**INFLUENCIA DE LOS FACTORES PSICOLOGICOS INDIVIDUALES DE LA
CALIDAD DE VIDA (CVL) EN EL DESEMPEÑO DE LOS COLABORADORES EN
LA EMRESA TEXTILES MARGARETEX**

DIRECTOR DEL PROYECTO:

Myriam Sosa Espinosa

Lina María Pineda Erazo

Administración de Empresas, Universidad Santo Tomas

2018

TABLA DE CONTENIDO

CONTENIDO	2.
LISTA DE FIGURAS	3.
TÍTULO.....	4.
RESUMEN.....	4.
ABSTRACT.....	5.
INTRODUCCIÓN.....	6.
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	8.
OBJETIVOS.....	10
Objetivo General.....	10
Objetivo Especifico.....	10.
JUSTIFICACIÓN.....	11.
REVISION DE LA LITERATURA.....	12.
METODOLOGÍA.....	26.
PRESENTACIÓN DE RESULTADOS.....	28.
DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....	33.
PLAN DE MEJORA.....	36.
CONCLUSIONES.....	38.
BIBLIOGRAFIA.....	39

LISTA DE FIGURAS

Fig. 1. Ilustración. Esquema interrelación Calidad de vida Laboral (CVL) y Desempeño.....	12
Fig. 2. Esquema de la Calidad de Vida Laboral (Chiang y Krausse, 2008, p. 28.....	16
Figura 1. Rango de edad de los colaboradores de la empresa Textiles Margaretex.....	28
Figura 2. Porcentaje de Hombres y Mujeres en la empresa textiles Margaretex.....	28
Figura 3. Tiempo de labor de los colaboradores en la empresa Textiles Margaretex.....	29
Figura 4. Satisfacción Laboral en la Empresa Textiles Margaretex.....	29
Figura 5. Expectativas y Motivación en la Empresa Textiles Margaretex.....	30
Figura 6. Implicación, compromiso y centralidad en la empresa Textiles Margaretex.....	30
Figura 7. Actitud y valoración hacia el trabajo de la empresa Textiles Margaretex.....	31
Figura 8. Ausencia de actividades que propenden la mejora en el desempeño laboral de los colaboradores en la empresa Textiles Margaretex.....	31
Figura 9. Aspectos que generan inquietud en el personal encuestado de la empresa Textiles Margaretex.....	32
ANEXOS.....	44

TITULO

Influencia de los factores psicológicos individuales de la calidad de vida (CVL) en el desempeño de los colaboradores en la empresa Textiles Margaretex.

RESUMEN

La presente monografía se desarrolla desde una recopilación teórica que de acuerdo a la postura de diferentes autores frente a la calidad de vida laboral CVL y desempeño desde sus orígenes, definiciones y teorías, así como su relación con otros conceptos como la satisfacción laboral, expectativas y motivación, actitudes y valoración hacia el trabajo, la implicación – compromiso y centralidad, permiten establecer para esta investigación la importancia de diagnosticar los factores psicológicos individuales asociados a la calidad de vida laboral que influyen en el desempeño de los colaboradores; para ello se selecciona la empresa Textiles Margaretex como modelo experimental a la cual se le aplica una encuesta como instrumento para medir e identificar cuáles son los factores psicológicos individuales que en ella presentan falencias y así poder realizar una propuesta de mejora que responda a las necesidades de la empresa, lo anterior apoyado en los referentes bibliográficos tanto teóricos como de los resultados de otras investigaciones que permitirán identificar aquellos factores que están directamente relacionados con la CVL y como ya se mencionó en el desempeño.

De lo anterior se pudo concluir que para la empresa seleccionada, son la motivación y actitud, compromiso y centralidad, los principales indicadores que reflejan influencia el deterioro del desempeño de los colaboradores, estos últimos pese a estar satisfechos en su lugar de trabajo permiten por sus respuestas en dicha encuesta identificar falencias, que se espera a futuro si se aplica y apropia el plan de mejora en la empresa Textiles Margaretex

puede iniciar su plan de mejora continua, pues sin duda el individuo debe ser visto sobre su desempeño como una persona que al estar psicológicamente estable en la mayoría de los aspectos de su vida podrá directamente ser más eficiente laboralmente y acercar a las metas propuestas.

Palabras claves: Calidad de vida laboral (CVL), Factores psicológicos individuales, Desempeño

ABSTRACT

The present monograph is developed from a copy of the theory of CVL work life and performance from its origins, definitions and theories, as well as its relationship with other concepts such as job satisfaction, expectations and motivation, attitudes and valuation towards work, involvement - commitment and centrality, permits established for this research, the importance of diagnoses, psychological factors, those associated with the quality of working life that influence the performance of employees; To do this, it selects the company Textiles Margaretex as an experimental model to which a survey is applied as an instrument to measure and identify which are the individual psychological factors that it has flaws and thus be able to make an improvement proposal that responds to the needs of the company, This is supported by both theoretical references and the results of other research that are linked to factors that are directly related to the CVL and how you did it in performance.

From the above it can be concluded that for the selected company, motivation and attitude, commitment and centrality, the main indicators that are affected by the deterioration of the performance of the employees, the latter were satisfied in their place of work allowed for your answers in this survey identify shortcomings, which you can expect in the future if you apply and appropriate the improvement plan in the company Textiles Margaretex can start

your plan for continuous improvement, because without doubt the individual must be seen about his performance as a person that being psychologically stable in most aspects of its useful life, be more efficient work and approach the proposed goals.

Keywords: Quality of work life (CVL), Individual psychological factors, Performance

INTRODUCCIÓN

El funcionamiento de las empresas en un mundo globalizado requiere una dinámica donde los cambios están presentes como una estrategia para ser competitivas, es por esto que su estructura está diseñada para el logro de metas por medio de la gestión del talento humano se fundamenta en elementos tecnológicos, financieros y humanos, siendo este último de gran importancia pues es quien hace posible alcanzar los objetivos de la estructura organizacional.

Es importante hablar de la calidad de vida laboral y su efecto en el desempeño por parte de los colaboradores, si bien son muchos los indicadores, las categorías o formas de medir la CVL, en conjunto estas buscan la manera de acercarse a los actuales cambios de la economía, todos dirigidos a tener una organización empresarial que a nivel nacional o internacional compitan con innovación, creatividad y adaptación hasta tener reconocimiento.

Es por ello que esta monografía se fundamenta en los factores psicológicos individuales de la calidad de vida laboral (CVL), según el esquema propuesto por Chiang y Krausse, (2008), quienes clasifican la calidad de vida laboral en el entorno del trabajo y en el aspecto psicológico, siendo este último el que proporciona los indicadores a tener en cuenta en el presente trabajo.

La relación que existe entre calidad de vida laboral (CVL) y desempeño es que los colaboradores tengan en su organización los diferentes elementos que les permitan realizar sus labores de una manera adecuada. Para poder obtener una verdadera iniciativa en el

colaborador, debe haber una buena política y cultura organizacional y no dejar atrás la calidad de vida laboral, que esté en constante evolución para que favorezca el desarrollo de los individuos en el ambiente que se pueda obtener lo mejor de ellos, y a su vez permita que se sientan satisfechos en el logro de sus metas, aspiraciones personales, y de trabajo.

Por lo anterior este estudio busca identificar cuáles son los factores psicológicos individuales de la calidad de vida laboral (CVL) que tienen influencia en el desempeño de los colaboradores a partir de la revisión bibliográfica la cual estableció los siguientes componentes: Satisfacción laboral, expectativas, motivación, actitudes y valores hacia el trabajo, implicación, compromiso, centralidad; posteriormente se desarrolla una propuesta con los resultados obtenidos y analizados luego de la aplicación del instrumento tipo encuesta que se realizó a los colaboradores de la empresa Textiles Margaretex.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Al hablar de Calidad de vida laboral (CVL) se debe tener presente que es un tema muy amplio, el cual ha generado gran inquietud, esto se puede evidenciar en la organizaciones importantes e influyentes quienes se han dedicado a desarrollar de manera muy amplia estrategias que permiten mayor entrega por parte de los colaboradores, como lo es el caso de la Organización Internacional del trabajo OIT.

La OIT ha promovido reformas políticas, que incluyen medidas de la necesidad y el deber de favorecer el mejoramiento de la calidad de vida de los trabajadores, no sólo en la salud y bienestar de los trabajadores, sino también en el desempeño del trabajo, junto con otras normas de protección social.

Hoy en día el capital humano juega un papel muy importante para la consecución de los objetivos estratégicos en la organización, por tal motivo son las empresas las que se deben preocupar tanto por las metas trazadas como por el empleado, ya que este último es el encargado de cumplir con las tareas y responsabilidades de la mejor manera teniendo en cuenta que pasan la mayor parte de su tiempo en la empresa.

La forma adecuada para que una empresa alcance sus metas es a través del factor humano, por eso es indispensable que las organizaciones evalúen constantemente la calidad de vida laboral (CVL) para lograr que el personal se sienta identificado y motivado en su lugar de trabajo y de esta manera puedan alcanzar un mayor desempeño y satisfacción personal, ya que son personas las que cuentan con un intelectual activo e intangible, con habilidades, experiencias, conocimientos e información, que permiten los logros de la organización y por tanto, deben ser consideradas el mayor activo organizacional (Martínez, 2013).

Por lo tanto muchas organizaciones se han vuelto exitosas con la obtención de logros, pero a su vez es lamentable que existan instituciones que no se preocupen por brindar una adecuada calidad de vida laboral; por lo anterior la empresa Textiles Margaretex, quienes son una empresa fundada en 1972, dedicada a comercializar y fabricar telas en poliéster texturizado, microfibra, nylon, algodón y poliviscosa, que cuenta con tres sedes en la ciudad de Bogotá, se convierte en un buen modelo para diagnosticar dichos factores , pues la empresa desde una simple revisión en su página web deja en evidencia la carencia de un sistema de gestión de calidad con misión , visión, políticas , y unos objetivos dónde se refleje el bienestar del talento humano, lo cual se ratificó al tener conversaciones con algunos colaboradores que integran la empresa quienes cumplen con sus funciones según el área de trabajo al que pertenecen, pero expresan no sentir un ambiente donde el ser humano sea más que un realizador de tareas, donde no se tiene en cuenta que están dejando a un lado los intereses y necesidades psicológicas de los colaboradores, por lo que se hace necesario tomar medidas que velen por el bienestar de los empleados, ya que de acuerdo con Mauricio Greenwald, experto de la Sociedad de Psicólogos Industriales de Estados Unidos dice “Cuando la empresa se preocupa por sus empleados, está claramente pensando en su supervivencia. Esto no es beneficencia, ya que sin empleados sanos la empresa no podría sobrevivir”.

Por lo expuesto anteriormente se considera pertinente consultar e indagar en dicho tema a través de un instrumento tipo encuesta dirigido a los colaboradores de la empresa Textiles Margaretex a fin de brindar solución al siguiente interrogante ¿Cuáles son los factores psicológicos individuales la calidad de vida laboral (CVL) que influyen en el desempeño de los colaboradores de la empresa Textiles Margaretex?

OBJETIVOS

Objetivo General

Identificar cuáles son los factores psicológicos individuales de la calidad de vida laboral (CVL) que tienen influencia en el desempeño de los colaboradores, para así construir una propuesta de mejora en el ámbito laboral de la empresa Textiles Margaretex.

Objetivos Específicos

- ✓ Conocer los factores psicológicos individuales asociados a la calidad de vida laboral (CVL) desde una revisión bibliográfica para que estos orienten el análisis con los datos obtenidos al aplicar el instrumento.
- ✓ Diagnosticar la influencia que ejercen los factores psicológicos individuales asociados a la calidad de vida laboral (CVL) identificados, que influyen en el desempeño de los colaboradores de la empresa Textiles Margaretex.
- ✓ Proponer un plan de mejora para la empresa Textiles Margaretex dirigido a fortalecer aquellos factores psicológicos individuales asociados a la calidad de vida laboral (CVL) que fueron identificados para mejorar el desempeño de los colaboradores.

JUSTIFICACIÓN

De acuerdo con Agulló (2002), quien busca estudiar la calidad de vida laboral, evidencian que en la actualidad se ha incrementado la preocupación por explicar este fenómeno, dado que hoy en día las empresas necesitan más información e implementar propuestas que permitan resolver esta problemática.

Por otro lado Coulter (2013) indica que el desempeño como un proceso para determinar qué tan exitosa ha sido una organización (o un individuo o un proceso) en el logro de sus actividades y objetivos laborales. En general a nivel organizacional la medición del desempeño permite evidenciar el cumplimiento de las metas estratégicas a nivel individual.

Conforme a lo anterior y de acuerdo a lo señalado en el planteamiento del problema y objetivos, el contenido de este trabajo está compuesto por una revisión bibliográfica y una fase experimental donde se hace uso de una encuesta como método para obtener información de carácter cuantitativo.

A su vez esta monografía se ocupará de aquellos factores psicológicos individuales de la calidad de vida laboral (CVL) que pueden afectar el desempeño de los colaboradores, y por lo tanto el alcance de los objetivos empresariales para así construir una propuesta de mejora basada en los datos proporcionados por los colaboradores de la empresa Textiles Margaretex, la cual pese a llevar 46 años de funcionamiento sigue en proceso de mejora continua por lo que lo hace valioso que desde la experiencia de sus colaboradores adquiera herramientas a partir de un diagnóstico en su empresa que le permita continuar en su crecimiento empresarial y que éste sirva de apoyo a otros modelos empresariales a los que se le ajuste.

REVISIÓN DE LA LITERATURA

De acuerdo con la revisión de literatura realizada y con la finalidad de facilitar la contextualización se presenta el siguiente esquema donde se relacionan las principales categorías en las cuales se fundamenta la presente investigación:

Figura 1. Ilustración. Esquema interrelación Calidad de vida Laboral (CVL) y Desempeño:

Fuente: Elaboración propia basada en Chiang & Krauss (2007)

- **Factores subjetivos:** CVL como adaptación subjetiva a la situación laboral por parte del trabajador: recogería todos aquellos procesos de interpretación y/o actuación que realiza el trabajador sobre su situación laboral, y que afectan asimismo a su bienestar laboral.

- **Factores objetivos:** CVL como realidad de la situación laboral del trabajador: conjunto de estructuras y prácticas organizacionales que resultan relevantes para el bienestar laboral del trabajador.

Concepto de Calidad de Vida Laboral (CVL)

Definir CVL en un único concepto resulta demasiado ambicioso dado el carácter multidimensional del mismo, la pluralidad que éste conjuga y gran número de definiciones que se han propuesto; así de manera global cabe enmarcar dos perspectivas en las cuales es posible agrupar el repertorio de tesis: la perspectiva subjetiva del trabajador (psicológica) y la perspectiva objetiva o de la empresa (del entorno de trabajo) (Chiang & Krausse, 2007).

Brindar un ambiente laboral propicio es un tema de suma importancia para cualquier organización. El talento humano es la fuerza que mueve cualquier proceso, facilita el desarrollo del mismo y, sin duda alguna, fortalece el progreso continuo tanto de los empleados como de la organización. Es relevante no solo suplir las necesidades básicas del empleado; de por medio aparece una gran variedad de necesidades personales que influyen directamente en los comportamientos y actitudes que el trabajador tiene dentro de la organización; por esto dichas necesidades deben ser ajustadas dentro de la empresa para que la calidad de vida laboral del empleado sea óptima (Nair, 2013).

Elizur y Shye (1990) señalan que la calidad de vida laboral (CVL) se ha estudiado desde dos perspectivas teórico – metodológicas: a) la calidad de vida en el entorno del trabajo, cuya meta es conseguir mejorar la calidad de vida mediante el logro de los intereses organizacionales. Su interés es analizar la organización como un sistema, teniendo en cuenta los diferentes subsistemas que la componen; de esta forma pretende alcanzar una mayor productividad y eficacia organizacionales como paso previo sin el cual no sería

posible satisfacer las demandas de cada trabajador y, b) la calidad de vida psicológica, orientada a mostrar un mayor interés por el trabajador, desarrollando análisis que permitan establecer los elementos puntuales que afectan el bienestar del mismo en su vida cotidiana. Aunque ambos enfoques tienen como meta común mejorar la vida laboral, discrepan en los objetivos que persiguen. Al hacer referencia a la calidad de vida laboral en las empresas este está enfocado a los hechos y realidades del trabajo que favorecen y promueven el bienestar y el desarrollo del potencial de las personas en el contexto laboral, además de evitar o remover todo aquello que pueda poner en peligro ese bienestar, integridad y desarrollo personal. A continuación alguna de las definiciones más expresivas de la CVL surgidas en los últimos años:

La calidad de la vida laboral es un concepto que requiere un cierto equilibrio tanto en la vida profesional y personal. Es muy importante tener una experiencia positiva de CVL si alguien quiere dar el cien por ciento de esfuerzo a la empresa (Baitul, 2012).

Calidad de vida en el trabajo es una filosofía o un conjunto de principios que sostiene que las personas son dignas de confianza, responsables y capaces de hacer valiosa la contribución a la organización (Rose, 2006)

Según Chiavenato (2007) señala que la calidad de vida en el trabajo “representa el grado en que los miembros de la organización pueden satisfacer sus necesidades personales con su actividad en la organización”

Por otro lado Lau (2000) considera que la calidad de vida laboral se resume a las condiciones y ambientes de trabajo favorables que preservan y promueven la satisfacción de los empleados mediante recompensas, seguridad laboral y oportunidades de desarrollo personal.

Un trabajador disfruta de una 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 realizándolo bien
- 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 , (Katzell & Yankelovich, 1975)

Por otra parte, la OIT (2003) indica que la calidad de vida en el trabajo como “el conjunto de actividades humanas, remuneradas o no, que producen bienes o servicios en una economía, o que satisfacen las necesidades de una comunidad o proveen los medios de sustento para los individuos”.

En este sentido se puede decir que la CVL es el nivel de satisfacción que perciben los colaboradores en su entorno laboral y de este modo impactar de manera tanto positiva como negativa en el desempeño. De acuerdo con (Chiang y Krausse, 2008) quienes aportan ciertos factores de carácter psicológico los cuales están directamente relacionados con el individuo tratados especialmente desde la perspectiva subjetiva, siendo esta la que representa el punto de vista del trabajador, entre los cuales se consideran para esta investigación los siguientes: Satisfacción Laboral, Expectativas - Motivación, Actitudes y Valores hacia el trabajo, Implicación, Compromiso, Centralidad. (Ver fig.2).

Fig. 2. Esquema de la Calidad de Vida Laboral (Chiang y Krausse, 2008, p. 28)

Factores Psicológicos Individuales de la (CVL)

La categoría de los indicadores individuales son aquellos que son percibidos por el trabajador, es decir, cómo experimenta y se desarrolla el individuo en su entorno de trabajo a través de variables del tipo: grado de satisfacción laboral, nivel de motivación, expectativas, actitudes y valores hacia el trabajo, implicación, compromiso, calidad de vida laboral percibida.

- **Satisfacción laboral**

Para poder desarrollar el tema de la satisfacción laboral hay que comenzar definiendo que es la satisfacción y cuál es el concepto de trabajo para algunos autores. La satisfacción la define el diccionario como el “Sentimiento de bienestar o placer que se tiene cuando se ha colmado un deseo o cubierto una necesidad”.

La satisfacción laboral, se relaciona con diferentes aspectos. No se llega a un consenso a la hora de definirla pues hay autores que la consideran como una dinámica, como una evaluación o bien como un estado emocional. Sirva de ejemplo:

- Taylor (1911) asume que la satisfacción en el trabajo, está totalmente relacionada con el salario recibido, es decir, con las recompensas.
- Locke (1976) lo ha definido como “un estado emocional positivo o placentero resultante de una percepción subjetiva de las experiencias laborales del sujeto”. No se trata de una actitud específica, sino de una actitud general resultante de varias actitudes específicas que un trabajador tiene hacia su trabajo y los factores con él relacionados.
- Maslow (1991) explica que el ser humano raramente alcanza un grado de satisfacción completa, excepto en breves periodos de tiempo. Tan pronto se satisface un deseo, aparece otro en su lugar. Cuando este se satisface, otro nuevo se sitúa en primer plano y así sucesivamente. Es propio del ser humano estar deseando algo, prácticamente siempre y a lo largo de toda su vida. Comenta que hay dos hechos importantes: primero, que el ser humano nunca está satisfecho, excepto de una forma relativa y segundo, esas necesidades parecen ordenarse en una especie de jerarquía de predominio.

- Para Peiró & Prieto (1996) el trabajo ocupa un papel importante en la vida de las personas, ya que constituye, en la mayoría de los casos, la forma de percibir los ingresos económicos necesarios para la supervivencia y bienestar. Con él se logra satisfacer las necesidades psicosociales como el prestigio, los contactos sociales, el desarrollo personal etc.

Así, según Blum (1990), la satisfacción en el trabajo es el resultado de diversas actitudes que poseen los empleados; esas actitudes tienen relación con el trabajo y se refieren a factores específicos tales como los salarios, la supervisión, la constancia del empleo, las condiciones de trabajo, las oportunidades de ascenso, el reconocimiento de la capacidad, la evaluación justa del trabajo, las relaciones sociales en el empleo, la resolución rápida de los motivos de queja, el tratamiento justo por los patrones y otros conceptos similares

- **Expectativa - Motivación:**

➤ *Expectativas Laborales:*

Para Vroom (2000), la mayoría de los comportamientos se hallan bajo el control voluntario de las personas. Por tanto, las expectativas o esperanzas son estimaciones que se hacen sobre la probabilidad de alcanzar con un esfuerzo determinado unos rendimientos concretos.

De acuerdo con Granados (2011), todas las personas desarrollan expectativas acerca de sus futuros trabajos. Cuando buscan empleo, sus expectativas sobre el trabajo se ven influenciadas por la información que reciben de sus colegas, de las agencias de selección de personal y por sus conocimientos en cuanto a las condiciones laborales. Las expectativas

creadas hasta ese momento se mantienen intactas hasta que forman parte de una organización. La satisfacción laboral se produce cuando se cumplen expectativas previas. Si, por lo contrario, no se cumplen, la persona experimenta el deterioro de dicha satisfacción.

➤ ***Motivación laboral***

Para Reeve (2010), la motivación se refiere a aquella fuerza que impulsa al individuo a realizar una actividad o a tener un determinado comportamiento en una situación concreta.

Gibson, J (2001), explica, que la motivación es el concepto utilizado al describir las fuerzas que actúan sobre el individuo o que parten de él para iniciar y orientar su conducta. Esto equivale a decir que las personas motivadas tienen empuje, dirección y resolución, lo cual viene hacer la clave de cualquier logro o progreso, pues en la empresa la motivación es uno de los elementos que condiciona el rendimiento del trabajador, ya que desencadena el impulso que la persona aporta a su trabajo cotidiano, para afianzar su firme voluntad de hacer.

Sacoto & Acosta (2009) destacan que en un ambiente empresarial donde haya una correcta motivación, una comunicación directa y explícita sobre lo que se espera de cada uno de los empleados, trae como resultado empleados orientados hacia la excelencia en el logro de objetivos, el mejoramiento continuo y a obtener un desempeño sobresaliente.

Según Robbins (2009) define motivación como los procesos que inciden en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza un individuo para la consecución de un objetivo, por consiguiente se puede definir como intensidad a todo lo relacionado con un elemento interno de la persona, ya sea a la motivación por conductas o su desempeño dentro del trabajo, dirección como el esfuerzo dirigido a las metas y a la

visión de la organización y por ultimo a la persistencia como todos aquellos esfuerzos medidos en tiempo para alcanzar un objetivo propuesto.

- **Actitudes y valores hacia el trabajo**

- ***Actitudes Laborales***

Hellriegel & Slocum (2009), menciona que las actitudes son de tipo individual que afecta el comportamiento de la persona en la organización. Las actitudes son sentimientos, creencias y tendencias conductuales, más o menos duraderas, acerca de personas, grupos, ideas, cuestiones u objetos específicos.

Existen, además, actitudes hacia el trabajo relacionadas con el grado en el cual un empleado se identifica con la organización y con sus metas y la forma en la que éste desea mantenerse en ella como uno de sus miembros. Este compromiso es el grado de identificación que demuestra el trabajador con la organización laboral a la que pertenece y su deseo de seguir participando activamente en ella. Es importante señalar, que los empleados con un alto nivel de compromiso con el trabajo se identifican en gran medida con el mismo y con la institución a la cual pertenecen y, por ende, les interesa el trabajo que realizan (Martínez, 2010).

- ***Valores hacia el trabajo***

Ruiz, (2008) publica en el artículo titulado Ventana sobre valores laborales en la revista de sistemas de gestión, los valores son conceptos o convicciones que de alguna manera definen la forma en la que viven la mayor parte de personas. Dentro de la vida profesional o laboral estos valores influyen en la forma de cómo se aborda el trabajo. El

tener buenas decisiones y aunado a esto los valores ayudarán a encontrar la fortaleza necesaria para mantenerse firmes en lo que se cree y lo que se defiende.

Osuna, (2008) en el artículo titulado: “caracterización de los valores laborales”, publicado en la revista de Psicología del trabajo y de las organizaciones, comenta la importancia que los valores tienen dentro del mundo del trabajo y las organizaciones y no sólo porque representan los aspectos deseables de aquellos con los que se interactúa y que constantemente enfrentan el ambiente laboral, esto es el punto de partida de las actividades, la conducta y las decisiones que en determinado momento se emprenden de una manera responsable. Dentro del campo organizacional estos valores repercuten en la vida de los empleados que muchas veces tienen un liderazgo basado en principios sólidos que son determinantes en la práctica de resultados los cuales generan eficiencia a la hora de la inversión.

- Implicación, compromiso centralidad

➤ Implicación

Los orígenes del fenómeno de la implicación laboral como objeto de investigación se encuentran en las aportaciones de Lodahl & Kejner (2008). Estos autores definen el concepto de implicación laboral como el grado en que una persona se identifica psicológicamente con su trabajo o la importancia de éste para la identidad del individuo.

Lawler (1986) define la implicación como una combinación de procesos organizativos que incrementa el poder de los empleados y alinea los intereses de estos con los objetivos de la organización. En aras de lograr que los intereses particulares y organizacionales se aproximen, fomentar la implicación de los empleados –intensificando la participación de aquellos con experiencias más significativas y enriquecedoras– se

configura en un objetivo clave para el éxito organizacional en términos de efectividad y productividad.

➤ ***Compromiso***

Peralta (2013), afirma que el compromiso con la organización refleja la relación del empleado con la organización y cuáles son las implicaciones en su decisión de continuar formando parte de ella. Es más probable que los empleados comprometidos permanezcan en la organización que los empleados no comprometidos.

En el concepto de compromiso laboral se incluyen la aceptación de las metas de la organización, la disposición a realizar esfuerzos en pro de ésta y la expresión del deseo de mantenerse como miembro activo de la misma, dentro de una práctica constante.

Por otro lado Pérez (2012), explicó el compromiso laboral como una actitud hacia el trabajo, lo define como un estado en el que un trabajador se identifica con una organización y sus metas y quiere seguir formando parte de ella. Así, una participación elevada en el trabajo consiste en identificarse con la compañía para la que se trabaja.

Como señaló Blanco, M. (2011), el compromiso laboral en toda empresa es de gran importancia ya que este influirá mucho en el desempeño eficiente que tengan los colaboradores en la empresa.

➤ ***Centralidad***

El aspecto centralidad del trabajo hace referencia al grado de importancia general que el trabajo tiene en la vida de los individuos en un momento dado del tiempo (Claes 2001).

El grupo internacional MOW (1981) define la centralidad del trabajo, como una creencia general sobre el valor del «trabajar» en general en la vida de uno. Esta dimensión contiene dos componentes teóricos principales: a) la orientación de «valor» o «creencia» hacia el trabajar como un rol de vida y b) la orientación de «decisión». En el primero, el trabajo se relaciona con el self, siendo el producto de un proceso de consistencia cognitiva entre el trabajo como una actividad de la vida y el self que sirve como referente. En el segundo, el trabajar en un segmento de la vida en relación con otros como la familia, los amigos, la religión, el tiempo libre, etc. La identificación de la centralidad del trabajo está basada, en este caso, en las preferencias de la persona hacia el «trabajar» respecto a otras esferas de su vida. Ambos componentes tienen una similitud conceptual e incluyen propiedades relacionales y de implicación e identificación con el trabajo.

Es sin duda el individuo como agente activo y colaborador quien conduce a las organizaciones a lograr los objetivos planteados tal como lo muestran los indicadores propuestos anteriormente. Se debe proyectar la persona como aquel que desde sus propias necesidades y motivaciones puede aportar con actitudes de trabajo individual y grupal que lo conducen a encontrar satisfacción en su hacer diario y como consecuencia de ello orienta al éxito empresarial.

Es por esto que dentro de una organización se establecen estrategias que propenden por un ambiente sano y conservan en su filosofía, la mejora continua donde los empleados desde su comodidad como personas, profesionales y agentes constructores de sociedad, alcancen metas personales y que esto, por condición humana de como efecto esperado la búsqueda paralela de su estabilidad y la de la empresa para con ello encaminar el crecimiento de la misma, siendo el espacio donde el colaborador se sienta identificado y esté convencido que su rol asignado, que es más bien asumido a gusto de él, haga de la empresa para la cual colabora, una organización que ofrece sea cual sea su producto o

servicio el mejor resultado, puesto que para los colaboradores la empresa debe hacer de su razón de existir, no solo los logros empresariales, sino el tener desde su naturaleza personas satisfechas con proyección a futuro, siendo mejores y más competitivos.

- Concepto de Desempeño

Debe considerarse que el Desempeño Laboral describe el grado en que los colaboradores de una organización logran sus funciones, tomando en cuenta los requerimientos del puesto ocupado, con base a los resultados alcanzados. D’Vicente (1997, citado por Nava (2006), define el Desempeño Laboral como el nivel de ejecución alcanzado por el trabajador en el logro de las metas dentro de la organización en un tiempo determinado. En tal sentido, este desempeño está conformado por actividades tangibles, observables y medibles, y otras que se pueden deducir.

Otra definición interesante acerca del Desempeño Laboral es la expuesta por Sanlúcar, A. (2004) quien afirma “el desempeño laboral es la manera como los miembros de la organización trabajan eficazmente, para alcanzar metas comunes, sujeto a las reglas básicas establecidas con anterioridad”. Sobre la base de esta definición se plantea que el Desempeño Laboral está referido a la ejecución de las funciones por parte de los empleados de una organización de manera eficiente, con la finalidad de alcanzar las metas propuestas.

Chiavenato (2002), expone que el desempeño es “eficacia del personal que trabaja dentro de las organizaciones, la cual es necesaria para la organización, funcionando el individuo con una gran labor y satisfacción laboral”. En tal sentido, el desempeño de las personas es la combinación de su comportamiento con sus resultados, por lo cual se deberá modificar primero lo que se haga a fin de poder medir y observar la acción. El desempeño define el rendimiento laboral, es decir, la capacidad de una persona para producir, hacer,

elaborar, acabar y generar trabajo en menos tiempo, con menor esfuerzo y mejor calidad, estando dirigido a la evaluación la cual dará como resultado su desenvolvimiento.

Briceño (2007), plantea la importancia de la fijación de metas, activándose de esta manera el comportamiento y mejora del desempeño.

En las definiciones presentadas anteriormente, se evidencia que las mismas coinciden en el logro de metas concretas de una empresa, siendo imprescindible para ello la capacidad presente en los integrantes de ésta, logrando así resultados satisfactorios en cada uno de los objetivos propuestos.

Ahora bien para llegar al objetivo del presente trabajo, se establece que el desempeño es un conjunto de acciones medibles acorde al alcance de los objetivos empresariales, y este está directamente relacionado con la calidad de vida laboral psicológica centrada en el individuo ya que una organización en el momento su constitución y diseño empresarial deja como base o cimientos el tener colaboradores a los que se le puede medir su hacer desde la perspectiva del ser humano y su hacer proactivo, cuyos resultados permitan concluir con facilidad que son personas que trabajan con gusto, con compromiso y responsabilidad que nace por los incentivos y el convencimiento de hacer parte de una empresa por la que vale la pena desempeñarse dando lo mejor de sí, por su equipo de trabajo y por unos objetivos comunes, garantizándose así una empresa con indicadores de calidad ajustándose a las exigencias del mercado y con visión de crecimiento.

METODOLOGÍA

Método

La presente investigación cuenta con un enfoque cuantitativo de tipo descriptivo a partir de un diseño de revisión documental, basándose en la recopilación de datos, con el único propósito de dar respuesta a las pregunta problema de realizar una medición numérica realizando un proceso de interpretación de la información consultada (Sampieri, Fernández & Baptista, 2010).

Por consiguiente, de acuerdo este tipo de investigación cuenta con los siguientes elementos:

Revisión Bibliográfica

Se realizó una consulta bibliografía en biblioteca y material confiable en la web, para así definir las diferentes fuentes cuyos documentos estén orientados al tema principal de la investigación; cabe resaltar que se accedió a bases de datos utilizando filtros de búsqueda por palabras claves, con el fin de trabajar los que obtuviera información relevante para el cumplimiento de los objetivos de la presente investigación

Tipo de operación:

El método de medición seleccionado es la encuesta como instrumento diseñado, con el propósito de obtener información que responda a los objetivos del presente proyecto de grado

- **Población Objetivo:** Corresponde a la totalidad de los funcionarios que integran la empresa Textiles Margaretex en las diferentes áreas.
- **Cobertura:** Teniendo en cuenta que la empresa cuenta con tres sedes el área de Fabrica, el área de Producción, y el área de Ventas.
- **Unidad de Muestra:** El instrumento se aplica a la totalidad de los empleados

- Periodo de Recolección: La encuesta se aplicó en los días 20 y 21 de Dic/2017
- Procedimiento: Con el apoyo del jefe de personal y aprovechando el horario de jornada única que maneja la empresa Textiles Margaretex, se aplica la encuesta de manera individual para no afectar el desarrollo de sus funciones buscando diagnosticar en las diferentes áreas cuales son los factores psicológicos individuales de la CVL que influyen en el desempeño de los colaboradores para así obtener información que permita construir estrategias de mejora como respuesta a los objetivos planteados. De la pregunta 5 a la 27 se debe elegir solamente una respuesta de acuerdo a la escala establecida y para la pregunta 28 escoger la situación que mejor represente al colaborador, con la posibilidad que el encuestado de la opción de respuesta, posteriormente se hace la organización, tabulación y representación gráfica para cada una de las preguntas del instrumento haciendo uso del programa Excel.

PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

Luego de haber realizado la consulta bibliográfica, seguida de la aplicación de la encuesta se ha podido registrar, organizar, tabular y graficar las diferentes respuestas a través de graficas con información general de los colaboradores de la empresa Textiles Margaretex y los factores psicológicos individuales en los que se centra la presente monografía.

En la figura N. 1 se refleja un rango de edades entre 27 y 56 años, cuyos están entre el 5 y 14 %.

En la figura N.2 se puede observar que para la empresa Textiles Margaretex el 68% de los colaboradores es de sexo Masculino y el 32% femenino, por el tipo de producción que implica manejo de maquinaria e implementos pesados.

En la Figura N. 3 se evidencia estabilidad laboral ya que el 73% de los colaboradores llevan más de 6 años en la empresa, el 14% de 3 a 6 años; el 9% de 1 a 3 años y el 5% menos de un año.

En la figura N.4 el factor de satisfacción laboral, medido con las preguntas de la 5 a 9, muestran que los porcentajes más altos se ubican en la escala de valoración bueno y superior,

bueno entre el 23 y 64 % y superior entre 9 y 55% ; en la escala inferior de la pregunta 5 a la 7 no superan el 18%, estando incluso en 0% para las preguntas 8 y 9 , para la escala regular entre la pregunta 5 y 7 se encuentran hasta el 27% y para la pregunta 6 un 45%, mientras que para la 8 y 9 se evidencia de nuevo un 0%.

En la figura N.5 el factor de Expectativas y Motivación, refleja porcentajes de inferior entre el 9 y 86%, regular entre el 9 y 41%, bueno entre el 5 y 50% y superior entre el 0 y 45%.

En la figura N.6 el factor Implicación compromiso y centralidad, refleja para la escala inferior del 5 a 32%, regular de 0% a 32%, bueno de 23 a 55% y superior de 9 a 41%.

En la figura N.7 el factor de Actitud y valoración hacia el trabajo refleja, para las preguntas N. 23 y 24 la escala de inferior en 0%, regular entre el 18 y 23, buena entre el 23 y 27%, superior en 9%, hay un cambio en las respuestas para las preguntas 25 y 26, donde la escala inferior esta entre el 41 y 59%, regular entre el 18 y 41% , bueno entre el 14 y 36% y superior en 41%.

En la figura N.8 refleja la ausencia de actividades que propenden la mejora en el desempeño de los colaboradores, hay un 5% para la escala regular, 32% para bueno, y un 59% superior.

En la figura N.9 se evidencian los aspectos que generan inquietud en los colaboradores encuestando, siendo el 41% para el salario, 27% crecimiento profesional, 18% salud, 14 % estabilidad laboral y 0% para otras opciones.

DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

Guiados por las fases planteadas en la metodología, orientados por los hallazgos de la revisión bibliográfica y los resultados obtenidos en la aplicación del instrumento, se da cumplimiento a los objetivos y respuesta a la pregunta problema en la presente investigación evidenciado en la siguiente discusión.

Según Lopez 2014 la tendencia en Colombia para la mayoría de las empresas, está en un 46,8% para las edades entre los 18 a 34 años, los denominados jóvenes emprendedores, mientras que para las edades de 35 a 64 años el porcentaje es de 53.2. Para la empresa Textiles Margaretex, como se observa en la figura N.1 los colaboradores están en edades entre los 27 y 56 años, predominando los de 36 en adelante, lo cual junto con la figura N. 3 del tiempo laborado en la empresa permite establecer que ésta brinda estabilidad laboral y no prescinde del personal en etapa de adultez.

La Satisfacción en la empresa textiles Margaretex como lo muestra la figura No. 4, a excepción del sentir de los colaboradores frente a las oportunidades para desarrollar su carrera técnica o administrativa, refleja que quienes conforman la empresa están satisfechos con el acompañamiento de sus jefes, el hacer parte de trabajar en la empresa y los resultados de su trabajo. Esto está ligado a la estabilidad laboral de los empleados y no es un factor que afecte el desempeño acorde a sus funciones.

Según la figura N. 5 las expectativas en los colaboradores de la Empresa Textiles Margaretex al igual que la Motivación en lo relacionado con el reconocimiento por las mejoras que ellos proponen, el salario y la ejecución de actividades extralaborales como culturales deportivas o sociales presenta tendencia a quedar en la escala de regular a

inferior, por lo cual estos dos factores afectan el desempeño de los colaboradores, pues hacen parte de elementos en los que el colaborador siente falencia dentro de la empresa.

En la figura N. 6 refleja que por parte de los colaboradores hay iniciativa por desarrollar de la mejor manera sus funciones, sin embargo el factor de implicación y compromiso se ven afectados por una debilidad de la empresa al no tener estructurada una Misión Visión y valores donde involucre y resalte la importancia de los colaboradores demás de no incluir dentro de su cronograma capacitaciones que promueva el internes y el desear hacer parte de su vida sin que sea una obligación sino una vocación el trabajo que realiza, lo cual llevaría a un desempeño con mejores resultados.

En la figura N. 7 se observa que la actitud de los colaboradores, al realizar con gusto su trabajo y colocar día a día animo en las actividades que desarrollan es un factor fortaleza para la empresa TX mientras que la valoración en términos de sentirse importante en la empresa y la comunicación afectiva dentro de la misma aunque los valores más altos se ubican en la escala del bueno dejan entre un 41 y 50% la escala del inferior y regular, porcentajes muy altos para los colaboradores que constituyen la empresa y pueden considerarse elementos que afectan el desempeño laboral.

La figura N. 8 que corresponde a la pregunta N.27 de la encuesta, fue formulada de tal manera que fue posible identificar como el desempeño del colaborador, aunque es bueno porque la empresa tiene fortaleza en la satisfacción, actitud y centralidad mencionada anteriormente dejando en los colaboradores un vacío que por Motivación – expectativa, valoración e implicación y compromiso también mencionados anteriormente los cohíben para que ejecuten sus actividades día a día con mejores resultados, confirmándose de esta manera que los factores psicológicos individuales asociados a la CVL, si afectan en el desempeño de los colaboradores pero es específico para cada empresa, pues cada una está

estructurada de manera diferente y como en el caso de la empresa Textiles Margaretex se pudo establecer que son 5 los factores que afectan el desempeño en la empresa, y se corrobora con los resultados de la figura N. 9, donde se evidencian 4 factores que distribuidos en la muestra de los colaboradores encuestados se distribuyen en diferentes porcentajes que indica la falencias de los factores psicológicos establecidos para la empresa Textiles Margaretex y por ello se hace necesario desarrollar un plan de mejora que lleve a la empresa a alcanzar sus metas.

PLAN DE MEJORA

Partiendo de las exigencias a las que se ven sometidas actualmente las empresas, se hace necesario, según sus necesidades, implementar en sus objetivos estratégicos propuestas que mejoren la calidad de vida laboral del individuo sabiendo que el desempeño de este último, es el que permite cumplir con las metas y hacer realidad la misión, visión y políticas de calidad organizacionales.

Dentro de las funciones del área de talento humano se debe especificar su intervención frente a tener en cuenta cual es la razón por la que no se sienten valorados, para que partir de ello se tomen decisiones no de prescindir del empleado, sino identificar soluciones o en otro caso valorar sus aportes para el buen funcionamiento de la empresa. Teniendo claro que el ser humano es el resultado no solo de un espacio laboral sino también socio cultural y familiar.

Fijar un incentivo económico que de alguna manera represente el esfuerzo hecho por el colaborador encaminado a mejorar su calidad de vida laboral. Sin importar el tipo de empresa a la que se pertenezca y sin modificar las condiciones para la adquisición de dicho incentivo.

Brindar un reconocimiento a los empleados que están realizando mejor su trabajo, para que estos se preocupen y lo lleven a cabo de la manera más eficiente posible.

Transmitir confianza a los colaboradores a través de planteamientos serios que pueden quedar al acceso de estos a través de la creación de una misión visión objetivos, valores empresariales que sobre todo reflejen que para la empresa el colaborador no es solo un elemento de producción sino un ser humano que si es psicológicamente estable en la mayoría

de los aspectos podrá directamente ser más eficiente y por lo mismo acercar la empresa al alcance de sus metas

Abrir espacios en los que se puedan identificar las metas comunes en los colaboradores e incluso que de ellos mismos resulten actividades o planes empresariales en los que se les brinden herramientas para que ellos alcancen sus metas, como por ejemplo un fondo de empleados, planes de capacitación y de salud no solamente por el riesgo profesional si no por el bienestar físico de los colaboradores.

Dentro del cronograma crear actividades que permitan a los colaboradores salir de la rutina y a su vez sea un espacio amable para darles reconocimientos y generar un ambiente laboral afectivo y amigable.

Incentivar los desafíos para los colaboradores sin que se sientan presionados si no motivados para mejorar la productividad de la empresa, se les desarrolle más actividades y se les sean tenidas en cuenta las propuestas que ellos hacen para ser más eficiente la labor que desempeñan como por ejemplo métodos para obtener telas en mejores tiempos a menores costos o con mejores diseños

CONCLUSIONES

De acuerdo al análisis e identificación de los factores que influyen en el desempeño de los colaboradores mediante la previa investigación y realización de encuestas con respecto la empresa Textiles Margaretex se concluyen lo siguiente:

De acuerdo con el objetivo específico N° 1 y 2: Se concluye que los factores asociados a la calidad de vida laboral determinados por Chiang y Krausse, tienen una directa relación con el desempeño, pero no afectando a todos de la misma manera como se pudo observar en la discusión de resultados, afectando la motivación y expectativas, la actitud y el compromiso e implicación, ya que de acuerdo con las respuestas del personal encuestado estos dejan en evidencia que la empresa Textiles Margaretex debe reforzar en estos factores.

Como resultado al objetivo N° 3 se relacionan las siguientes propuestas de mejora:

1. Generar un plan de incentivos económicos y no económicos
2. Generar espacios con actividades deportivas y de reconocimiento.
3. Creación de Misión Visión, objetivos y demás que reflejen que para la empresa el colaborador es un miembro muy importante
4. Incentivar desafíos para los colaboradores

Finalmente se puede destacar que la gestión de talento humano de la empresa Textiles Margaretex hace un esfuerzo por el personal contribuyendo en su punto máximo el aporte tanto en ambiente de trabajo, horario, estabilidad laboral, entre otros. Siendo así una

compañía que genera espacios para que los colaboradores obtengan su experiencia profesional y crecimiento laboral.

BIBLIOGRAFÍA

Agullo, E. (2002). Psicothema año/vol. 1, numero 004. Calidad de vida laboral: hacia un enfoque integrador desde la psicología social.

Álvarez, D. (2010), Satisfacción laboral en el personal técnico y secretarial de una institución de educación superior. Tesis Universidad Rafael Landívar. Guatemala.

Baitul, M. (2012). Factors affecting quality of work life: An analysis on employees of private limited companies in Bangladesh. Global Journal of Management and Business

Blanco, M. (2011). Análisis comparativo del compromiso organizacional

Briceño, (2007) Calidad del desempeño docente en una universidad pública. SAPIENS, 11-22.

Chiang y Krausse. (2008). Estudio empírico de calidad de vida laboral, cuatro indicadores: satisfacción laboral, condiciones y medioambiente del trabajo, organización e indicador global, sectores privado y público. Desarrollo, aplicación y validación del instrumento. Revista Horizontes Empresariales. Universidad del Bio-Bio. Concepción, Chile p28.

Claes, R (2001): «Meaning of Working: A Comparison between Flanders, Germany and the Netherlands», Work and Organizational Psychology: Euro/sean Perspectives.

Coulter, M. (2013). Administración. Un empresario Competitivo. Mexico: Pearson Educacion, Mexico

Cuevas Rosales,M.F. (2004). “Estudio exploratorio sobre la motivación del colaborador”. México. Tesis para obtener el grado de maestro en ingeniería especializado en administración empresarial.

- Efraty, D. & Sirgy, M. (1990) The effects of Quality of Working life (QWL) on employee behavioral responses. *Social Indicators Research*, 31- 47
- Elizur, D. et Shye, S. (1990). «Quality of work life and its relation to quality of life». *Applied Psychology: An International Review*, 39(3), 275-291
- Gibson, J. (2001) *Las Organizaciones: Comportamiento, estructura y Procesos*. (Décima edición) Santiago, Chile: McGraw Hill Interamericana.
- Granados, I. (2011). *Calidad de vida laboral: historia, dimensiones y beneficios* Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú 14 (2).
- Harter, J & Schmidt, F (2002) Business unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis, *Journal of Applied Psychology* , 268-279
- Hellriegel, D. & Slocum, J. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México, D.F.: CengageLearning editores, S.A. de C.V.
- Katzell, R. & Yankelovich, D. (1975). *Work, Productividad and job satisfacción*. Nueva York: N.Y. University Press
- Koontz, H. y H. Weihrich (2004). *Administración: una perspectiva global*. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Lau, R & May, B. (1998) Win-Win Paradigm for Quality of Work life and Business Performance. *Human Resource Development Quarterly*, 211-220.
- Lawler, E.E. III. (1986). *High-involvement management: Participative strategies for improving organizational performance*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Lodahl, T.M.; Kejner, M. (2008). The definition and measurement of job involvement. *Journal of Applied Psychology*, 49: 24-33.
- Locke, E. (1969) "What is job satisfaction?", *Organizational Behavior and Human Performance*, 4, 309-336.
- McGregor, D. (1994). *The human side of Enterprise*. McGraw-Hill Iberoamericana.

- Martínez, J. (2010). Relación entre la Actitud, el Auto-Concepto y los Valores con el Rendimiento Académico de Estudiantes Universitarios en el Marco del Espacio Europeo de Educación Superior. Cuadernos de Educación y Desarrollo 2(19), 13-26.
- Martínez, L., Oviedo, O. & Luna, C. (2013). Condiciones de trabajo que impactan la vida laboral. Salud Uninorte, 29(3), 542 - 560. doi:0120-5552
- Martínez V, & Nosnik, A. (2002). Comunicación Organizacional Practica. Manual Gerencial, México, D.F. Ed. Trillas.
- Martínez, M. (1998). Actitud del personal administrativo de la secretaria de salud ante la satisfacción laboral, Recuperado:
<http://tesiuami.izt.uam.mx/uam/aspuam/presentatesis.php?recno=1966&docs=UAM1966.PDF>.
- Maslow, A.H. (1991). Motivación y Personalidad. Madrid: Díaz de Santos.
- Mayerling D. (2011) Propuesta de un Programa de Calidad de Vida Laboral para los trabajadores de PDVSA CVP, (Tesis de grado) Universidad Católica Andrés Bello, Ciudad Guayana.
- Monterroso, A. (2013). Relación entre bienestar psicológico y la actitud laboral en el personal administrativo de una entidad de salud no gubernamental. Recuperado de <http://biblio2.url.edu.gt/Tesis/2013/05/43/Monterroso-Ana.pdf>.
- MOW INTERNATIONAL RESEARCH TEAM (1981); «The Meaning of Working», en G. Duglos y K. Weiermair (eds.), Management under differing value systems,. Political. Social and Economic Perspectives in Changing World Walter. de Gruyter & Co.; Berlin-New York.
- Nair, S. (2013). A study on the effect of quality of work life (QWL) on organizational citizenship behaviour (OCB) - With Special reference to College Teachers is Thrissur District, Kerala . Integral Review- A Journal of Management. 6(1), 34-46.

- Nava, A. (2006). Inteligencia Emocional y su influencia en el Clima Organizacional en los niveles gerenciales medios de las PYMES. Tesis doctoral no publicada (Doctorado en Ciencias Gerenciales). Universidad Rafael Bellosó Chacín, Maracaibo.
- OIT. (2003). Informe sobre el empleo en el mundo 2001. La vida en el trabajo de la economía de la información. En Ginebra, La vida en el trabajo de la economía de la información. Ginebra: Ed. Oficina Internacional del Trabajo (OIT).
- Osuna, W. (2008). Caracterización de los valores laborales. Revista de psicología del trabajo y de las organizaciones
- Ostroff, C (1992). The Relationship between Performance and Attitudes: An Organizational Level Analysis. Journal of Applied Psychology.
- Peiró, J. (2004). El sistema de trabajo y sus implicaciones psicosociales en el trabajo. *Universitas Psychologica*, 3, 179-186.
- Peiró, J.M. & Prieto, F. (1996). Tratado de psicología del trabajo. Volumen I: La actividad laboral en su contexto. Madrid: Síntesis.
- Peralta, C. (2013). El compromiso laboral: discursos en la organización. Barranquilla: Colombia: Pepsic.
- Pérez, P. (2012). Impacto del compromiso laboral para el desarrollo empresarial del sector hotelero en la provincia de Chíncha. Chíncha: Perú: Casma S.R.L. 2012.
- Reeve, J. (2010). Motivación y emoción. México: McGraw Hill.
- Robbins, S. (2005) Comportamiento Organizacional. México: Ediciones Pearson.
- Robbins, S. (2009). Comportamiento Organizacional, Décimo Tercera Edición. Mexico: Pearson Educación.
- Rodríguez Sacoto, M. G. y Acosta Carranza, J. A. (2009). Orientaciones hacia el aprendizaje y el desempeño; con el trabajo duro e inteligente de la fuerza de ventas en las empresas del país. Tesis de Grado Previa la obtención del Título de Economía con

mención en Gestión Empresarial. Guayaquil-Ecuador. Escuela superior politécnica del litoral, facultad de economía y negocios.

Rose, R. (2006). Quality of Work Life: Implications of Career Dimensions. *Journal of Social Sciences*, 2, 61-67.

Ruiz, J. (2008). Artículo titulado ventana sobre valores laborales en la revista sistema de gestión disponible <http://www.revistaesalud.com/index.php/revistaesalud/article/view/143>.

Sampieri, R. Fernández, C. & Baptista, M. (2010). Metodología de la investigación. México. McGraw-hill / interamericana editores, S.A. de C.V.

Sánchez, D. (2013). Influencia de la Calidad de Vida Laboral en los Individuos y las Organizaciones. Universidad de La Sabana. Colombia.

Sandoval, M. (2013). Relación entre hábitos de vida y actitud laboral en trabajadores de una empresa privada dedicada al ramo de la repostería. Recuperada de <http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2013/05/43/Sandoval-Maria.pdf>

Sanlúcar, A. (2004). Actitud de Compromiso y Desempeño Laboral en una Empresa Purificadora de Agua. (Tesis de Licenciatura, Universidad de las Américas Puebla).

Segurado, A. & Agulló, E. (2002) Calidad de vida laboral: hacia un enfoque integrador desde la Psicología Social *Psicothema*, 14 – No.4.

Suarez, S. (2012). Cultura E. Recuperado el 20 de febrero de 2014, http://www.culturaemedellin.gov.co/sites/CulturaE/MiEmpresa/Noticias/Paginas/motivacionlaboral_100702.aspx

Taylor, F. (1911). Principles of scientific management. Nueva York: Harper and Bros Publishers.

Vroom, v.h. (2000). Ego-involvement, job satisfaction, and job performance. *Personnel Psychology*,

ANEXOS

ENCUESTA

En el siguiente cuestionario, dada la puntuación de 1 a 4 siendo 1 inferior, 2 regular, 3 bueno, 4 superior, marque con una X lo que corresponda según su criterio frente a los diversos aspectos de la empresa, los cuales serán usados para realizar un análisis estadístico y construir una propuesta de mejora para la empresa. Las respuestas son confidenciales.

1. Edad _____

2. Género: Masculino ☐
Femenino ☐

3. Área / Departamento _____

4. Mencione cuánto tiempo lleva laborando en la empresa

- ☐ Menos de un año
- ☐ De 1 a 3 años
- ☐ De 3 a 6 años
- ☐ Más de 6 años

		Inferio	Regular	Bueno	Superior
5.	¿Por parte de mi jefe recibo acompañamiento para realizar adecuadamente mis labores?				
6.	¿Cuál es mi nivel de satisfacción con las oportunidades que me ofrece la empresa para desarrollar mi carrera profesional, técnica o administrativa?				
7.	¿La empresa se preocupa por mí a nivel personal?				
8.	¿Estoy satisfecho (a) con el desempeño que he tenido en mi trabajo?				
9.	¿Cómo calificaría mi nivel de satisfacción por trabajar en la empresa?				
10.	¿Estoy motivado (a) para realizar mi trabajo?				

11.	¿Cuándo introduzco una mejora en mi área de trabajo, se me reconoce?				
12.	¿Las condiciones laborales (salario, horarios, vacaciones, beneficios sociales etc.) son adecuadas?				
13.	¿Considero que el salario recibido es justo en relación al desarrollo de mis funciones?				
14.	¿Periódicamente mi empresa realiza actividades extralaborales como culturales, deportivas o sociales?				
15.	¿Considero que lo que realizo diariamente en mi trabajo contribuye a cumplir con los objetivos y metas que se ha trazado la empresa?				
16.	¿Considero que mi trabajo me plantea retos interesantes que me permiten desarrollar mi creatividad y llenar mis expectativas?				
17.	¿Participo activamente en las reuniones y capacitaciones programadas?				
18.	¿Me autocapacito para desarrollar adecuadamente mis labores?				
19.	¿Deseo crecer profesionalmente dentro de la empresa?				
20.	¿Tengo conocimiento de la misión, visión y valores a los que se acoge la empresa?				
21.	¿Estoy satisfecho (a) de mi grado de participación en ideas o aportes en mi área / departamento?				
22.	¿Cuándo me preguntan qué tipo de trabajo realizo, mencionó con orgullo las funciones que tengo que efectuar en la empresa?				
23.	¿Me siento a gusto desarrollando mi trabajo durante la jornada laboral?				
24.	¿Dentro de mi empresa hay una comunicación afectiva y amigable?				
25.	¿Considero que soy un miembro importante dentro de la empresa?				
26.	¿Me siento con ánimo para realizar adecuadamente mi trabajo?				
27.	¿Durante el tiempo que he permanecido en la empresa, mi desempeño ha sido?				

28. ¿Dentro de la empresa, ¿cuál de los siguientes aspectos me genera inquietud?

- Salario
- Estabilidad laboral
- Salud
- Crecimiento profesional
- Otro, ¿cuál? _____

GRACIAS POR SU TIEMPO Y PARTICIPACIÓN

RECOPIACIÓN DE EVIDENCIAS ACORDE A LAS INVESTIGACIONES
REALIZADAS POR LOS DIFERENTES AUTORES, RESPECTO A LA CVL Y LOS
FACTORES PSICOLÓGICOS INDIVIDUALES QUE LO COMPONEN.

CATEGORIA	AUTOR	CONCEPTO CLAVE
CALIDAD DE VIDA LABORAL	Lau & May	<p>En un estudio examinaron como la percepción de la CVL en empresas publica de Norteamérica, influye en su imagen en el mercado y, consecuentemente, en su desempeño. El grupo estaba conformado por 88 empresas conocidas como organizaciones Standard. La evidencia empírica apoya la sugerencia para un paradigma de gana-gana (win-win), alineando al interés del inversor, director, grupo de interés y empleados, cuando las compañías proporcionan un ambiente de trabajo satisfactorio a sus empleados.</p> <p>Los autores definen por paradigma gana-gana, un patrón que emerge de estrategias de negocios, las cuales benefician a los empleados, por mejorar la CVL y las compañías, por mejorar el desempeño tanto individual como del negocio. Asimismo, se define CVL como las condiciones y los ambientes favorables del lugar de trabajo que apoyan y promueven la satisfacción del empleado por proporcionar a los empleados recompensas, seguridad en el empleo y oportunidades de crecimiento. El desempeño del negocio fue definido por cuatro medidas: Tendencia de aumento de ventas en cinco años, crecimiento del activo y retorno sobre inversiones.</p> <p>Para los autores el resultado final demuestran que la CVL ofrecida por una organización es impactante, además de posibilitar reclutar y mantener a las personas talentosas, también contribuye en la mejora del desempeño, afectando de manera positiva los resultados financieros y apoyando la justificación de un nuevo paradigma para los negocios (gana-gana).</p>
	Mariño & Matamoros	<p>Un estudio realizado sobre la calidad de Vida Laboral en la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de las Tunas en Cuba, esta investigación se enfocó en obtener los principales criterios de los directivos de la facultad, sobre aspectos que tienen que ver con la calidad de vida laboral, para lo cual realizaron una dinámica de grupo que permitió listar los aspectos positivos y negativos percibidos por los directivos; posteriormente aplicaron un cuestionario a los docentes de la facultad, dicho cuestionario se elaboró con la información recogida en la dinámica de grupo, fue diseñado teniendo en</p>

		<p>cuenta las dimensiones objetivas y subjetivas y las preguntas fueron agrupadas por indicadores, en cuanto a la dimensión objetiva se muestran 5 indicadores: Métodos de Dirección, Comunicación y Participación, Condiciones Físicas del Entorno Laboral, Prevención de Riesgo Laboral y Organización del Tiempo. La dimensión subjetiva se conformó por dos indicadores: Satisfacción y Motivación. Con la aplicación de este instrumento se logró identificar que en la Facultad de Ciencias Económicas hay suficiencias e insuficiencias relacionadas con las condiciones laborales objetivas y subjetivas; igualmente ésta investigación arrojó resultados deficientes en la calidad de Vida laboral de sus docentes lo que conlleva a afectar directamente su desempeño, ésta investigación también propició un punto de partida para que se revise a nivel institucional y se extienda el estudio de CVL al resto de las facultades para contribuir en la mejora continua de la organización</p>
	Mayerling	<p>A nivel internacional encontramos que el autor realizó una propuesta de un Programa de Calidad de Vida Laboral para los trabajadores de PDVSA CVP, en Venezuela, más exactamente en el estado de Guayanas, esta propuesta fue desarrollada mediante una investigación proyectiva con diseño de campo. La población estuvo compuesta por 51 trabajadores pero la muestra seleccionada bajo el criterio de muestreo probabilístico estuvo conformada por 33 trabajadores, a quienes les aplicaron un cuestionario de calidad de vida laboral, este cuestionario fue realizado mediante seis dimensiones: participación y control, equidad económica, alineación, medio ambiente, satisfacción en el trabajo, identidad y autoestima laboral. En cuanto a las dimensiones Participación y Control y Equidad Económica estas se ubicaron en un renglón deficiente lo que indica que los trabajadores consideran que no se sienten partícipes en el proceso de toma de decisiones y que no existe equidad económica en cuanto a los recursos que obtiene la empresa y el retorno económico que reciben; respecto a las dimensiones Alineación en el Trabajo, Medio Ambiente, Satisfacción en el Trabajo, Identidad y Autoestima Laboral, estas se ubicaron en un renglón bueno, lo que indica que el personal siente que pertenece a equipos de trabajo, que encuentran acorde el ambiente laboral, se sienten satisfechos en su trabajo y que por lo tanto contribuyen a reforzar su identidad organizacional. El análisis de los resultados demostró que en términos generales los trabajadores de la empresa PDVSA CVP poseen una buena calidad de vida, la investigación permitió recolectar información que contribuyó al desarrollo de un Programa de CVL para la empresa PDVSA CVP, que orientó sus esfuerzos y recursos hacia actividades de mayor importancia para el bienestar de sus trabajadores.</p>

FACTORES PSICOLOGICOS INDIVIDUALES	Álvarez	<p>En su estudio descriptivo sobre la satisfacción laboral en el personal técnico y secretarial de una empresa en Guatemala, realizado con 90 sujetos tanto del género masculino como femenino, utilizó un cuestionario de 14 preguntas, profundizó en factores importantes para la satisfacción como el crecimiento profesional, la calidad de vida en el trabajo, sentirse parte de la organización, compromiso hacia el trabajo, reconocimiento por metas alcanzadas; dando como resultado que dentro del personal existe un alto grado de satisfacción en ambos géneros asimismo la antigüedad no es un factor vital para la satisfacción laboral de los colaboradores. Por lo anterior recomienda el seguimiento adecuado de los diferentes programas o proyectos de integración motivacionales para los jefes inmediatos y sus subalternos.</p>
SATISFACCIÓN LABORAL	Koontz & Weihrich	<p>Analiza los datos de 23 investigaciones realizadas sobre la presunta correlación entre satisfacción y rendimiento. De los resultados analizados solamente en tres investigaciones se produce una correlación positiva y significativa entre satisfacción laboral y rendimiento. El resto de los trabajos demuestran que existe muy poca o nula relación entre ambas variables. El valor de la mediana en la correlación fue de 0.14 lo que sugiere que un 2% de la variación en el desempeño se puede relacionar con puntuaciones en satisfacción laboral.</p> <p>Parece rechazable la hipótesis según la cual la relación entre satisfacción y rendimiento es mayor cuando se trata de sujetos con alta cualificación profesional y menor si se analiza en los niveles más bajos de cualificación. Los resultados apoyan la idea de que no existe una evidencia empírica de la relación entre satisfacción y rendimiento en el trabajo. Únicamente cabría admitir una ligera correlación positiva, pero baja, entre estos constructos analizados.</p>

	Ostroff	<p>Realiza un estudio de la relación entre satisfacción laboral y desempeño desde otra perspectiva y examina las relaciones en el nivel organizacional. Según este autor, las organizaciones que tienen empleados más satisfechos son más productivas y rentables que aquéllas cuyos empleados están más insatisfechos. Los resultados de su estudio apoyan dicha relación entre la satisfacción laboral y el rendimiento organizacional. En la relación existente entre satisfacción laboral y rendimiento se han planteado diferentes posturas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Una relación directa y positiva entre satisfacción y nivel de rendimiento. • La participación de un número indeterminado de variables que intervienen, o al menos moderan, la relación existente entre satisfacción y rendimiento. • No existe relación entre satisfacción laboral y rendimiento. • Es la satisfacción laboral la variable que estaría condicionada por el rendimiento, si se consideran las variables intervinientes.
--	---------	---

MOTIVACIÓN – EXPECTATIVA	Ing. Suarez	<p>Explica que la motivación laboral, es una estrategia para aumentar el desempeño, ya que va a depender de sus recursos económicos, grandes y pequeñas empresas tienen varias estrategias para mantener a sus colaboradores en un agradable ambiente laboral que los lleve a brindar y a realizar lo mejor de sí y a ser cada vez más eficaces y productivos.</p>
	Cuevas	<p>En su “Estudio exploratorio sobre la motivación del colaborador”, siendo este un estudio cualitativo con metodología que emplea la realización de entrevistas con profundización en la forma de vida de los colaboradores, conociendo a sus familias, su lugar de residencia y sus condiciones de vida, permitiendo conocerlos y analizar los aspectos que se deben implementar para motivarlos y que a través de esto permita una mayor efectividad para la organización; concluye que existe una relación directa entre la motivación del colaborador y su desempeño en el trabajo, de esta manera le condicionan de forma directa sus supervisores, <i>“un trato muy adecuado y digno motiva y produce una mejora en producción”</i> los incentivos aplicados de forma incorrecta, los salarios bajos y el exigir más de sus posibilidades crean desmotivación.</p>

	Robbins	<p>De acuerdo a la teoría de las expectativas (las recompensas deben vincularse con las metas individuales de los trabajadores) este tipo de prestaciones se convierte en un motivador, ya que individualiza la recompensa y satisface los requerimientos de cada trabajador según su propia elección. Prestaciones flexibles (en motivación de los conceptos a las aplicaciones, en comportamiento organizacional).</p>
ACTITUDES Y VALORACIÓN HACIA EL TRABAJO	Monterroso	<p>Elaboró una investigación de tipo descriptivo correlacional, no experimental transaccional, en la que investigó la relación entre el bienestar psicológico y la actitud laboral en personas en personal del área administrativa de una entidad de salud no Gubernamental en la ciudad de Guatemala. Para alcanzar su objetivo, se utilizó dos instrumentos una escala de bienestar psicológico de Carol Ryff, la cual cuenta con un total de 39 ítems y para evaluar la actitud laboral se utilizó una boleta de autoevaluación, la cual se encuentra conformada por 15 ítems, con escala tipo Likert. Estos instrumentos fueron aplicados a 30 trabajadores del área administrativa, los resultados demuestran que existe una relación significativa entre el nivel bienestar psicológico y la actitud laboral. Entre sus conclusiones estableció que a mayor nivel de bienestar psicológico existe una actitud favorable en los sujetos y que el estado civil puede influir en el nivel de bienestar psicológico. Recomendó a los directivos del área administrativa que realicen diagnósticos del bienestar emocional del personal, a través de pruebas específicas, ya que éstas trascienden significativamente en la actitud.</p>
	Sandoval	<p>Desarrolló una investigación de tipo correlacional descriptiva, en la que investigó la relación entre la calidad de vida en el trabajo y la actitud laboral de los empleados de una empresa privada dedicada al ramo de la repostería. Para conseguir su objetivo, utilizó dos instrumentos, un cuestionario de hábitos de vida el cual cuenta con 20 preguntas con escalas tipo Likert y otro para evaluar la actitud laboral, el cual está conformado por 15 preguntas, con escala tipo Likert que mide específicamente actitud positiva, negativa e indiferente. El instrumento fue aplicado a 36 empleados, los resultados muestran que existe una relación significativa entre la calidad de vida en el trabajo y actitud laboral. Entre sus conclusiones indica a mayor calidad por parte de la organización existe una mejor actitud en los sujetos. Recomendó al área de recursos humanos que durante el proceso de selección, se aplique pruebas especiales a los candidatos, ya que estos dan a conocer la actitud laboral que puedan manejar.</p>

	Martínez	<p>Desarrolló una investigación descriptiva, en la que buscó conocer la actitud del personal administrativo de la secretaria de salud ante la satisfacción laboral. Para lograr su objetivo, utilizó un instrumento con 12 ítems con escala tipo Likert. El instrumento fue aplicado a 120 colaboradores del área administrativa de la Secretaría de Salud, los resultados indicaron que la fuerza evaluativa de los sujetos ante el objeto de estudio está claramente inclinada hacia el componente conductual. Entre sus conclusiones estableció que las actitudes de los trabajadores de la Secretaria de Salud del área administrativa ante la satisfacción laboral es esencialmente el conductual, por lo que son las prácticas laborales las que van a determinar ciertas medidas de satisfacción en los empleados.</p>
IMPLICACIÓN COMPROMISO Y CENTRALIDAD	Ostroff	<p>Investigó la relación entre la satisfacción del empleado y otras actitudes relacionadas al trabajo (compromiso e implicación) y desempeño en nivel organizacional. Los datos del desempeño fueron recogidos de 29 empresas de diversas provincias de Norteamérica.</p> <p>Los datos de satisfacción del empleado y otras actitudes fueron recogidos de 1000 empleados de diferentes áreas. El autor justifica la elección por el análisis en nivel organizacional, en función de que los resultados de investigaciones previas de CVL han demostrado gran relación entre (compromiso, implicación) y desempeño, para los individuos dentro de las organizaciones.</p> <p>Ostroff enfatiza que algunas medidas de desempeño organizacional pueden ser sensibles al nivel de satisfacción y otras actitudes de los miembros de la organización estudiada. En este sentido, organizaciones con empleados que están altamente satisfechos, comprometidos e implicados en su trabajo, tienen niveles de desempeño más altos que organizaciones cuyos empleados están poco satisfechos y con bajo compromiso e implicación.</p> <p>Dentro de la investigación los datos fueron recogidos a nivel individual, dando como resultados notables correlaciones entre el desempeño laboral y los dos elementos de estudio. Por otro lado, el argumenta que su estudio es uno de los pocos que ha investigado empíricamente tales relaciones.</p>
	Harter & Schmidt	<p>Presentan los resultados de un estudio realizado con 36 organizaciones diferentes del sector de servicio: Financiero, salud, transporte, hotelería, que relacionan bienestar en el lugar de trabajo con los resultados del negocio. Los datos fueron recogidos de la base de todos</p>

		<p>de la organización Gallup, la cual realiza y analiza estudios en empresas de todo el mundo.</p> <p>Según los autores, el bienestar es una categoría amplia que abarca varios factores del lugar de trabajo. Discuten un modelo en que el compromiso del empleado (combinación de variables antecedentes emocionales y cognitivas en el lugar de trabajo) genera alta frecuencia de afecto positivo, como por ejemplo: satisfacción en el trabajo, interés, actitud, disfrute, etc. Entonces, el efecto positivo se relaciona con el desempeño en el trabajo, retención del empleado, y finalmente con el resultado del negocio.</p> <p>El compromiso del empleado fue medido a través de 12 declaraciones, desarrolladas por la institución Gallup, respecto a las condiciones del trabajo, tales como: conocimiento de las expectativas; materiales y equipos; oportunidad para mejorar lo que se hace; oportunidad para aprender y crecer; reconocimiento; estímulo, etc. Para evaluar la unidad de negocio las medidas fueron: Satisfacción, rotación, lealtad, desempeño y rentabilidad.</p> <p>Los resultados revelan que los empleados reportaron experimentar mayor equilibrio o más síntomas emocionales positivos que negativos, recibiendo puntuaciones de desempeño altas, concluyendo que el énfasis en el bienestar del empleado es bastante aplicable a los negocios. Afirman que el Compromiso en el lugar de trabajo y desempeño son componentes dependientes que hacen que una organización sea saludable psicológicamente y financieramente.</p>
DESEMPEÑO LABORAL	Efraty & Sirgy	<p>Realizan un estudio con trabajadores de 8 organizaciones de gerontológicas en los EEUU. Analizan los efectos de la CVL en la identificación organizacional, satisfacción laboral y desempeño en el trabajo. Los autores definen CVL como sinónimo de satisfacción de necesidades en términos de interacción entre características personales y del ambiente organizacional.</p> <p>Según los autores, la variable como desempeño o trabajo bien hecho son determinados, por lo menos en parte, por el grado de congruencia entre las necesidades de los individuos y los recursos disponibles en la organización para satisfacerlos. Las experiencias afectivas de los trabajadores son determinadas por el grado con que el ambiente responde a sus necesidades. Cuando mayor congruencia entre la persona y su ambiente de trabajo, más positiva será la experiencia afectiva, conllevando a una alta motivación y mayor compromiso organizacional.</p>

		<p>De acuerdo a los resultados de dicho estudio los autores concluyen que el aumento de la CVL del empleado puede traer ventajas tangibles e intangibles a la organización en términos de mayor identificación, motivación, satisfacción profesional, implicación y desempeño en el trabajo, además, el aumento de la CVL en los empleados proporciona ventajas adicionales a la sociedad, tanto por enriquecer la vida de los trabajadores con experiencias positivas en su ambiente laboral.</p>
	Martínez & Nosnik	<p>Llevaron a cabo estudios en los cuales enfatizaban el contexto humano de las organizaciones en los que no solo analizaban los resultados y la eficacia de la organización, sino las consecuencias que había en el personal. Ellos consideraban que las condiciones (atmósfera, clima) que se formaban en el área en donde laboraban, tienen consecuencias importantes en los empleados.</p> <p>a) Locke en el año de 1977 (citado en Martínez de Velasco y Nosnik, 1988) realiza una revisión que comprende cerca de 3300 estudios e identifica una clara tendencia en la que:</p> <p>b) El empleado satisfecho es un empleado más productivo</p> <p>c) Los empleados que tienen más influencia en las decisiones tienen una actitud más positiva.</p> <p>d) El empleado está más satisfecho si obtiene más remuneraciones económicas, más variedad en su trabajo, mayor autonomía y participación.</p>