jefaturas medias y altas. Se presenta el diseño del proyecto con propuestas de mejora que se recomiendan ser aplicadas. En este documento no se contempla la etapa de implementación de proyecto, ni la medición de resultados de su aplicación.

4.2 Objetivos del programa de CVT

4.2.1 Objetivo general

Mejorar la calidad de vida en el trabajo de los colaboradores de Productos Paraíso del Ecuador S.A., a través de actividades concretas que impacten las dimensiones identificadas como bajas.

4.2.2 Objetivos específicos

- Proporcionar al personal de mandos medios estrategias para el manejo adecuado del recurso humano con relación al apoyo organizacional y retroalimentación.
- Generar un plan de comunicación interna para informar a los colaboradores acerca de las decisiones que se toman en la empresa.
- Proponer el inicio de un programa de planes de carrera en los que se evalúe a los colaboradores para su crecimiento.
- Incentivar a las autoridades de la organización a mantener el manejo correcto en las dimensiones que presentaron buenos resultados.

4.3 Actividades

Después de analizar los resultados, se determinaron las dimensiones a ser intervenidas según su puntuación, de esta forma las que se ubicaron en el percentil 70 cuentan con una propuesta de mejora que se recomienda sea implementada por el área de Recursos Humanos. A continuación se detallan las actividades diseñadas, las mismas que se presentarán en forma de resumen más adelante en la matriz de marco lógico:

4.3.1 Desarrollo laboral y profesional (Dptos. Administrativo, Polietileno y Colchones)

Propuesta de formulación de un plan de carrera para colaboradores:

Este plan de carrera tendrá como propósito impulsar el desarrollo profesional de los colaboradores según su puesto de trabajo, se dará a partir de la evaluación del desempeño propuesta más adelante, para que este plan sea el incentivo de un correcto desempeño. A continuación se presentan los pasos a seguir para realizar un plan de carrera según Alles (2005):

- a. Identificar los puestos que tienen posibilidad de hacer carrera en la organización: En primer lugar es importante conocer cuáles son los puestos que tienen cargos sucesivos o que pueden ser promovidos, para determinar la gente a la que se debe entrenar y capacitar para que pueda ascender.
- b. Diseñar las rutas de carrera de la empresa: Una vez que se identificaron los puestos, es necesario determinar la ruta de carrera que podrá seguir cada puesto, esta puede ser:
 - Ruta ascendente: es aquella que consiste en que el colaborador avanza de forma jerárquica a una posición superior, esta es una ruta clásica y la más conocida.
 - Ruta de expansión: consiste en la profundización en el mismo puesto de trabajo, es decir sin ser ascendido, pero se vuelve exitoso por reforzar las actividades que ya realizaba, con nuevas técnicas, habilidades y conocimientos que mejoran la calidad del trabajo.

- Ruta de desplazamiento lateral: la ventaja de esta ruta es que el colaborador puede ser movido lateral u horizontalmente por puestos de trabajo que no tienen mayor nivel jerárquico o remunerativo, sin embargo, le hacen sentir valioso y capaz en una nueva posición.
 - Ruta por competencias: esta ruta consiste en que el colaborador contribuye con sus habilidades, capacidades y conocimientos sin regirse a una ruta específica, sino con el objetivo de superarse en todo sentido.
- c. Orientar el plan de carrera hacia objetivos reales: Los objetivos propuestos en cada puesto de trabajo deben ser en concordancia con el programa de evaluación del desempeño y reales, como se menciona más adelante.
 - d. Comunicación de la existencia del plan de carrera dentro de la organización: Es necesario socializar el diseño de este programa para que los colaboradores busquen cumplir estas metas. Este paso está a cargo del Área de Recursos Humanos.

Todo el proceso antes descrito deberá ser llevado a cabo por el Área de Recursos Humanos junto a los jefes y gerentes de área.

4.3.2 Apoyo organizacional y retroalimentación (Dptos. Colchones y Polietileno)

Propuesta de programa de talleres a jefaturas:

Este programa busca capacitar a las personas que ocupan mandos medios y altos para actuar como líderes, dejando de lado el liderazgo autocrático que solo muestra una figura de autoridad mas no un ejemplo a seguir, mejorando de esta forma el clima laboral. Está compuesto por tres talleres de dos horas cada uno acerca de: el liderazgo como medio de gestión de jefatura, apoyo organizacional y empatía hacia los colaboradores y una retroalimentación efectiva, que traiga mejoras en los puestos de trabajo. Los talleres estarán compuestos por seis partes:

- a. Dinámicas rompehielos: Consiste en una actividad recreativa que ayude a los participantes a sentirse cómodos y a eliminar las barreras que pueden existir entre los mismos.
- b. Sustento teórico: Conjunto de definiciones y conceptualizaciones que ayuden a aclarar los temas a tratar.

- c. Técnicas y medios de gestión: Propuesta de técnicas y medios para mejorar su trabajo como jefes y supervisores en cuanto al tema tratado.
- d. Actividades situacionales y prácticas: Muestra de ejemplos prácticos en los que los participantes puedan aplicar lo aprendido durante el taller.
- e. Actividad de cierre: Actividad conclusiva en la que se refleje lo aprendido y los compromisos por parte de los participantes.
- f. Espacio de socialización: Compartir con los compañeros un refrigerio como agradecimiento por su compromiso y su trabajo.

Cada uno de los talleres antes mencionados se centrarán en temas específicos, de esta forma los temas a tratar por cada uno de los talleres se presentan a continuación.

- Taller “el liderazgo como medio de gestión de jefatura”:
 - o Hacer coaching
 - o Mejorar la comunicación
 - o Facilitar el trabajo en equipo
 - o Centrarse en lo realmente importante
- Taller “apoyo organizacional y empatía hacia los colaboradores”:
 - o Sensibilización ante el trabajador
 - o Empatía y comprensión
 - o Apoyo al equipo
- Taller “una retroalimentación efectiva”:
 - o Generalidades del feedback
 - o Lograr el compromiso
 - o Cuidar siempre a la persona
 - o Fases de un feedback exitoso

4.3.3 Condiciones y medio ambiente de trabajo, seguridad y salud en el trabajo y participación en la toma de decisiones

Propuesta de sistema de comunicación efectiva:

Este sistema tiene como propósito fundamental mejorar la comunicación y sobre todo la información que reciben los colaboradores acerca de las decisiones o acciones que

toma la empresa en relación a sus puestos de trabajo y fuera de ellos. Como menciona Guizar (2013), la comunicación de la empresa es como el sistema circulatorio en el ser humano, que permite que la sangre (información) llegue a todas las partes del cuerpo, en este caso la organización. De esta forma, el sistema de comunicación que se propone se basará en el siguiente proceso:

- a. Relevancia de la información: En primer lugar será necesario asegurar la importancia de la información que se desea transmitir en la organización, tomando en cuenta que esta información debe ser real.
- b. Interlocutores: Después, se deben determinar los protagonistas de la comunicación, es decir, quién comunicará y qué personas recibirán la información. Habrá información será necesario informar a un área o departamento específico.
- c. Mensaje: Para determinar el mensaje que se va a dar es importante asegurarse de que el mismo sea claro, comprensible y que transmita lo que se desea, en un breve resumen.
- d. Medio de comunicación: La forma en que se dará el mensaje es muy importante, de esta forma se puede publicar en una cartelera que vean todas las personas a las que se quiere informar, mediante correo electrónico, una notificación, o mediante una pequeña reunión presencial. En caso de ser publicado de forma general, esta presentación debe ser llamativa para lograr la atención de las personas.
- e. Resolución de dudas y sugerencias: Es importante incluir en el comunicado el contacto o el lugar a donde las personas pueden acercarse en caso de dudas o sugerencias, este lugar podría ser una gerencia o el área de Recursos Humanos.

Este sistema de comunicación, según la necesidad de la empresa, deberá ser utilizado especialmente para informar a los colaboradores acerca de los trabajos o mejoras que se siguen realizando paulatinamente en cuanto a medio ambiente de trabajo y seguridad industrial, así como para informar acerca de las decisiones en las diferentes áreas.

4.3.4 Motivación y reconocimiento

Propuesta de programa de evaluación de desempeño por objetivos:

El objetivo principal de este programa es conocer el desempeño de los colaboradores para impulsar un plan de carrera a quienes cumplen con un estándar de cumplimiento de objetivos, esta evaluación debe ser realizada por los jefes directos, sea supervisor, jefe de área o gerente. El proceso a seguir será el propuesto por Herrera (2016), y es el siguiente:

- a. Formulación de objetivos consensuados: El objetivo es la meta que se requiere alcanzar en un período, el mismo debe ser específico, claro, medible, alcanzable, congruente con los objetivos del área o departamento, debe tener una fecha límite y se debe conocer el responsable del cumplimiento, así como el responsable de la revisión del objetivo. Cada objetivo será definido en conjunto con el jefe directo, no será impuesto por la autoridad, y su consecución tiene que incluir la participación activa del colaborador así como un incentivo para dinamizar el desempeño hacia lo que se busca. Del cumplimiento de los objetivos dependerá la evaluación al colaborador.
- b. Compromiso personal para el cumplimiento de objetivos: Para iniciar con el cumplimiento de los objetivos antes propuestos, será necesaria la completa aceptación del colaborador frente a los mismos y su compromiso para alcanzarlos.
- c. Negociación para la asignación de recursos: Una vez que se adquirió el compromiso, se deben definir los recursos y medios necesarios para el cumplimiento de los objetivos. Estos recursos pueden ser: materiales, es decir, maquinaria, equipos o insumos de oficina; humanos, como un equipo de trabajo; o inversiones en entrenamiento o preparación.
- d. Comportamiento del evaluado para lograr los objetivos: El desempeño de la persona será una consecuencia de la estrategia elegida por la misma para cumplir los objetivos, de esta forma, esta es la parte fundamental del proceso, ya que el colaborador tendrá autonomía completa para decidir su forma de actuar para cumplir sus metas. El evaluador podrá guiarlo y orientarlo, mas no darle órdenes.

- e. **Monitoreo constante de los resultados:** Es necesario mantener un control acerca de los resultados alcanzados en el proceso, estos resultados como se mencionó, deben ser medibles. Este monitoreo puede arrojar resultados negativos, por lo que es necesario que sea permanente para realizar cambios a tiempo.
- f. **Retroalimentación intensiva y evaluación continua:** Esta es la parte más importante ya que ayudará al colaborador a reconocer los aspectos a mejorar para lograr sus objetivos y las acciones que han traído grandes beneficios. En este paso, el evaluador analiza con el colaborador el funcionamiento de la estrategia y define sus fortalezas y debilidades para su mejora.

4.4 Precondiciones

Para la ejecución del programa propuesto, será fundamental el apoyo, autorización y predisposición de las autoridades y gerencias de las diferentes áreas ya que ellos son agentes de cambio importantes para el proceso de mejora de la calidad de vida en el trabajo de toda la organización. Además, será esencial la disposición del recurso económico que impulsará la realización de las diferentes actividades propuestas.

4.5 Fuentes de verificación

Con el objetivo de verificar el adecuado funcionamiento del programa propuesto, será necesario dar seguimiento a los resultados mediante el levantamiento de información anual por medio de la misma encuesta aplicada para el diagnóstico, y mediante un informe comparativo de la situación anterior frente a la actual.

4.6 Sostenibilidad

Es importante crear una política dentro del área de Recursos Humanos en la que se priorice el diagnóstico continuo de la CVT de los colaboradores de la empresa, para que de esta forma se asegure la sostenibilidad en el tiempo del programa propuesto. Adicionalmente, el compromiso de las autoridades con el proyecto y la empresa, aseguran que este proyecto podrá ser aplicado en un largo período de tiempo.

4.7 Matriz de marco lógico

Tabla 29:

Matriz de marco lógico del programa de CVT

ACTIVIDADES	OBJETIVO	INDICADORES	PARTICIPANTES	LUGAR	MEDIO E INSUMOS	PRESUPUESTO
Formulación de un plan de carrera para colaboradores.	Impulsar el desarrollo profesional de los colaboradores según su puesto de trabajo.	Número de colaboradores alineados a un plan de carrera.	Jefes de departamentos, gerentes y área de recursos humanos	Instalaciones de la división correspondiente (Quito o Tambillo)	Sillas, mesas, materiales de papelería, cafetera, refrigerio.	\$150
Programa de talleres a jefaturas.	Capacitar a las personas que ocupan mandos medios y altos para actuar como líderes y no jefes	Número de asistentes a los talleres.	Supervisores, jefes y gerentes.	Sala general de reuniones Oficinas Quito	Mesa, sillas, infocus, computador, materiales didácticos para talleres, transporte de jefes de fábrica refrigerio.	\$80

ACTIVIDADES	OBJETIVO	INDICADORES	PARTICIPANTES	LUGAR	MEDIO E INSUMOS	PRESUPUESTO
Sistema de comunicación efectiva.	Mejorar la comunicación y sobre todo la información que reciben los colaboradores acerca de las decisiones o acciones que toma la empresa.	Número de colaboradores informados según la necesidad.	Toda la organización (según necesidad)	Instalaciones de la división correspondiente (Quito o Tambillo)	Salas, sillas, materiales de papelería, computador, impresora.	\$30
Programa de evaluación de desempeño por objetivos.	Identificar el desempeño de los colaboradores para impulsar un plan de carrera a quienes cumplen con un estándar de cumplimiento de objetivos.	Número de colaboradores dentro del programa con objetivos claros.	Toda la organización	Oficina de jefe inmediato en la división correspondiente (Quito o Tambillo)	Escritorio, sillas, computador, materiales de oficina, cafetera.	\$60

4.8 Monitoreo

El proyecto será monitoreado a través de varias acciones: el cumplimiento del cronograma propuesto, las listas de asistencia firmadas por las personas involucradas en la actividad, fotos y documentos utilizados en las actividades, actas o informes levantados por el área de Recursos Humanos en las que se describe la actividad.

4.9 Evaluación

Para evaluar la funcionalidad del proyecto será necesario aplicar el cuestionario de CVT utilizado para el diagnóstico de este proyecto, seis meses a partir del inicio de la aplicación, es decir, una vez que haya terminado la intervención en todas las dimensiones necesarias. Adicionalmente, será importante entrevistar a los gerentes para conocer su nueva percepción de la CVT en la empresa y a las máximas autoridades para conocer su opinión acerca del impacto del proyecto.

4.10 Destinatarios

El programa propuesto ha sido dirigido para todos los colaboradores de la organización, a pesar de que algunas dimensiones se trabajen en áreas específicas por la necesidad encontrada en el diagnóstico, tanto colaboradores como autoridades se verán beneficiadas con este proyecto.

4.11 Cronograma

PROPUESTA O ACTIVIDAD	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
Socialización con autoridades de resultados obtenidos	■																							
Desarrollo del sistema de comunicación efectiva		■	■																					
Desarrollo de talleres para jefaturas				■	■	■	■	■																
Desarrollo del programa de evaluación del desempeño por objetivos									■	■	■	■	■	■	■	■								
Formulación de un plan de carrera para los colaboradores																	■	■	■	■	■	■	■	■

CAPÍTULO 5. MARCO CONCLUSIVO

5.1 Conclusiones

- a. El programa de Calidad de Vida en el Trabajo propuesto impactará en las condiciones de trabajo de los colaboradores de la empresa, ya que se han considerado las dimensiones que según la percepción de los mismos están deficientes o tienen fallas.
- b. La herramienta adaptada a Google Drive para el levantamiento de información fue útil y la adecuada ya que facilitó la obtención de información en relación a las 16 dimensiones propuestas en una muestra extensa dividida por departamentos.
- c. El desarrollo laboral y profesional en los colaboradores dentro de la organización es deficiente debido a la ausencia de una correcta evaluación del desempeño y un adecuado plan de carrera que impulse a las personas a crecer en la empresa.
- d. La conformidad de los colaboradores en cuanto a su participación en las actividades de la empresa se ve afectada por la deficiente comunicación y flujo de información importante hacia los niveles jerárquicos medios.
- e. El personal de la organización siente que la forma en que sus jefes los apoyan o guían en sus actividades no es la adecuada y en ocasiones es inexistente, por lo que transfieren este malestar a sus labores y actividades.
- f. Según los colaboradores, el tipo de reconocimiento que reciben, no les motiva a realizar sus actividades de mejor manera o a dar un esfuerzo mayor al requerido, lo que se ha relacionado con un trabajo mediocre.
- g. Los trabajadores de la empresa se sienten conformes en cuanto a su medio ambiente de trabajo y seguridad industrial, sin embargo, tienen mayores expectativas con relación a las mejoras que se pueden dar en este ámbito, por lo que la escasa información que reciben genera ansiedad.
- h. El diseño del programa de Calidad de Vida en el Trabajo ha tenido una gran acogida por parte de los colaboradores de la organización, así como el apoyo total de las autoridades y gerencias, por la calidad del mismo.

5.2 Recomendaciones

- a. Implementar en la empresa el programa de Calidad de Vida en el Trabajo propuesto, con el objetivo de mejorar las condiciones generales de trabajo de los colaboradores, en especial en las dimensiones que requieren intervención.
- b. Sostener en el tiempo el programa de CVT propuesto y mantener un sistema de evaluación y control del programa así como de los resultados obtenidos para conocer su impacto, e identificar nuevas necesidades a tiempo para realizar implementaciones constantemente, asegurando el bienestar de los colaboradores en todo momento.
- c. Realizar procesos de diagnóstico de CVT constantemente, para la detección a tiempo de necesidades de los colaboradores, así también para la medición de mejora con relación al primer diagnóstico realizado en esta investigación.
- d. Difundir información en cuanto a los proyectos de cambio y mejora que se dan en la organización, con el objetivo de que los colaboradores conozcan que la empresa trabaja por ellos y sientan que son importantes.
- e. Elaborar diagnósticos de necesidades de capacitación de los colaboradores para fomentar el desarrollo profesional y laboral de los mismos.
- f. Impulsar el liderazgo sano y empático con el fin de evitar un inadecuado ambiente laboral y relaciones interpersonales conflictivas entre colaboradores y jefes o mandos medios.
- g. Mantener capacitado tanto al personal operativo como administrativo para la fácil rotación interna de personal, lo que eliminará egoísmos y roces con relación a la ocupación de puestos de trabajo específicos

5.3 Bibliografía

- Albarrasin, A. (2016). *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*. Quito: Pontificia Universidad Católica del Ecuador.
- Alles, M. (2005). *Cinco pasos para transformar una oficina de personal en un área de Recursos Humanos*. Buenos Aires: Granica.
- Alves, D., Cirera, Y., & Giuliani, C. (2013). Vida con calidad y caldiad de vida. *INVENIO. Revista de investigación académica*, 16(30), 145-163.
- Amozorrutia, J. (Octubre de 2011). *Guía de capacitación empresarial*. Recuperado el octubre de 2017, de <http://www.guiadecapacitacion.com/Articulos-Destacados/calidad-de-vida-en-las-organizaciones.html>
- Armijos, M., & Vilatuña, J. (2012). *Diseño de un programa para mejorar la calidad de vida laboral de 105 trabajadores en tres empresas familiares*. Quito: Pontificia Universidad Católica del Ecuador.
- Aucasi, E., Jaqueline, A., Leon, M., & Rios, M. (2011). *Calidad de vida en el trabajo*. Universidad Ricardo Palma.
- Casas, J., Repullo, J., Lorenzo, S., & Cañas, J. (2002). Dimensiones y medición de la caldiad de vida laboral en profesionales sanitarios. *Revista de Administración Sanitaria*, 6(23), 143-158.
- Chan, K. W., & Wyatt, T. (2007). Quality of Work Life: A Study of Employees in Shanghai, China. *Asia Pacific Business Review*, 13(4), 501-517.
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del Talento Humano*. México: Mc. Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2004). *Administración de recursos humanos: el capital humano de las*. México D.F: McGraw-Hill.
- Chiriboga, M. (2007). *Calidad de vida laboral en las empresas General Motors del Ecuador y Omnibus BB Transportes*. Quito: Pontificia Universidad Católica del Ecuador.
- Consejo Nacional de Planificación. (2017). *Planificación Nacional*. Recuperado el Octubre de 2018, de http://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/10/PNBV-26-OCT-FINAL_0K.compressed1.pdf

- EcuadorLegalOnline. (Febrero de 2018). *EcuadorLegalOnline*. Recuperado el Mayo de 2018, de <http://www.ecuadorlegalonline.com/laboral/obligaciones-derechos-como-empleador-y-empleado/>
- Emcodidactica consultores. (2012). *Plan de bienestar social laboral*. SENA.
- Gázquez, J. (17 de Enero de 2014). *3Cero*. Recuperado el 13 de Noviembre de 2017, de <https://3cero.com/google-house-mejor-lugar-trabajar/>
- González, R., Hidalgo, G., José, S., & Preciado, M. (2010). Instrumento para medir la Calidad de Vida en el Trabajo: CVT-GOHISALO. *Manual para su aplicación e interpretación*.
- Granados, I. (2011). QUALITY OF WORKING LIFE:HISTORY, DIMENSIONS AND BENEFITS. *Revista IIPSI, 14(2)*, 271-276.
- Guizar, R. (2013). *Desarrollo Organizacional*. México: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. de C.V.
- Herrera, R. (2016). *PROGRAMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO*. Panamá: UNIVERSIDAD DEL CARIBE.
- Maldonado, T., & Urgano, G. (2017). *Diseño de un programa de calidad de vida laboral para el personal operativo de la PUCE, en la matriz Quito, para el año 2016*. Quito: Pontificia Universidad Católica del Ecuador.
- Martel, J.-P., & Dupuis, G. (2006). Quality of Work Life: Theoretical and Methodological Problems, and Presentation of a New Model and Measuring Instrument. *Social Indicators Research, 77(2)*, 333-368.
- Nadler, D., & Lawler, E. (1983). Quality of work life: perspective and directions. *Organizational Dynamics*.
- Okun, B. (1984). *Working with adults: individual, family, and career development*.
- Palacios, D. (Enero de 2018). Gerente General. (B. Ortiz, Entrevistador)
- 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: Pontificia Universidad Católica del Ecuador.
- Patlán, J. (2016). *Calidad de vida en el trabajo* (Primera edición ed.). México D.F.: El Manual Moderno S.A.

- Productos Paraíso del Ecuador. (2016). *Productos Paraíso del Ecuador*. Recuperado el Octubre de 2017, de www.paraíso.com.ec
- Real Academia Española. (2017). *Diccionario Real Academia Española*. Recuperado el Abril de 2018, de <http://dle.rae.es/?id=6nVpk8P|6nXVL1Z>
- Revista Ekos. (2014). La innovación es su sello de identidad | Dos décadas de trabajo: energía e ideas ganadoras. *Ekos*.
- Revista Ekos. (2016). *Ekos Negocios*. Recuperado el Octubre de 2017, de www.ekosnegocios.com
- Roalino, Á. (2013). *Diseño de un programa de calidad de vida en el trabajo, en el área de bóveda, para una empresa de seguridad en la ciudad de Quito*. Quito: Pontificia Universidad Católica del Ecuador.
- Sanín, A. (2013). VI Simposio Internacional: Clima organizacional, compromiso y desempeño de la empresa. Bogotá: Centro de Investigación de Comportamiento Organizacional (CINCEL).
- Segurado, A., & Agulló, E. (2002). Calidad de vida laboral: hacia un enfoque integrador desde la psicología social. *Psicothema*, 828-836.
- SENPLADES. (2013). *Buen Vivir. Plan Nacional*. Recuperado el Mayo de 2018, de <http://www.buenvivir.gob.ec/>
- Sirgy, J., Efraty, D., Siegel, P., & Lee, D.-J. (2001). A New Measure of Quality of Work Life (QWL) Based on Need Satisfaction and Spillover Theories. *Social Indicators Research*, 55(3), 241-302.
- Turcotte, P. (1986). *Calidad de vida en el trabajo: Antiestrés y creatividad*. México: Editorial Trillas.
- Universidad de Champagnat - Licenciatura en RR.HH. (25 de Julio de 2002). *GESTIOPOLIS*. Recuperado el Enero de 2018, de <https://www.gestiopolis.com/calidad-de-vida-en-el-trabajo/>
- Vaca, M. (2015). *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: Pontificia Universidad Católica del Ecuador.
- Valadez, L. (2012). *Balance trabajo-familia: México y Nuevo León en perspectiva internacional*. Nuevo León: Instituto Municipal de la Familia de San Pedro Garza García.

Wall Street Journal. (19 de Agosto de 2015). *NEWSLETTER*. Recuperado el 13 de Noviembre de 2017, de <http://www.estrategiaynegocios.net/lasclavesdeldia/870648-330/m%C3%A1s-empresas-se-apuntan-a-beneficios-estilo-google-para-empleados>

Anexos

Anexo 1: Encuesta aplicada

ENCUESTA CALIDAD DE VIDA EN EL TRABAJO

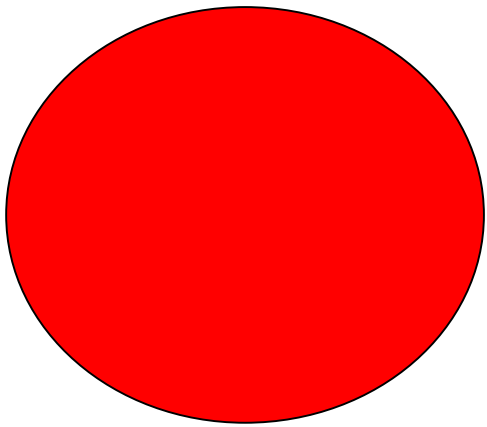
La presente encuesta tiene como objetivo el levantamiento de información acerca de la Calidad de Vida en el Trabajo de la empresa para la realización del proyecto de propuesta de un programa para mejorar la CVT, por lo que agradecemos de antemano su colaboración y aclaramos que esta encuesta es totalmente anónima y confidencial, y los resultados de la misma no influirán en la permanencia o en cambios en relación a su puesto de trabajo.

A continuación se presentan una serie de enunciados acerca de cómo es su trabajo y su entorno laboral. Le solicitamos responder de acuerdo con su manera de sentir, percibir y pensar sobre diversas situaciones que se presentan en su vida laboral. Responda de la manera más sincera posible. Cada enunciado tiene 4 opciones de respuesta totalmente en desacuerdo **(TD)**, en desacuerdo **(D)**, de acuerdo **(A)** y totalmente de acuerdo **(TA)**

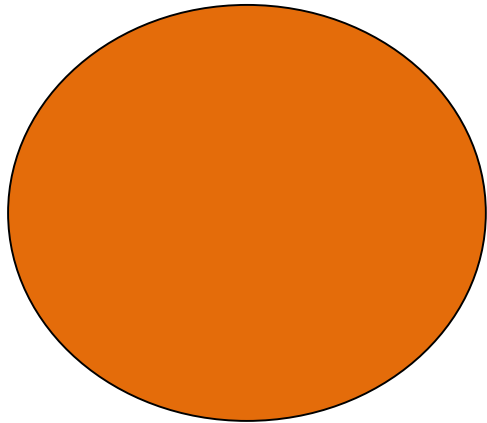
PREGUNTA	(TD)	(D)	(A)	(TA)
EQUILIBRIO TRABAJO FAMILIA				
1. Tengo tiempo para atender mis actividades laborales y personales.				
2. Después del trabajo puedo pasar tiempo con mi familia.				
3. Cuando tengo una urgencia familiar me apoyan en el trabajo.				
SATISFACCIÓN CON EL TRABAJO				
4. Me siento satisfecho realizando mi trabajo.				
5. Cuando se logran los objetivos de la organización donde trabajo me siento satisfecho con mi contribución.				
6. Cuando alcanzo los objetivos en el trabajo me siento bien conmigo mismo.				
DESARROLLO LABORAL Y PROFESIONAL				
7. En esta organización tengo la posibilidad de ascender a un mejor puesto de trabajo.				
8. En mi trabajo tengo oportunidades para el desarrollo de mis habilidades y capacidades.				
9. Esta organización se preocupa por mi desarrollo profesional, lo que me hace sentir comprometido con el trabajo.				
MOTIVACIÓN EN EL TRABAJO				
10. En esta organización me siento motivado por las actividades que realizo.				
11. Me alegra que en mi trabajo me motiven a seguir adelante.				
12. Me siento motivado por mis superiores para realizar mi trabajo				
BIENESTAR EN EL TRABAJO				
13. En mi trabajo existe la oportunidad de realizar las cosas que me gustan.				
14. Me siento cómodo en mi trabajo.				
15. Me siento orgulloso de lo que hago en mi trabajo.				
CONDICIONES Y MEDIO AMBIENTE DE TRABAJO				
16. El entorno físico y el espacio de mi lugar de trabajo son adecuados.				
17. Las condiciones físicas de mi trabajo (iluminación, ventilación y temperatura) son adecuadas para realizar mis actividades.				
18. Mi lugar de trabajo está cómodo, limpio higiénico y saludable.				
SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO				
19. Me siento tranquilo en mi trabajo porque la organización se preocupa de prevenir accidentes laborales.				
20. Mi lugar de trabajo cumple con las medidas necesarias de seguridad.				
21. Las instalaciones de mi trabajo son seguras.				

CONTENIDO Y SIGNIFICADO DEL TRABAJO				
22. Mi trabajo me brinda satisfacción debido a que mis actividades son diversas.				
23. Las actividades que realizo en mi trabajo requieren de mis capacidades y habilidades.				
24. Me siento más productivo cuando veo los resultados de mi trabajo en la organización.				
AUTONOMÍA EN EL TRABAJO				
25. Tengo oportunidad de innovar las actividades que me asignan en el trabajo.				
26. Tengo la libertad de decidir cómo realizar mi trabajo.				
27. Tengo la responsabilidad para poder organizar mis actividades laborales.				
ESTABILIDAD LABORAL				
28. La organización me brinda la seguridad de que no seré despedido injustificadamente.				
29. Me siento tranquilo de tener un trabajo seguro.				
30. Mi trabajo es estable.				
PARTICIPACIÓN EN LA TOMA DE DECISIONES				
31. Tengo control en mi trabajo porque puedo tomar decisiones en esta organización.				
32. En esta organización me piden opinión para tomar decisiones relacionadas con mi trabajo.				
33. Me siento motivado cuando participo en la toma de decisiones en esta organización.				
RELACIONES INTERPERSONALES				
34. Estoy satisfecho con la relación que establezco con mis compañeros de trabajo.				
35. En esta organización me siento seguro de poder comunicarme con mis superiores.				
36. La relación que tengo con mi jefe me hace sentir apoyado.				
RETROALIMENTACIÓN				
37. Mi jefe me guía y me orienta en el trabajo que realizo.				
38. Mi jefe me orienta cuando es necesario mejorar mi trabajo.				
39. Mi jefe me informa cómo es mi desempeño en el trabajo.				
APOYO ORGANIZACIONAL				
40. Recibo apoyo de mi jefe para desempeñar mi trabajo.				
41. Recibo apoyo de mis compañeros cuando tengo mucho trabajo.				
42. En esta organización recibo apoyo de mis superiores.				
RECONOCIMIENTO				
43. Mi jefe reconoce cuando me esfuerzo en el trabajo.				
44. En mi trabajo respetan mis períodos de vacaciones.				
45. En la organización recibo reconocimiento por el trabajo que desempeño.				
CALIDAD DE VIDA EN EL TRABAJO				
46. Me gusta trabajar en esta organización.				
47. Me entusiasma trabajar en esta organización.				
48. Las actividades que realizo en mi trabajo me resultan interesantes.				
49. Mi trabajo me permite satisfacer mis expectativas laborales y personales.				

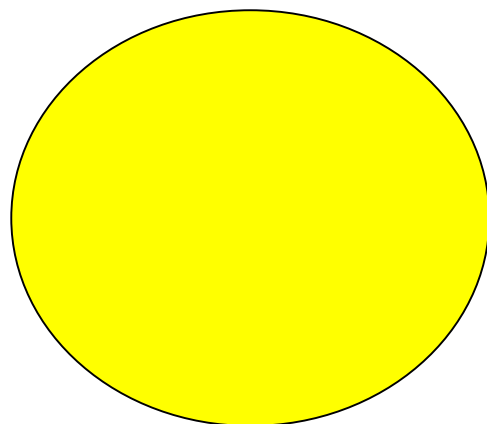
Anexo 2: Semáforo de opciones de respuesta



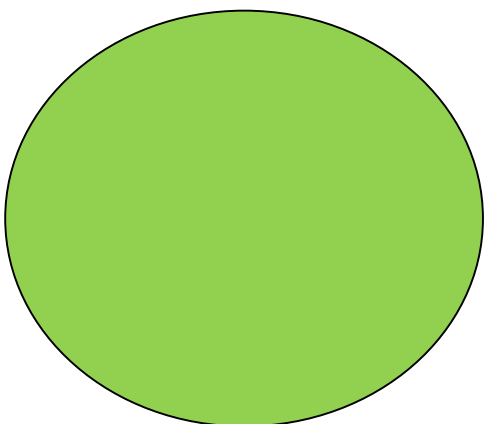
TOTALMENTE EN
DESACUERDO



EN DESACUERDO



DE ACUERDO



TOTALMENTE DE
ACUERDO

Anexo 3: Guía de entrevista a jefes

GUÍA DE ENTREVISTA

1. ¿Considera que los horarios de trabajo permiten a los colaboradores tener un equilibrio entre su vida laboral y familiar?
2. ¿Considera que la empresa aporta al desarrollo profesional y personal de los colaboradores?
3. ¿Considera que en la empresa y cada departamento se motiva a los colaboradores? ¿Cómo?
4. ¿Considera que la seguridad industrial y medio ambiente de trabajo se debe mejorar en su área?
¿De qué forma?
5. ¿Cómo considera que son las relaciones entre los colaboradores de su área?
6. ¿Considera que hay programas o métodos de reconocimiento no monetario a los colaboradores por su desempeño?