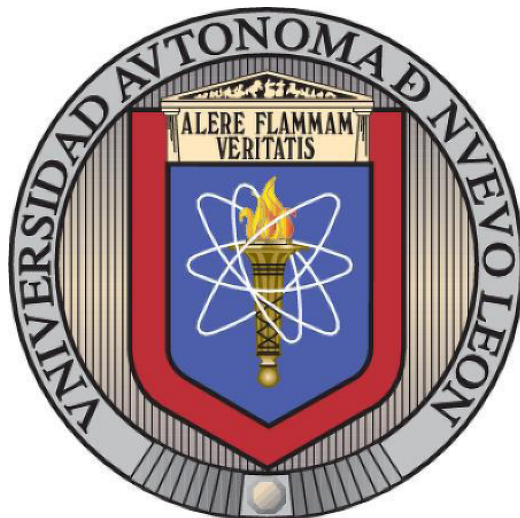


**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN**

**FACULTAD DE PSICOLOGÍA**



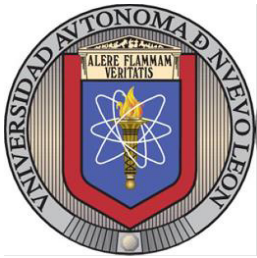
**“DIAGNÓSTICO DE CALIDAD DE VIDA LABORAL DE LOS  
TRABAJADORES DE UNA EMPRESA DE GIRO INDUSTRIAL”**

**POR**

**LIC. SUJEY MARLENE SOLÍS VÉLEZ**

**PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRÍA EN PSICOLOGÍA CON  
ORIENTACIÓN EN PSICOLOGÍA LABORAL Y ORGANIZACIONAL**

**NOVIEMBRE, 2016**



**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN  
FACULTAD DE PSICOLOGÍA  
SUBDIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO**



**“DIAGNÓSTICO DE CALIDAD DE VIDA LABORAL DE LOS  
TRABAJADORES DE UNA EMPRESA DE GIRO INDUSTRIAL”**

**POR**

**LIC. SUJEY MARLENE SOLÍS VÉLEZ**

**PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRÍA EN PSICOLOGÍA CON  
ORIENTACIÓN EN PSICOLOGÍA LABORAL Y ORGANIZACIONAL**

**DIRECTOR**

**DRA. AURORA MOYANO GONZÁLEZ**

**MONTERREY, NUEVO LEÓN, MÉXICO,**

**NOVIEMBRE, 2016**



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



FaPsi

FACULTAD DE PSICOLOGÍA  
Subdirección de Posgrado

COMITÉ ACADÉMICO DE MAESTRIAS DE POSGRADO DE LA FACULTAD  
DE PSICOLOGIA DE U.A.N.L.  
P R E S E N T E.-

Por la presente nos dirigimos a ustedes para comunicarles que, después de haber revisado las correcciones sugeridas al PRODUCTO INTEGRADOR titulado " Diagnóstico de Calidad de Vida Laboral de los trabajadores de una empresa de giro industrial ",

presentado por Sujey Mariene Salis Vélaz  
egresado en el período escolar Enero 2015 - Diciembre 2016 de la Maestría en Psicología con orientación en Psicología Laboral y Organizacional,

lo consideramos **ACEPTADO** para su defensa.

Sin otro asunto de momento, quedamos a sus órdenes,

Dra. Aurora Moyano González Raimundo 03/01/2017  
NOMBRE DEL DIRECTOR DE TESIS FIRMA FECHA

Mtra. María Eugenia González García [Firma] 04/01/2017  
NOMBRE DEL REVISOR DE TESIS FIRMA FECHA

Dr. Francisco Antonio Treviño Elizondo [Firma] 16/01/2017  
NOMBRE DEL REVISOR DE TESIS FIRMA FECHA

## **DEDICATORIA**

A mis padres, por ser mi gran apoyo bajo cualquier circunstancia

A mi hermano, por sus consejos

A mi hermanita, por ser siempre mi motivo de superación

A mi prometido por su amor, paciencia, consejos y apoyo

## **AGRADECIMIENTO**

En especial, a la Dra. Aurora Moyano González quien fue mi directora en este trabajo y persona muy importante para este logro, por su gran apoyo en la elaboración del mismo, siempre con la disposición de apoyarme, aconsejarme e instruirme con toda su experiencia.

A mis revisores, Mtra. María Eugenia González García y Dr. Francisco Antonio Treviño Elizondo, por su tiempo y dedicación para la revisión de mi estudio.

A todos mis maestros que me brindaron sus conocimientos durante esta maestría.

A mis compañeros con quienes forme equipos de trabajo en este tiempo y a todos mis compañeros de grupo agradecerles por los buenos momentos que compartimos, por la unión, respeto y cariño que siempre nos caracterizó.

A los Ingenieros Vicente Lozano Espinoza y Vicente Lozano García, por las facilidades para desarrollar el proyecto en su empresa.

## Resumen

En la actualidad muchas son las preocupaciones y tensiones en los trabajadores derivadas por diversos factores relacionados con su trabajo y/o familia como: las condiciones sociales en conflicto, el malestar hacia las condiciones físicas donde trabajan, las fuertes demandas de trabajo, la falta de oportunidades de crecimiento, la relación fracturada con el jefe así como las exigencias de sus familias, generándoles una insatisfacción que se presenta ya sea de manera directa con estrés, con agobio, con desmotivación o en el resultado de su trabajo. En este contexto, se propuso iniciar una investigación tomando en cuenta las condiciones objetivas y subjetivas que se generan en la empresa y en sus empleados que, en consecuencia, impactan en la Calidad de Vida Laboral (CVL).

El objetivo final es proporcionar no solo a esta organización sino a las organizaciones que están interesadas en obtener resultados ideales en cuanto al bienestar integro de sus trabajadores, sugerencias ante una aparición de insatisfacción en los mismos, con el fin de brindarles una mayor CVL, las cuales puedan contribuir al mejoramiento de las condiciones organizacionales, ambiente de trabajo, seguridad e higiene, liderazgo y motivación, por ser estos, elementos de la misma.

Esta investigación cuantitativa con técnica de tipo censal aporta resultados tanto de trabajadores con un nivel operativo como administrativo en cuanto a estos factores, utilizando la aplicación de una encuesta que determina su nivel de CVL, terminando con una recomendación general: la necesidad de tener una visión completa, pero a la vez específica para el mejoramiento de la CVL.

*Palabras clave:* Calidad de Vida Laboral, ambiente de trabajo, seguridad e higiene, liderazgo, motivación, condiciones organizacionales

## Índice

Resumen	5
Capítulo 1. Introducción	8
1.1 Naturaleza del problema	8
1.2 Objetivo general del proyecto	11
1.3 Objetivos específicos	12
1.4 Propósito de investigación	12
1.5 Preguntas de investigación	12
Capítulo 2. Revisión de la literatura	13
2.1 Historia de la Calidad de Vida Laboral	13
2.2 Calidad de Vida Laboral	16
2.3 La percepción de la Calidad de Vida Laboral en los trabajadores	22
2.4 La relación de liderazgo con la Calidad de Vida Laboral	23
2.5 Psicología Humanista y la Calidad de Vida Laboral	27
Capítulo 3. Metodología	31
3.1 Participantes y población	31
3.2 Escenario	31
3.3. Instrumentos o herramientas	32
3.4 Diseño de la Investigación	33
3.5 Limitaciones	34
Capítulo 4. Resultados	35
Capítulo 5. Discusión y conclusiones	63

5.1 Recomendaciones	64
5.2 Conclusión	67
Referencias	68
Anexo (Instrumento de Calidad de Vida Laboral)	70



## Capítulo 1

### Introducción

#### *1.1 Naturaleza del problema*

Peiró (1993, citado en González, Peiró y Bravo, 1996) hace mención sobre una realidad laboral que se encuentra muy diversificada, ya que, por un lado, se encuentran los trabajos que ofrecen oportunidades de desarrollo laboral y personal, y por el otro, se encuentran los trabajos donde no se logra este desarrollo debido a las condiciones no muy favorables que ofrecen en cuanto a temas de seguridad, motivación o realización personal, resultando en sus trabajadores modos de insatisfacción. Dependiendo del tipo de condiciones que se presenten en las organizaciones, éstas van a ofrecer mayor o menor Calidad de Vida Laboral y los trabajadores dependiendo de sus experiencias laborales dentro de las mismas van a percibir mayor o menor CVL.

El trabajo es una actividad que realiza el ser humano que puede ser individual o colectiva, el cual requiere de elementos como esfuerzo, tiempo, aptitudes y habilidades que el mismo individuo emplea para su realización; con el trabajo el ser humano busca una compensación económica pero también obtener un beneficio psicológico y social. (Herrera y Cassals, 2005, citado en Contreras, Espinoza, Hernández y Acosta, 2013).

Por lo anterior se deduce que la realidad laboral que refirió Peiró en 1993 y lo mencionado por Herrera y Cassals en el 2005 en cuanto a la definición de trabajo no solo tiene

que ver con la diversidad de las situaciones o condiciones laborales sino también con la diversidad de las mismas demandas internas que tiene cada trabajador, sirva de ejemplo que cada vez con más frecuencia, las personas esperan que sus trabajos les permitan un mayor uso de sus habilidades y competencias así como el poder desarrollarse como personas para lograr una mayor satisfacción laboral intrínseca (Grady, 1984; Mateu, 1984 y Peiró, 1990, citado en González et al. 1996).

Agregado a la definición anterior de trabajo, el trabajo es una parte importante en la vida de la persona ya que proporciona un modo de vida, ocupa gran parte de su tiempo, proporciona compensación económica y ayuda a desarrollar su identidad personal y profesional, sin embargo, es el mismo trabajo quien puede contribuir a que lo anterior, así como en general el bienestar, salud y la mejora de la calidad de vida de los trabajadores sea de mayor o menor grado. Taylor (1987, citado por Martínez y Ros, 2010).

En la actualidad esos tres aspectos mencionados buscan siempre mejorarse, sin embargo, a pesar de esta búsqueda en la mejora de la Calidad de Vida Laboral, existe una idea en los directivos que causa un obstáculo para lograrlo; esto lleva a exponer las ideas de Shoaf et al (2004, citado en Huerta, Pedraja, Contreras y Almodóvar, 2011), quienes plantearon que, si los recursos son dedicados al bienestar del trabajador o a mejorar su Calidad de Vida Laboral, quedarán pocos recursos disponibles para contribuir a la rentabilidad o beneficio de las empresas, de manera que los directivos se sienten confundidos en cuanto a lo que es correcto y benéfico para su organización, incluso hay quienes se preocupan por su productividad, como lo ha expuesto Camacho (2012) en cuanto a la preocupación de los directivos por enfocarse solo en el beneficio económico. Esta preocupación plantea un dilema más, la relación Calidad de Vida

Laboral y la productividad, pues en algunos casos se cree que si se mejora la calidad de vida de los trabajadores se verá afectada la productividad.

Al abordar el tema de Calidad de Vida Laboral resulta necesario que se lleve a cabo el análisis de los puntos mencionados por los diferentes autores que aquí se citan, donde muchas de sus aportaciones, así como las situaciones que ellos plasman, hoy en día se convierten en tema de importancia en las organizaciones ya sea para estudiarlas de manera conjunta o separada. Precisamente, como una alternativa conviene citar a Segurado y Agulló (2002, citado en Contreras et al 2013) los cuales sugieren que para analizar los aspectos que componen la CVL y evaluarlos correctamente se requiere en primer lugar tomarlos en conjunto, esto es, evaluar la calidad del entorno que incluya las condiciones objetivas del trabajo y los elementos estructurales de la organización y, por otra, los aspectos psicológicos involucrados; esto último hace referencia al análisis de los aspectos subjetivos de la vida laboral como por ejemplo la satisfacción, la salud y el bienestar percibido. De tal manera que esto habla de un balance de evaluación entre lo que se está considerando la parte objetiva y subjetiva de la CVL, sirva de ejemplo para la primera el tema de la seguridad laboral, que es uno de varios que están involucrados en la CVL objetiva.

Siguiendo esta misma línea, De Jesús, Girón y García (2009) refieren que es indispensable considerar que la Calidad de Vida Laboral es un movimiento social interdependiente con otros aspectos de la vida que no solo tiene que ver con programas de beneficios y/o compensaciones ofrecidas por los directivos a sus empleados, porque de ser así y es donde subrayan estos autores, se estaría hablando de una concepción muy primitiva. Además, mencionan que la Calidad de Vida Laboral debe ser una relación interactiva entre el trabajador y

el directivo, esto es, buscar el beneficio mutuo, por un lado, la productividad, pero también la satisfacción del trabajador.

Por consiguiente, refieren Kiernan y Marrone (1997, citado por De Jesús et.al, 2009) que cuando las necesidades del trabajador tienen una congruencia con las expectativas del lugar de trabajo, la satisfacción será alta, mientras que, si el trabajador desconoce las expectativas de la organización o viceversa, la satisfacción y correspondencia de la Calidad de Vida Laboral del individuo será baja

El presente trabajo de investigación se realizará en una empresa de giro industrial que está ubicada en la Ciudad de Monterrey, Nuevo León, México donde se pretende analizar seis dimensiones relacionadas a la CVL tomando en consideración sus diferentes teorías, dicho análisis se realizará desde dos perspectivas: subjetiva y objetiva para determinar cuáles son las dimensiones que impactan los niveles de la CVL del personal de dicha empresa.

De esta manera, el conocer cómo estas dimensiones afectan a la CVL permitirá observar con mayor claridad las situaciones donde se manifieste un bajo nivel del mismo, para posteriormente poder generar herramientas de prevención.

### *1.2 Objetivo general del proyecto*

Medir la Calidad de Vida Laboral de los trabajadores de una empresa de giro industrial y determinar las dimensiones que pudieran estar afectando a la misma.

### *1.3 Objetivos específicos*

- a) Determinar el nivel de Calidad de Vida Laboral de los trabajadores tomando en cuenta los aspectos objetivos de las condiciones de trabajo, así como las condiciones subjetivas de la situación laboral y su contexto.
- b) Diseñar herramientas para la prevención de bajos niveles de calidad de vida laboral.

### *1.4 Propósito de la investigación*

Determinar el nivel de Calidad de Vida Laboral que tienen los trabajadores de acuerdo a aspectos objetivos y subjetivos de las condiciones de trabajo, para posteriormente diseñar estrategias que funcionen como prevención ante la aparición de un nivel bajo de CVL en general o en alguno de sus componentes.

### *1.5 Preguntas de investigación*

1. ¿Cuál será el nivel de Calidad de Vida Laboral de los trabajadores tomando en cuenta los aspectos objetivos de las condiciones de trabajo?
2. ¿Cuál será el nivel de Calidad de Vida Laboral que tienen los trabajadores tomando en cuenta las condiciones subjetivas de la situación laboral?

## Capítulo 2

### Revisión de la literatura

#### *2.1 Historia de la Calidad de Vida Laboral*

En la revisión de literatura sobre el tema de la Calidad de Vida Laboral, se encontraron autores que hacen referencia a éste, así como a sus elementos, los cuales plasman la aparición del término, su desarrollo y como es que se reconoce que el trabajo forma parte de la calidad de vida de las personas. Estos se mencionan a continuación.

Davis y Cherns (1975, citado por González et al. 1996) mencionan que en la década de los años setenta, aparece una intensa preocupación por mejorar el entorno laboral de los trabajadores y las experiencias del propio trabajo, construyéndose poco a poco un movimiento orientado hacia el estudio y la mejora de la CVL.

Del mismo modo Segurado y Agulló (2002) mencionan que la preocupación por la calidad de la vida en el trabajo fue igualmente muy representativa en la década descrita por Davis y Cherns, sin embargo, este autor agrega que Estados Unidos de Norteamérica fue el lugar donde aparece este interés y que es ahí donde la CVL obtiene el reconocimiento social e institucional gracias al Movimiento de CVL. Así mismo señala que las insistencias de este nuevo movimiento parten de la necesidad de humanizar el entorno de trabajo prestando especial atención al desarrollo del factor humano y a la mejora de su calidad de vida.

Se destaca con las citas anteriores la importancia que existía desde hace tiempo atrás hacia el trabajador para que éste dentro de todo proceso laboral tuviera como objetivo principal el incremento de su Calidad de Vida Laboral.

En Europa el estudio de la Calidad de Vida Laboral se reconoce como la corriente de humanización del trabajo, mientras que en los Estados Unidos de Norteamérica se mantuvo su nombre de origen como movimiento de CVL, Walton et al. (1973, citado por Segurado y Agulló, 2002).

Según los autores anteriormente citados la CVL fue y es considerada parte de la idea de humanizar el trabajo, otros autores como (Mathur, 1989; Hian y Einstein, 1990, Zohurul y Siengthai, 2009, citado en Huerta et al. 2011) añaden que la calidad de vida es un fenómeno no solamente psicológico sino sociológico, así mismo señalan que el concepto fue desarrollado por los científicos del comportamiento, como David en el año 1972 quien fue uno de los que lo introdujeron. De la misma manera refiere este autor, que nace como una disciplina que comienza en los Estados Unidos en septiembre del mismo año, sin embargo, para él, esta disciplina se dirigía más hacia una “democratización del trabajo”, esta frase fue promulgada en la conferencia de Arden House de la Universidad de Columbia, en la cual se discutían dos movimientos: Un movimiento político de Europa Occidente llamado Democracia Industrial, donde militantes, trabajadores y socialistas apoyaron las reuniones realizadas en Inglaterra, Francia, Alemania, Suecia e Italia cuya finalidad era establecer la participación de los trabajadores en el proceso de toma de decisiones organizacionales. Se desea subrayar que el fenómeno del que refería David en 1972 en cuanto a que la Calidad de Vida Laboral era un fenómeno sociológico está ejemplificado

posteriormente en el proceso de la toma de decisiones que se aprobó durante el movimiento político antes dicho, donde ya se puede distinguir que los trabajadores indiscutiblemente debían ser tomados en cuenta por el simple hecho de ser seres humanos, dentro de un mundo social.

Otros autores incluyen dentro de sus aportaciones la relación de la CVL del trabajador con su ambiente laboral tal es el caso de Che et al. (2006, citado por Huerta et al. 2011) quienes previamente a esto, mencionan que el desarrollo de la Calidad de Vida Laboral comienza igualmente a finales de 1960, época en la cual se destacaron las dimensiones humanas del trabajo y fue ahí cuando los estudios sobre Calidad de Vida Laboral se enfocaron principalmente en la calidad de la relación entre el trabajador y su ambiente laboral.

Por otra parte, Gellerman en 1960 junto con los trabajos de Halpin y Croft (1963, citado por Martínez y Ros, 2010) introducen el concepto de calidad de vida por primera vez aplicado a ambientes laborales teniendo como base a la Psicología de las Organizaciones, este autor estudia este concepto especialmente en las organizaciones escolares, aunque se considera que sus inicios como investigador se encuentran en los estudios sobre los estilos directivos, estudios que ya habían iniciado Lewin y colaboradores en 1939 y los realizados por Litwin y Stringer en 1968. Es así que se toma en cuenta un nuevo componente de la CVL, el ambiente de trabajo.



## 2.2 *Calidad de vida laboral*

Si bien la Calidad de Vida Laboral es un concepto cada vez más importante dentro de las organizaciones, se debe analizar no solo su historia, sino también su significado y sus componentes.

González et al. (1996) distinguen dos perspectivas generales para abordar las conceptualizaciones del término CVL:

1. Las definiciones que ponen el énfasis en la Calidad de Vida Laboral tal y como es vivida por el trabajador.
2. Las definiciones que ponen un mayor énfasis en los aspectos del entorno laboral.

Estos autores mencionan que el primer grupo comprende de conceptos como sentimientos, motivación, satisfacción, entre otros y que de acuerdo con otros autores como Elizur y Shye (1990) este grupo se nombra Calidad de Vida Laboral Psicológica. Dentro de este mismo contexto, estos autores toman la definición de Katzell et al. (1975) el cual menciona que: un trabajador disfruta de alta CVL cuando a) experimenta sentimientos positivos hacia su trabajo y sus perspectivas de futuro, b) está motivado para permanecer en su puesto de trabajo y realizarlo bien, y c) cuando siente que su vida laboral encaja bien con su vida privada, de tal modo que es capaz de percibir que existe un equilibrio entre las dos, de acuerdo con sus valores personales (p.167).

Por otra parte, las definiciones correspondientes al segundo grupo ponen un mayor énfasis en los aspectos del entorno laboral. González et al. (1996) refieren que autores como Elizur et al.

(1990) mencionan una Calidad del Entorno Laboral donde se consideran tanto las condiciones físicas por ejemplo la infraestructura, tecnología, materiales de trabajo y el espacio físico del mismo; además las condiciones económicas como paga, beneficios, servicios, así como las condiciones organizacionales como estructura organizacional, condiciones sociales, diseño de puestos, entre otros. Tomado como ejemplo del primero, el bienestar del trabajador radica en el diseño adecuado de lugares de trabajo de manera física y medio ambiente, para evitar alguna insatisfacción en cuanto a temas de ergonomía, es así que el concepto de calidad del entorno laboral es otro de los componentes de la CVL.

Por lo tanto, se deduce que el concepto de calidad de vida es el conjunto de aspectos objetivos y subjetivos. En esta dirección, De la poza y Prior (1988, citado en González et al. 1996) destacaron que se trata de un concepto multidimensional que requiere de la integración de esos dos aspectos para lograr un conocimiento más completo, porque considerarlos por separado sesgaría la situación real del trabajador.

Autores como (Heskett 1994, Fernández, 1999, citado en Segurado y Agulló, 2002), resaltaron lo anterior en especial sobre los aspectos subjetivos de la CVL al mencionar las definiciones más recientes de la misma, esto es desde los años 90 hasta la actualidad, las cuales señalan como la CVL tiene relación con la satisfacción del trabajador que el mismo trabajo le genera, esto significa que estas definiciones se mantienen más cercanas a centrarse en el individuo y por otra parte, aparecen autores como (Munduate, 1993; De la Poza, 1998; Lau, 2000, citado en Segurado y Agulló, 2002) que ponen mayor atención dentro de sus aportaciones en los aspectos objetivos de la CVL, las cuales tienen que ver con las formas de gestionar los recursos humanos, dentro de las organizaciones.

Por otro lado, se conoce que las habilidades que posee el ser humano desde su nacimiento pueden ser mejoradas, esto es, adquiriendo aptitudes para ser personas más capaces y lograr un gran potencial humano. Por lo tanto, satisfacer las necesidades del personal desarrollando sus potencialidades con el apoyo de la dirección son otros puntos a considerar dentro de la CVL. Por lo cual autores como Sun (1988, citado por González et al. 1996) sugieren que la Calidad de Vida Laboral debe ser entendida como proceso o meta que pretenda como se mencionó anteriormente humanizar el lugar de trabajo, para este autor esto significa que se preste atención y desarrollen las potencialidades de los trabajadores a través de una mayor participación de los mismos.

En segundo lugar, refiere este autor que la CVL ha sido vista como una respuesta a las necesidades individuales, es decir que desde esta perspectiva la CVL se define en función de las necesidades personales del trabajador y también del grado en que satisface dichas necesidades a través de sus experiencias laborales en la organización. En tercer lugar, Sun (1988) plantea que la CVL tiene que ver con los proyectos de dirección cooperativa entre trabajadores y la dirección.

Ahora bien, otra definición de la CVL que hace referencia al punto anterior sobre el fomento de la participación de los trabajadores se destaca lo mencionado por Greenberg y Glaser (1980, citado en González et al. 1996) quienes refieren que:

la esencia de la CVL es dar a los trabajadores de todos los niveles de la organización la oportunidad de tener una influencia sustancial sobre su entorno de trabajo a través de la participación en las decisiones relacionadas con su trabajo y así aumentar su autoestima y satisfacción (p.167).

Lo que señalan estos autores es una CVL orientada hacia una mayor valoración de la opinión de los trabajadores, por supuesto que esta valoración debe ser indistintamente de su

posición dentro de la organización, por ejemplo, practicantes, auxiliares, operarios, jefes, gerentes, donde todos puedan expresar sus preocupaciones o presenta ideas de mejora.

De la misma forma Mateu (1894, citado en González et al. 1996) señala que:

la oportunidad para todos los empleados, a todos los niveles de la organización, debe influir eficazmente sobre su propio ambiente de trabajo, a través de la participación en las decisiones que afectan al mismo, logrando así una mayor autoestima, realización personal y satisfacción en su trabajo (p.167).

Lo anterior lleva a recordar y relacionar la CVL con la Psicología Humanista definida por Carl Rogers, la cual se expone más adelante.

Por otro lado, ha aparecido una búsqueda por la eficacia organizacional en las empresas incluso las de hoy en día , que inicia debido a la competencia que existe entre ellas, esto fue planteado por Sun (1988, citado en González et al. 1996) quien da un significado de la CVL como un proceso en constante movimiento cuyo objetivo debe ser que los empleados tengan confianza en su puesto de trabajo, es decir que sepan que las actividades que realizan son clave para el logro de los objetivos organizacionales gracias a sus capacidades y habilidades ya que ellos son los que llevan a cabo el puesto. Si se cubren las necesidades del trabajador y esta confianza se logra, impactará en su bienestar, sin embargo, afirma Sun que todo esto se va a lograr a través de intervenciones de cambio organizacional planificadas en este caso en su estructura y diseño de puestos ya que, si aparece una necesidad de cambio y estos están bien establecidos traerá un incremento para la productividad, satisfacción de sus trabajadores y

finalmente el encuentro de la eficacia, este autor destaca así que el empleado debe ser considerado un activo vital dentro de la organización.

La seguridad laboral es otro concepto que consideran algunos autores dentro de la definición de la CVL como Lau (2000, citado por Segurado y Agulló, 2002) quien menciona que “la CVL se define como las condiciones y ambientes de trabajo favorables que protegen y promueven la satisfacción de los empleados mediante recompensas, seguridad laboral y oportunidades de desarrollo personal” (p. 830).

Se insiste en señalar que la CVL trata tanto aspectos objetivos y subjetivos, autores como Poza y Prior (1988, citado en Contreras et al. 2013) hacen referencia a una percepción de la CVL de los trabajadores que depende tanto de factores internos como de condiciones externas, todas ellas relacionadas directamente con el ejercicio de su labor. La percepción de CVL como lo dicen estos autores es un concepto que integra muchos factores, que puede definirse como la forma en que se produce la experiencia laboral en condiciones tanto objetivas, por ejemplo, seguridad e higiene laboral, como subjetivas, el cómo se vive la condición laboral.

Otro de los puntos a considerar dentro de la CVL es la satisfacción de necesidades del personal, tal como lo señalan autores como (González, 2009 y Méndez, 1986, citado por Huerta et al. 2011). El primero menciona que la calidad de vida tiene que ver con las situaciones relacionadas con la satisfacción de necesidades y el segundo autor refiere que la calidad de vida es el aspecto cualitativo del modo de vida social y las condiciones que servirán para que los individuos puedan alcanzar su desarrollo, esta definición se enfoca en las necesidades relativas al

bienestar. A manera de deducción estos autores conciben que el bienestar laboral es el resultado de la satisfacción de las necesidades individuales del trabajador dentro de un contexto laboral.

Ahora bien, el tema de liderazgo es tomado en cuenta dentro de la CVL en el pensamiento de autores como Zohurul y Siengthai (2009, citado en Huerta et al. 2011) quienes definen la Calidad de Vida Laboral como una condición ya sea favorable o desfavorable para los empleados con respecto al cuidado de su salud y a las actitudes de los directivos hacia ellos. Al final de su definición estos autores hacen hincapié en las actitudes de los directivos, que pueden ser positivas o negativas ligadas a la manera en como lideran y que por consecuencia crean percepciones favorables o desfavorables en los trabajadores.

Por último, se aprecia la definición de Zink (2002, citado en Huerta et al. 2011) el cual afirma que el recurso humano es la capacidad más relevante para el éxito de una compañía. Con lo anterior este autor plantea que el activo más valioso con el que puede contar una empresa es el capital humano, por lo tanto, tomarlo a consideración al momento de hablar sobre CVL es fundamental para el logro de objetivos organizacionales, así mismo esta idea lo arrojan estudios de otros investigadores como (Efraty y Sirgy, 1990; Lau y May, 1998 y Harter et al. 2002, citado por Da Silva, 2006) al demostrar que las organizaciones que invierten en servicios de calidad a través de adecuadas condiciones de trabajo así como oportunidades de desarrollo personal y profesional para sus colaboradores, son las que obtienen mayores ganancias y mejor reconocimiento social.

### *2.3 La percepción de la Calidad de Vida Laboral en los trabajadores*

Las organizaciones cuentan con una diversidad de percepciones sobre las actividades y experiencias propias de cada uno de sus trabajadores, por ello se resalta que esta percepción tiene mucha relación con la CVL. Martínez y Ros (2010) mencionan que la Calidad de Vida Laboral es el resultado de la percepción de los sujetos ante las características de la organización donde laboran. Estos autores también mencionan que James y Sells (1981) definen la calidad de vida como un conjunto de representaciones cognitivas del individuo de eventos situacionales relativamente cercanos, expresados en términos que reflejan el significado psicológico y la significatividad de la situación para el individuo. Igualmente, Martínez y Ros (2010) mencionan que la calidad de vida de la organización pasa a ser una cuestión individual, o de un grupo de individuos y que lo importante no son las características reales y objetivas de la organización sino la percepción de sus miembros.

Se puede denotar que los autores anteriormente citados ponen mayor atención a la cuestión subjetiva de la CVL, a diferencia de la objetiva. Desde esta perspectiva, el concepto de calidad de vida recoge lo que Merton (1957, citado por Martínez y Ros, 2010) ha denominado “El Teorema de Tomás” el cual dice “Si las personas perciben algo como real, es real en sus consecuencias” (p.10) Esto significa que la realidad del trabajador está basada en diversas percepciones que de una u otra forma contribuyen a definir su CVL dentro de la empresa.

Por lo tanto, los métodos subjetivos como lo refieren los autores (Ruiz e Ispizua, 1989; Castillo y Prieto, 1990; Clemente,1992; Delgado y Gutiérrez, 1994; Rodríguez y Delgado, 1999, citado por Segurado y Agulló, 2002) evalúan la CVL percibida basándose en los datos cualitativos obtenidos de las opiniones y juicios que los trabajadores manifiestan acerca de su

entorno de trabajo, tomando para ello variables individuales como satisfacción, motivación, actitudes y valores hacia el trabajo. En esta dirección se señala que la percepción que se tenga del entorno de trabajo será el factor que determinará en mayor medida la CVL del trabajador, como adición a las demás, el apoyo de los supervisores es otra de las variables que, igualmente mediante la percepción determinará la CVL del mismo.

#### *2.4 La relación de liderazgo con la Calidad de Vida Laboral*

Actualmente los líderes en las organizaciones se preocupan por el bienestar de sus empleados, es por ello, que prestan más atención en optimizar la CVL de éstos, sin embargo, dentro de esta preocupación buscan reconocer las prácticas de liderazgo ideales para poder lograrlo, siendo el liderazgo otro de los componentes de la CVL. Se puede destacar el pensamiento de Herrera y Cassals (2005, citado en Contreras et al. 2013) de la relación que existe entre el liderazgo y la Calidad de Vida Laboral al mencionar que se ha demostrado en varios estudios que las condiciones en que se ejercen las prácticas de liderazgo tienen también un papel importante en la percepción de calidad de vida, entre ellas, el promover un buen desempeño, adaptar las exigencias de los cargos con las competencias de las personas, promover adecuadas relaciones interpersonales, proveer un buen salario y garantizar la salud y seguridad física, entre otros; siendo todos estos factores que influirán en el bienestar psicológico de los trabajadores.

Del mismo modo Contreras et al. (2013) mencionan que Omar (2011) refiere que el liderazgo es un factor determinante en la forma en que los colaboradores perciben el trabajo y derivan satisfacción de él y por lo tanto se relaciona con el bienestar general del trabajador. De igual manera Gurt, Schwennen y Elke (2011) citados por estos mismos autores que se



mencionaron anteriormente refieren que el liderazgo se relaciona con la calidad del desempeño de su trabajo.

Por otro lado, Thompson (2012, citado en Contreras et al. 2013) señala que las habilidades de liderazgo son esenciales para crear ambientes de trabajo motivantes, que les permitan a las personas desarrollarse y crecer.

Del mismo modo otro autor que hace referencia a lo anterior pero que agrega la relación de ciertas cualidades y habilidades de liderazgo con la CVL es Yafang (2011, citado en Contreras et al. 2013) el cual menciona que las prácticas de liderazgo que pueden afectar la CVL y el nivel de satisfacción de los trabajadores son principalmente el apoyo que brindan a sus trabajadores, la confianza que logran generar en ellos, tener una visión clara ante los objetivos, comportarse coherentemente y sin confusiones; en resumen todas las prácticas que guarden una relación directa del liderazgo con el bienestar laboral percibido de los trabajadores.

Además, autores como Peiró y Rodríguez (2008, citado por Contreras et al. 2013) mencionan que el liderazgo además de influir sobre el bienestar de las organizaciones, ejerce también efecto sobre la promoción del bienestar y la salud de las personas debido a que los líderes tienen la capacidad potencial para generar ambientes de trabajo que fomenten la motivación y la salud. Para estos autores a manera de síntesis es importante la motivación de los colaboradores dentro de la CVL, donde sean los mismos líderes quienes la fomenten. Existen diversas maneras como las que se mencionaron para que los líderes fomenten la motivación, sin embargo, cabe agregar que una buena comunicación, dejar que los trabajadores muestren sus opiniones e ideas y se realicen reuniones periódicas, pueden ser elementos de gran valor para un

buen liderazgo, los cuales si se toman en cuenta generarán un aumento en el bienestar de sus colaboradores, siendo éste una parte importante de la CVL.

De acuerdo con el estilo de liderazgo relacionado con la CVL de los trabajadores se destacan los pensamientos de Cummings et al. (2008, citado en Contreras et al. 2013) los cuales encontraron que, en el liderazgo orientado hacia las personas, en el que se fomente la autonomía y la participación en la toma de decisiones, se apoyen las ideas innovadoras y se manejen adecuadamente los conflictos propicia a una mayor satisfacción en los trabajadores. El liderazgo orientado hacia las personas o llamado también centrado en el empleado pone su atención en las personas que hacen el trabajo, pero también en la delegación de la toma de decisiones y en la búsqueda de un ambiente que los apoye. El líder que maneja este tipo de liderazgo se interesa porque sus seguidores progresen, crezcan y logren objetivos personales, así mismo este líder fomenta el desarrollo individual y de grupo para que después sus seguidores logren un desempeño laboral eficiente (Ivancevich, Konapaske y Matteson, 2006).

De la misma forma Otara (2011, citado por Contreras et al. 2013) menciona que en cierta medida los líderes tienen la responsabilidad adicional de administrar las percepciones de los empleados porque todo su esfuerzo, capacidad y resultados se convierten en una interpretación de la experiencia de estos últimos.

Otra aportación sobre la relación liderazgo y Calidad de Vida Laboral es lo mencionado por (Jubete, Lacalle, Riesgos, Cortés y Mateo, 2005, citado por Pérez; Peralta y Fernández, 2014) los cuales refieren que la Calidad de Vida Laboral se encuentra muy asociada a la percepción de los trabajadores respecto a los estilos directivos presentes en su organización, con énfasis en

aquellos procesos de interacción con el líder que fomentan la autonomía, participación y retroalimentación. De ahí la retroalimentación se enfocará en darle a conocer a los trabajadores el resultado de su desempeño, de tal manera que si este es bajo puedan ser partícipes en cuanto a las acciones a seguir para mejorar y aumentar su desempeño, reflexionar en que están fallando, esto aumentará su motivación al sentirse capacitados para hacer su trabajo después de recibir la retroalimentación. La motivación y la retroalimentación de la mano al liderazgo son otros de los componentes de la CVL.

Por ultimo Martínez, Gallo, Albores y Márquez (2012, citado por Contreras et al. 2013) mencionan que se ha observado que el estilo de liderazgo de los directivos tiene una influencia elevada sobre la eficacia, eficiencia y competitividad de las organizaciones, pues ellos ejercen influencia sobre la motivación, compromiso y la cohesión de equipos de trabajo, entre muchos otros procesos, por lo que esto significa que los líderes junto con su personal tienen una tarea importante a nivel organización: la competitividad, pero los directivos serán los primeros en brindar a su personal la atención necesaria para poder lograrla, considerando aspectos internos y externos de la persona. El mencionar aspectos internos como la motivación hace recordar el modelo de liderazgo camino-meta de House, el cual sostiene que el líder necesita influir en la percepción que tengan sus seguidores de las metas de trabajo y el desarrollo personal, así como en las rutas para lograr esas metas, donde su fundamento está en la teoría de las expectativas de la motivación (Ivancevich et al. 2006).

## *2.5 Psicología Humanista y la CVL*

Las ideas que Carl Rogers plasmó dentro de la Psicología humanista se trasladan de una manera muy significativa dentro de las organizaciones.

Rogers hace mención en psicoterapia sobre un proceso llamado centrado en la persona, el cual se basa en las tendencias del individuo al crecimiento, la salud y la adaptación, dicha terapia representa un medio para permitir que el cliente recupere su curso normal de desarrollo; así mismo Rogers concebía la terapia como una experiencia de crecimiento (Rogers, 1970, citado por Baron, 2004). Lo anterior tiene relación precisamente con esa humanización del trabajo que se busca en la CVL, la cual se centra en ver por el personal, satisfacer sus necesidades, desarrollar sus potencialidades y contar con el apoyo de la dirección, de tal manera que sí se visualiza como una terapia centrada en la persona, el personal serían los clientes y los líderes serían los terapeutas que contribuirán a su crecimiento.

Este psicólogo humanista también hace mención sobre una tendencia hacia la autoactualización como parte de la naturaleza humana, esta autoactualización es un impulso en el ser humano para que éste se expanda, se extienda, adquiera autonomía, se desarrolle, madure, se exprese y active todas sus capacidades de su organismo, en la medida que enriquezca al mismo o su self, así mismo menciona que en cada persona hay una tendencia innata a explorar sus capacidades y competencias hasta donde lo permita su estructura biológica (Rogers, 1961, citado en Baron, 2004). Esto lleva a pensar en la motivación que tiene el trabajador con respecto a sentirse capacitado para realizar su trabajo y las ganas de esforzarse en el mismo.

Para Rogers la psicoterapia es una intervención mínima con un individuo, ya que sostenía que éste tiene una capacidad latente que es potencialmente competente, por lo que no se requiere de tanta intervención por parte del psicoterapeuta, por eso es llamada centrada en la persona porque es la persona quien toma las decisiones que considere necesarias para eliminar la situación que le agobia, además señala que la dirección de la relación terapéutica debe delegarse al cliente, no al terapeuta, ya que la intervención de éste resultaría perjudicial para el crecimiento de la persona, esto porque el cliente es el que posee la llave de la recuperación (Rogers, 1970, citado en Baron, 2004). Esto hace recordar en las organizaciones un tipo de liderazgo delegativo, el cual se habla dentro del modelo de liderazgo de Vroom-Jago, este modelo asigna a sus subordinados la responsabilidad en la resolución de problemas. En esta dirección se destaca que un liderazgo de este tipo, el cual dé a los trabajadores la oportunidad de tener influencia sobre su entorno de trabajo, es decir puedan participar en las decisiones, sería ideal sobre su CVL. En relación a lo anterior Rogers, utilizó el término de poder personal, que significa el lugar en el que ejerce el poder de tomar decisiones, Rogers da un significado a esto como un poder para tomar las decisiones que, de manera consciente o inconsciente, regulan o controlan los pensamientos, las emociones o la conducta de otros o de sí mismo (Rogers, 1978, citado en Baron, 2004).

Así mismo declara que todos los seres humanos poseen, con sólo recibir la oportunidad, una gran capacidad para usar el poder personal de manera correcta y benéfica y que dentro de sí mismo, el individuo cuenta con grandes recursos para entenderse, para modificar el concepto sí mismo, así como sus actitudes y la dirección de su conducta (Rogers, 1978, citado en Baron, 2004). Sin embargo, refiere este psicólogo humanista lo que impide la realización de esta tendencia al desarrollo es el control que ejercen otros sobre las decisiones de la persona. Esto lleva a pensar que en el caso del trabajo esto significa el no poder tomar decisiones libremente.

Por otra parte, Rogers refiere que el terapeuta debe reunir ciertas cualidades personales que serán sus herramientas profesionales para permitir al cliente aprender a utilizar su llave, estas herramientas tienen que ver con la calidez, apertura y comprensión en la relación terapeuta cliente, esto significa que el terapeuta esté en la disposición y con la capacidad de entender las ideas, las emociones y las luchas del cliente desde su propio punto de vista y que tenga la capacidad de ver las cosas a través de los ojos del cliente (Rogers, 1970, citado en Baron, 2004). Esto al trasladarlo a la CVL dentro de las organizaciones, se trata de las cualidades y habilidades de liderazgo, las cuales refirió Yagang en el 2011, donde destaca en sus aportaciones el apoyo brindado de los líderes hacia sus colaboradores. Así mismo el hacer mención de una comprensión lleva a pensar en el jefe que es justo al momento de juzgar a sus colaboradores, así como de una supervisión adecuada.

Además, otra de las características que menciona Rogers es que los terapeutas deben olvidarse de los papeles en especial el de terapeuta siempre que conviva con los clientes. Esto se traslada a los proyectos de dirección cooperativa entre trabajadores y dirección referido por Sun, independientemente de la posición jerárquica que tenga en este caso la dirección.

El último criterio que debe aplicar un buen terapeuta, refiere Rogers es la facultad de transmitir una comprensión genuina al cliente, esto significa que el cliente perciba que su terapeuta lo entiende, se interesa y es auténtico con él, así mismo debe adoptar una postura empática a pesar de las distorsiones selectivas del cliente, las reacciones defensivas y los efectos devastadores de un concepto propio equivocado. El terapeuta y el cliente deben alcanzar una congruencia cada vez mayor. Esto habla de una preocupación del Jefe por el bienestar de sus trabajadores y que exista una buena relación entre ellos.

Finalmente, Rogers hace mención de los pasos característicos del proceso de ayuda, sirva de ejemplo un trabajador con bajo desempeño para relacionar estos pasos con la relación jefe colaborador. El Jefe comenzará una plática sobre la situación de bajo desempeño con su colaborador, posteriormente le dará al mismo la oportunidad de expresarse y finalmente el primero le da una retroalimentación al respecto, esto sería un proceso ideal ante la CVL del trabajador ya que se le está proporcionando una retroalimentación por su desempeño, así como la libertad de expresar lo que piensa, acciones que dan como resultado una mayor claridad en cuanto a la realización de sus tareas.

Como conclusión a lo anterior Rogers refiere que los clientes deben labrar su propio camino, siempre con el apoyo y la solidaridad del terapeuta (Rogers, 1970, citado en Baron, 2004).

## Capítulo 3

### Metodología

El estudio que se realizó fue de tipo no experimental, descriptivo con un diseño cuantitativo.

#### *3.1 Participantes y población*

La población total de la empresa fue con la cual se realizó esta investigación; esta población comprendió los departamentos de Tesorería, Contabilidad, Recursos Humanos, Ingeniería, Abastecimientos, Sistemas, Producción y Dirección. Dicha población cuenta con una escolaridad promedio de nivel profesional y las edades oscilan entre los 21 y 64 años.

La empresa cuenta con un total de 52 empleados, los cuales 20 de ellos son personal operativo (38%) y 32 administrativos (62%) que se encuentran ubicados dentro de las 8 áreas mencionadas anteriormente, son en su mayoría personas del sexo masculino, con una antigüedad variada dentro de la organización.

Se utilizó una técnica de tipo censal ya que se incluyó a la totalidad de los trabajadores de la empresa.

#### *3.2. Escenario*

La instalación utilizada para la investigación fue una sala de juntas ubicada dentro de las instalaciones de la empresa. La cual contó con iluminación y ventilación adecuadas. Los participantes fueron invitados a dicha sala de juntas donde se les aplicó la escala de medición de



CVL dentro de su horario laboral, lo anterior para el personal administrativo o “staff” como lo llama la empresa.

Por otro lado, la aplicación de la escala para el personal operativo fue en las instalaciones de un parque industrial.

### *3.3 Instrumentos o herramientas*

Se utilizó como herramienta de medición un cuestionario tipo Likert de 54 preguntas el cual evaluó la CVL de cada participante.

El instrumento fue construido tomando en cuenta 8 dimensiones las cuales están sustentadas teóricamente; así mismo dicho instrumento fue revisado y aprobado por un Consejo de Expertos.

Este instrumento tiene como objetivo identificar los factores tangibles e intangibles que impactan la CVL de los trabajadores.

Las dimensiones que se consideraron para la realización de la escala, basadas en las aportaciones de investigación de diversos autores fueron:

1. Condiciones organizacionales por Elizur (citado en González, 1996).
2. Condiciones-ambiente de trabajo por Lau (citado en Da silva, 2006).
3. Seguridad e higiene por Poza y Pior (citado por Contreras et al.2013)
4. Prácticas de liderazgo por Herrera y Cassals (citado por Contreras et al. 2013).
5. Vida laboral-vida personal por Katzell (citado por González, 1996)
6. Motivación por Katzell (citado por González, 1996).

La dimensión número uno, dos y tres del listado anterior corresponden a los factores objetivos y la dimensión número cuatro, cinco y seis a los factores subjetivos, lo que comprende cada una se describe a continuación.

Los ítems de la dimensión de condición organizacional comprenden aspectos sobre las condiciones sociales, estructura organizacional y diseño de puestos. Los ítems de la dimensión de condiciones y ambiente de trabajo comprenden aspectos sobre recompensas, oportunidades de desarrollo personal y perspectivas del futuro. Los ítems de la dimensión de Seguridad e Higiene comprenden aspectos sobre las condiciones físicas del medio ambiente de trabajo y demandas de trabajo. Los ítems de la dimensión de prácticas de liderazgo comprenden aspectos sobre la relación Estilos de liderazgo con la CVL. Los ítems de la dimensión de Vida Laboral-Vida Personal comprenden aspectos relacionados a los valores personales de los trabajadores. Por último, los ítems relacionados a la dimensión de Motivación comprenden aspectos sobre la permanencia en el puesto.

### *3.4 Diseño de la investigación*

Gonzalez y Sampere (2012) mencionan que la investigación cuantitativa se basa en el uso de técnicas estadísticas para conocer ciertos aspectos de interés sobre la población que se está estudiando.

Así mismo refieren que en esta metodología se suelen utilizar técnicas de recolección cuantitativas (como las encuestas) y técnicas de análisis cuantitativo como la estadística descriptiva.

El proceso de investigación del presente trabajo inició con dos preguntas de investigación, se utilizaron bases teóricas para el desarrollo de la misma, posteriormente se obtuvieron resultados arrojados por la encuesta aplicada, así como la interpretación de los mismos.

### *3.5 Limitaciones*

Dentro de las limitaciones que se presentaron durante el proyecto, fueron las referentes al tiempo y espacio, es decir no se contó con un espacio adecuado para la aplicación y elaboración de las encuestas para el personal operativo, como alguna sala de juntas o un área cerrada, ya que ellos se sitúan en el área de producción de la empresa la cual está ubicada en una nave industrial.

El área de comedor para este personal se encuentra en el patio de la nave, por lo que se descartó ese lugar para la aplicación de las encuestas ya que otra de las limitaciones presentadas fueron las condiciones físicas, en especial el ruido y el calor que las mismas maquinas industriales producían.

Como se hizo mención anteriormente; otra de las limitaciones fue el tiempo, debido a que en su totalidad el personal operativo se encontraba dentro del área de producción y no se autorizó la salida total de ellos para la elaboración de las encuestas ya que se estaría deteniendo completamente la producción.

Por lo anterior no se aplicaron las encuestas de manera grupal sino de manera individual, lo cual implicó una variación en los tiempos de aplicación por cada trabajador.

Los resultados arrojados serán únicamente de carácter formativo e informativo al personal de la organización, sin realizar intervención posterior.

## Capítulo 4

### Resultados

De acuerdo al propósito de la presente investigación, que fue conocer el nivel de CVL de los trabajadores, se obtuvieron los siguientes resultados por la encuesta aplicada; los cuales responden a las preguntas de investigación de la siguiente manera:

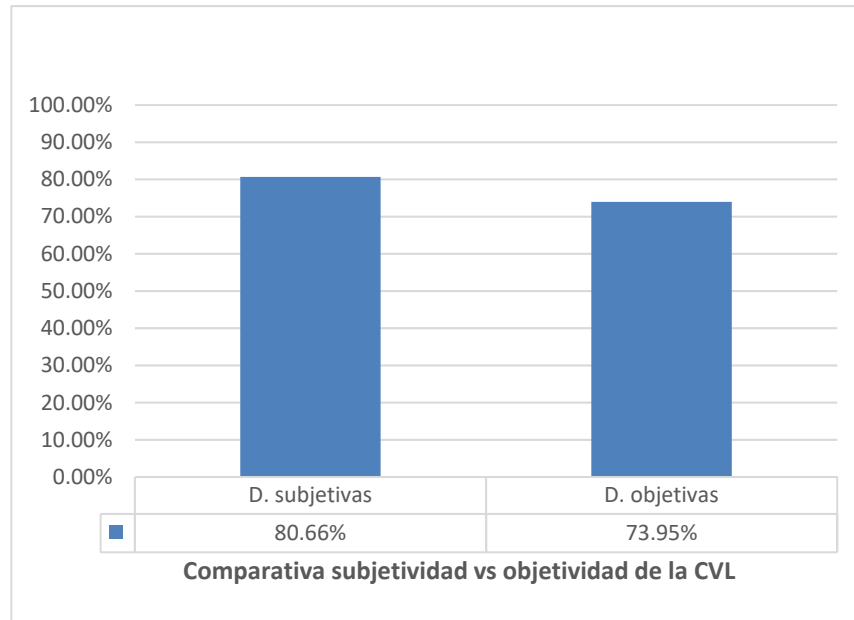
1. ¿Cuál será el nivel de Calidad de Vida Laboral de los trabajadores tomando en cuenta los aspectos objetivos de las condiciones de trabajo?

El resultado general de CVL obtenido de la población total, tomando en cuenta solo las dimensiones objetivas fue de un 73.95%, el cual engloba el nivel de satisfacción del trabajador referente a las condiciones organizacionales, seguridad e Higiene y las condiciones dirigidas al ambiente de trabajo de la organización.

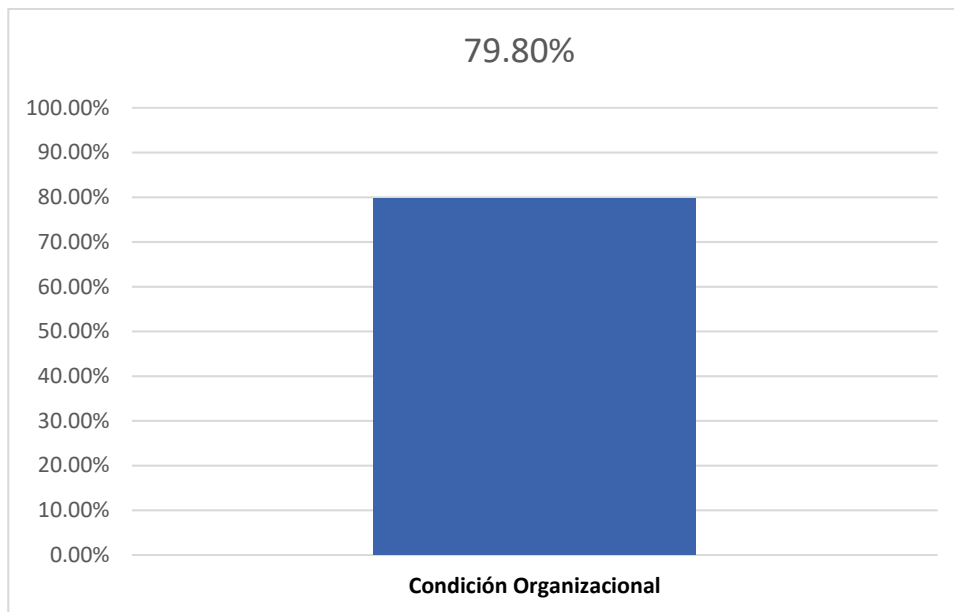
2. ¿Cuál será el nivel de Calidad de Vida Laboral que tienen los trabajadores tomando en cuenta las condiciones subjetivas de la situación laboral?

De acuerdo a la investigación realizada el nivel de CVL general de la población total, tomando en cuenta solo las dimensiones subjetivas fue de un 80.66%, este resultado se compone del nivel de motivación de los trabajadores, la percepción que tienen en cuanto a su relación vida laboral-vida personal, así como su percepción ante el liderazgo de sus jefes.

Lo anterior se representa en el siguiente gráfico:

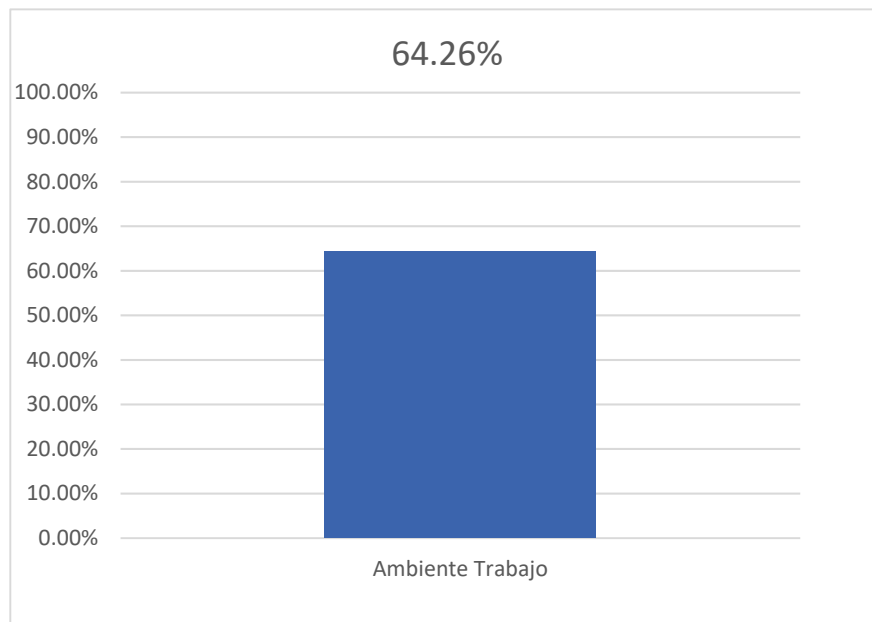


En cuanto a los resultados generales por dimensión se arrojó lo siguiente:

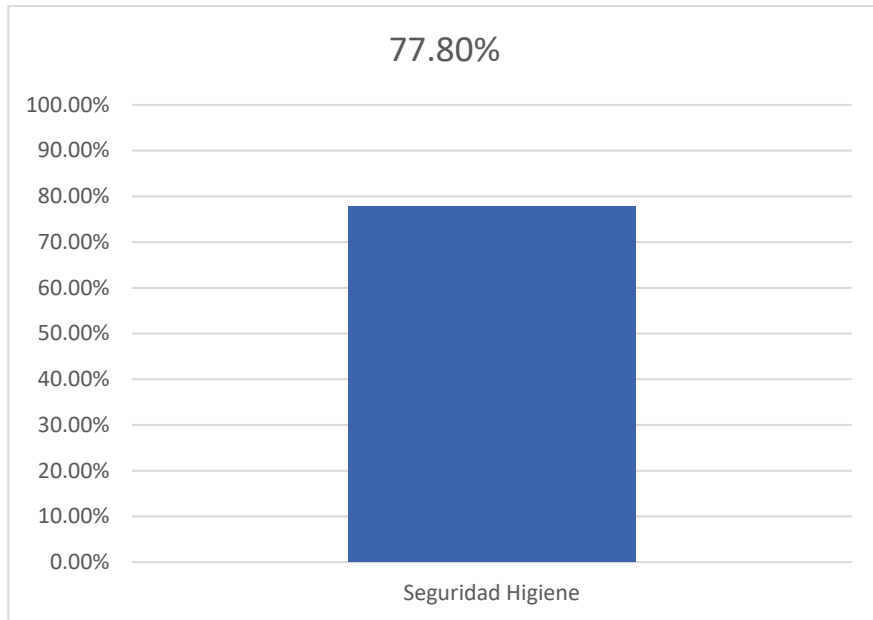


En este primer resultado podemos observar que se tiene un 79.80% de nivel de satisfacción en cuanto a la condición organizacional, lo cual nos indica un porcentaje favorable en cuanto a las condiciones sociales, estructura organizacional y diseño de puestos de la empresa en cuestión, sin

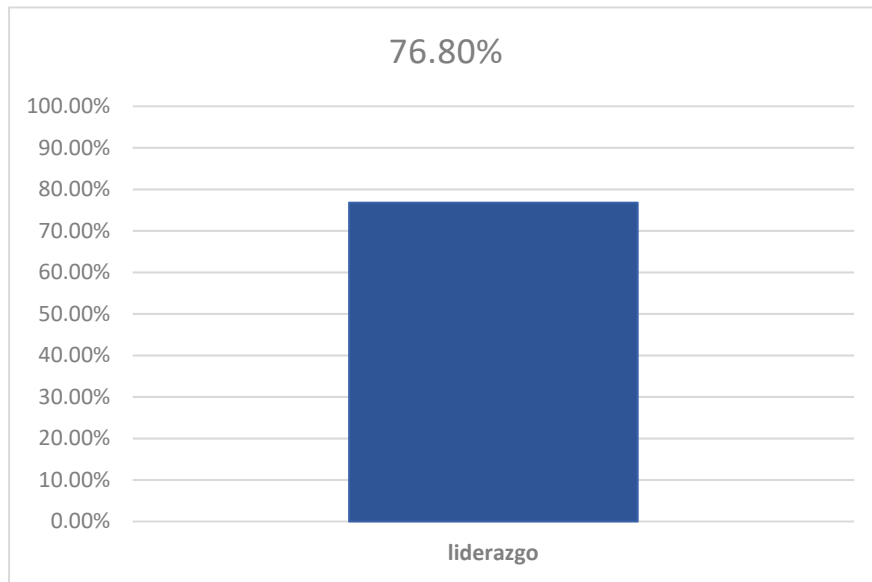
embargo, sería recomendable reforzar las áreas en las cuales se detectó alguna área de oportunidad de manera detallada en los resultados que se presentan más adelante, lo cual podría ayudar a superar este resultado ya que se encuentra en un nivel medio.



Como segundo resultado general por dimensión podemos identificar que se tiene un 64.26% de nivel de satisfacción en cuanto al ambiente de trabajo, lo cual nos indica un porcentaje desfavorable en cuanto a las recompensas, oportunidades de desarrollo personal y perspectivas del futuro que existen dentro de la empresa. Los resultados de las áreas de oportunidad específicas que fueron detectadas en esta dimensión se presentan más adelante, cabe señalar que se debe de poner especial atención en esta dimensión ya que obtuvo un nivel bajo de satisfacción.

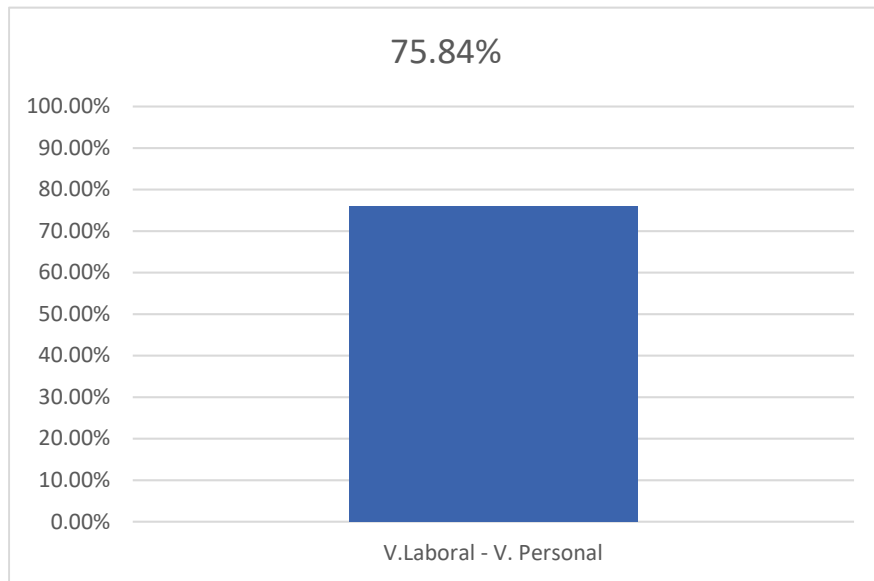


Como tercer resultado general por dimensión podemos identificar que se tiene un 77.80% de nivel de satisfacción en cuanto a la seguridad e higiene, lo cual nos indica un porcentaje algo favorable en cuanto a las condiciones físicas del medio ambiente de trabajo así como las demandas de trabajo de la empresa, sin embargo, sería recomendable reforzar las áreas en las cuales se detectó alguna área de oportunidad de manera detallada en los resultados que se presentan más adelante, lo cual podría ayudar a superar este resultado ya que se encuentra en un nivel medio.

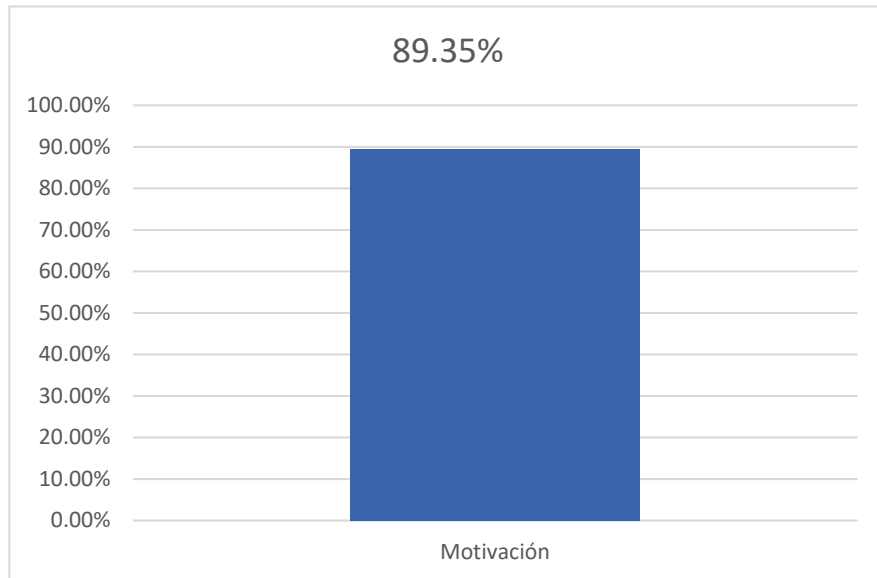


Como cuarto resultado general por dimensión podemos identificar que se tiene un 76.80% de nivel de percepción en cuanto a liderazgo, lo cual nos indica un porcentaje algo favorable en cuanto a las prácticas de liderazgo que se ejercen dentro de la empresa, sin embargo, sería recomendable reforzar las áreas en las cuales se detectó alguna área de oportunidad de manera detallada en los resultados que se presentan más adelante, lo cual podría ayudar a superar este resultado, ya que se encuentra en un nivel medio.



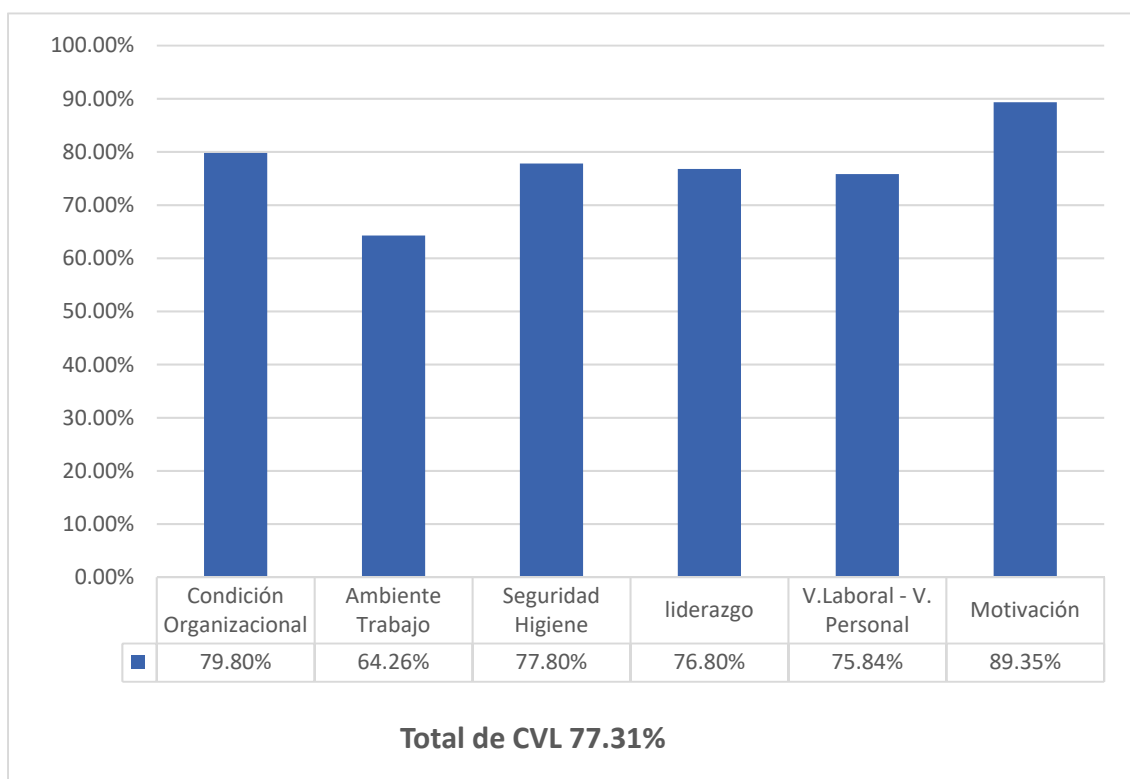


Como quinto resultado general por dimensión podemos identificar que se tiene un 75.84% de nivel de percepción en cuanto a la relación vida laboral-vida personal, lo cual nos indica un porcentaje algo favorable en cuanto a los valores personales de los trabajadores de la empresa, sin embargo, sería recomendable reforzar las áreas en las cuales se detectó alguna área de oportunidad de manera detallada en los resultados que se presentan más adelante lo cual podría ayudar a superar este resultado ya que se encuentra en un nivel medio.



Como sexto resultado general por dimensión podemos identificar que se tiene un 89.35% de nivel de percepción en cuanto a motivación intrínseca, lo cual nos indica un porcentaje favorable en cuanto a los sentimientos positivos de los colaboradores hacia su trabajo y/o su permanencia en el puesto, sin embargo, sería recomendable reforzar las áreas en las cuales se detectó alguna área de oportunidad de manera detallada en los resultados que se presentan más adelante, lo cual podría ayudar a mantener este resultado ya que se encuentra en un nivel alto.

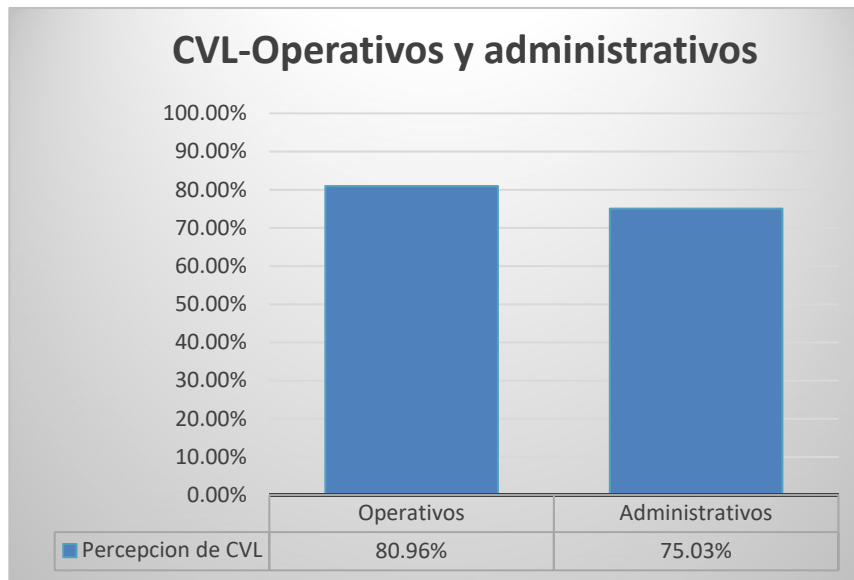
La comparativa con los resultados anteriores, así como el resultado total de CVL de toda la empresa se puede observar en el siguiente gráfico.



La comparativa de resultados generales por dimensión nos arroja que solo la motivación se encuentra en un nivel alto, mientras que la condición organizacional, seguridad e higiene, prácticas de liderazgo, vida laboral-vida personal se encuentran en un nivel medio y el ambiente de trabajo se encuentra en un nivel bajo, esto indica que el área de oportunidad mayor se encuentra en esta última, lo cual significa que la empresa debe poner especial atención en cuanto a asuntos de recompensas, oportunidades de desarrollo personal y perspectivas del futuro de los colaboradores, sin embargo aún y cuando los resultados de las otras dimensiones tomadas para esta investigación fueron favorables, se detectaron algunas áreas de oportunidad en cada una de ellas, las cuales se presentaran más adelante. Si se mejoran estas áreas de oportunidad aumentará el nivel de satisfacción de los colaboradores, por lo tanto su nivel de CVL.

Por tanto el resultado global de CVL en la empresa arroja un 77.31%, esto indica que los trabajadores de la misma tienen un nivel de CVL algo favorable.

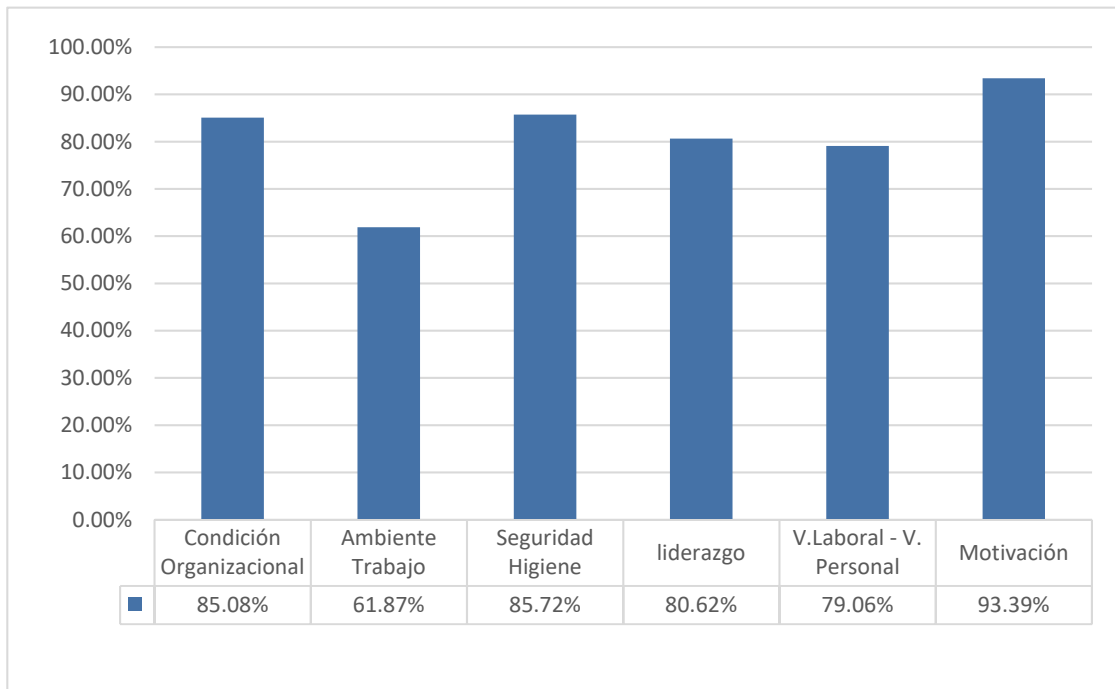
Los resultados generales del nivel de CVL tanto del personal operativo como administrativo se muestran a continuación:



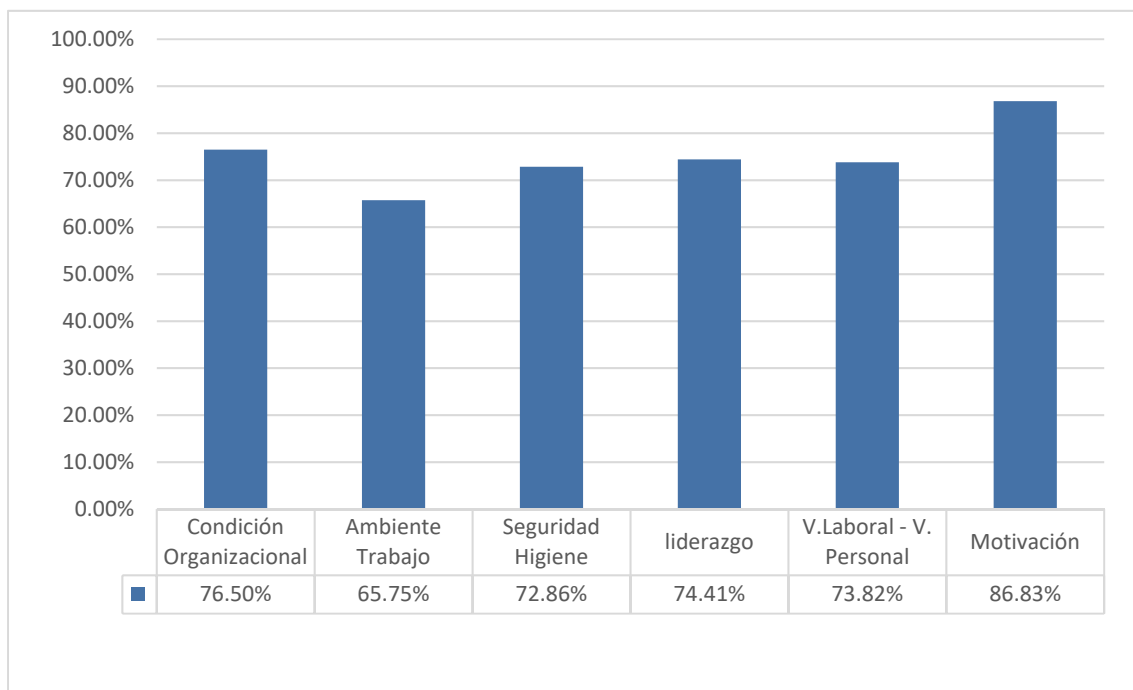
El resultado general de CVL del personal operativo arroja un 80.96% de satisfacción con 19.04% de insatisfacción esto indica que tienen un nivel de CVL favorable.

Por otro lado el resultado general de CVL del personal administrativo arroja un 75.03% de satisfacción con un 24.97% de insatisfacción, esto indica que tienen un nivel de CVL algo favorable.

Los resultados generales por dimensión tanto del personal operativo y administrativo son los siguientes:

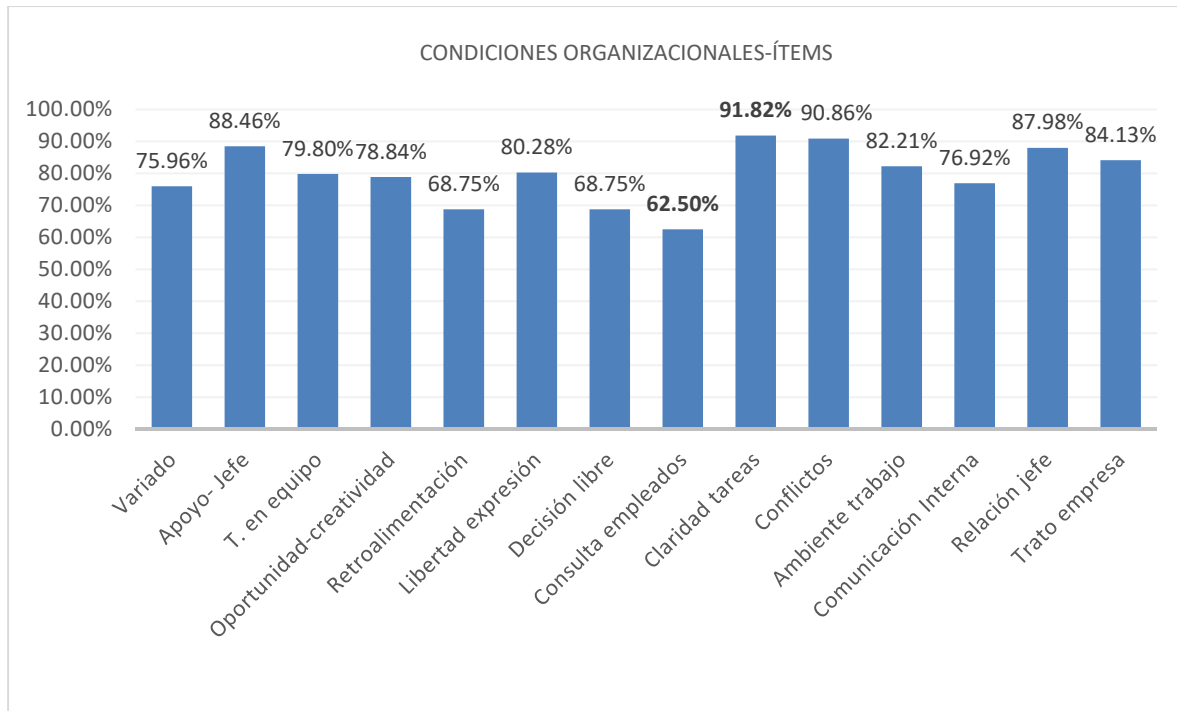


La comparativa de resultados generales por dimensión del personal operativo nos arroja que la motivación se encuentra en un nivel alto con un 93.39% de percepción, esto significa un nivel óptimo en cuanto a asuntos de permanencia en el puesto de los trabajadores, mientras que el área de oportunidad mayor se ubica en el ambiente de trabajo ya que se encuentra en un nivel bajo con un 61.87% de percepción. Las demás dimensiones se encuentran en nivel favorable.



La comparativa de resultados generales por dimensión del personal administrativo nos arroja que la motivación se encuentra en un nivel alto con un 86.83% de percepción, esto significa un nivel óptimo en cuanto a asuntos de permanencia en el puesto de los trabajadores, mientras que el área de oportunidad mayor se ubica en el ambiente de trabajo ya que se encuentra en un nivel bajo con un 65.75% de percepción. Las demás dimensiones se encuentran en nivel algo favorable.

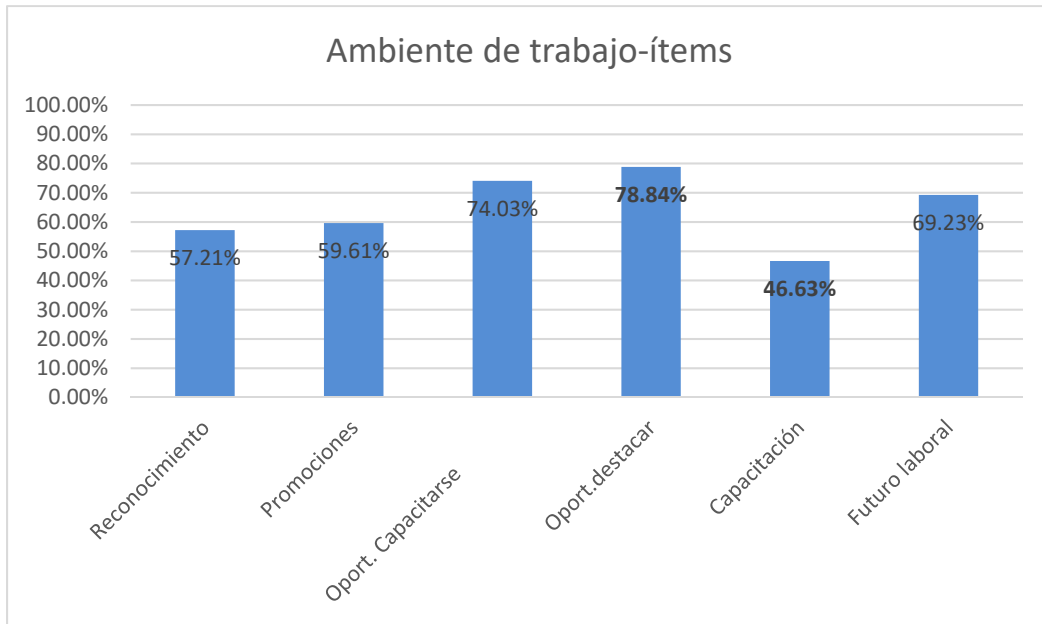
A continuación, se muestran los resultados de la encuesta que fue utilizada para medir la CVL de los trabajadores identificando los ítems de menor y mayor porcentaje de cada dimensión tomando en cuenta a toda la población.



En la dimensión condiciones organizacionales se puede observar que en el ítem número 8 se obtuvo un porcentaje de 62.50% de nivel de satisfacción debido a la elección de respuestas con un menor puntaje en cuanto a la consulta a los empleados; siendo este el ítem más bajo en relación a los otros.

El ítem de mayor porcentaje es el número 9 con un 91.82% de nivel de satisfacción debido a la mayor puntuación en la elección de respuestas referente a la claridad de las tareas.

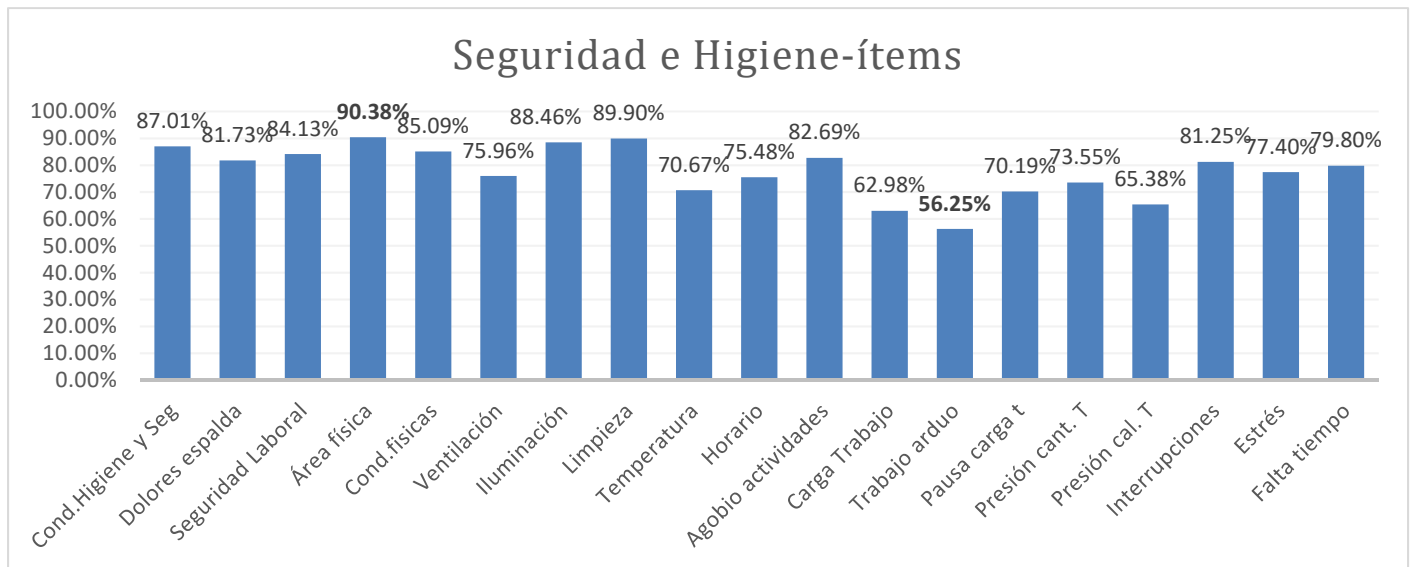
Los resultados anteriores muestran que la población en general tiene una comprensión clara de sus tareas dentro de la empresa, donde por otro lado como área de oportunidad ven que no son tomados en cuenta cuando los directivos de la empresa toman decisiones.



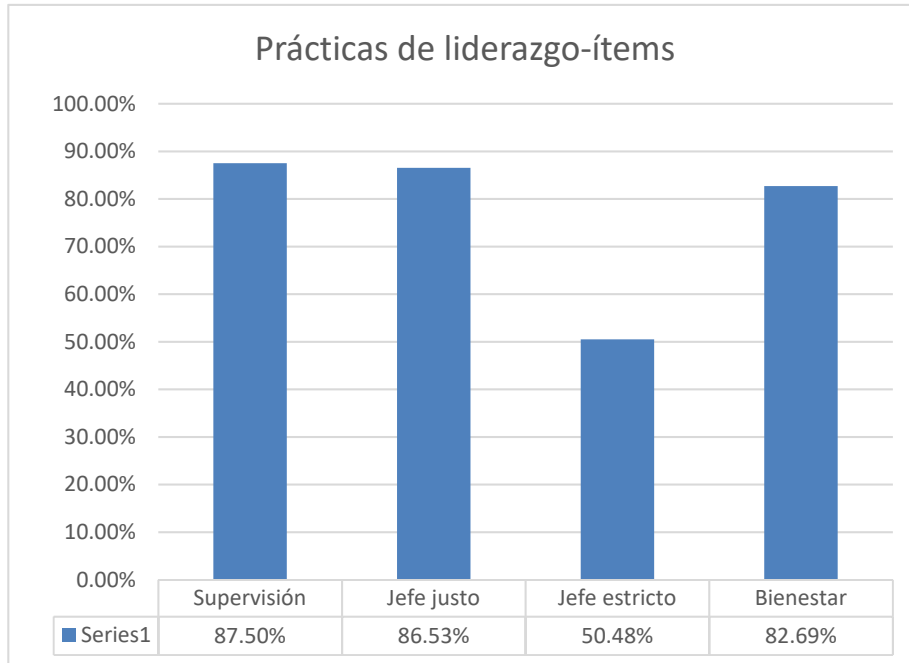
En la dimensión ambiente de trabajo en el ítem número 15 se puede observar un porcentaje de 46.63% de nivel de satisfacción siendo este el más bajo del resto de los ítems en cuanto a la participación de los colaboradores en programas de capacitación, lo cual indica que hay escasos programas de este tipo para ocupar puestos de mayor responsabilidad dentro de la empresa, siendo esto un area de oportunidad.

Por otro lado el ítem de mayor porcentaje es el número 14 con un 78.84% de nivel de satisfacción en cuanto a la oportunidad que tienen los colaboradores de realizar las cosas en las cuales destacan, es decir las tareas que realizan en la empresa son las adecuadas a sus habilidades.

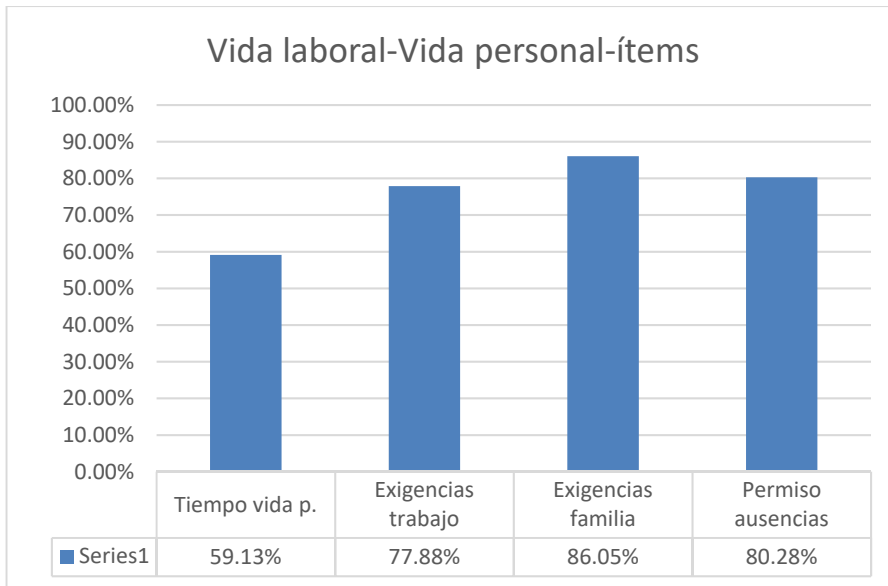




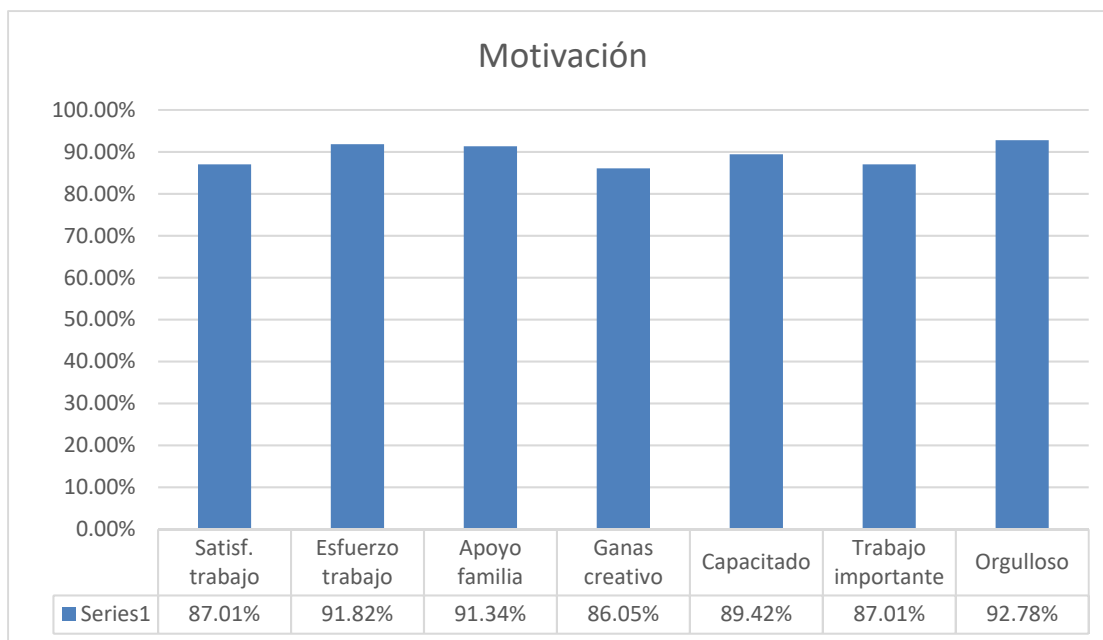
En la dimensión seguridad e Higiene se puede observar que el ítem más bajo es el 41 con un 56.25% de nivel de satisfacción en cuanto a trabajo arduo, es decir los trabajadores consideran que tienen que trabajar arduamente. Por otro lado el ítem 20, es el ítem más alto obteniendo un porcentaje de 90.38% de nivel de satisfacción, esto es en cuanto al área física de trabajo, lo cual significa que al personal en general no le incomoda el área física donde están realizando sus tareas.



En la dimensión prácticas de liderazgo el ítem 33 puede observarse con un porcentaje de 50.48% de nivel de percepción en cuanto a jefe estricto, siendo este el ítem más bajo en comparación con los demás de esta dimensión, esto revela que el personal en general considera que su jefe es estricto, sin embargo a pesar de esta consideración valoran que la supervisión que ejercen sobre ellos es la adecuada ya que el ítem número 31 obtuvo un 87.50% de nivel de percepción.

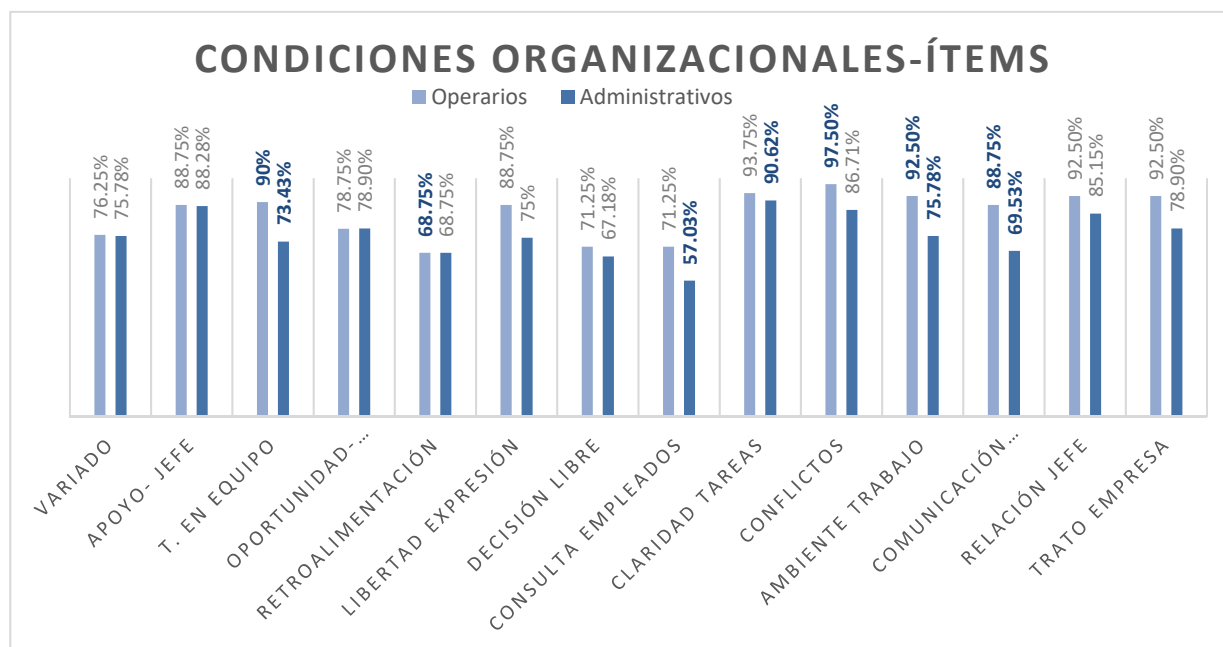


En la dimensión vida laboral-vida personal se puede observar un 59.13% de nivel de percepción en el ítem número 35 en cuanto al tiempo de vida personal, lo cual nos indica que el personal considera que le falta tiempo para su vida personal. Por otro lado el ítem más alto en porcentaje es el número 37 con un 86.05% de nivel de percepción, esto significa en los colaboradores que las exigencias de sus familias no interfieren en su trabajo.



En la dimensión de Motivación se puede observar un 86.05% de nivel de percepción en el ítem número 51 en cuanto a ser creativo, siendo este el ítem mas bajo en comparación con los demás; este no es un porcentaje bajo significativo, sin embargo en este tema en particular este resultado nos indica que el personal no se siente con ganas de ser creativo, resultado que se deduce por la naturaleza del trabajo y giro de la empresa. Por otro lado el ítem más alto en porcentaje es el número 54 con un 92.78% de nivel de percepción en cuanto a sentirse orgulloso, esto significa que en general los colaboradores se sienten orgullosos de su trabajo. Cabe señalar que esta dimensión obtuvo un nivel satisfactorio en todos sus ítems.

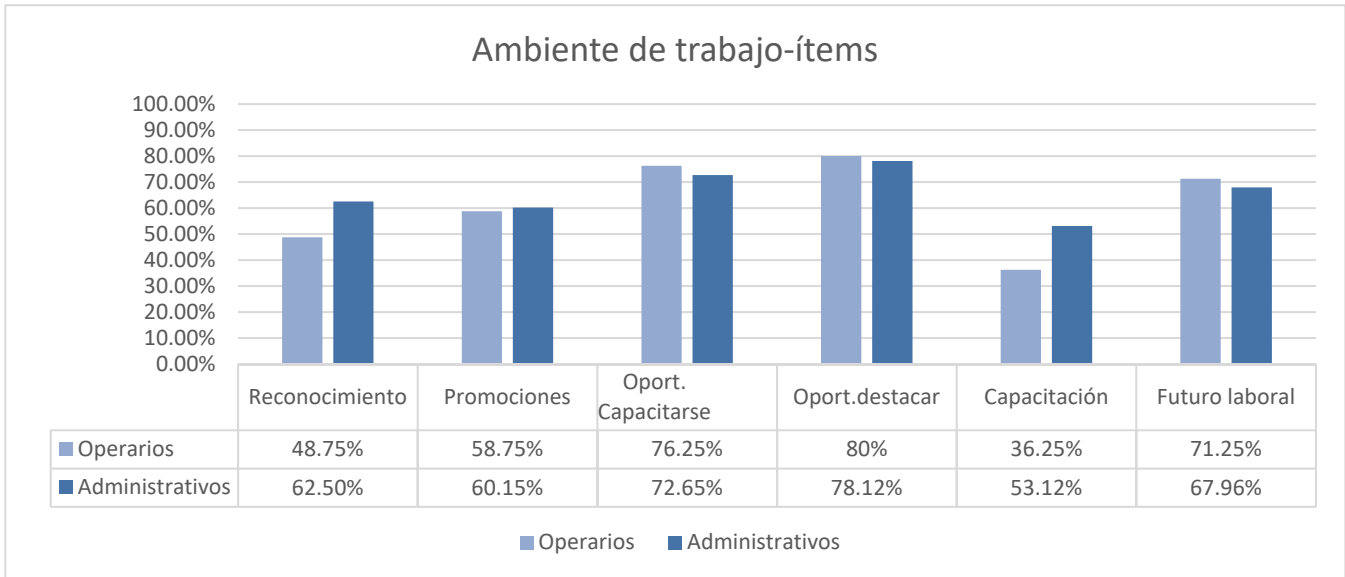
Por otro lado de la comparativa del personal operativo y administrativo se obtuvieron los siguientes resultados en cada uno de los ítems por dimensión:



En la dimensión de condiciones organizacionales en cuanto al ítem mas alto y más bajo se puede observar que el personal operativo el ítem 5 obtuvo un porcentaje de 68.75% de nivel de satisfacción, siendo este su ítem más bajo en comparación con los demas en cuanto al tema de retroalimentación, esto quiere decir que este personal considera que no se le da retroalimentación sobre su desempeño, en cambio el ítem más bajo en porcentaje en el personal administrativo fue el número 8 con un 57.03% de nivel de satisfacción en cuanto a consulta a empleados, esto indica que este personal siente que no lo toman en cuenta cuando en la empresa se toman decisiones. Por otro lado el ítem más alto en porcentaje para el personal operativo fue el número 10 con un 97.50% de nivel de satisfacción en cuanto a conflictos, lo cual quiere decir que este personal no presenta conflictos entre compañeros, en cambio el ítem más alto para el personal administrativo

fue el número 9 con un 90.62% de nivel de satisfacción en cuanto a claridad de las tareas, esto indica que este personal tiene claro lo que tiene que hacer respecto a las mismas.

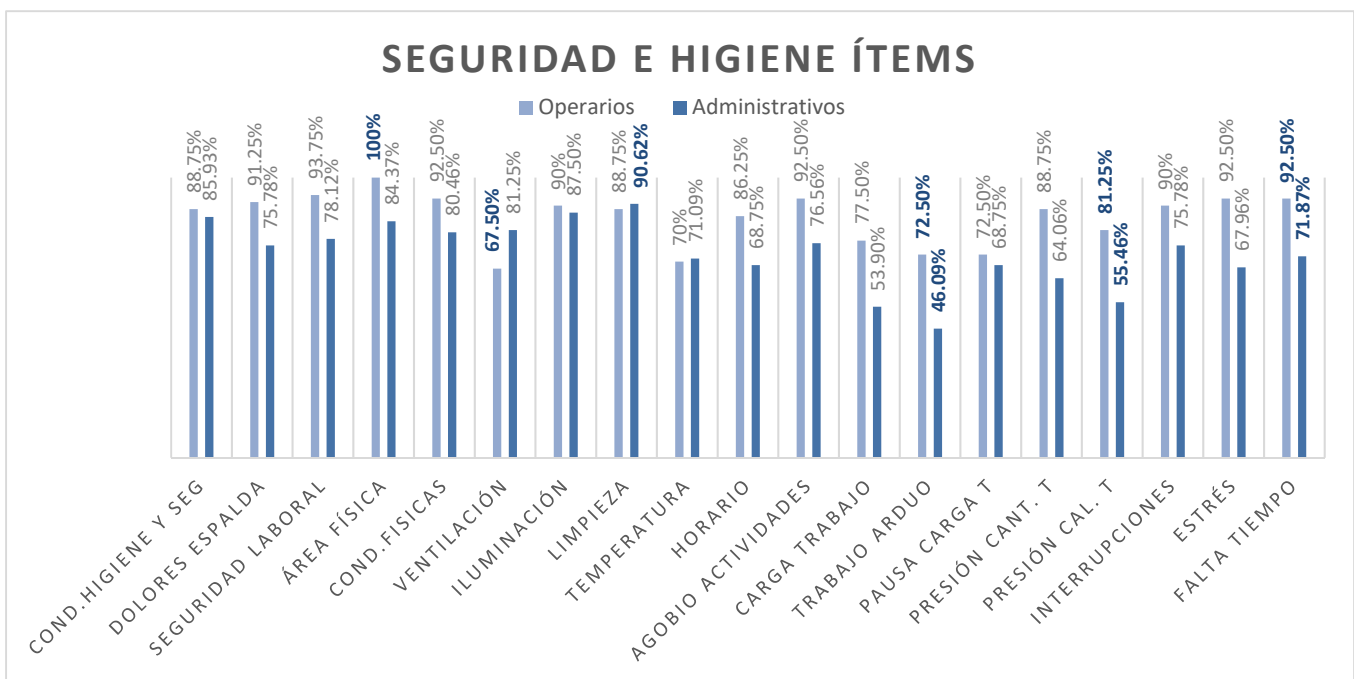
Tomando en cuenta los ítems donde hubo una notable variación entre el personal operativo y administrativo omitiendo los ítems mencionados anteriormente, se puede observar que en el ítem 3 existe una diferencia del 16.57% entre el personal operativo y administrativo, donde el primero obtuvo el 90% de nivel de satisfacción y el segundo el 73.43% de nivel de satisfacción en cuanto al trabajo en equipo, esto quiere decir que predomina más el trabajo en equipo en el personal operativo. En el ítem número 21 existe una diferencia del 16.72% entre el PO y el PA, donde el primero obtuvo el 92.50% de nivel de satisfacción y el segundo el 75.78% de nivel de satisfacción en cuanto a ambiente de trabajo, esto quiere decir que el personal operativo percibe un mejor ambiente de trabajo. En el ítem número 23 existe una diferencia del 19.22% entre el PO y el PA, donde el primero obtuvo el 88.75% de nivel de satisfacción y el segundo el 69.53% de nivel de satisfacción en cuanto a comunicación interna, esto quiere decir que el personal operativo considera mayormente que existe buena comunicación interna en la empresa.



En la dimensión de Ambiente de trabajo en cuanto al ítem más alto y más bajo se puede observar que en el personal operativo el ítem más bajo fue el número 15 con un porcentaje de 36.25% de nivel de satisfacción en comparación con los demás en cuanto al tema de capacitación, igualmente el ítem más bajo en porcentaje en el personal administrativo fue el número 15, con un 53.12% de nivel de satisfacción esto indica que ambos refieren que no han recibido capacitación para ocupar puestos de mayor responsabilidad, siendo esto un área de oportunidad importante en toda la población de la empresa.

Por otro lado el ítem más alto en porcentaje para el personal operativo fue el número 14 con un 80% de nivel de satisfacción en cuanto a la oportunidad de destacar, igualmente el ítem más alto para el personal administrativo fue el número 14 con un 78.12% de nivel de satisfacción lo cual quiere decir que ambos consideran que su empresa les ofrece oportunidades de realizar las cosas en las cuales destacan, es decir que sus tareas se adecuan con sus habilidades.

Tomando en cuenta los ítems donde hubo una notable variación entre el personal operativo y administrativo se puede observar que en el ítem 15 existe una diferencia del 16.87% entre el personal operativo y administrativo, donde el primero obtuvo el 36.25% de nivel de satisfacción y el segundo el 53.12% de nivel de satisfacción en cuando a capacitación como anteriormente se mencionó, sin embargo esta diferencia indica que la capacitación es más escasa en el personal operativo.



En la dimensión de seguridad e higiene en cuanto al ítem mas alto y más bajo se puede observar que en el personal operativo el ítem más bajo fue el número 26 con un porcentaje de 67.50% de nivel de satisfacción en comparación con los demas en cuanto al tema de ventilación, esto quiere decir que este personal considera que la ventilación de su lugar de trabajo no es muy adecuada, en cambio el ítem más bajo en porcentaje en el personal administrativo fue el número



41 con un 46.09% de nivel de satisfacción en cuanto a trabajo arduo, esto indica que este personal considera que tiene que trabajar arduamente.

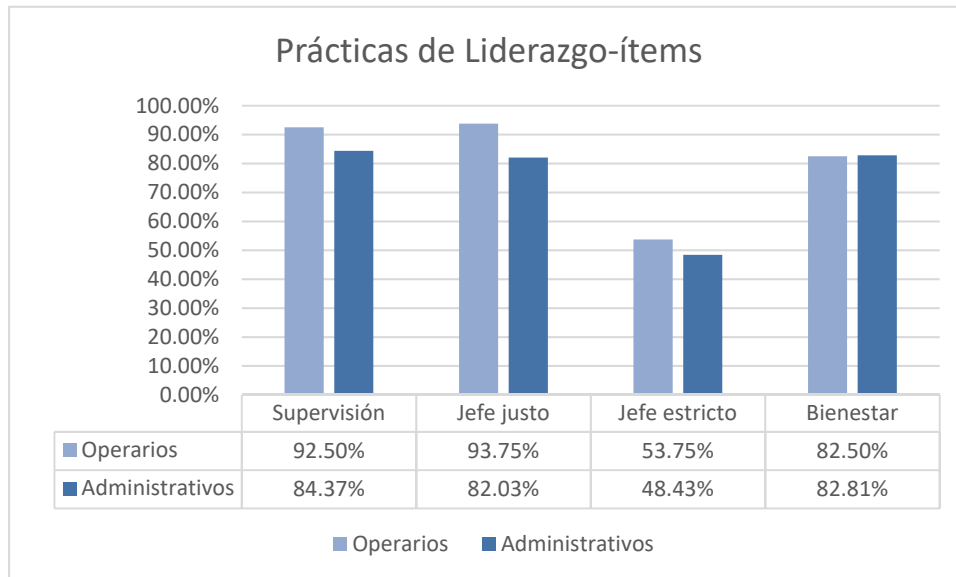
Por otro lado el ítem más alto en porcentaje para el personal operativo fue el número 20 con un 100% de nivel de satisfacción en cuanto a área física , lo cual quiere decir que este personal está en su totalidad conforme con el área física donde trabaja, en cambio el ítem más alto para el personal administrativo fue el número 28 con un 90.62% de nivel de satisfacción en cuanto a limpieza, esto indica que este personal considera que la limpieza, higiene y salubridad de su lugar de trabajo son adecuadas.

Tomando en cuenta los ítems donde hubo una notable variación entre el personal operativo y administrativo omitiendo los ítems mencionados anteriormente, se puede observar que en el ítem 41 existe una diferencia del 26.41% entre el personal operativo y administrativo, donde el primero obtuvo el 72.50% de nivel de satisfacción y el segundo el 46.09% de nivel de satisfacción en cuanto a trabajo arduo, esto quiere decir que el personal administrativo considera trabajar más arduamente.

En el ítem número 44 existe una diferencia del 25.79% entre el PO y el PA, donde el primero obtuvo el 81.25% de nivel de satisfacción y el segundo el 55.46% de nivel de satisfacción en cuanto a la presión en la calidad del trabajo, esto quiere decir que el personal administrativo considera que recibe una mayor presión para mantener la calidad de su trabajo.

En el ítem número 47 existe una diferencia del 20.63% entre el PO y el PA, donde el primero obtuvo el 92.50% de nivel de satisfacción y el segundo el 71.87% de nivel de

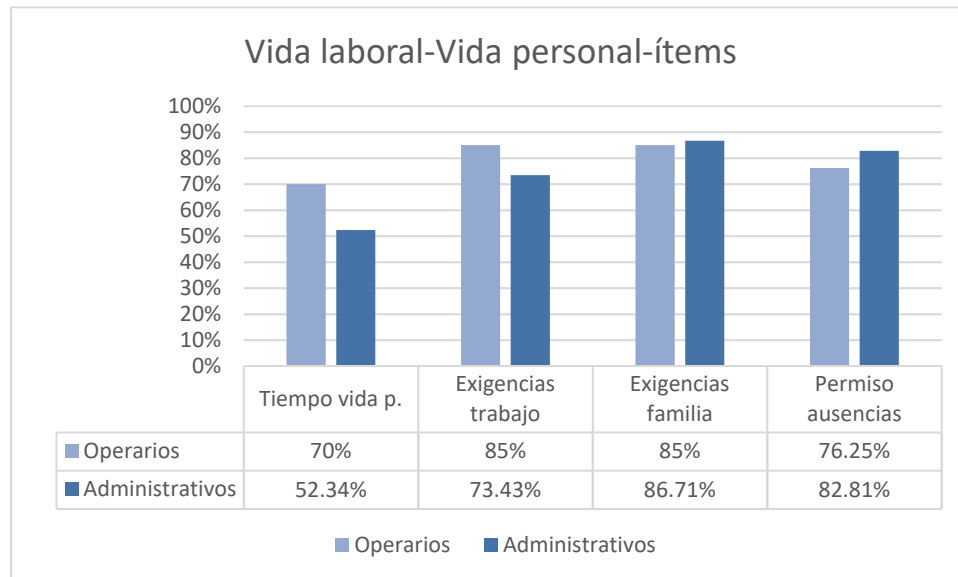
satisfacción en cuanto a falta de tiempo, esto quiere decir que el personal administrativo siente un mayor agobio por falta de tiempo para hacer su trabajo.



En la dimensión de prácticas de liderazgo en cuanto al ítem mas alto y más bajo se puede observar que en el personal operativo el ítem más bajo fue el número 33 con un porcentaje de 53.75% de nivel de percepción en comparación con los demás en cuanto a jefe estricto, esto quiere decir que consideran que tienen un jefe estricto, igualmente el ítem más bajo en porcentaje en el personal administrativo fue el número 33 teniendo la misma consideración.

Por otro lado el ítem más alto en porcentaje para el personal operativo fue el número 32 con un 93.75% de nivel de percepción en cuanto a jefe justo, lo cual quiere decir que este personal considera que su jefe es justo cuando juzga su trabajo a pesar de considerar que el mismo es estricto, en cambio el ítem más alto para el personal administrativo fue el número 31 con un 84.37% de nivel de percepción en cuanto a supervisión, es decir consideran que la

supervisión que ejercen sobre ellos es la adecuada aún y cuando de la misma manera consideran que su jefe es estricto.

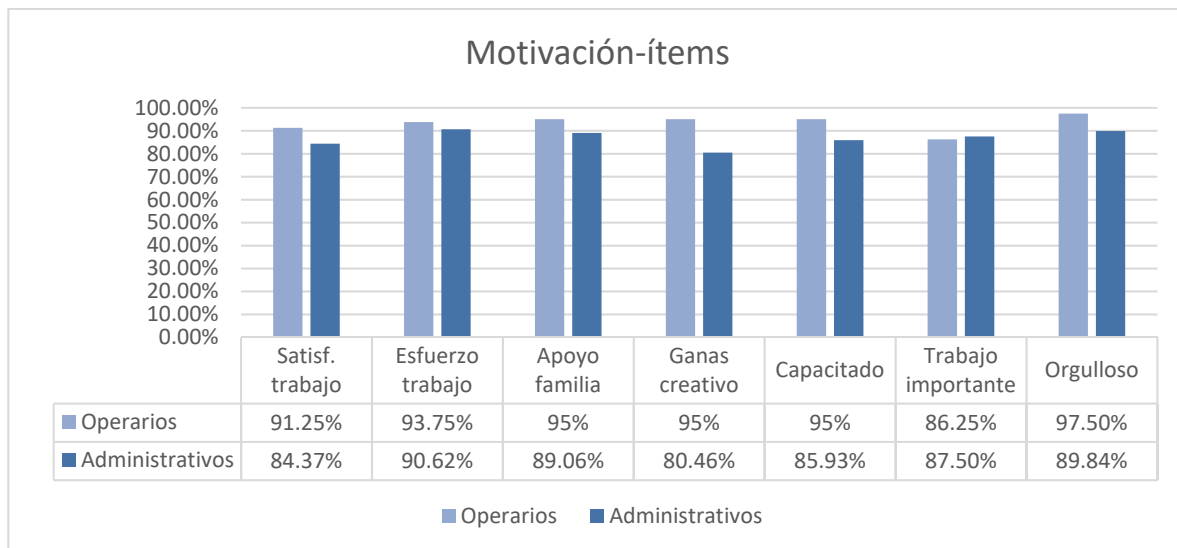


En la dimensión vida laboral-vida personal en cuanto al ítem más alto y más bajo se puede observar que en el personal operativo el ítem más bajo fue el número 35 con un porcentaje de 70% de nivel de percepción en comparación con los demás en cuanto al tiempo de vida personal, igualmente el ítem más bajo en porcentaje en el personal administrativo fue el 35 obteniendo un porcentaje de 52.34% de nivel de percepción esto quiere decir que ambos consideran que les falta tiempo para su vida personal.

Por otro lado los ítems más altos en porcentaje para el personal operativo fueron el 36 y 37 en cuanto a las exigencias de trabajo y exigencias de familia respectivamente, igualmente el ítem más alto para el personal administrativo fue el número 36 lo cual quiere decir que en el caso de los operarios las exigencias de su trabajo no interfieren en su vida familiar y viceversa, y en el

caso de los administrativos solamente se destaca que las exigencias de su trabajo no interfieren con su vida familiar.

Tomando en cuenta los ítems donde hubo una notable variación entre el personal operativo y administrativo, se puede observar que en el ítem 35 existe una diferencia del 17.66% entre el PO y PA, donde el primero obtuvo el 70% de nivel de percepción y el segundo el 52.34% de nivel de percepción en cuanto a tiempo de vida personal como se menciono anteriormente, sin embargo esta diferencia indica que el personal administrativo cuenta con menos tiempo para su vida personal.

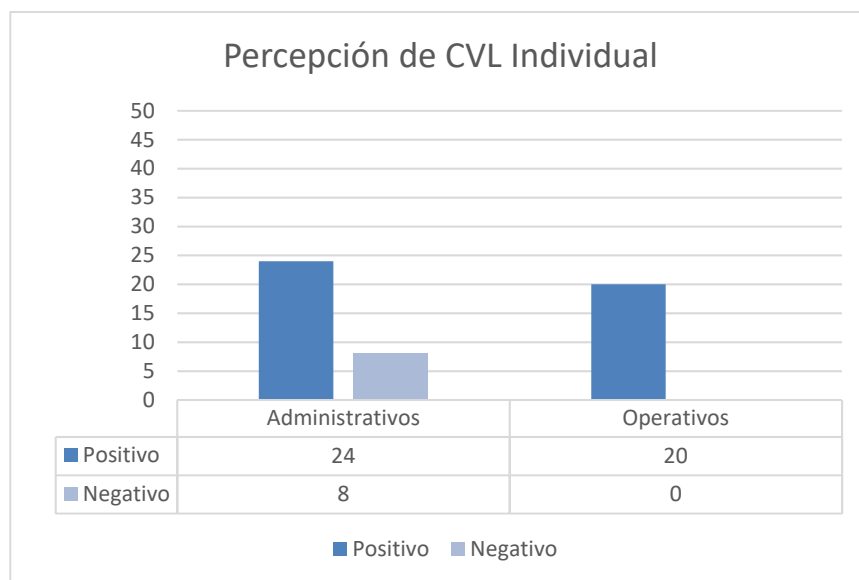


En la dimensión de Motivación en cuanto al ítem mas alto y más bajo se puede observar que en el personal operativo el ítem más bajo fue el número 53 con un porcentaje de 86.25% de nivel de percepción en comparación con los demas en cuanto a trabajo importante, esto quiere decir que este personal considera que su trabajo no es importante para la vida de otras personas

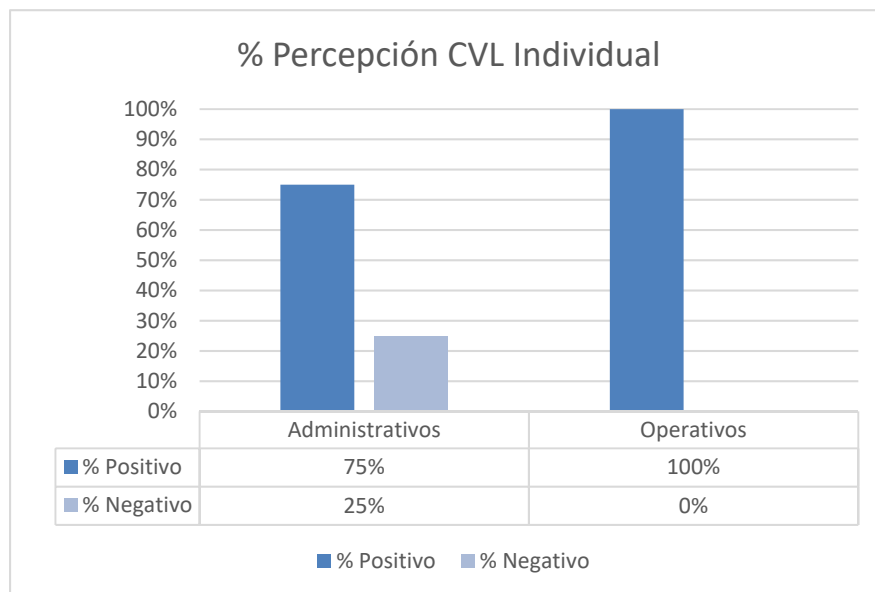
sin embargo este porcentaje no es significativo puesto que no esta muy debajo del nivel ideal, en cambio el ítem más bajo en porcentaje en el personal administrativo fue el número 51 con un 80.46% de nivel de percepción en cuanto a ganas de ser creativo, esto indica que este personal no se siente con ganas de ser creativo en su trabajo, igualmente no es un porcentaje significativo.

Por otro lado el ítem más alto en porcentaje para el personal operativo fue el número 54 con un 97.50% de nivel de percepción en cuanto a sentirse orgulloso, lo cual quiere decir que este personal se siente orgulloso de su trabajo, en cambio el ítem más alto para el personal administrativo fue el número 49 con un 90.62% de nivel de percepción en cuanto a esfuerzo en el trabajo, esto indica que este personal se siente con ganas de esforzarse en su trabajo.

Finalmente de la percepción de CVL en los trabajadores a manera individual se obtuvieron los siguientes resultados.



La cantidad de personas con un puesto administrativo que tuvieron una percepción positiva hacia los seis aspectos en general que componen la CVL fueron 24 personas, en cambio con un puesto operativo fueron 20 personas, donde por otro lado la cantidad de personas quienes tuvieron una percepción negativa con un puesto administrativo fueron 8 personas y con un puesto operativo 0, lo cual quiere decir que el personal operativo en su totalidad tiene una percepción positiva hacia estos aspectos que componen la CVL.



Considerando que el total de personal administrativo son 32 se puede observar en porcentaje que el 75% es el personal que tiene una percepción positiva y que por otro lado el 25% tiene una percepción negativa, en cambio considerando que el total de personal operativo son 20 su porcentaje positivo de percepción es de un 100%.



De donde resulta que los 8 administrativos con una percepción negativa de su CVL representan el 15% de la población y las 44 personas incluyendo operarios y administrativos representan el 85% de la población.

## Capítulo 5

### Discusión y conclusiones

Por medio de la presente investigación se logró conocer el nivel de CVL de los trabajadores de la empresa en cuestión.

En cuanto a la primera pregunta de investigación el nivel de CVL tomando en cuenta las condiciones objetivas tuvo un resultado general de 73.95% lo cual nos indica un resultado poco favorable en comparación con el resultado de la pregunta de investigación número 2. En este resultado se encuentra el área de oportunidad mayor, lo cual es importante que la empresa mejore áreas de oportunidad detectadas, ya que como lo menciona Elizur et al. (1990, citado en González et al. 1996) para que la CVL sea satisfactoria en los trabajadores debe existir una buena calidad en el entorno laboral esto es, en sus condiciones organizacionales, sin embargo de modo contrario a esto los resultados de investigación arrojaron una insatisfacción en los trabajadores en cuanto a la escasa retroalimentación que se les da en cuanto a su desempeño. También, Lau (2000, citado en Da Silva, 2006) menciona que son importantes las oportunidades de desarrollo personal, sin embargo, los resultados muestran una insatisfacción en cuanto a los escasos programas de capacitación que deben existir para que los trabajadores puedan ocupar puestos de mayor responsabilidad. Así mismo Poza y Pior (1988, citado en Contreras et al. 2013), hace referencia sobre las condiciones de seguridad e higiene laboral óptimas para beneficio de la CVL del trabajador, donde igualmente los resultados comprueban que en la empresa hay ciertas condiciones físicas como la ventilación del lugar de trabajo que necesita mejorarse.



Respecto a la segunda pregunta de investigación se encontró que el nivel general de CVL fue de un 80.66%, este porcentaje toma en cuenta solo las condiciones subjetivas de la CVL, el cual fue mayor al porcentaje obtenido que respondió a la pregunta 1 de investigación que como ya se mencionó obtuvo un 73.95%, si bien las dos son necesarias dentro de la CVL, esta diferencia indica que las condiciones subjetivas en esta investigación fueron las que elevaron el resultado y que por ende las condiciones objetivas son las que tienen que mejorarse aún más, para lograr el bienestar integro de la CVL de los trabajadores de la empresa.

Conviene subrayar que el resultado favorable obtenido en cuanto a las condiciones subjetivas se explica con las aportaciones de Herrera y Cassals (1994, citado en Contreras et al. 2013) que anteriormente se redactaron en esta publicación, los cuales mencionan la importancia de aspectos como la relación que existe entre el liderazgo y la CVL, de modo que en los resultados de esta investigación se comprueba que la supervisión que ejercen los jefes sobre los trabajadores es la adecuada y que son justos con ellos cuando juzgan su trabajo. Por otro lado, también se explica con las aportaciones de Katzell et al. (1975, citado en González et al. 1996) cuando mencionan aspectos como la motivación, de modo que los resultados comprueban que el personal de la empresa se siente orgulloso de su trabajo y con ganas de seguir esforzándose en el mismo.

### *5.1 Recomendaciones*

La importancia de los resultados presentados es lograr que se mejoren las áreas de oportunidad detectadas, aplicando las acciones pertinentes en cada caso.

En el caso de las capacitaciones sería conveniente que los jefes de cada departamento establezcan juntas con el personal de Recursos Humanos, ya que la empresa no cuenta con un departamento de capacitación y se analicen los temas que consideran necesita su personal, sin olvidar que no solo sería una capacitación para mejorar la tarea actual, sino que se le dé el seguimiento de una capacitación que los ayude a desarrollarse y ocupar otros puestos a futuro dentro de la empresa. Cabe señalar que aún y cuando en porcentaje se vio reflejado esta ausencia de capacitación, en el apartado de sugerencias de la encuesta fueron los mismos trabajadores quienes refirieron que requerían de una mayor capacitación, los cuales en su mayoría fueron personal operativo.

En el caso de la retroalimentación sería conveniente que cada jefe evalúe a su personal en cuanto a su desempeño y en base a estos resultados en conjunto planeen mejoras si es que el desempeño del trabajador es bajo, en caso contrario recompensarlo por su buen desempeño, claro está que existen diferentes maneras de recompensar al personal.

Ligado al punto anterior está el tema relacionado a la consulta cuando se toman decisiones, en este caso sería conveniente que tanto directivos como jefes hagan juntas periódicas cuando exista alguna licitación o alguna situación que se requiera mejorar donde todos puedan dar sus aportaciones, ya que muchas veces el departamento de ingeniería es el único enterado de los trabajos que están por venir y en el caso de los operarios solo se les dice las tareas que tienen que hacer y no el objetivo o el para qué lo están realizando. Abrir canales de comunicación sería otra de las recomendaciones.

Mismo caso que el anterior, aún y cuando en porcentaje se vio reflejado la ausencia de una consulta con los trabajadores, los mismos encuestados refirieron que requieren del departamento de Recursos Humanos mayor cercanía con el personal.

En el caso de la falta de tiempo para la vida personal de los trabajadores sería recomendable otorgar al personal algún curso sobre administración del tiempo para que vayan adquiriendo ese hábito.

En el caso de la ventilación inadecuada sería recomendable realizar una inspección completa de la bodega, de ser una bodega cerrada donde no se permitan instalar ventanas, ver la manera de instalar algún extractor o abanico para que existe corrientes de aire, no sin antes tener contacto con el personal de seguridad e higiene para ver si esto es viable por la naturaleza del trabajo, esto para el personal operativo quienes se encuentran laborando en un parque industrial.

El cuanto al trabajo arduo sería recomendable analizar el perfil de puesto del personal para saber si el trabajador está realizando las actividades que le corresponden, de no ser así habría que analizar el por qué realiza otras actividades y volver a situar al trabajador en las tareas que le competen, por otro lado, si las actividades si están establecidas en su perfil de puesto, pero si se considera que son muchas para una sola persona, habría que ver la manera de modificar ese perfil de puesto específico y delegar actividades a otro puesto competente. Esta área de oportunidad se confirma con lo dicho por los propios trabajadores al referir que hace falta delegar.

Por otro lado, en el apartado de sugerencias de la encuesta, el personal administrativo con gente a su cargo atribuye que el sentirse con prisa y agobio por falta de tiempo es resultado de su

departamento, esto invita a sugerir a los jefes que fomenten el trabajo en equipo, que incluya claridad del objetivo a conseguir y el establecimiento de reglas y normas, donde en este último se podría establecer puntualidad de entregas para cumplir con el objetivo y eliminar esta falta de tiempo y consecuencias físicas.

Se recomienda para futuras investigaciones evaluar el grado de compromiso de los Jefes de todas las áreas, lo cual puede realizarse aplicando una encuesta a los trabajadores, si estos les dan retroalimentación o hay alguna situación mayor que quieran plasmar.

## *5.2 Conclusión*

Como conclusión se puede mencionar que, si bien a nivel general se da un resultado tal vez favorable, el hacer comparativas como lo que se realizó en esta investigación ayuda a los directivos a identificar en que área de su organización se encuentran las áreas de oportunidad específicas, que tal vez no se alcancen a percibir.

Definitivamente para lograr un buen nivel de CVL en cualquier empresa, los jefes, los supervisores, gerentes e incluso nivel directivo deben contribuir de alguna manera para lograr el bienestar de sus colaboradores sin olvidar que para lograr este buen nivel de CVL no solo están involucrados ellos, sino también involucra al propio trabajador con sus percepciones, su motivación y la relación con su familia, por tanto identificando la situación que afecta al trabajador en su CVL se lograrán resultados satisfactorios.

## Referencias

- Baron, R.A. (2004). *Fundamentos de Psicología*. México: Pearson.
- Camacho, R.H (2013) Teletrabajo con calidad de vida laboral y productividad. Una aproximación a un modelo en una empresa del sector energético. *Pensamiento y gestión*, 35, 87-118
- Contreras, F; Espinosa, J.C; Hernández F & Acosta, N. (2013). Calidad de vida laboral y liderazgo en trabajadores asistenciales y administrativos en un centro oncológico de Bogotá (Colombia). *Psicología desde el caribe*, 30 (3), 569-590.
- Da Silva, M (2006) *Nuevas Perspectivas de la Calidad de vida laboral y sus relaciones con la eficacia organizacional*. Universidad de Barcelona, Barcelona.
- De Jesús, A; Girón, I & García, G (2009). Relación entre la moralidad de empleo y el nivel de calidad de vida laboral de personas con discapacidad intelectual leve. *Crítica de ciencias sociales y Jurídicas*, 22
- González, A; Sempere, M.J (2012). *Metodología y Técnicas cuantitativas de Investigación*. Valencia: Universitat
- González, P.; Peiró, J.M. & Bravo, J. (1996). Calidad de vida laboral. En Peiró, J.M. & Prieto, F. (Ed), *Tratado de psicología del Trabajo* (pp.162-186). Síntesis Psicología Editorial.
- Huerta, P.C; Pedraja, L.M; Contreras, S.E; & Almodóvar, P. (2011). Calidad de vida laboral y su influencia sobre los resultados empresariales. *Revista de Ciencias Sociales*, XVII (4), 658-676

Ivancevich, J; Konapaske, R y Matteson, M. (2006). *Comportamiento organizacional*: McGraw Hill.

Martínez, M; Ros, R (2010). De la calidad de vida laboral a los riesgos Psicosociales: Evaluación de la calidad de vida laboral. *Acciones e Investigaciones Sociales*, 28, 5-55

Pérez, D; Peralta, J; Fernández (2014). Influencia de variables organizacionales en la calidad de vida laboral de funcionarios del sector público de salud en el extremo norte de Chile. *Universitas Psychologica*, 13 (2) 541-551

Segurado, A; Agulló, E. (2002). Calidad de vida laboral hacia un enfoque integrador desde la Psicología Social. *Psicothema*, 14 (4), 828-836.

## ENCUESTA

### Notas aclaratorias:

- El uso de la información del siguiente instrumento es de carácter confidencial, siéntase con la libertad de responder de manera sincera.
- La información obtenida será utilizada únicamente con fines de estudio.

### Datos personales:

<b>Edad:</b>	<b>Puesto:</b>	<b>Género:</b>	<b>Escolaridad:</b>	<b>Antigüedad en la empresa:</b>
--------------	----------------	----------------	---------------------	----------------------------------

**Instrucciones.** A continuación, se presenta un listado de 54 afirmaciones. Marque con una X la casilla que considere describe mejor su respuesta. Marque solo una opción por frase. Tenga presente que este cuestionario no es un examen.

	NUNCA	CASI NUNCA	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
1. Mi trabajo es variado				
2. En mi trabajo tengo el apoyo de mi jefe.				
3. En mi empresa trabajamos en equipo.				
4. En el trabajo nos dan la oportunidad de aplicar nuestra creatividad.				
5. Me dan retroalimentación periódicamente sobre mi desempeño.				
6. En mi empresa se nos da la libertad de expresar lo que pensamos.				
7. Puedo tomar decisiones libremente en mi trabajo.				
8. En mi empresa cuando se toman decisiones se consulta a los empleados.				
9. Se con claridad lo que tengo que hacer respecto a mis tareas.				
10. Tengo conflictos con otras personas de mi trabajo				
11. En mi trabajo recibo reconocimiento por mi esfuerzo.				
12. Me toman en consideración cuando surgen promociones de trabajo.				
13. Me dan la oportunidad de capacitarme dentro de la empresa.				
14. Mi empresa me ofrece oportunidades de realizar las cosas en las cuales destaco.				

15. He participado en programas de capacitación para ocupar puestos de mayor responsabilidad.				
16. Me siento seguro por mi futuro laboral en la empresa.				
17. Las condiciones de higiene y seguridad en mi empresa son buenas.				
18. Tengo dolores de espalda recurrentes cuando estoy en el trabajo.				
19. Es prioridad para el jefe nuestra seguridad laboral.				
20. Me es incomoda el área física donde trabajo.				
21. Existe un buen ambiente de trabajo dentro de la empresa				
22. Estoy satisfecho con las condiciones físicas de mi lugar de trabajo.				
23. Existe buena comunicación interna en la empresa.				
24. Es buena la relación del jefe y sus colaboradores.				

25. Estoy satisfecho con el trato que recibo de la empresa				
26. La ventilación de mi lugar de trabajo es adecuada				
27. La iluminación de mi lugar de trabajo es adecuada				
28. La limpieza, higiene y salubridad de mi lugar de trabajo es adecuada.				
29. La temperatura de mi lugar de trabajo es adecuada.				
30. Estoy satisfecho con mi horario de trabajo				
31. La supervisión que ejercen sobre mi es adecuada				
32. Mi jefe es justo cuando juzga mi trabajo.				
33. Mi jefe es estricto				
34. Mi jefe muestra preocupación por mi bienestar				
35. Me falta tiempo para mi vida personal				
36. Las exigencias de mi trabajo interfieren con mi vida familiar.				
37. Las exigencias de mi familia interfieren con mi trabajo.				
38. Me dan permiso de ausentarme para atender asuntos personales o familiares.				



39. En mi trabajo me siento agobiado por tener muchas actividades.				
40. Tengo mucha carga de trabajo				
41. Tengo que trabajar arduamente				
42. Tengo tiempo de pausa entre periodos de cargas de trabajo fuerte				
43. Recibo mucha presión para mantener la cantidad de mi trabajo.				
44. Recibo mucha presión para mantener la calidad de mi trabajo.				
45. Tengo interrupciones molestas en mi trabajo				
46. Mi trabajo me genera estrés				
47. Siento prisa y agobio por falta de tiempo para hacer mi trabajo.				
48. Me siento satisfecho con mi trabajo.				
49. Me siento con ganas de esforzarme en mi trabajo.				
50. Tengo el apoyo de mi familia en relación a mi trabajo.				
51. Me siento con ganas de ser creativo en mi trabajo.				
52. Estoy capacitado para hacer mi trabajo actual.				
53. Mi trabajo es importante para la vida de otras personas				
54. Me siento orgulloso de mi trabajo.				

En caso de que exista alguna sugerencia en relación a la encuesta u otro tema que usted crea que sea relevante favor de anotarla a continuación:

---



---



---

Gracias por su cooperación.