



**UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO**

**Colegio de Administración para el Desarrollo**

**Impacto en la productividad de las empresas con relación a la calidad de  
vida laboral**

**Jorge Eduardo Erazo Checa**

**Arturo Paredes Recalde, M.Sc., Director de Tesis**

Tesis de grado presentada como requisito para la obtención del título de  
Licenciado en Administración de Empresas

Quito, diciembre 2013

**Universidad San Francisco de Quito**

**Colegio de Administración para el Desarrollo**

**HOJA DE APROBACIÓN DE TESIS**

**Impacto en la productividad de las empresas con relación a la calidad de vida laboral**

Jorge Eduardo Erazo Checa

Arturo Paredes, M.Sc.  
Director de Tesis

\_\_\_\_\_

Magdalena Barreiro, PhD.  
Decano del Colegio de Administración  
para el Desarrollo

\_\_\_\_\_

Quito, diciembre 2013

## © DERECHOS DE AUTOR

Por medio del presente documento certifico que he leído la Política de Propiedad Intelectual de la Universidad San Francisco de Quito y estoy de acuerdo con su contenido, por lo que los derechos de propiedad intelectual del presente trabajo de investigación quedan sujetos a lo dispuesto en la Política.

Asimismo, autorizo a la USFQ para que realice la digitalización y publicación de este trabajo de investigación en el repositorio virtual, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Firma: \_\_\_\_\_

Nombre: Jorge Eduardo Erazo Checa

C. I.: 1716119795

Fecha: Quito, diciembre 2013

## AGRADECIMIENTOS

En primer lugar quiero agradecer a mi familia. A mi madre que es el mejor ejemplo de lucha y perseverancia que he tenido el privilegio de tener a mi lado y que siempre me apoyó en los momentos buenos y malos en mi vida. A mi padre que desde pequeño me enseñó que lo importante es hacer bien las cosas con ganas siempre verle el lado positivo a lo que nos pasa, y agradezco su paciencia para conmigo. Y a mi hermano que es mi compañero, amigo, y hermano a la vez, con quien siempre he contado para todo, y quien me ha dado fuerza para seguir adelante. En segundo lugar agradezco a mi tutor de tesis, Arturo, quien me apoyó de manera incondicional en todo mi proceso de investigación, análisis de datos, y proceso de titulación, razón por la cual estoy ahora aquí. Finalmente quiero agradecer a todas las personas que me ayudaron, los participantes de las encuestas, amigos consiguiendo datos y todos en general.

Muchas gracias.

## RESUMEN

Encontramos muy interesante ver que gracias a las encuestas el factor que pesa más en esta empresa para tener una buena percepción de calidad de vida en el trabajo es como se llevan las relaciones interpersonales dentro de la organización. Lo que comúnmente se pensaría que afecta a esto es el sueldo y el horario de trabajo pero se determinó que no es así. Se llegó a la conclusión de que si afecta a la productividad de las empresas el tener empleados motivados y que tengan una buena percepción de la calidad de vida en su trabajo. Cabe recalcar que la empresa en la que se hizo el estudio cuenta con un personal profesional que se guía por metas, lo cual provoca que el horario de trabajo no aplique como en las demás empresas. El horario de trabajo crea que las horas incurridas sean mayores a las del promedio y genera una percepción muy alta de horas de trabajo. Pero un factor común en todas las encuestas fue que los colaboradores necesitan tener un buen ambiente de trabajo. Gracias a esta investigación se pudo dar a conocer un aspecto fundamental del comportamiento de los trabajadores en este importante segmento del ambiente de negocios Ecuatoriano.

## **ABSTRACT**

We found very interesting to see that, after analyzing the surveys, the most important fact that drives employees' attitude within this organization -about having the right perception of a good environment and quality of life in a job- is how coworkers and teams carry their interpersonal relationships. What is commonly heard is that salary and amount of working time are the reasons why people's perception is affected, but with this study we determined that it is not this way. My conclusion is that having motivated employees and a good perception about their job environment affects directly to the company's performance. It's important to mention that the study was conducted with professionals which are driven by goals, this causes that the amount of work they do is not comparable with other companies. The daily journey enhances the perception that the time that employees spend doing what they do is much more than the average. But there is one thing everyone has in common and is the fact that all of them want to have good relations with their coworkers and create the perception of a nice work environment. Thanks to this research, we showed a key fact about employees' behavior in this important business segment in Ecuador.

## TABLA DE CONTENIDO (NIVEL 1)

<b>Resumen</b> .....	<b>6</b>
<b>Abstract</b> .....	<b>7</b>
<b>Tabla de contenido (Nivel 1)</b> .....	<b>8</b>
<b>Introducción al problema</b> .....	<b>9</b>
<b>Antecedentes</b> .....	<b>9</b>
<b>El problema</b> .....	<b>11</b>
<b>Hipótesis</b> .....	<b>12</b>
<b>Pregunta(s) de investigación</b> .....	<b>12</b>
<b>Contexto y marco teórico</b> .....	<b>12</b>
<b>Presunciones del autor del estudio</b> .....	<b>17</b>
<b>Supuestos del estudio</b> .....	<b>18</b>
<b>Revisión de la literatura</b> .....	<b>19</b>
<b>Géneros de literatura incluidos en la revisión</b> .....	<b>19</b>
<b>Pasos en el proceso de revisión de la literatura</b> .....	<b>19</b>
<b>Formato de la revisión de la literatura</b> .....	<b>20</b>
<b>Metodología y diseño de la investigación</b> .....	<b>30</b>
<b>Justificación de la metodología seleccionada</b> .....	<b>30</b>
<b>Herramienta de investigación utilizada</b> .....	<b>30</b>
<b>Descripción de participantes</b> .....	<b>31</b>
<b>Fuentes y recolección de datos</b> .....	<b>32</b>
<b>Análisis de datos</b> .....	<b>35</b>
<b>Detalles del análisis</b> .....	<b>35</b>
<b>Importancia del estudio</b> .....	<b>54</b>
<b>Resumen de sesgos del autor</b> .....	<b>55</b>
<b>Conclusiones</b> .....	<b>56</b>
<b>Limitaciones del estudio</b> .....	<b>57</b>
<b>Recomendaciones para futuros estudios</b> .....	<b>57</b>
<b>Referencias</b> .....	<b>58</b>
<b>aNEXO A: tabulacion de las encuestas</b> .....	<b>1</b>

## **INTRODUCCIÓN AL PROBLEMA**

La calidad de vida en el trabajo es un tema que preocupa mucho las empresas de hoy en día ya que se puede ver que este es uno de los factores que no son tomados muy en cuenta pero que a la final afecta a las organizaciones. Todos diríamos que es primordial que en las empresas exista un buen clima laboral, porque se puede decir que tratar bien al personal nos ayudaría pero ¿cuán real o cuan medible es esto en términos de productividad y ganancias para una empresa. Algunos dueños y accionistas de algunas empresas se enfocan en ganar cada vez más dinero y en realidad es lo que busca cualquier inversionista al momento de destinar sus recursos en una compañía, sin embargo no es menos cierto que a veces descuidan el capital humano que es lo más importante y es lo único que no se puede reemplazar en una organización.

El impacto que puede tener la calidad de vida en el trabajo en la productividad de una empresa es muy importante, ya que las personas hacen a la organización, dependiendo de la eficacia y del éxito con el que realicen su trabajo. Adicionalmente, es importante recalcar que resulta interesante el analizar las reacciones de las personas o de los empleados dependiendo de la calidad de vida en el trabajo, ya que sería bueno saber que es lo que hace que un empleado se comprometa a sacar adelante los proyectos de una empresa, así como también sería interesante saber que se puede hacer para disminuir las tasas de rotación ya que esto es un costo alto no solo de dinero sino de tiempo.

### **Antecedentes**

En primer lugar, es importante mencionar un factor que fue uno el más peso tuvo para hacer esta investigación. Leí un artículo en una revista chilena publicada hace dos años más o menos que decía algo: “la calidad de vida en el trabajo es relativa en nuestro país y

en los países latinoamericanos en general, porque aquí, el solo hecho de tener un trabajo ya es algo bueno, independientemente del clima laboral.” Esta frase, aunque tan corta tiene un fondo muy importante. En los países latinoamericanos, para una persona promedio es difícil conseguir un empleo; peor aun si esta persona no ha terminado los estudios universitarios y desde ahí viene el problema de la explotación laboral. Este es un tema muy complicado porque hay personas que simplemente aceptan este tipo de trabajos solo para tener un ingreso económico; estas personas trabajan largas horas sin un sobresueldo u otro tipo de compensación y son minimizados como personas y como empleados. Además, el solo hecho de que los trabajadores tengan una dependencia de su empleador hace que este tenga el control sobre sus vidas y sobre lo que hacen en su tiempo libre.

Otra de las razones más importantes por las cuales se realizó este estudio fue porque he visto que en varias empresas la rotación de personal es muy alta llegando a porcentajes de sobre el cuarenta por ciento lo cual es alarmante en términos de dinero y tiempo que se utiliza en capacitaciones, cursos y entrenamientos. No se determina el porqué de este comportamiento ya que muchos al conseguir un empleo estable al poco tiempo salen o si ya dependen de este trabajo para sobrevivir, simplemente viven aceptando ser minimizados y de las cincuenta horas a la semana que trabajan, quince son productivas y las demás no lo son. Este tipo de cosas nos hacen pensar que ciertas organizaciones no se dan cuenta de que mantener un mejor clima laboral podría ayudar de una manera muy significativa a la organización.

## **El problema**

Sabemos que varias empresas tienen diferente estructura organizacional y que dependiendo de esta estructura unas son más propensas a tener éxito que otras. La calidad de vida laboral podría ayudar al mejoramiento de la productividad. En un contexto general, y según la fuente chilena Acción Empresarial, se entiende por calidad de vida laboral a: La valorización y respeto de la diversidad, participación de los empleados en la gestión de la empresa, relaciones con grupos de trabajadores organizados y sindicatos, distribución de los beneficios de la empresa, desarrollo profesional, empleabilidad, cuidado de la salud, seguridad y condiciones de trabajo, jubilación y despidos.

Los siguientes son unos pocos ejemplos de empresas que han tenido un impacto positivo en su desempeño, al tomar en cuenta la calidad de vida laboral. Por ejemplo: Palmer Reynolds, directora ejecutiva de Phoenix Textile Corporation, elevó sus rendimientos anuales de 1.4 a 24 millones de dólares en solo 6 años; esto gracias a una mejora en el sistema de recursos humanos. Así también tenemos el caso de Jack Welch, que alcanza ventas y utilidades sin precedentes, con más de 60 mil millones de dólares de ingreso anual, el sistema de Welch motiva a los empleados de GE haciéndolos participar activamente en el proceso de toma de decisiones. Por otro lado, los autores Diez y Abreu afirman que "La capacitación a todos los niveles, constituye una de las mejores inversiones en recursos humanos y una de las principales fuentes de bienestar para el personal de toda organización". Cabe recalcar que el talento humano es una de las partes medulares de una empresa y por tal motivo algunas empresas buscan una buena calidad de vida en el trabajo. El invertir en mejorar el ambiente laboral incrementa la productividad, como ha sido el caso de las siguientes compañías locales Juan Eljuri, Movistar, Aseguradora del

Sur: “La compañía Aseguradora del Sur se convirtió en la mejor empresa para trabajar en América Latina. Laboran 270 personas a escala nacional” dice en el artículo del diario “Hoy”: Aseguradora ecuatoriana gana premio en los EEUU. (Diario Hoy, pag.1)

### **Hipótesis**

En algunas organizaciones tienden a no darle la debida importancia al capital humano, lo que genera una mala percepción de los empleados y consecuentemente esto hace que baje la productividad de los mismos. El tener una buena calidad de vida laboral no solo hace que las empresas tengan una mayor productividad y generen valores agregados a sus productos o servicios sino que genera empleados más contentos y más comprometidos con la empresa para la cual trabajan, y a la final hacer que un empleado se sienta parte de una organización resulta altamente positivo y beneficioso para la misma en el corto y largo plazo.

### **Pregunta(s) de investigación**

¿Cómo y hasta qué punto la calidad de vida laboral ayuda a incrementar la productividad de las empresas y organizaciones en el Ecuador?

### **Contexto y marco teórico**

Hoy en día las empresas les dan más participación o poder de decisión a los empleados que se desenvuelven en ella. Lamentablemente ciertos gerentes piensan saber de lo que se trata la participación de los empleados en la toma de decisiones pero esto no es así; corroborado por el autor Anthony Emerson, el cual afirma que son muchos los que creen saber de lo que se trata, pero son pocos los que en verdad saben y menos que los que en verdad lo aplican. Ciertos directivos que se oponen a dicha práctica, tienen el mal concepto de que el darles poder a los empleados le quita autoridad; por el contrario lo que busca el empoderamiento (empowerment) es que los

empleados se sientan tomados en cuenta y como consecuencia obtienen más satisfacción. Las encuestas a empleados indican que el empoderamiento empowerment y comunicación son los aspectos que tienen mayor puntaje en lo que respecta a satisfacción del empleado en la organización (Emerson pág.1, 2012). Es importante tomar en cuenta que los empleados, al tener poder de decisión en las empresas sienten que su trabajo vale la pena, cuando su empresa tiene éxito.

La participación del empleado es importantísima en la determinación calidad de vida laboral, pues el manejo de la diversidad en el campo laboral es otra de las fuentes de calidad de vida en el trabajo. Cada persona es diferente en todo sentido, cultural, emocional y profesional por lo que debemos tratar a cada persona de una manera distinta. Según la Universidad de California no se debe tratar a otros como uno quiere ser tratado sino que se debe tratar a los demás como ellos quieren ser tratados (Universidad de California, 2012). En el trabajo se puede aplicar este mismo principio ya que hoy en día en Ecuador tenemos personas de diferentes nacionalidades y adicionalmente es un país con varias culturas. Hay ventajas de tener personas de diferentes clases ya que cada uno posee diferentes tipos de habilidades, las cuales pueden ser explotadas al máximo si se las combina como lo dice un artículo de la Universidad de California: Manejar personal con diversidad tiene como fin el maximizar la habilidad de los empleados para contribuir a las metas organizacionales (Universidad de California, 2012). Así que el no saber manejar un grupo diverso va en contra de la productividad ya que existen trabajadores insatisfechos a los cuales les tomará más tiempo y habrá una pérdida de eficiencia y dinero.

Otro tema que es importante recalcar es el de la situación actual del país y cómo esta influye en las personas de una sociedad. Es indispensable tomar en cuenta que, en los países emergentes existen índices de desempleo está por encima del promedio.

En ciertos casos, el solo hecho de conseguir un trabajo elimina la capacidad de elección de los trabajadores. No importa si el ambiente laboral es malo, lo que importa es tener un trabajo. Como dice la autora Espinoza, es importante analizar primero como está la economía en el país ya que si se percibe y existe una tasa de desempleo alta, no importa el tema de la calidad de vida en el trabajo, lo que importa es tener uno. (Espinoza, pág.15) Hay casos de personas que por la necesidad de llevar un poco de comida a sus hijos, darles una buena educación, y tratar de mejorar su calidad de vida en el hogar, sacrifican mucho, se dejan tratar mal y en muchos de los casos los hacen trabajar mucho tiempo, más de lo permitido por la ley, sin ningún tipo de sobresueldo. "...no se puede tener buenos empleos si éstos no van acompañados de una legislación laboral, que respete los derechos individuales y colectivos" (Espinoza, pág.16). La autora plantea que es imperativo que las leyes de un país, protejan a los trabajadores, pero de una manera correcta no solo con palabras escritas en un papel, sino con medidas y con un estricto control y que se cumplan estas reglas. Hay que considerar que las personas que perciben un buen trato en su trabajo, tienden a aumentar la productividad, eficiencia y creatividad aumentan en sus actividades laborales.

John Chiriboga Ycaza, especialista en la rama de la responsabilidad social empresarial, dice que la parte medular de las empresas la pone la mano de obra, es decir los empleados de la organización (Chiriboga, pág.1). Se sabe que lo único de una empresa que no puede ser reemplazado son los empleados o la fuerza laboral y que cada uno tiene diferentes características y posibles cualidades interesantes para cualquier organización. Hay varios factores que influyen en la calidad de vida laboral; estos son los elementos como el sueldo, horario, condiciones de trabajo, estabilidad, las experiencias y creencias compartidas con sus compañeros. Por otro lado, están los

factores psicológicos que condicionan las actitudes y los comportamientos en el ambiente laboral, (Chiriboga, pág. 1).

Es indispensable que toquemos el tema motivacional, que si bien es cierto es casi indiscutible que esto proporciona mejoras a la productividad de los empleados. No es menos cierto que, muchas empresas jamás lo toman en cuenta y tratan a sus empleados como si fuesen una más de las computadoras de la oficina. “Jamás podrá reemplazarse la Psicología Humana como el mecanismo mágico que pone en funcionamiento la voluntad, la pasión, la creatividad y la entrega de las personas al trabajo” (Espinoza, pág.15) Si no hay motivación de parte de la organización, los empleados tienden a dejar de hacer las cosas bien y solo lo hacen porque lo tienen que hacer no porque les guste o sientan que están ganando algo por eso. Como consecuencia esto genera falta de compromiso con el trabajo y finalmente hace que los empleados pierdan todo interés en la empresa y se separen de ella.

Ahora bien, si bien es cierto, el hecho de que existan sindicatos puede acarrear problemas a los gerentes. Entre los aspectos negativos, se sabe que estas agrupaciones tienen exigencias de toda índole, lo cual puede hacer que la relación entre trabajadores y administradores se vea en cierta pugna. Por tal motivo, la Dra. Carol Gill de la Universidad de Melbourne dice que los sindicatos pueden usar su poder para subir los sueldos y poner restricciones de trabajo que imposibilitan a los administradores a introducir prácticas efectivas de trabajo (Melbourne University, pág. 20).

Claro que no todo puede ser negativo, así como el saber manejar un grupo diverso puede tener muchas ventajas en la productividad, los sindicatos también pueden traer cosas positivas para la empresa. La clave está en saber manejar a estos grupos. Uno de los aspectos positivos es el saber llegar a los líderes de los sindicatos para encontrar un

equilibrio entre sueldos a cambio de un trabajo eficiente. Con esto se consigue que las dos partes se encuentren satisfechas y no existan malestares.

Además de esta ventaja, los sindicatos promueven la buena comunicación lateral, que es importante para una buena sincronización en los diferentes niveles de empleados. Por otro lado, el tener buenas relaciones con los líderes sindicales constituye una intermediación entre los empleados y los empleadores. Es lógico que a través de estos líderes grupales exista un mayor grado de confianza ya que los empleados saben que sus líderes velan por sus intereses.

Según la Dra Gill, los sindicatos reducen la posibilidad de que los empleados se vayan. De hecho, sus estudios afirman que existe una mayor tenencia del puesto por parte de los empleados ya que sienten tener un trato justo y una estabilidad laboral. Esto conlleva a una mayor satisfacción en el trabajo, que a su vez se convierte en productividad (Gill pág., 19)

En cuanto se refiere a programas de jubilación, si existe incidencia en el tiempo de servicio del empleado y por ende en la productividad del mismo en la empresa. Esto se debe a que existe el incentivo de recibir un beneficio importante al final de los años de trabajo.

Según una encuesta realizada por Watson Wyatt, en la cual se evaluó el impacto de las actitudes y las renuncias de los empleados, se comprobó que muchos empleados valoran bastante sus planes de jubilación en la empresa y que a este grupo les gustaría terminar sus días de trabajo en su organización (Wyatt pag 20). Además el estudio arrojó que con esta clase de empleados, el retorno para los accionistas de la empresa es sustancialmente más alto que con otro tipo de trabajadores.

El propósito del estudio.

Este estudio en primer lugar pretende probar que hay organizaciones que debido a que no tienen un buen clima laboral tienden a tener menor productividad que las que si tienen un ambiente bueno. Es segundo lugar pretende decir que tener empleados contentos genera un crecimiento a mediano y largo plazo de una empresa. El tener un ambiente laboral bueno, va a generar empleados contentos lo que consecuentemente va a generar compromiso de ellos hacia la empresa.

El significado del estudio.

Este estudio es importante ya que da importancia a los empleados en una organización, los cuales son el capital más importante de las empresas. Además, puede ayudar a varias organizaciones a darse cuenta de lo importante que es tener a los empleados contentos, no solo porque van a generar más productividad para que la empresa tenga una mejor rentabilidad. Sino que va ayudar a consolidar una empresa sólida en el largo plazo, que es lo que todos los inversionistas y dueños de empresas buscan para ellas.

### **Presunciones del autor del estudio**

En primer lugar una de las presunciones que podemos mencionar es el hecho de que se necesitan datos cuantitativos, es decir que hay que realizar encuestas a empleados de una organización para el análisis. Cuando se realiza este tipo de encuestas hay veces que la gente tiende a mentir o simplemente responden la encuesta a la ligera lo cual podría proveer datos falsos para el estudio. Por otro lado, recalcando el proceso de selección que realizan las empresas para reclutar a sus empleados influye mucho en el futuro de la empresa y el clima laboral que se va a dar con el nuevo personal. Esto se puede decir gracias al criterio formado debido a experiencias previas en ese tema. Hemos estado en

una empresa en la cual la selección de las personas ayuda a que el desempeño de la empresa y el trabajo en equipo funcionen, además en un colegio, vimos que el ser meticuloso con la selección de los profesores ha asegurado la calidad de la educación y responsabilidad de parte de los docentes.

### **Supuestos del estudio**

Cada persona tiene diferentes cualidades y debilidades lo cual nos hace únicos. Ciertas cualidades son muy apetecidas y es evidente que se necesita un método para saber quien las tiene, y como explotarlas al máximo. Si bien es cierto que no es una garantía, el que tener un Departamento de Recursos Humanos nos de éxito; no es me nos cierto que, el tener este tipo de entidad, genera empleados más satisfechos con lo que trabajan no por obligación, sino que porque se sienten parte de una organización, la cual está creciendo gracias a que ellos están ahí. Es realmente importante tener este departamento, ya que va a ayudar a alcanzar el objetivo común en menos tiempo.

## **REVISIÓN DE LA LITERATURA**

### **Géneros de literatura incluidos en la revisión**

Fuentes.

Las fuentes de información que se va a utilizar en la investigación van a ser fuentes bibliográficas como textos y libros, fuentes electrónicas de páginas web reconocidas e información proporcionada por algunos expertos en el campo, los cuales servirán de mucha ayuda para la realización de la tesis. Adicionalmente, se usará información proveniente de artículos de empresas que han hecho un análisis previo del tema a tratar.

Además de las fuentes escritas, se harán encuestas a empleados de ciertas organizaciones en el país para ver cuál es la percepción de la calidad de vida laboral y se harán entrevistas a expertos en el tema, los cuales han trabajado en grandes como en pequeñas organizaciones en el departamento de recursos humanos y han logrado tener una perspectiva clara de lo que se necesita para tener una buena calidad de vida en las empresas y como este afecta en la productividad de los empleados.

Se llegó a la conclusión de que se va utilizar el método de investigación cualitativo ya que se focaliza en el comportamiento de los empleados de la organización en función de su calidad de vida laboral y nos responde el por qué se dice que el tener una buena calidad de vida laboral va a generar réditos a la compañía.

### **Pasos en el proceso de revisión de la literatura**

Las principales fuentes que se usaron fueron tomadas de artículos y de fuentes bibliográficas de los mismos para tener una visión más amplia y en que se basaban los artículos para decirlo. Adicionalmente hay artículos y libros que fueron recomendados por un profesor de la universidad el cual tiene un conocimiento amplio de fuentes para realizar investigaciones.

## **Formato de la revisión de la literatura**

Satisfacción en el trabajo (o fecha o autor).

En el libro de Comportamiento Organizacional de Stephen P. Robbins y Timothy A. Judge es primordial que veamos en que parámetros se puede medir la satisfacción en el trabajo, o cuáles son los factores que influyen a las personas a que se sientan bien en una gran organización, puede ser que muchos de estos sean distintos de los que comúnmente pensamos y estos son los que determinan muchas de las formas por las cuales los empleados deciden quedarse o abandonar a empresas a las cuales han servido por pocos meses o varios años. En primer lugar vamos a citar una parte del libro “Recuerde que el trabajo de una persona es más que solo realiza las actividades obvias de ordenar papeles, escribir códigos de programación, atender clientes o manejar un camión” (P. Robbins y Judge, 2009, pág.87). Esta frase nos hace reflexionar y decir que en realidad muchas veces nuestros trabajos no exigen mucho más de lo que se supondría que son nuestras funciones de nuestro puesto de trabajo o las responsabilidades que, como contadores, diseñadores, financieros, tenemos; sino que hay muchos más factores con los cuales hay que lidiar en nuestra vida diaria. Uno todos estos factores es el tener que lidiar con personas que tienen formas de pensar totalmente distintas, no solo en los ámbitos profesionales concernientes a la empresa, sino con sus cosas personales. Es muy importante saber entablar buenas relaciones con las personas que trabajan a nuestro alrededor sean nuestros jefes, subordinados o los que ocupan un mismo nivel ya que de la relación con ellos depende mucho el desempeño en conjunto. Además hay que recalcar que cada persona es distinta por, lo cual hay que ver cómo va a ser el trato con cada uno; sin embargo siempre va a haber roces con la gente del trabajo por estos mismo motivos pero hay que saber manejarlos y resolver los inconvenientes de la mejor forma.

En segundo lugar, están las reglas de la empresa y la estructura organizacional de la misma, no podemos dejar de lado que una de las cosas más importantes de las grandes corporaciones son sus parámetros, estándares de calidad, conductas, y políticas empresariales son primordiales para que la organización crezca y se desarrolle como tal; así que los nuevos y antiguos empleados tienen que acatar y adaptarse lo más rápido posible a este tipo de parámetros y políticas para encajar bien en la organización. Muchas de las veces el encajar en el sistema de la empresa resulta complicado para algunas personas ya sea porque no están de acuerdo con las políticas o no entiende la importancia de ellas para la organización y las consecuencias que estas podrían traer al no ser cumplidas. Así mismo, entender la estructura organizacional de una empresa es vital para su entendimiento en la parte administrativa. Esta percepción de las políticas y de la estructura organizacional de la empresa ayuda a definir la satisfacción de los trabajadores en su empleo actual; ya que de esto depende si ellos van a aceptar un empleo o quedarse. Es importante analizar las políticas de crecimiento dentro de la empresa; los empleados quieren saber y tener la certeza de que pueden crecer profesionalmente en una organización y que si se esfuerzan su trabajo va a ser recompensado en cualquier forma; además, quieren saber si van a tener estabilidad laboral durante los próximos años que van a prestar sus servicios a una empresa. Es muy importante tener en cuenta que ciertas empresas que tienen un sistema de estructural diferente en el cual no se puede crecer hacia arriba lo cual hace menos atractivo el empleo para ciertas personas que lo que buscan es un estructura organizacional mas vertical. Adicionalmente podemos decir que cierto tipo de empleados son mejores en la adaptación a estos tipos de políticas y estructuras organizacionales.

En tercer lugar, tenemos lo que son las condiciones de trabajo laborales o en otras palabras las reglas del juego. Vivir en las condiciones de trabajo puede hacer la

diferencia entre tener empleados satisfechos o tener empleados que no están a gusto en estas condiciones (P. Robbins y Judge, 2009, pág.85). Si bien es verdad que cada país tiene una legislación o un código de trabajo que lo que pretende es que no se dé a la explotación laboral hacia los trabajadores y que garantice unas condiciones aceptables para los empleados realicen sus labores diarias con buenas condiciones; no podemos dejar de lado que cada empresa es diferente y que no siempre se cumplen este tipo de cosas. Hay que tener en cuenta hay empresas que lo que necesitan es gente eficiente que alcance los objetivos en el tiempo que están determinados, es decir hay trabajos en los que puede haber una gran demanda de tiempo por parte de los trabajadores. Además, hay trabajos que cumplir los objetivos no es lo único que hay que hacer sino que hay empleos en los que hay que trabajar sin horas extras porque son contratos por objetivos, así como hay trabajos en los cuales el horario no importa porque las operaciones de la compañía no seguían por eso. Por otro lado, hay empresas en las cuales el horario es extremadamente importante y que hay que adaptarse a cada condición de trabajo; la cual cada trabajador aceptó cuando firmó su contrato de trabajo, y entre otros factores más.

Por último se encuentran las remuneraciones, esto es una parte muy importante y vital sobre la cual se basa algunas decisiones de los empleados y su percepción de retribución por su trabajo por parte de la organización

Tenemos varios factores que afectan la satisfacción en el trabajo, es importante reflexionar en cuales de estos factores pesan más para que se pueda tener una idea clara de que variable importa más en la satisfacción en el trabajo. En el siguiente diagrama de barras tomado del libro, se muestra los factores que más influyen en la satisfacción de los empleados en su empleo actual:

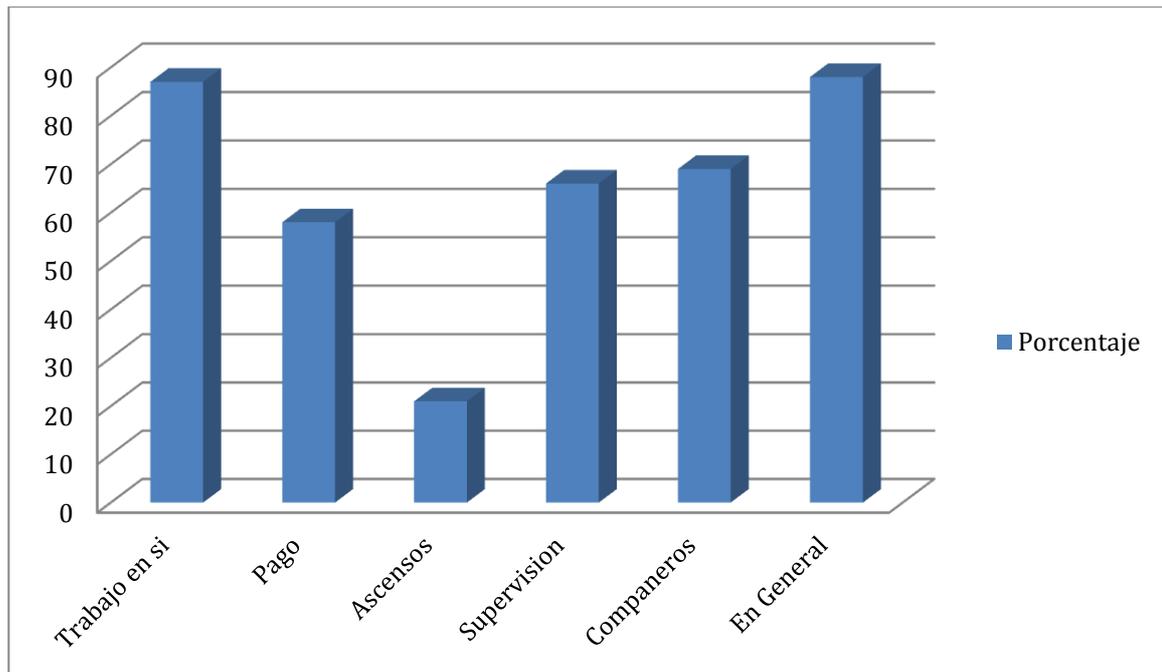


Gráfico No.- 1: Niveles de satisfacción promedio en el trabajo, por faceta (P. Robbins y. Judge, 2009, pág.85).

Según el libro en un estudio hecho en Estados Unidos podemos ver que varios indicadores son altos pero el salario no es el indicador más importante en cuestión de porcentaje, el indicador más alto es el trabajo que hace la persona en su actividad diaria. Las personas necesitan hacer lo que les gusta pero también necesitan como trabajo una actividad que tenga trascendencia, es decir que sepa que está aportando en todo sentido a la sociedad y a la organización. En segundo lugar están los que están satisfechos con su trabajo en general. En tercer lugar están los compañeros y el ambiente de trabajo que con estos se genera. Personalmente he escuchado de casos de personas que prefieren irse a otro lugar con menos paga con tal de tener mejores compañeros de trabajo ya que de estas relaciones dependen también el desempeño y el trabajo en equipo. En cuarto lugar está la supervisión, ya que esta ayuda a mejorar en todo sentido a los empleados en su ámbito profesional; siempre es bueno corregir los errores y capacitar a la gente para que haga un mejor trabajo cada día. En quinto lugar está la paga o el salario, que se percibe por trabajar en una empresa y finalmente en sexto lugar están los ascensos. El salario es un

poco relativo porque se dice que llega un punto en el que el tener un salario alto no es sinónimo de satisfacción en el trabajo; las personas que tienen pocos recursos tienen a tener índices altos de satisfacción cuando el salario sube un poco, pero cuando el salario sube los indicadores referentes a este factor empiezan a cambiar (Robbins y Judge, 2009, pág.85).

### **Prediciendo la salida, voz, lealtad y negligencia.**

Este es un tema que da lugar al análisis de las personas que no se sienten satisfechas en el lugar del trabajo o con su situación laboral dentro de una empresa, que es un tema muy importante ya que podemos tener que ver una de las fuentes por las cuales la insatisfacción en el trabajo genera menos productividad en las empresas de hoy. Las respuestas que nos generan cada persona cuando no hay un grado satisfactorio en el trabajo según los autores Michael J. Withey y William H. Cooper en su artículo que habla sobre como predecir estas variables son cuatro: salida, voz, lealtad y negligencia. Estas variables muestran el tipo de respuesta que tienen los empleados cuando no están satisfecho con el trabajo. En primer lugar esta salida; que es cuando un empleado siente insatisfacción en su trabajo la única opción que ve disponible para tomarla es renunciar a su trabajo y buscar uno nuevo en el que si se cumplan sus expectativas personales y profesionales. Por ejemplo los autores mencionan en su estudio que no la reacción que tienen las personas que ven como única salida a un problema es poner la renuncia sin ningún tipo de opción. Por otro lado, voz significa que las personas o los empleados que trabajan para una organización ven al problema, es decir su nivel de insatisfacción y hacen algo sobre ello y lo tratan de mejorar, y esto se aplica para todo sentido, no solo cuando los empleados no están contentos sino que esto se aplica también cuando las empresas están en situaciones difíciles y se ve que personas están dispuestas a quedarse y sacar adelante un proyecto y quiénes no. Adicionalmente

encontramos otro tipo de reacciones ante el tema de insatisfacción en el trabajo que son la lealtad y la negligencia. La lealtad o este parámetro dice que la reacción viene del producto de un gran compromiso con la empresa y que un empleado se mantiene trabajando ahí por esta razón; En cambio, tenemos el parámetro negligencia que ocurre cuando las personas no se sienten contentas pero no hacen nada al respecto.(Withey y Cooper, 1983, pag.16). Lo vamos a visualizar mejor en el siguiente cuadro que nos dice cómo podemos ir catalogando los parámetros:

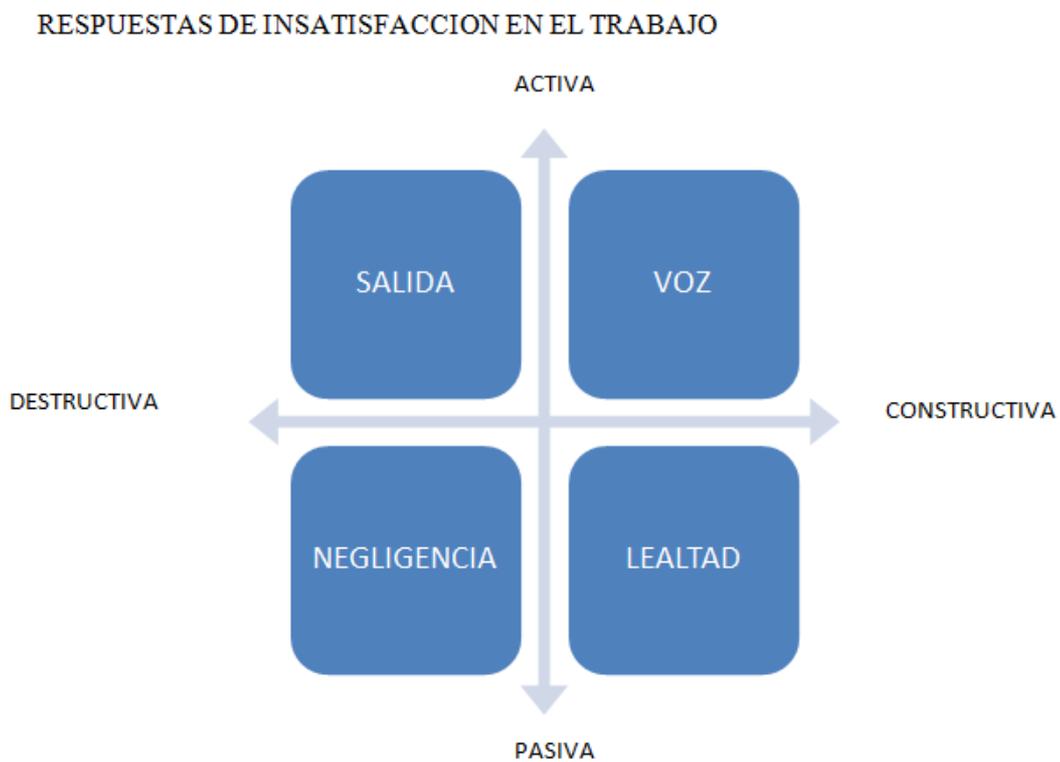


Gráfico No. 2: Respuestas de Insatisfacción en el Trabajo (Robbins y Judge, 2009, pag.87).

En esta teoría lo que dice el autor es que aparte de que existen estos cuatro tipos de reacciones ya mencionadas. Existe un costo de las reacciones o respuestas que se tienen con respecto a esto ya que cada una de estas repuestas o reacciones tiene un costo de dinero, de tiempo y de energía. Para decir esto el autor se basa en que las personas tienen a analizar la eficacia de las respuestas, y el atractivo de realizar alguna acción. En la

eficacia de las respuestas vemos que vemos se ve que se toma en cuenta en primer lugar si es que hubo una satisfacción previa en el trabajo para tener una un poco de esperanza de que se pueden cambiar las cosas. En segundo lugar está la posibilidad de mejorar y de superar los obstáculos por los cuales existe un descontento. En tercer lugar está la creencia de que las acciones de un empleado valen y que pueden ayudar a cambiar las cosas. Y analizar el atractivo de hacer las cosas o tomar decisiones acerca de si quedarse o no en la compañía nos dice que los empleados siempre tienen una motivación una de ellas es el compromiso con la empresa para la cual trabajan pero otro factor que determina la toma de decisiones son las alternativas que el empleado tiene para elegir. Según el estudio de estos factores se llegó a la conclusión de que todos los factores estaban relacionados. Con respecto al factor salida se dieron cuenta que se daba cuando el costo de seguir trabajando para continuar y mejorar las operaciones era muy alto, es decir: que no tenían esperanza, aparte de todo no ha habido compromiso de parte del empleado y además las expectativas de superación del problema son bajas, la salida es más que segura. En el factor voz los empleados que suelen quedarse son los que están comprometidos y motivados por las metas de la organización y que tienen un alto nivel de esperanza y expectativas sobre su trabajo y su desempeño en la empresa así las cosas estén mal ahora. Pero en el estudio se vio un caso un poco interesante porque las mismas características se vieron en el factor lealtad y en el factor negligencia. Si bien es cierto, las personas que se ubican cerca del factor lealtad, apoyan a la compañía esperando a que esta mejore substancialmente; sin embargo, no se hace un esfuerzo solo apuestan a que mejore tal como los que se ubican cerca del factor negligencia. Ahora esto no significa que ser leal es malo, solo que en el estudio se realza el hecho de que tanto los negligentes como los leales no presentan mayor diferencia en sus actitudes. (Withey y Cooper, 1983, pag.2).

Es muy importante mencionar que todos estos factores están dirigidos hacia la insatisfacción en el trabajo y las reacciones que esto genera. Personalmente pienso que si vemos el cuadro sobre insatisfacción en el trabajo, se puede ver que los que más apoyan a la organización son los que están en los cuadrante\s superiores. Ya que sirve más un personas que digan la verdad acerca de cómo se sienten en la organización, sea para quedarse o para renunciar y buscar mejores oportunidades o en si un nuevo camino; a que se queden personas que de las cuarenta horas que trabajan semanalmente diez sean productivas.

Impacto de la percepción del clima ético organizacional sobre la satisfacción en el trabajo.

Uno de los temas que tiene suma importancia para que exista una buena calidad de vida en el trabajo es analizar el clima ético o el código de ética con el que se manejan las organizaciones. Según el autor Meral Elci el clima ético laboral está directamente relacionado con el bienestar de los empleados: “Los empleados que perciben que su organización es ética van automáticamente a percibir que la organización es justa con ellos” (Elci, 2009, pág. 298). Conuerdo con la publicación y puedo decir que cuando estamos en una organización y trabajamos para una institución, sea esta nacional o internacional, el clima ético juega un papel muy importante en la percepción del clima laboral. Según el autor la satisfacción con el trabajo está definida como el estado de emoción positiva resultante de una evaluación de su trabajo o experiencias de trabajo (Elci, 2009, pág.306). Como podemos ver en el artículo se puede determinar que están presentes muchos factores que nos permite medir la percepción de la ética en una organización, pero estas tienen nombres y tipos. El primer tipo de clima ético se llama benevolente, que es el que de lo que más se preocupa es de analizar, comprender y satisfacer los intereses de la mayor cantidad de gente posible. El segundo tipo de clima

ético que se menciona en el artículo se llama egoísmo que lo único que busca con su comportamiento es satisfacer necesidades que le generen placer, y tratan de escapar del dolor y por último está el clima ético que se llama clima ético de principios que en lo que hace es relacionarse con las políticas de una organización y adoptarlas como propias.

Según el autor también hay nueve factores principales que afectan a la toma de decisiones en una organización; los criterios son los siguientes:

**Interés en sí mismo:** es un rasgo egoísta el cual se enfoca en promover que se ponga más atención a los problemas de cierta persona.

**Ganancias para la compañía:** refleja que las decisiones individuales tienen que estar enfocadas en el bienestar de la compañía.

**Eficiencia:** cuando existe este clima laboral las decisiones éticas tienen siempre un interés social o económico.

**Amistad:** basado en el criterio de benevolencia, que busca la satisfacción de los demás o en los amigos si tener en cuenta un compromiso con la organización.

**Intereses del equipo:** se enfoca en la organización y sus miembros como un colectivo.

**Responsabilidad social:** aquí, las decisiones éticas están guiadas por factores externos, que demandan un comportamiento responsable socialmente.

**Moral Personal:** se espera que este guíe a las demás personas por medio de ética personal.

**Reglas de la compañía y sus procedimientos:** el clima ético en aquí está regida por la organización misma.

**Leyes y códigos profesionales:** en este punto los principios van más allá de las organizaciones.

Si bien es cierto existen varios tipos de climas éticos según el autor el mejor es el de responsabilidad social, con el que concuerdo ya que siento que siempre hay que devolver

a la sociedad lo que nos ha dado. Sin embargo, no hay que dejar de lado que la percepción de los empleados es muy importante y si una empresa lleva bien el tema de la ética se van sentir mejor y más motivados.

El autor menciona que la satisfacción laboral está directamente relacionada con la ética con la que se manejan las decisiones en las organizaciones, existe la percepción de que hay mejores condiciones para poder realizar las labores diarias correctamente. También hay que dar importancia a los empleados con respecto a la satisfacción individual y colectiva lo que a la final va a generar compromiso y lealtad de los empleados hacia las organizaciones. Adicionalmente se tienen que mencionar la parte en que cuando los empleados tienen una buena percepción lo importante de la ética significa la percepción de igualdad y justicia en la organización que es imperativo para tener empleados contentos.

## **METODOLOGÍA Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**

En primer lugar hay que definir qué es lo que se está buscando contestar con la investigación para de esta manera proceder a elegir el tipo de metodología que se va aplicar en el estudio. Los métodos cuantitativos se distinguen por medir valores cuantificables, que pueden ser frecuencias, porcentajes, costos, tasas y magnitudes, entre otros.

### **Justificación de la metodología seleccionada**

Para justificar el tema había que basarse en una cosa fundamental y es que el argumento nos dice que lo que hay que probar es que una buena calidad de vida laboral tiene influencia en la productividad de una empresa; en otras palabras dice que una buena calidad de vida aumentan las ganancias, por lo que hay que preguntar a los empleados su percepción de su ambiente en el lugar de trabajo. Consecuentemente el método a aplicar el método cuantitativo ya que necesitamos hacer una encuesta a gran parte de la población. Otra de las razones por la que se escogió es te método fue porque el tipo de encuesta nos permitía tener un tipo de tendencia global de lo que pasa en algunas de las empresas. Es un poco irreal creer de que con una o dos entrevistas en un empresa, en la cual trabajan doscientas personas, va a darnos una idea de lo que está pasando en la o las compañías, respecto a la productividad y calidad de vida en el trabajo.

### **Herramienta de investigación utilizada**

Para propósitos de nuestra investigación lo que se hizo fue tomar como herramienta de investigación para hacer las encuestas. Según el diccionario de la real academia de la lengua española una encuesta es “Conjunto de preguntas tipificadas dirigidas a una muestra representativa, para averiguar estados de opinión o diversas cuestiones de hecho” Este tipo de herramienta nos va a permitir obtener una gran cantidad de datos que nos van

a ayudar a determinar si la calidad de vida en el trabajo crea satisfacción en los empleados, si por esto están motivados y quieren seguir en una empresa o es la razón por la cual se quieren ir o no obtienen un buen desempeño en la compañía. Según otra fuente las encuestas son un método utilizado frecuentemente para medir tanto las vivencias de las personas como sus opiniones.

Otra de las principales fuentes de investigación fueron las interpretaciones de los resultados obtenidos del CD obtenido del libro de Robbins y Judge. Sus encuestas e interpretaciones nos dieron un panorama más claro sobre el comportamiento de las personas en el estudio.

### **Descripción de participantes**

Número.

Las personas que van a participar en el estudio son oficinistas que tienen ciertas características en común, entre ellas la edad, nivel de educación y estado civil con sus respectivas diferencias. Se escogió el número de personas para realizar el estudio a veinte y cinco personas basándonos en que como es una empresa que en el área el cual se hizo las encuestas cuenta con un personal de treinta y seis personas. Esto nos permitió determinar que el tamaño de la muestra de veinte y cinco personas era perfecto para el cálculo y que este nos va a dar una idea muy correcta de lo que pasa en este departamento en particular. El número de la muestra de referencia se obtuvo de la calculadora de tamaño de la muestra obtenida de la página “Departamento Biblioteca- Calculadora para obtener el tamaño de una muestra”. De una población de treinta y seis personas, obtuvimos una muestra de veinte y cuatro personas, esto con un nivel de confianza del noventa por ciento y con un diez por ciento de margen de error.

Género

El género no es relevante para el estudio que estamos haciendo porque en hoy en día todas las personas pueden y trabajan en una organización sin discriminación de ese tipo.

#### Nivel socioeconómico

No es tan relevante el nivel socioeconómico de las personas que fueron seleccionadas para realizar el estudio, lo que si hay que tener en cuenta son factores que no son tan fáciles de notar pero están ahí. Hay artículos que dicen que en los países latinoamericanos el solo hecho de tener un empleo crea la percepción de una buena calidad de vida laboral aunque esto no sea así. Existen algunas personas que son explotadas y tienen salarios bajos por el hecho de que los índices de desempleo en el país son altos y lo único que pueden conseguir son empleos de ese tipo. Adicionalmente, personas con necesidades con que no tienen seguridad económica con un sueldo fijo tiene a decir que su ambiente laboral es bueno, para mantener el empleo, pero esto no quiere decir que la calidad de vida en su trabajo sea muy buena. Este tipo de factores pueden hacer que se sesgue el estudio proporcionando datos incorrectos aunque el propósito no es demostrar eso sino el impacto de la calidad de vida laboral con respecto a la productividad.

#### **Fuentes y recolección de datos**

La información obtenida para el análisis y el probar de la información ha sido obtenida de las encuestas hechas a los empleados de la empresa en la cual se hizo el estudio, esta encuesta ya estaba hecha y fue tomada como modelo para enfocar los niveles de satisfacción en el trabajo dependiendo de varios factores. Estos factores nos ayudaron a determinar ciertas tendencias y ciertos parámetros por medio de los cuales vamos a realizar el análisis de los datos obtenidos. Las personas escogidas para el estudio son personas que tienen varios aspectos demográficos en común, todos tienen una edad

parecida, el género es variado y la mayoría tiene un estrato económico medio, lo cual nos da un grupo que nos puede otorgar ciertas tendencias que nos puedan ayudar a determinar el objetivo del estudio. La principal fuente de información que poseemos es la encuesta que se realizó a veinte y cinco personas a las cuales se les pidió que contesten con la mayor sinceridad posible para de esta manera obtener datos fidedignos. A continuación podemos observar la encuesta que se hizo a los participantes seleccionados para realizar el estudio y junto a cada pregunta se encuentra el resumen de las respuestas que las personas nos dieron para realizar el análisis de datos:

RESUMEN DE LA TABULACION					
PREGUNTAS	1. Muy insatisfecho	2. insatisfecho	3. No puedo decidir	4. Satisfecho	5. Muy satisfecho
<b>EN MI TRABAJO ACTUAL, ASI ME SIENTO SOBRE:</b>					
1. Ser capaz de mantenerme ocupado todo el tiempo.	0	0	0	0	25
2. La oportunidad de trabajar por mi cuenta.	0	1	18	6	0
3. La oportunidad de realizar diferentes actividades.	0	19	5	1	0
4. La oportunidad de ser alguien en la comunidad.	0	0	2	18	5
5. La forma en la que mi jefe maneja a sus colaboradores.	0	7	6	12	0
6. La capacidad de toma de decisiones de mi supervisor.	0	2	14	6	3
7. Ser capaz de hacer cosas que no vayan en contra de mi conciencia.	cc	0	0	0	25
8. La forma en que mi trabajo me ofrece un empleo estable.	0	0	0	2	23
9. La oportunidad de hacer algo por otras personas.	1	18	3	3	0
10. La oportunidad de decir a otras personas que hacer.	3	20	2	0	0
11. La oportunidad de hacer algo que me haga utilizar mis habilidades.	0	1	4	19	1
12. La forma en la que las politicas de la empresa son puestas en practica.	0	1	0	22	2
13. Mi paga y la cantidad de trabajo que hago.	1	23	0	1	0
14. La oportunidad de ser promovido en este trabajo.	0	0	2	22	1
15. La libertad de usar mi propio juicio.	0	23	1	1	0
16. La oportunidad de intentar mis propios metodos para hacer el trabajo.	3	20	2	0	0
17. Las condiciones de trabajo.	0	9	10	5	1
18. La forma en que mis colegas se relacionan entre ellos.	0	0	0	22	3
19. El premio que obtengo por haber hecho un buen trabajo.	0	0	2	22	1
20. El sentimiento de logro que obtengo de mi trabajo.	0	5	3	17	0

Tabla número 1, fuente encuestas a los participantes.

## ANÁLISIS DE DATOS

### Detalles del análisis

La empresa en la que se hicieron las investigaciones y las encuestas, tuvo un crecimiento de alrededor del seis por ciento, en sus ingresos y un ocho por ciento en la utilidad, y analizamos si el ambiente laboral que tiene esta empresa influye en la productividad de las personas para así generar un mayor crecimiento en el corto plazo y en el largo plazo para de esta manera determinar si afecta a una organización el hecho de que los empleados perciban de una u otra forma la calidad de vida en el trabajo.

Una de las razones más importantes por las cuales escogí este tema fue la percepción de un ver un clima laboral con motivación por alcanzar las metas propuestas por los respectivos departamentos, pero al mismo tiempo había personas que no estaban motivadas para nada y seguían haciendo un trabajo que no querían. En segundo lugar, el hecho de la percepción de las personas de que el solo hecho de tener un trabajo significa algo bueno, sin importar si son explotados, mal remunerados y obligados a trabajar en condiciones inhumanas.

En ciertas condiciones podemos ver que se aplica el modelo ya mencionado de la teoría descrita del tema voz, salida, lealtad y negligencia, que son las formas de actuar de las personas ante situaciones difíciles y comprometedoras en el empleo en el que están. Podemos ver que muchas actitudes que tienen las personas reflejan la forma en que se comportan en su vida profesional y personal. Pienso que de lo peor que se puede tener en un empresa son empleados negligentes, empleados que no hagan su trabajo y que si encuentran errores no los dice y no hacen nada al respecto. Esta actitud resulta muy perjudicial para la organización en general ya que puede contaminar al resto de empleados y generar una percepción de injusticia e irresponsabilidad, pienso que es mil

veces mejor tener empleados que sean honestos y se vayan de la empresa que empleados que no quieran aportar. Hay que tener cuidado con la lealtad también, ya que a veces esta no puede ser sinónimo de buenos empleados sino más bien de personas inseguras que quieren aferrarse a lo único que tienen, lo que no garantiza un buen desempeño de parte de ellos.

Uno de los temas importantes para analizar para identificar el nivel de satisfacción en el trabajo es el tiempo que nosotros le dedicamos al trabajo, en otras palabras las horas diarias que invertimos para nuestro empleo. En la compañía que se hizo el estudio todas las personas concuerda de que el tiempo invertido y la capacidad de este trabajo para mantenerlos ocupados es realmente alta. En realidad cuando un empleo, es desafiante y motiva a seguir adelante sin importar los horarios, existe la percepción de ser un trabajo importante y que va a tener mucho impacto en los demás. En el siguiente gráfico se puede ver como las personas de esta empresa perciben el tema de la percepción de mantenerse ocupados en su trabajo:

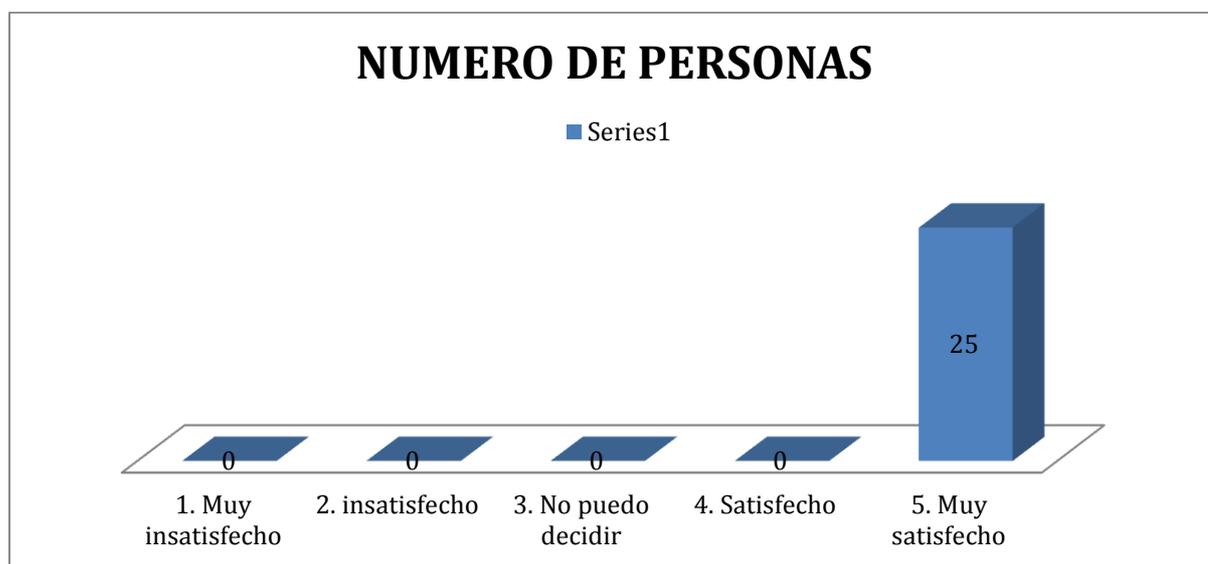


Gráfico No. 3: Índice de percepción de ocupación en el trabajo.

Fuente: Tabla No. 1.

Como podemos ver todas las personas de esta compañía, sin ninguna excepción, tienen la percepción de que su trabajo les ocupa mucho tiempo, en el buen sentido, aunque a veces puede percibirse un tema de injusticia y hasta cierto punto de explotación, lo cual hace que algunas personas dejen los trabajos. Pero por lo que podemos ver la gente tiene una buena reacción con respecto a que este trabajo los mantiene ocupados. Otro aspecto importante que se puede analizar es la posibilidad de tomar las decisiones por cuenta propia, sin necesidad de tener a un jefe atrás. Sorprendentemente en esta compañía la mayoría de las personas no pueden decidir, y esto se debe a que existe una especie de libertad acompañada del miedo, que es un factor que muchas personas presentan y que no permite a las mismas desarrollarse mejor como profesionales. Sin embargo no podemos dejar de lado un factor que muchas de las personas dijeron que estaban insatisfechas, y este es un indicio muy importante porque nos permite ver que este parámetro hace que la gente empiece a sentirse menos contenta en su trabajo. Las actividades monótonas y repetitivas no ayudan a generar innovación peor interés. Si bien es cierto que no podemos estar pesando que todo tiene que ser variado por que las cosas no funcionan así, hay ciertos procesos necesarios que no se pueden evitar y son repetitivos y hasta cierto punto cansón, pero hay que seguirlos para tener un buen desempeño. El siguiente gráfico ilustra la percepción de los empleados de la compañía, en la cual se hicieron las encuestas, sobre la oportunidad de realizar diferentes actividades: Número de Personas.

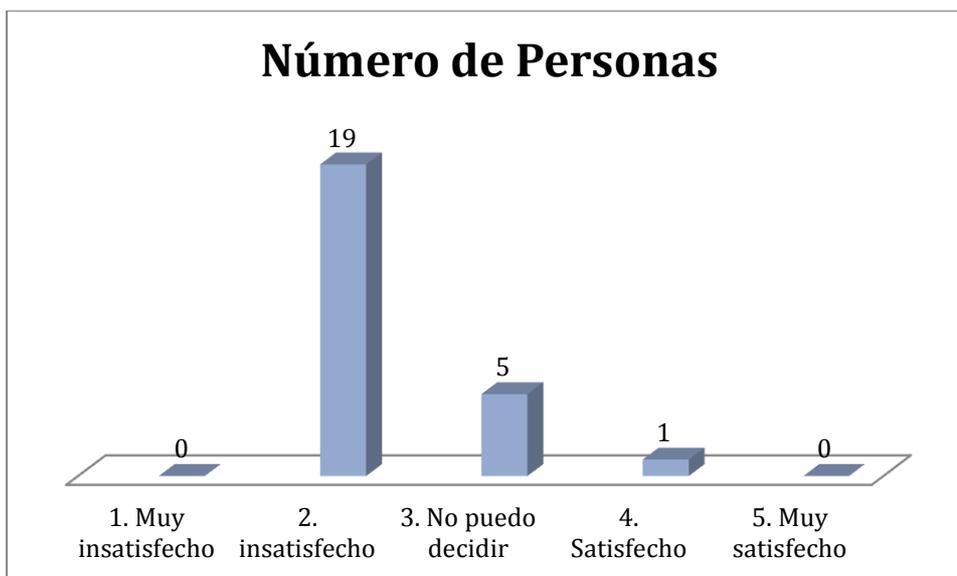


Gráfico No. 4: Índice de percepción de la posibilidad de hacer diferentes actividades.

Fuente: tabla No. 1

Sin embargo, podemos determinar que es uno de los factores en los cuales la gente está insatisfecha porque este tipo de procesos se repiten siempre en la empresa. Además de esto, no deja de ser menos importante lo que transmite un empleo a los demás. Si una persona tiene un trabajo que es reconocido por varias personas el empleado va a sentir un mayor apego a su empleo gracias a que le da un reconocimiento social y le permite sobresalir del montón

Otra cosa que es importante mencionar es la capacidad de liderazgo que tienen los jefes con respecto a sus subordinados. El liderazgo es una parte fundamental para motivar a los empleados a hacer bien un trabajo; este casi siempre va de la mano con los valores transmitidos por el líder hacia sus empleados. Un parámetro importante de analizar es la satisfacción que sienten los empleados con respecto a la capacidad de toma de decisiones de sus jefes y la forma que estos manejan el talento humano dentro de una organización. En el siguiente gráfico se muestra la percepción de los empleados de la

empresa en la cual se realizó el estudio sobre la forma que los jefes manejan a los colaboradores:

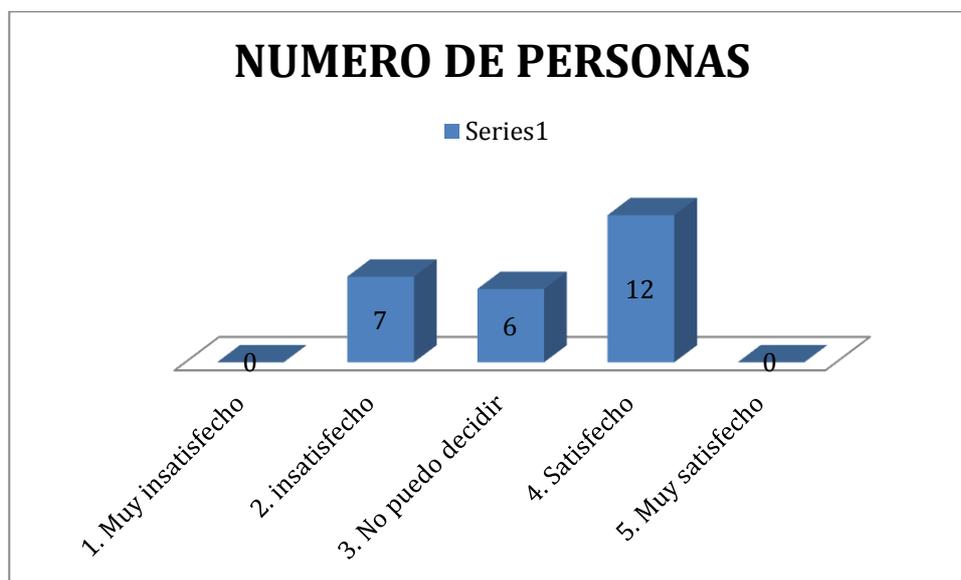


Gráfico No. 5: Índice de cómo manejan los jefes a sus colaboradores.

Fuente: tabla No.- 1

Pues bien, vemos que el mayor porcentaje de las personas están de acuerdo con que sus jefes toman buenas decisiones y son capaces de llevar al equipo de trabajo en una buena dirección. Aunque no hay que dejar de lado las opiniones de otras personas. Conversando con algunos de los empleados de la empresa, descubrimos que hay una cierta percepción de injusticia de parte de algunos jefes, ya que algunos no aceptan errores y buscan culpables donde no los hay; además no reparten bien el trabajo y unas personas están sobrecargadas de trabajo cuando a otras les sobra tiempo, lo cual, como ya dijimos, genera un ambiente negativo. Adicionalmente, es imperativo el decir que hay un factor que hace la diferencia entra la percepción de un buen y mal ambiente laboral, a pesar de que como se muestra en el siguiente gráfico sobre la relación que existe del trabajo con la posibilidad de hacer cosas que no vayan en contra de la conciencia del individuo:

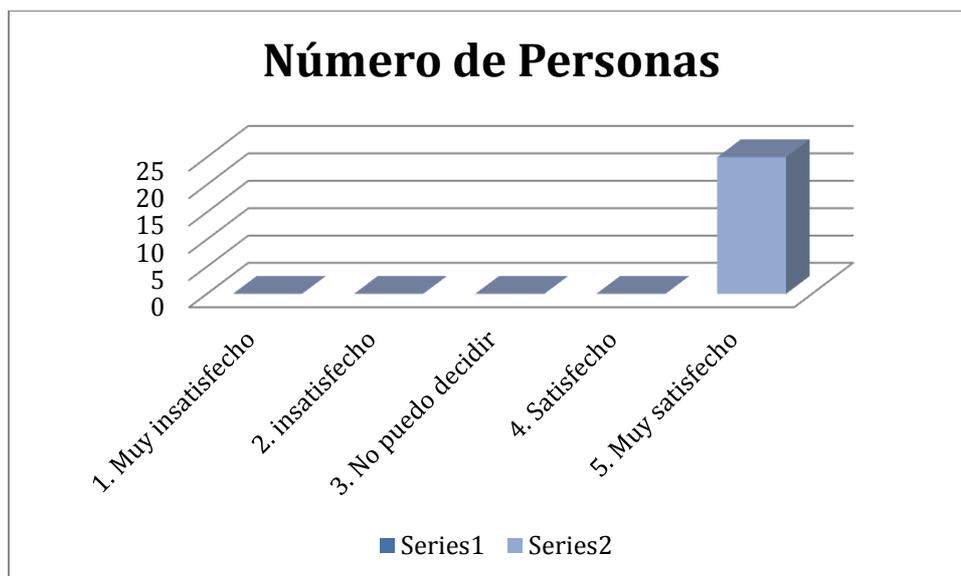


Gráfico No. 6: Índice de la percepción de la posibilidad que tienen los colaboradores de que su trabajo no vaya en contra de su conciencia.

Fuente: tabla No.- 1

Nos dice que en este caso particular, las personas de esta empresa sienten que tiene un buen ambiente laboral en ese sentido. Las veinte y cinco personas están de acuerdo con la importancia que tiene el tener un trabajo tenga actividades transparentes. Hay casos en los que ciertas personas pueden ser chantajeadas u obligadas a hacer cosas que no desean o que consideran incorrectas solo para mantener su empleo. Este factor juega un papel importantísimo en el ámbito de la percepción de un buen clima laboral. Cuando este existe hay más motivación de parte de los empleados.

En nuestra sociedad, la cual es cada vez más competitiva y hay menos fuentes de trabajo la percepción de estabilidad laboral significa una alivio para muchos. Si bien es cierto que la estabilidad laboral es muy importante, ya que permite a los individuos a planear una vida en base a un sustento económico; no es menos cierto que hay ciertas empresas que se aprovechan de esta situación para explotar a personas que necesitan el empleo. Los hacen trabajar más horas, los cargan de trabajo, y no les pagan más. Gracias

a que esta misma empresa brinda capacitaciones constantes, integraciones generan profesionales preparados los cuales tienen que ser cuidados y tratar de mantenerlos en la empresa.

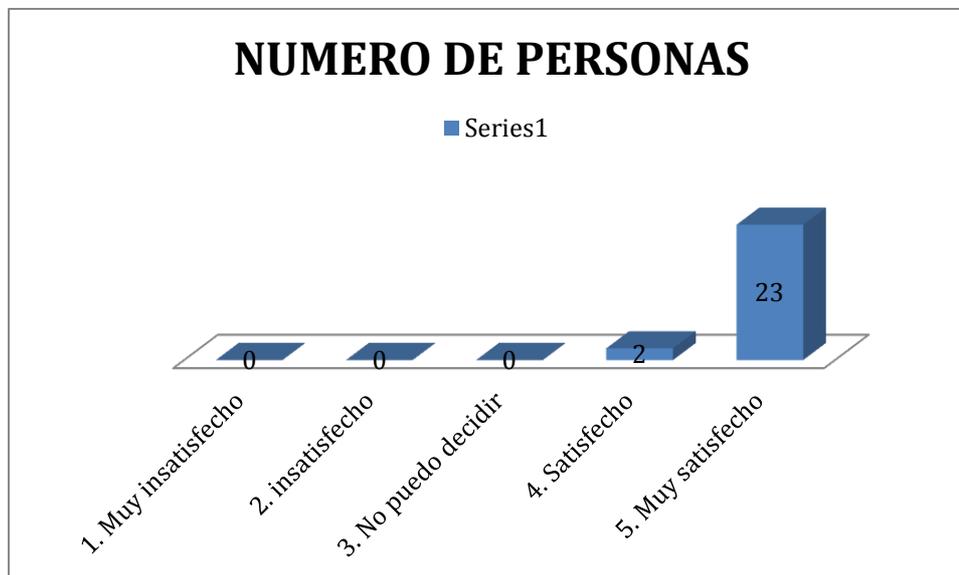


Gráfico No. 7: Índice de percepción de estabilidad laboral.

Fuente: tabla No.- 1

Como podemos observar en el gráfico No. 7 todas las personas de esta empresa están muy satisfechas con respecto a la estabilidad que tienen por estar en el trabajo en el que están; pero hay que acotar una cosa. En el caso particular ecuatoriano, las leyes y el reglamento del trabajo protegen de una forma muy buena a los trabajadores proporcionándoles una mejor estabilidad en sus empleos; es decir, que se puede mencionar el hecho de que este es un factor que podría influir en la percepción de estabilidad que tienen los empleados en esta empresa y en otras de país. En otros países las personas pueden ser despedidas realmente de un día para el otro sin ninguna consecuencia.

Otro de los parámetros propuestos por el libro es que la percepción de una buena calidad de vida en el trabajo se mide también en la percepción de si es que los miembros de una organización pueden hacer algo por otras personas más allá de la organización.

En el siguiente gráfico vamos a observar forma en la que los empleados de esta compañía ven este parámetro:

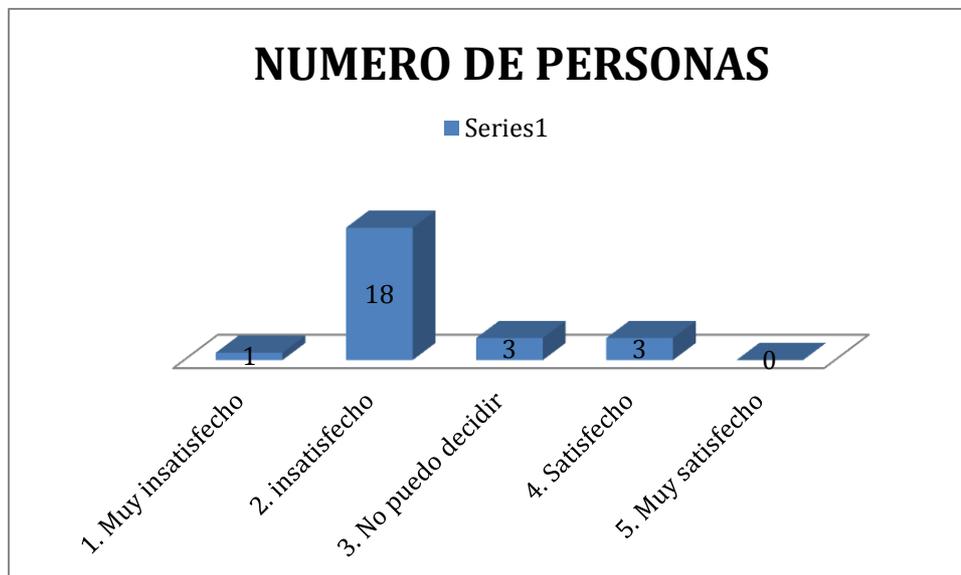


Gráfico No. 8: Índice de percepción sobre si los colaboradores pueden hacer algo mas por otras personas.

Fuente: tabla No.- 1

Vemos que muchas de las personas sienten que lo único que hacen es ver por los intereses de la empresa más no por el bienestar de otras personas. A pesar de esto, conversé con unas cuatro personas las cuales dijeron estar satisfechos ya que ha habido ciertos eventos en los cuales si se ayuda a personas, por ejemplo me contaban que uno de los eventos que hacían era el pintar fundaciones cada cierto tiempo dedicándole un fin de semana a personas que no tienen los recursos para esto. Este es un valor que en las empresas va siendo cada vez más importante, esto se llama responsabilidad social empresarial, que en otras palabras es devolver a la sociedad lo que nos ha dado. Hoy en día las empresas suelen invertir dinero en este tipo de actividades aunque muchas de ellas son bien intencionadas buscando cumplir el propósito mismo de la idea, hay empresas

que usan esto como publicidad para ellas mismas, maquillándole como ayuda para la comunidad. Hay personas que no están de acuerdo pero la verdad pienso que esto depende de cada uno y del compromiso que se tenga con las actividades comunitarias.

Otro parámetro para medir la satisfacción en el trabajo es la oportunidad de dar órdenes a otras personas.

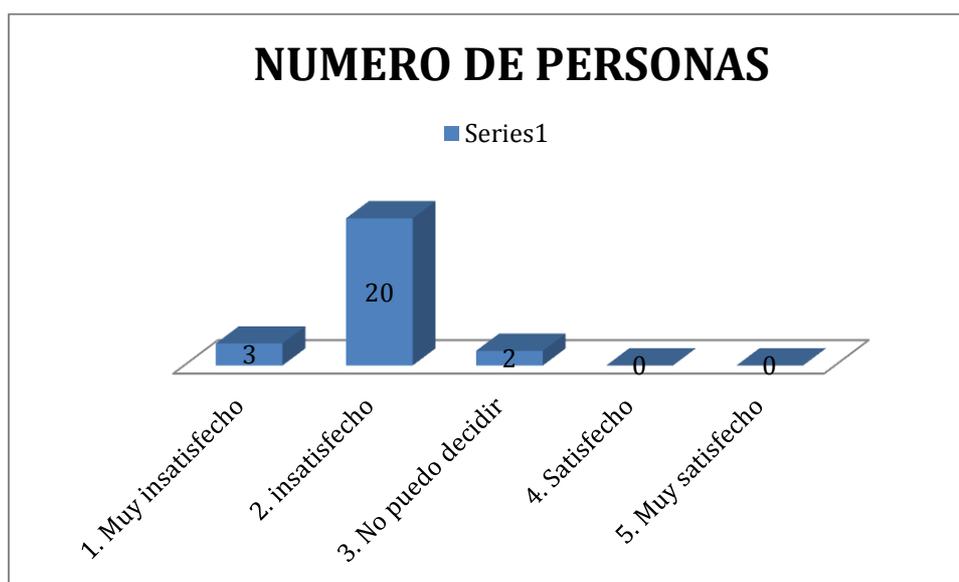


Gráfico No. 10: Percepción de la oportunidad de dar órdenes a los otros.

Fuente: tabla No.- 1

Este gráfico muestra el desacuerdo que hay con esto. En la organización en la que se realizó el estudio una de los aspectos primordiales es el trabajo en equipo, no solo porque este es importante para la organización y los colaboradores en sí, sino que es la forma más rápida y eficiente de alcanzar una meta en esta organización. Es importante mencionar que siempre es importante tener un guía para que nos ayude a llegar a las metas de manera acertada pero no es correcto tener una persona que lo único que quiera es hacer su voluntad; el trabajo en equipo es realmente importante y esto aplica para las pequeñas microempresas y para las grandes corporaciones.

Todas las personas a parte de buscar un trabajo que le guste buscan un trabajo que les ayude a explotar todas sus habilidades innatas y adquiridas con la experiencia. Todos estudiamos, nos preparamos, y ganamos experiencia para conseguir un trabajo que nos guste, hacerlo bien y explotar nuestras habilidades haciéndolo. Es importante ver que en esta empresa uno de los requisitos fundamentales es que las personas estén capacitadas en ciertas áreas del conocimiento pero que también les guste. Hay casos de personas que tienen el conocimiento pero cuando no les gusta lo que hacen, no sienten esa explosión de motivación para hacer bien su trabajo y explotar al máximo sus habilidades. En este caso específico los empleados de esta compañía son expertos en lo que hacen, les gusta y pueden demostrarlo. El siguiente gráfico muestra la forma y la percepción de los empleados sobre este tema.



Gráfico No. 10: Percepción de satisfacción con respecto a que el trabajo les permite explotar al máximo sus habilidades.

Fuente: tabla No.- 1

Según el autor del libro otro de los aspectos importantes para generar una buena percepción de un ambiente laboral en el que la gente podría hacer su trabajo de una forma buena es la percepción de que las políticas de la empresa se cumplen a cabalidad. Toda empresa sea grande o pequeña tiene que tener un reglamento para que la gente sepa por donde y como guiarse en ciertas situaciones; la ley ecuatoriana dice que es muy importante y obligatorio que las empresas cuenten con políticas, ya que cuando no es así se generan puede haber casos de personas que sufren accidentes profesionales o quedan lesionados gracias a que no se tomaron las medidas necesarias. En la empresa en la cual se hizo esta encuesta los empleados tienen la percepción de que las políticas de la compañía se cumplen siempre y en todo sentido. Lo cual es reflejado en su organización y procedimientos para realizar el trabajo de una manera eficiente y eficaz. En el siguiente gráfico se reflejan las personas de la entrevista y que la mayoría aceptaron que están satisfechos con la forma en la que las políticas de la empresa se ponen en práctica.

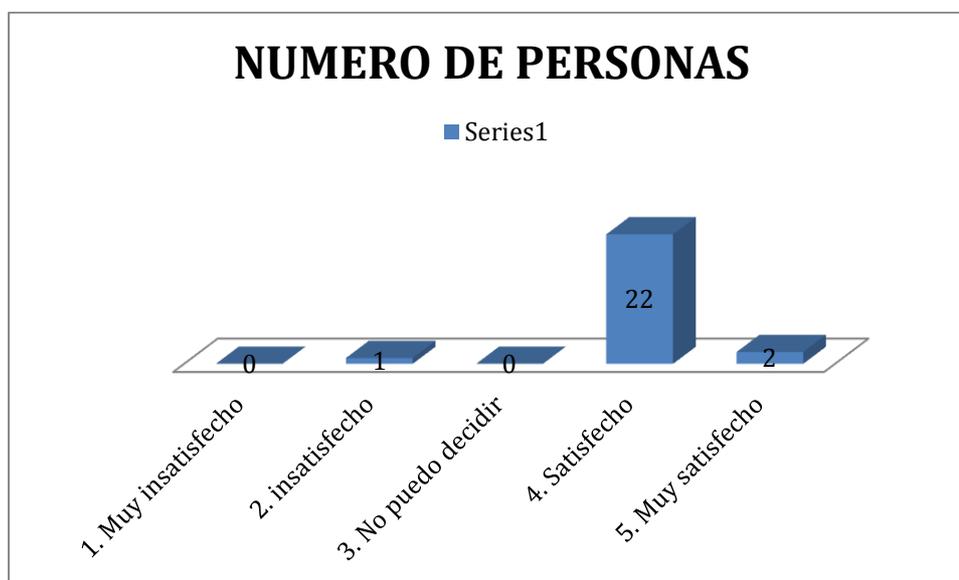


Gráfico No. 11: Percepción de los colaboradores de cómo se aplican las políticas de la empresa.

Fuente: tabla No.- 1

Cuando las políticas son claras y hay un buen ejemplo es muy fácil que los empleados sigan dichas políticas, crea un ambiente laboral lo que es beneficioso para las personas que trabajan en la organización y para la misma organización en sí.

Justo ahora vamos a entrar con un tema que es un poco difícil de llegar a un acuerdo con todas las partes ya que es el tema de la remuneración con el tiempo que se dedica al trabajo. Personalmente pienso que la remuneración de los empleados que trabajan dentro de una organización debe ir de acuerdo a las horas de trabajo invertidas para el mismo; pero también creo que hay empleos en los cuales esto llega a ser un poco relativo ya que las metas a alcanzar no ir de acuerdo con normas preestablecidas por la ley. En la empresa en la que se realizó las encuestas, la mayoría de los empleados presentaron un descontento en el sueldo, a excepción de una persona, con relación al tiempo de trabajo que normalmente invierten en este empleo. Además, en Ecuador estando regidos por el código del trabajo, los empleados al incurrir en horas de trabajo complementarias, extraordinarias, y suplementarias, los empleadores deberán pagar un recargo al valor de trabajo por hora de cada trabajador. Sin embargo el tipo de contrato de trabajo que se maneja en esta empresa, dice que los empleados deben cumplir ciertas metas en tiempos determinados por lo que no existen a lo que llamamos horas extras. Por esto de la percepción de que la remuneración no es buena con respecto al tiempo de trabajo. Hablando con los empleados de la empresa decían que muchos de ellos trabajan 12 horas diarias muchas de las veces. En el siguiente gráfico se ilustra la percepción de las personas de la remuneración va de acuerdo al tiempo que se trabaja en la empresa:

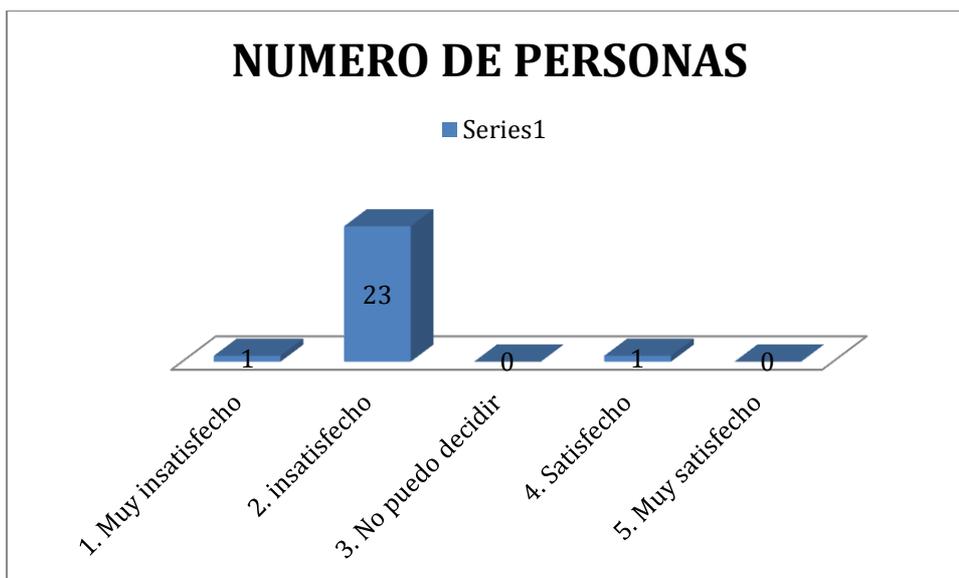


Gráfico No. 12: Percepción de la remuneración respecto a las horas de trabajo empleadas.

Fuente: tabla No.- 1

A pesar del sueldo bajo que tienen los empleados, o la percepción que tienen sobre este, no significa que se sienten mal en la empresa ya que muchos de ellos siguen trabajando ahí y hay un ambiente de compañerismo. Para unas personas, el sueldo de los empleados es realmente importante, porque ayuda en cierta medida a mantener motivados a los colaboradores, y ayuda a mantenerlos convencidos de que están trabajando en un lugar que vale la pena el esfuerzo; además este ayuda a la gente a tener un sentido de seguridad económica lo que genera una cadena. Al tener un buen sueldo fijo, significa que los empleados de una organización pueden hacer planes a largo plazo en todo sentido, por ejemplo para comprar una casa, educación, viajes, entre otros, lo que consecuentemente genera bienestar y ganas de quedarse. Pero eso no es todo porque todos sabemos que en la vida hay que tener equilibrio, si una persona trabaja doce horas diarias, de lunes a sábado, difícilmente va a poder disfrutar de las cosas que ha adquirido con tanto esfuerzo o no van a poder disfrutar de su familia por haber estado trabajando.

En el caso de esta empresa la gente tiende a dar mucho por el trabajo y suele dejar de lado sus otros aspectos, y tal vez sea esa una de las razones por las cuales de la percepción de una mala paga, porque están renunciando a muchas cosas y su remuneración no es lo suficientemente significativa para un sacrificio tan grande.

Uno de los factores que hacen posible tener una buena calidad de vida en el trabajo es la libertad con la que los colaboradores hacen su trabajo. Cuando hay libertad es posible explotar al máximo las habilidades de los empleados, todas sus virtudes y competencias salen a flote y creo que es la mejor forma de tener gente que vale la pena en una empresa. Claro que no quiero decir, que la gente debe hacer lo que desee y sin control, siempre hay lineamientos a seguir y cosas que se pueden mejorar, pero en realidad es muy importante dejar que la inventiva de frutos, que exista una gran gama de posibilidades de resolución de un problema gracias a que a tres personas descubrieron como resolver el problema de tres diferentes maneras. Sin embargo la percepción de esto en esta empresa fue que no hay mucha libertad para hacer lo que uno quiere o de utilizar el juicio propio. Resulta que en esta empresa, como en muchas otras más de nuestro país, hay cosas que tienen procedimientos, y la mayoría de actividades de esta empresa tienen esto. Por eso de la percepción de algunos de los empleados encuestados, es decir, de la mayoría, es que su trabajo llega a cierto punto a ser monótono, lo que consecuentemente genera que los empleados desistan de trabajar en esta organización.

Por otro lado, una de las cosas positivas del empleo en esta organización, es la capacidad que tienen los empleados de seguir creciendo dentro de la empresa. Semestralmente se realizan evaluaciones generales para evaluar el desempeño de los empleados, y en base a promoverlos y subirles el sueldo de una manera santificativa o se toma la decisión de quien ya no debe pertenecer a la organización. En el siguiente gráfico

se ilustra la percepción que tienen los empleados sobre ser promovidos dentro de esta empresa:



Gráfico No. 13: Percepción de posibilidad de ser promovidos en la empresa.

Fuente: tabla No.- 1

Si bien es cierto hay personas que si pueden seguir creciendo y seguro lo harán, hay personas en aéreas de esta empresa donde no hay una estructura organizacional tan vertical sino horizontal lo que impide un poco el crecimiento profesional de algunos aquí.

Ya habíamos hablado de libertad y de cómo esta hace posible que los resultados dentro de una organización sean los esperados, pero este concepto tiene que estar ligado a un tema fundamental, la confianza. La confianza se va formando por medio de la experiencia de los empleados en los sus diferentes departamentos en los cuales trabajan, además de tener ciertas ventajas en la consecución de un trabajo, gracias a todos los conocimientos adquiridos en un campo específico. Pienso que una forma de ayudar a construir esta confianza, se da cuando a los colaboradores tomen decisiones bajo su propio juicio. Si bien es cierto que la mayoría de veces no se puede asegurar que el trabajo va a salir bien, esta es una de las formas como hacer que los empleados aprenden

más y mejor sus labores dentro de una organización. Adicionalmente es importante mencionar que el dejar usar a los empleados su juicio propio ayuda a generar nuevas ideas ya que todas las personas tienen ideas distintas y muchas de ellas pueden llegar ser genialidades. En el siguiente gráfico vamos a ver la percepción de esta compañía con respecto a la libertad que los empleados tienen para hacer uso de su juicio propio:

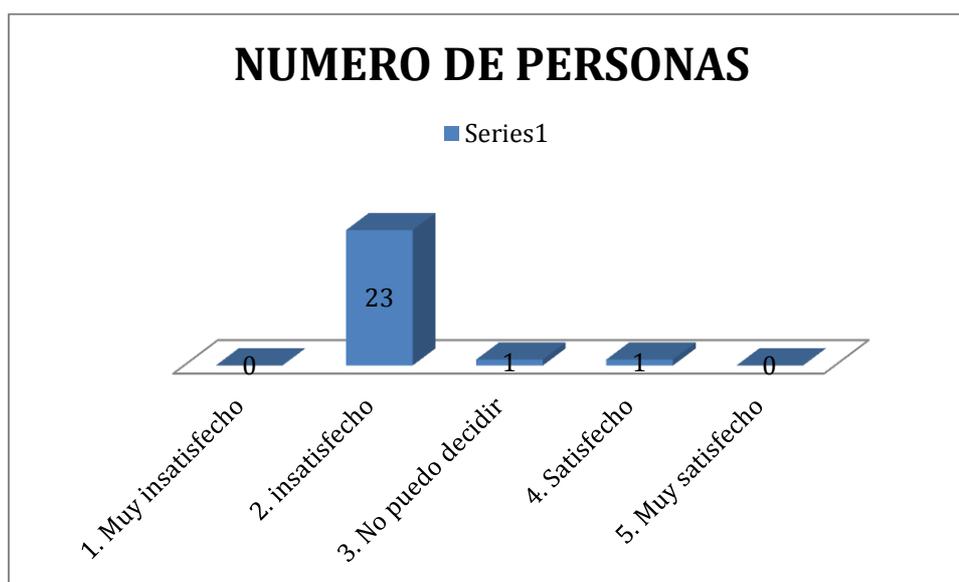


Gráfico No. 14: Percepción de los colaboradores de poder hacer uso de su propio juicio.

Fuente: tabla No.- 1

En esta compañía, la razón por la cual la mayoría de los participantes de la encuesta escogió que están insatisfechos fue porque nos dimos cuenta de que muchos de los trabajos y obligaciones tienen procesos mecánicos y estandarizados, lo cual no permite hacer mayor cosa con respecto al uso de juicio propio. Si existen situaciones en las cuales los empleados de esta empresa toman decisiones basadas en su propio conocimiento pero la realidad es que en la mayoría de cosas, el comportamiento está ya determinado por estándares preestablecidos. Esto está también relacionado con otro de

los parámetros que nos dice que la percepción de una buena calidad de vida laboral está ligada a que los empleados de una organización tengan la oportunidad de intentar sus propios métodos de trabajo. La resolución y la forma de resolver los problemas puede variar de persona a persona y la única forma de encontrar el mejor es probar diferentes métodos. La mayoría de personas que estuvieron sometidas a la encuesta dijeron que no están de acuerdo de cómo se maneja este parámetro en la empresa. Ya que si alguien hace algo diferente no está bien porque todo ya está estandarizado. Aunque si nos ponemos a pensar, estos estándares existen para mantener la calidad del servicio prestado, y ciertos empleados suelen confundir eso con represión y como una forma de hacer que sus ideas no tengan peso dentro de la organización.

Considero que este es otro de los factores extremadamente importantes al analizar la percepción de un buen clima laboral en una organización y estos son los compañeros de trabajo. Este es uno de los factores determinantes al momento de ver el clima laboral de una empresa. Hay que mencionar que no se puede comparar culturalmente a las personas o trabajadores de Estados Unidos, Japón y Ecuador. La cultura juega un papel muy importante en esto tanto como para el desempeño, evaluación de la calidad con la que un empleado hace su trabajo y la posibilidad de crecimiento que este tienen dentro de la estructura organizacional. Viendo este caso en particular, el de la empresa en Ecuador, un país latinoamericano, con una cultura que está más apegada a las personas, uno de los pilares fundamentales son las relaciones humanas que se desarrollan dentro de una organización. Aquí incluso para ascender, no es suficiente solo hacer méritos para crecer, sino que también hay que demostrar la capacidad para relacionarse con las personas dentro de un equipo de trabajo, ya que muchas de las veces aquí el saber y poder relacionarse con los demás colaboradores de manera correcta refleja liderazgo, un factor clave para conseguir una promoción. En la empresa en la que se hizo el estudio refleja

que el ambiente con las demás personas es realmente bueno y tengo que decir que me comentaron que este es uno de los factores principales por los cuales la gente se queda trabajando en esta empresa. En el siguiente gráfico se ilustra el número de personas que están de acuerdo con que la relación con los compañeros de trabajo se relaciona entre ellos.

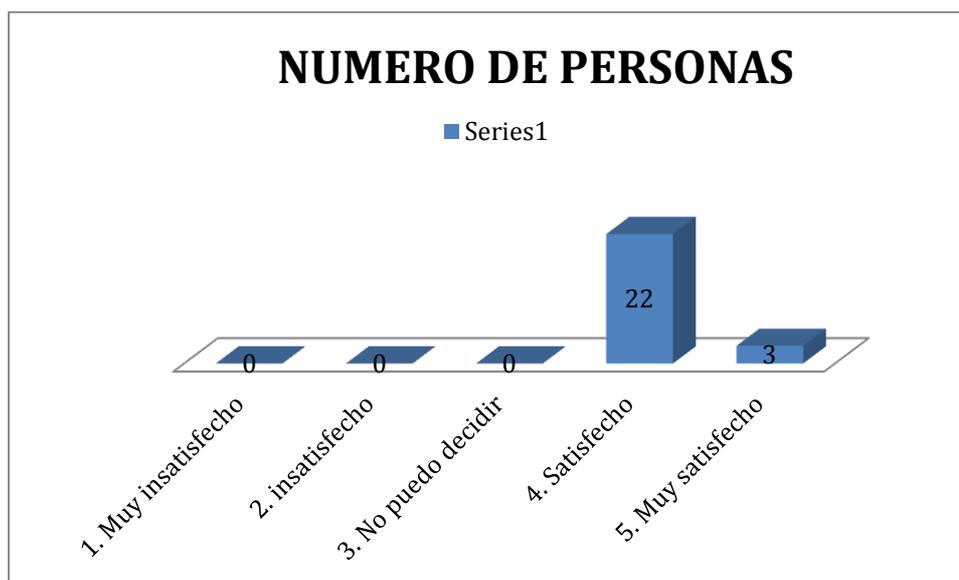


Gráfico No. 15: Percepción de cómo los colaboradores se relacionan entre sí.

Fuente: tabla No.- 1

Pienso que si en el trabajo una persona se encuentra con gente que tiene valores, como honestidad, responsabilidad, solidaridad, la relación va a ser muy buena y va a generar un buen ambiente de trabajo. En esta empresa el trabajo en equipo es primordial, y es una de las cosas en las que más se enfocan al momento de realizar una actividad. Aquí es muy importante que las personas puedan relacionarse entre ellas ya que de esta forma las metas de la organización se van a alcanzar de una manera más efectiva y en menor tiempo. En el caso opuesto cuando la gente no se relaciona de una manera correcta, o peor aún, hay personas que intencionalmente perjudican a los demás para

escalar genera una percepción realmente fatal sobre la calidad de vida en ese trabajo, y me he enterado de casos de gente que abandona buenos puestos de trabajo por este factor. Así que podemos decir que esta empresa tiene un buen equipo de talento humano y que los colaboradores se pueden relacionar entre sí sin problemas.

En el siguiente gráfico vamos a ver la relación que existe entre la percepción de un buen ambiente laboral y el hecho de que existan premios por haber realizado un buen trabajo:

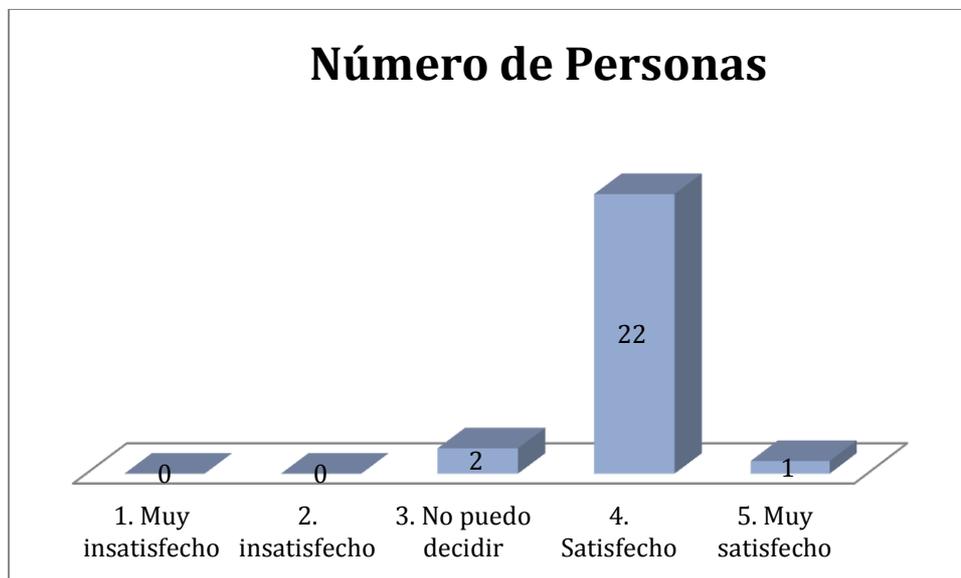


Gráfico No. 16: Percepción de recompensa por un trabajo bien hecho.

Fuente: tabla No.- 1

Creo que es muy importante el hecho de valorar lo que los empleados hacen en una empresa y pienso que el reconocimiento y felicitación cuando algún colaborador de la empresa hace un trabajo bien hecho, una muy buena manera de mantenerlo motivado es reconociendo su buen trabajo.

Según varios datos obtenidos de las encuestas y tabulados en el programa de análisis de datos del libro de Robbins y Judge, las personas obtuvieron un promedio de

calificación, de entre sesenta y cinco y ochenta puntos, cuya descripción la vamos a revisar a continuación:

La satisfacción al trabajo es tu actitud general sobre tu trabajo. Los niveles altos de satisfacción en el trabajo suelen estar ligados a bajos niveles de abstinencia. Algunos de los problemas con tu trabajo pueden estar ligados con la paga, falta de crecimiento dentro de la organización, colegas, pero también puede ser que si es que estas debajo del promedio es porque tu actitud hacia el trabajo no es buena, y tal vez este no es el problema sino tu. (Robbins y Judge, assessment Ib3)

Según algunos autores, cuando existe motivación es menos costosa para las empresas a comparación de cuando existen empleados desmotivados y esto lo podemos comprobar con la teoría de “voz, salida, lealtad y negligencia del autor Dan Farrel. Además esto está directamente relacionado con la percepción de haber realizado un buen trabajo. Hay personas que sienten vergüenza cuando hacen mal las cosas, en mi caso personal no me gusta hacer mal las cosas y trato de corregirlas lo más rápido posible porque me genera un malestar terrible; así a muchas les puede pasar, pero también hay personas, igual que a mí, a las cuales les gusta sentir esa sensación de bienestar después de haber realizado un buen trabajo.

### **Importancia del estudio**

Potencialmente este estudio podría contribuir a determinar que hay muchos más factores en la percepción de la calidad de vida en el trabajo y su impacto en la productividad de la empresa. Hay que mencionar que la única cosa que no se puede reemplazar en una empresa es el talento humano y que cuando a este se le da la importancia suficiente, ayude de sobremanera a que suba la productividad de los empleados por ende la productividad de la empresa. Es importante porque nos pudimos dar cuenta de que hay varios factores que influyen en esta percepción, más allá del sueldo

o de las variables básicas que la gente piensa. Otra razón es que muchas empresas pierden personas o colaboradores valiosos por no fijarse en variables que parecen imperceptibles pero que aparecieron en el estudio y pueden ayudar a tomar decisiones acertadas con respecto al talento humano.

### **Resumen de sesgos del autor**

Como ya mencionamos antes los sesgos más importantes que se tenía es la percepción de que un departamento de recursos humanos tiene una importancia vital debido a que hemos estado en una empresa en la cual la selección de las personas ayuda a que el desempeño de la empresa y el trabajo en equipo funcionen. En un colegio, vimos que el ser meticuloso con la selección de los profesores ha asegurado la calidad de la educación y responsabilidad de parte de los docentes.

Otro sesgo que se pudo identificar es el hecho de trabajar en la empresa analizada puede generar una imparcialidad para hacer el análisis e interpretación de los datos, muchos de los participantes y colegas son amigos y mi percepción sobre sus opiniones pueden no ser tan objetivas.

## CONCLUSIONES

Lo primero que tenemos que mencionar para responder a la pregunta de investigación es decir que la compañía que se analizó para la investigación, tuvo un crecimiento importante en los ingresos y como es una empresa que presta servicios el capital más importante que tiene son las personas. Con el estudio llegamos a la conclusión de que si, la calidad de vida laboral afecta en la productividad de la empresa y la percepción de un buen clima laboral ayuda nos indica que hay factores más importantes, que motivan a las personas a quedarse y seguir con la organización. Además, es importante mencionar que en esta empresa en particular, los empleados le dan un valor muy importante al hecho de que las relaciones que se manejan dentro de la organización sean buenas, libres de problemas y tensión. Las horas de trabajo excesivas son una desventaja ya que muchas de las veces los colaboradores no están de acuerdo. Sin embargo, no podemos dejar de lado que aunque los ingresos de la empresa subieron, el porcentaje de rotación de personal es un poco alto lo que indica que hay un factor que no se está tomando en cuenta y pienso que es el de la falta de motivación hacia los empleados. A veces la percepción de injusticia puede afectar de sobremanera al bienestar de los empleados dentro de la compañía por lo cual es necesario corregir este tipo de percepción.

Hemos llegado a la conclusión de que enfocarse en ayudar al capital humano no solo hace que los ingresos de las empresas mejoren sino que aparte de eso se consigue un compromiso de largo plazo por parte de los colaboradores con la empresa. Es menos costoso mantener empleados y mantenerlos motivados, que tener una excesiva rotación de personal a la cual hay que estar entrenando una y otra vez, generando un círculo vicioso que no permite a la empresa alcanzar la cumbre en términos de ganancias y productividad.

### **Limitaciones del estudio**

En primer lugar una de las limitaciones del estudio fue que el estudio se hizo en una empresa con pocos empleados con lo cual podemos obtener una tendencia de lo que pasa globalmente; cabe recalcar que los datos que se obtuvieron para realizar el análisis son muy buenos y pueden explicar una tendencia generacional debido a que la mayoría de los encuestados son personas relativamente jóvenes, por lo que muchos podrían tener las mismas percepciones debido al nivel de madurez parecido.

### **Recomendaciones para futuros estudios**

La mejor recomendación que mi modo de ver se podría hacer es hacer una investigación parecida pero haciéndola en una escala exponencialmente más alta, realizando el análisis en una empresa de cada industria, sean estas manufactureras, de servicios, distribuidoras, etc. Porque en realidad lo que nos interesa hacer ver a los demás que hay empresas que tienen un excelente nivel de calidad de vida laboral y hay otras empresa que no pero que pueden mejorar cuando se dan cuenta. Además, uno de los factores más importantes es el hecho de que se necesita un capital económico, humano y una inversión de tiempo mucho mayor ya que se recomendaría hacer es un estudio, enfocándose más en todas las industrias que existen en el país.

**REFERENCIAS**

- Elci, M & Alpkan, L. (2009). *The impact of Percieved Organizational Ethical Climate on Work satisfaction*. Springer, Obtenido el 24 de septiembre del 2013 de <http://www.jstor.org/stable/40294745>
- Farrell, D. (1983). *Exit, Voice, Loyalty, and Neglect as Responses to Job Dissatisfaction: A Multidimensional Scaling Study*. Obtenido el 15 de noviembre 2013 de <http://www.jstor.org/stable/255909/>
- Robbins, S & Judge, T (2009). *Comportamiento Organizacional*. Decimotercera edición.
- Withey, M & Cooper, W. (1989). *Predicting exit, voice, loyalty, and neglect*. *Administrative Science quarterly*, vol. 34, No.4. Obtenido el 15 de noviembre del 2013 de <http://www.jstor.org/stable/2393565>

## ANEXO A: TABULACION DE LAS ENCUESTAS

1. Ser capaz de mantenerme ocupado todo el tiempo.																									TOTAL	
PERSONAS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	
1. Muy insatisfecho																										0
2. insatisfecho																										0
3. No puedo decidir																										0
4. Satisfecho																										0
5. Muy satisfecho	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	25
2. La oportunidad de trabajar por mi cuenta.																									TOTAL	
PERSONAS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	
1. Muy insatisfecho																										0
2. insatisfecho																		X								1
3. No puedo decidir			X	X	X		X	X	X	X		X	X	X	X		X		X	X	X		X	X	X	18
4. Satisfecho	X	X				X					X					X						X				6
5. Muy satisfecho																										0
3. La oportunidad de realizar diferentes actividades.																									TOTAL	
PERSONAS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	
1. Muy insatisfecho																										0
2. insatisfecho	X	X	X		X	X	X	X			X			X	X	X	X	X		X	X	X	X	X	X	19
3. No puedo decidir									X	X		X	X						X							5
4. Satisfecho				X																						1
5. Muy satisfecho																										0
4. La oportunidad de ser alguien en la comunidad.																									TOTAL	
PERSONAS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	
1. Muy insatisfecho																										0
2. insatisfecho																										0
3. No puedo decidir										X				X												2
4. Satisfecho	X	X	X	X				X	X		X	X	X		X	X	X	X		X	X	X		X	X	18
5. Muy satisfecho					X	X	X												X				X			5







