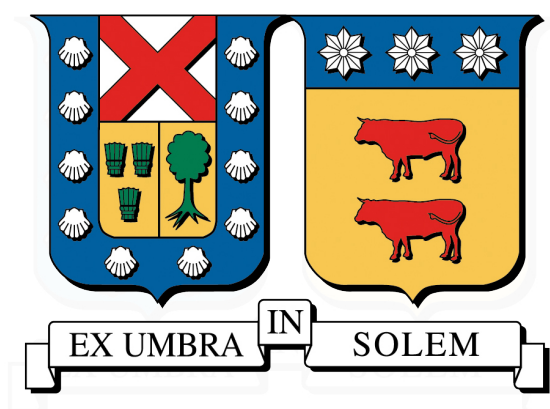


UNIVERSIDAD TÉCNICA FEDERICO SANTA MARÍA
DEPARTAMENTO DE INDUSTRIAS
VALPARAÍSO - CHILE



**PROPUESTA DE MODELO DE EVALUACIÓN DEL BIENESTAR
LABORAL EN UNA EMPRESA DE SERVICIOS DE INGENIERÍA**

LEONARDO AGUSTÍN PINO NAVIA

MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE
INGENIERO CIVIL INDUSTRIAL

PROFESOR GUÍA : SIMÓN GÓMEZ MUÑOZ
PROFESOR CORREFERENTE : PABLO VIVEROS GUNCKEL

DICIEMBRE, 2024

Esto ha sido un camino largo, lleno de altibajos, a veces sintiéndome capaz de todo, y otras lidiando con el síndrome del impostor. Gracias, profe Simón, por tenerme paciencia en este proceso.

Me siento profundamente agradecido de todas esas bellas personas que pasaron por mi vida en el transcurso de la carrera, tanto de aquellas que siguen conmigo, como aquellas que, por distintos motivos, ya no. Ustedes fueron mi lugar seguro cuando más lo necesité y me llevo maravillosos recuerdos suyos.

Quiero agradecer a la música (y obviamente, al Coro de la Universidad), que me llevó a conocer una sensibilidad que no sabía que tenía, me liberó del estrés que trae consigo la carrera, me abrió puertas artísticas que, rara vez, se le abren a un estudiante de Ingeniería, y que de alguna forma, me ayudó a trabajar un talento que no creía digno de seguir impulsando.

Esto tampoco habría sido posible sin el apoyo de mi familia, que de a poco han aprendido a darme mi espacio. Gracias por entender que su hijo es distinto y que no tiene porqué funcionar igual que el resto.

Finalmente, quiero hacer una mención honrosa a todos esos animalitos que pasaron por mi vida universitaria, ya que fueron quienes más me acompañaron en mis noches de estudio, redactar informes y hacer cálculos que parecían interminables. Ellos me hicieron entender que el apoyo emocional no solo viene de las personas. Un abrazo al cielo a aquellos que ya no están.

¡GRACIAS!

RESUMEN EJECUTIVO

Este estudio propone un modelo para evaluar el bienestar laboral en una empresa de servicios de ingeniería, enfocado en un grupo de estudio compuesto mayoritariamente por empleados de la generación Millennial. El objetivo principal es identificar y mejorar las condiciones que influyen en la productividad, desempeño y calidad de vida de los empleados, considerando las características y necesidades propias de esta generación. El modelo se centra en cuatro dimensiones clave: *"Salud Mental"*, *"Conocimientos y Competencias"*, *"Energía y Motivación"*, y *"Sentido de Pertenencia"*. A través de una encuesta diseñada específicamente para este propósito, se recopilaron datos que fueron analizados estadísticamente para garantizar la fiabilidad y validez del instrumento. Los resultados revelaron oportunidades de mejora en la empresa, como también correlaciones significativas entre las dimensiones clave. Entre las expectativas de este modelo, destacan la reducción tanto del ausentismo como de la rotación laboral, así como la promoción de estrategias personalizadas que mejoren tanto la satisfacción de los empleados como el desempeño organizacional. Se concluye que un enfoque adaptado a las necesidades generacionales y organizacionales puede generar un ambiente laboral más saludable, motivador y productivo.

ABSTRACT

This study proposes a model to evaluate workplace well-being in an engineering services company, focusing on a study group primarily composed of Millennial-generation employees. The main objective is to identify and enhance the conditions that influence employee productivity, performance, and quality of life, taking into account the unique characteristics and needs of this generation. The model centers on four key dimensions: *"Mental Health"*, *"Knowledge and Skills"*, *"Energy and Motivation"*, and *"Sense of Belonging"*. Data were collected through a survey specifically designed for this purpose and analyzed statistically to ensure the reliability and validity of the instrument. The results revealed opportunities for improvement within the company, as well as significant correlations between the key dimensions. Expectations for this model include reducing absenteeism and employee turnover, while promoting personalized strategies to enhance both employee satisfaction and organizational performance. The study concludes that an approach tailored to generational and organizational needs can foster a healthier, more motivating, and productive work environment.

Índice de Contenidos

1. Problema de Investigación	1
2. Objetivos	4
2.1. Objetivo General	4
2.2. Objetivos Específicos	4
2.3. Alcance	5
2.4. Metodología Propuesta	6
3. Marco Teórico	8
3.1. Productividad laboral	8
3.2. Desempeño laboral	9
3.3. Clima organizacional	10
3.4. Satisfacción laboral	11
3.5. Calidad de Vida en el Trabajo (CVT)	15
3.5.1. Calidad de Vida en el Trabajo según el abordaje de Richard Walton	16
3.5.2. La Calidad de Vida en el Trabajo según Hackman y Oldham	19
3.5.3. La Calidad de Vida en el Trabajo en las consideraciones de William Westley	20
3.5.4. La Calidad de Vida en el Trabajo según Werther y Davis	21
3.5.5. La Calidad de Vida en el Trabajo según Nadler y Lawler	22
3.5.6. El abordaje de la Calidad de Vida en el Trabajo según Huse y Cummings	24
3.5.7. Justificaciones para invertir en Calidad de Vida en el Trabajo	24
3.6. Perfil de los Millenials	26
3.6.1. Intereses de los Millenials en el mundo laboral	29
3.7. Relación entre la Clima organizacional y Satisfacción laboral	30
3.8. Relación entre la Satisfacción laboral y la Productividad	32
3.9. Síndrome de Burnout	33
3.10. Dimensiones del Bienestar Laboral	34
3.10.1. Salud Mental	34
3.10.1.1. Estrategias para mejorar la Salud Mental	37
3.10.2. Conocimientos y Competencias	37
3.10.2.1. Estrategias para mejorar los Conocimientos y Competencias	41
3.10.3. Energía y Motivación	42

3.10.3.1. Tipos de energía personal	42
3.10.3.2. Tipos de motivación laboral	44
3.10.3.3. Estrategias para mejorar la Energía y Motivación	45
3.10.4. Sentido de Pertenencia	46
3.10.4.1. Estrategias para mejorar el Sentido de Pertenencia	48
3.11. Criterio para establecer un valor umbral adecuado	50
3.11.1. Beneficios de la agrupación en cuartiles	51
3.12. Kaizen	52
3.12.1. Ciclo PDCA	52
3.12.1.1. Plan - Planificar	53
3.12.1.2. Do - Ejecutar	53
3.12.1.3. Check - Verificar	54
3.12.1.4. Act - Actuar	54
3.13. Métodos de Análisis de Datos	55
3.13.1. Análisis de Residuales	56
3.13.1.1. Observaciones atípicas	56
3.13.1.2. Observaciones influyentes	57
3.14. Cálculo de Fiabilidad y su significado	57
3.14.1. Cálculo de Fiabilidad	58
3.14.2. Interpretación del valor de Alfa de Cronbach	59
3.14.3. Consideraciones del cálculo del Alfa de Cronbach	60
3.15. Encuestas y cuestionarios relacionados	60
4. Antecedentes Generales	62
4.1. Descripción de la Empresa	62
4.1.1. Información del Grupo de Estudio	63
5. Desarrollo	64
5.1. Encuesta	66
5.1.1. Salud Mental	66
5.1.2. Conocimientos y Competencias	67
5.1.3. Energía y Motivación	68
5.1.4. Sentido de Pertenencia	70
5.2. Aplicación de la Encuesta	72
5.3. Análisis	73
5.3.1. Análisis del Instrumento	73
5.3.1.1. Validez	73
5.3.1.2. Fiabilidad (Alfa de Cronbach)	73
5.3.2. Análisis de Aplicación	74
5.3.2.1. Frecuencia de Respuestas	74
5.3.2.2. Medidas de tendencia central y de dispersión	78
5.3.2.3. Gráficos	81
5.3.2.4. Resumen de Resultados a Nivel Individual	85
5.3.3. Análisis de Resultados a Nivel Global	86
5.3.3.1. Estudio de Observaciones Atípicas	90

5.3.3.2. Estudio Observaciones Influyentes	90
5.3.3.3. Interpretación de Resultados	91
5.3.4. Definición del valor umbral	94
5.3.5. Estrategias a definir	96
6. Conclusiones y Recomendaciones	97
Bibliografía	100
A. Anexos	109
A.1. Análisis de Resultados a Nivel Individual	109
A.1.1. Empleado N°1	109
A.1.2. Empleado N°2	111
A.1.3. Empleado N°3	113
A.1.4. Empleado N°4	115
A.1.5. Empleado N°5	117
A.1.6. Empleado N°6	119
A.1.7. Empleado N°7	121

Índice de Tablas

3.1. Algunos criterios y factores determinantes (o indicadores) de la Calidad de Vida en el Trabajo.	18
3.2. Otros criterios y factores determinantes (o indicadores) de la Calidad de Vida en el Trabajo.	19
3.3. Modelo de las dimensiones básicas de la tarea.	20
3.4. Modelo de la Calidad de Vida en el Trabajo según Westley.	21
3.5. Elemento de Proyecto de Cargo.	22
3.6. Correlación entre clima organizacional y satisfacción laboral	32
3.7. Correlación entre la Satisfacción Laboral y la Productividad.	33
3.8. Escalas de correlación	56
3.9. Rangos de Alfa de Cronbach y su debida interpretación.	60
5.1. Cuestionario correspondiente a la Dimensión I (Salud Mental).	67
5.2. Alternativas para las preguntas correspondientes a la Dimensión IV (Sentido de Pertenencia).	68
5.3. Cuestionario correspondiente a la Dimensión II (Conocimientos y Competencias).	68
5.4. Cuestionario correspondiente a la Dimensión III (Energía y Motivación).	70
5.5. Alternativas para las preguntas correspondientes a la Dimensión IV (Sentido de Pertenencia).	71
5.6. Cuestionario correspondiente a la Dimensión IV (Sentido de Pertenencia).	72
5.7. Frecuencia de respuestas en la Dimensión N°1: Salud Mental.	74
5.8. Frecuencia de respuestas en la Dimensión N°2: Conocimientos y Competencias.	75
5.9. Frecuencia de respuestas en la Dimensión N°3: Energía y Motivación.	76
5.10. Frecuencia de respuestas en la Dimensión N°4: Sentido de Pertenencia.	77
5.11. Medidas de tendencia central y de dispersión.	78
5.12. Resultados de Bienestar Laboral a nivel individual.	85
5.13. Resultados de Bienestar Laboral a nivel global.	86
5.14. Matriz de correlaciones de Pearson de las diferentes dimensiones del Bienestar Laboral.	91
5.15. Puntajes de las distintas dimensiones del Bienestar Laboral, ordenadas en cuartiles.	95
5.16. Requerimientos de estrategias del Bienestar Laboral.	96

Índice de Figuras

2.1. Diagrama de la metodología propuesta.	7
3.1. Circuito del clima organizacional.	11
3.2. El costo de NO capacitar	40
3.3. Estrategias de Recuperación de Energía Personal	43
3.4. Ciclo de Deming o Ciclo PDCA	55
5.1. Gráfico de Evaluación del Bienestar Laboral.	65
5.2. Gráficos de torta para las preguntas de la Dimensión N°1: Salud Mental.	81
5.3. Gráficos de torta para las preguntas de la Dimensión N°2: Conocimientos y Competencias.	82
5.4. Gráficos de torta para las preguntas de la Dimensión N°3: Energía y Motivación.	83
5.5. Gráficos de torta para las preguntas de la Dimensión N°4: Sentido de Pertenencia.	84
5.6. Gráfico de los resultados de la Evaluación del Bienestar Laboral a nivel global.	86
5.7. Salud Mental en función de los Conocimientos y Competencias, con su línea de tendencia y su respectivo coeficiente de correlación de Pearson.	87
5.8. Salud Mental en función de la Energía y Motivación, con su línea de tendencia y su respectivo coeficiente de correlación de Pearson.	87
5.9. Energía y Motivación en función del Sentido de Pertenencia, con su línea de tendencia y su respectivo coeficiente de correlación de Pearson.	88
5.10. Energía y Motivación en función de los Conocimientos y Competencias, con su línea de tendencia y su respectivo coeficiente de correlación de Pearson.	88
5.11. Salud Mental en función del Sentido de Pertenencia, con su línea de tendencia y su respectivo coeficiente de correlación de Pearson.	89
5.12. Sentido de Pertenencia en función de los Conocimientos y Competencias, con su línea de tendencia y su respectivo coeficiente de correlación de Pearson.	89
5.13. Salud Mental en función de la Energía y Motivación, con su línea de tendencia y su respectivo coeficiente de correlación de Pearson. Corregido a través de la extracción de un dato atípico e influyente.	91

1 | Problema de Investigación

Con los recientes cambios en los paradigmas organizacionales, nuevos modelos de gestión de personas están siendo adoptados, y con esto, se ha vuelto fundamental entender el perfil de los empleados y ofrecerles lo que mejor se adapta a sus necesidades grupales e individuales. Es importante recordar que son las personas quienes innovan, crean y agregan valor a los distintos productos y servicios dentro de una organización.

Además, es sabido que el trabajo ocupa espacio y tiempo de gran relevancia en nuestras vidas. Buena parte de nosotros desarrolla una actividad laboral, y considerable parte de nuestra existencia transcurre dentro de las organizaciones. En este sentido, el significado que asociamos a nuestras actividades laborales responde por buena parte de nuestra calidad de vida. Ante esto, se origina el concepto de Calidad de Vida en el Trabajo (CVT), que se basa en tratar la experiencia emocional que desarrollamos con una actividad productiva, también es abordar los efectos de esta realidad sobre nuestro bienestar, al focalizar sus consecuencias en nuestra existencia y en los resultados de las organizaciones ([Alves et al., 2013](#), p. 146).

Paralelamente, la masificación del teletrabajo debido a la pandemia del COVID-19 trajo consigo consecuencias tanto positivas como negativas. En algunos casos, los empleados se vieron beneficiados por la comodidad que sentían al poder trabajar desde su hogar y no tener que dedicar tiempo a trasladarse físicamente hacia una oficina, mientras que en otros, el hecho de permanecer más tiempo en un mismo ambiente les resultó contraproducente, afectando su salud mental, así como también su productividad y desempeño. Es por esta razón que algunas empresas han decidido tomar iniciativas enfocadas en revalorizar el tiempo de descanso de sus empleados ([Torres, 2021](#)).

Un claro ejemplo de esto es el caso de RELPRO: una empresa chilena dedicada a la consultoría, capacitación, software y outsourcing de servicios de Ingeniería. En donde, mediante una charla con el Fundador & CEO (P. Viveros, comunicación personal, 9 de noviembre de 2022), se dio a entender que, dada la modalidad remota en la que se desempeñan los empleados de outsourcing –que en su mayoría pertenecen al grupo de los Millennials– se ha perdido la identidad de estos, concluyendo en que uno de los desafíos por los que está pasando la empresa es encontrar la manera de conocer sus intereses personales y colectivos, para así impactar en algunos factores laborales, como lo son la rotación, ausentismo, impuntualidad, entre otros.

Para el contexto de este estudio, se han analizado los resultados del informe *”Global Workforce Hopes and Fears Survey 2022”*, que encuestó a 52.195 trabajadores de 44 países y territorios –entre ellos Chile– siendo uno de los sondeos relacionados con la fuerza laboral más grandes del mundo. El estudio también mostró que el 33 % de los trabajadores chilenos se encuentra trabajando de manera remota, mientras que el 49 % lo hace de forma híbrida (mezcla entre presencial y a distancia). Para el 85 % de los consultados, en tanto, es importante poder elegir desde dónde trabajar, (por ejemplo, presencial, híbrido, de forma remota y otras ubicaciones) (Carrillo, 2022).

El presente estudio busca investigar los factores clave que influyen en el bienestar laboral del empleado chileno y cómo la implementación de un modelo de evaluación adecuado al contexto organizacional (y su debido plan de acción) puede repercutir positivamente en temas de competitividad, ausentismo, ineficiencia, impuntualidad, rotación de personal, entre otros. Asimismo, ante toda esta información recopilada, surgieron las siguientes incógnitas: ¿El bienestar y la satisfacción laboral tendrán efectos sobre la lealtad y productividad de las personas? ¿Es posible mejorar la productividad y el desempeño de una organización al aplicar un plan de acción que se adapte a las necesidades reales de los empleados? ¿Qué factores laborales resultan interesantes para los empleados? ¿Qué se debe tener en consideración para que estas medidas sean exitosas? ¿Les resulta rentable a las empresas chilenas implementar estas acciones? ¿Una mejora considerable en la CVT puede ser vista como una estrategia que agregue valor a las organizaciones? ¿Qué ventajas

podría traer, a largo plazo, la implementación de este modelo en las industrias chilenas?

Hay que tener presente que los individuos que padecen el síndrome de "quemarse por el trabajo" (Burnout) sienten que su capacidad para controlar las situaciones está mermada, por lo que desisten o no se esfuerzan de manera adecuada para afrontar los problemas laborales y los síntomas que les genera el estrés laboral percibido. Esta es una variable relevante a la hora de dar un trato a los individuos estigmatizados, pues aquellos que poseen estigmas que se supone que son controlables son más despreciables, más rechazados, y tratados de manera más desagradable que las personas con estigmas no controlables (Crocker et al., 1998).

2 | Objetivos

2.1. Objetivo General

Proponer un Modelo de Evaluación del Bienestar Laboral a una Empresa de servicios de Ingeniería con el propósito de impactar positivamente en la Productividad, Desempeño y Calidad de Vida en el Trabajo.

2.2. Objetivos Específicos

Investigar acerca de la Calidad de Vida en el Trabajo y el Bienestar Laboral, señalando los factores clave que las conforman.

Establecer dimensiones de estudio y diseñar una encuesta relacionada con estas, con el propósito de llevarla a cabo en la empresa.

Proponer indicadores cualitativos y cuantitativos, además de un valor umbral que será útil para saber cuándo ejecutar estrategias de apoyo.

Realizar un diagnóstico de la empresa, identificando su situación actual y las características generales de los empleados.

Ejecutar un análisis financiero de las estrategias a aplicar, para así cuantificar la inversión que se debería realizar tanto a nivel general como por empleado.

2.3. Alcance

1. **Población:** La investigación se centrará exclusivamente en los integrantes de RELPRO que correspondan a la categoría "Ingenieros RELPRO".
2. **Tiempo:** El estudio comenzará en julio del año 2024, abarcando un período mínimo de 4 meses, considerando que este tiempo es suficiente para estudiar y comparar los resultados obtenidos.
3. **Tema:** Se analizarán sus resultados en las dimensiones "Salud Mental", "Conocimientos y Competencias", "Energía y Motivación" y "Sentido de Pertenencia".
4. **Métodos:** Debido al carácter descriptivo de la investigación, se emplearán encuestas y un seguimiento continuo de los participantes a lo largo del período de estudio.

2.4. Metodología Propuesta

1. Diagnóstico actual de la empresa:

- Identificación de la situación actual de la empresa.
- Recopilación de información para conocer las características generales de los empleados.

2. Investigación de la Calidad de Vida en el Trabajo:

- Estudio de factores internos y externos de la CVT del empleado.
- Reconocimiento de los factores específicos de la CVT en los empleados.
- Identificación de las dimensiones clave del bienestar laboral.

3. Diseño de encuesta enfocada en el Bienestar Laboral:

- Investigación de encuestas y cuestionarios previos, que aborden los factores estudiados.
- Extracción de preguntas clave que evalúen las dimensiones identificadas.
- Desarrollo de una encuesta propia a partir de las preguntas extraídas.
- Definición del alcance de dicha encuesta y de su plan de acción.

4. Puesta en marcha de la encuesta:

- Aplicación de la encuesta y recopilación de resultados.
- Análisis de resultados.

5. Análisis final y recomendaciones:

- Análisis financiero del posible plan de acción.
- Conclusiones y recomendaciones.

Figura 2.1: Diagrama de la metodología propuesta.

Fuente: Elaboración propia.

3 | Marco Teórico

Para tener un mejor comprensión del problema planteado, y así abordar las implicaciones que podrían vincularse a la implementación del modelo de evaluación del bienestar laboral, es necesario profundizar en los conceptos clave de esta investigación, junto con las principales dimensiones que éstos abarcan.

3.1. Productividad laboral

Según [Coll Morales \(2020\)](#), la productividad laboral es una medida de eficiencia en el trabajo. La cual mide la eficiencia de una persona, de un equipo, o una maquinaria, en la conversión de insumos en productos útiles. Esta mide la relación entre la cantidad de productos obtenida por un sistema productivo, así como los recursos utilizados para obtener dicha producción. Por lo tanto, la productividad laboral es la relación entre el trabajo desempeñado o los bienes producidos por una persona en su trabajo, así como los recursos que este ha utilizado para obtener dicha producción. Además, ésta se encuentra estrechamente ligada al crecimiento y desarrollo económico.

Existen determinados factores que tienen una clara influencia en la productividad de los empleados, así como de la maquinaria, de una empresa. Entre estos factores cabría destacar los siguientes:

- Salario.
- Clima laboral.
- Motivación laboral.

- Equipamientos y recursos.
- Entorno.
- Liderazgo.
- Diseño de los productos o servicios.
- Estabilidad de los diseños.
- Calidad de las materias primas.
- Calidad y estado de la maquinaria.

3.2. Desempeño laboral

[Palaci \(2005, p. 155\)](#) plantea que el desempeño laboral es el valor que se espera aportar a la organización de los diferentes episodios de comportamiento que un individuo lleva a cabo en un período de tiempo. Estas conductas, de un mismo o varios individuos en diferentes momentos temporales a la vez, contribuirán a la eficiencia organizacional. El desempeño laboral según [Robbins \(2004\)](#), complementa al determinar, como uno de los principios fundamentales de la psicología del desempeño, es la fijación de metas, la cual activa el comportamiento y mejora el desempeño, porque ayuda a la persona a enfocar sus esfuerzos sobre metas difíciles, que cuando las metas son fáciles. Complementariamente, [Chiavenato \(2004, p. 359\)](#) plantea que el desempeño es el comportamiento del evaluado en la búsqueda de los objetivos fijados. Constituye la estrategia individual para lograr los objetivos deseados.

Según [Palaci \(2005, p. 237\)](#), existen ciertos elementos que inciden en el desempeño laboral, que se relacionan y generan un bajo o alto desempeño laboral. Entre estos tenemos:

- Retribuciones monetarias y no monetarias.
- Satisfacción en relación con las tareas asignadas.
- Habilidades, aptitudes (competencias) para realizar las tareas asignadas.

- Capacitación y desarrollo constante de los empleados.
- Factores motivacionales y conductuales del individuo.
- Clima organizacional.
- Cultura organizacional.
- Expectativas del empleado.

El desempeño laboral constituye un elemento fundamental para el funcionamiento de cualquier organización, por lo que se le debe prestar especial atención dentro del proceso de administración de recursos humanos. La evaluación de dicho desempeño debe proporcionar beneficios a la organización y a las personas en virtud de contribuir a la satisfacción de los trabajadores en procura de garantizar el alcance de los objetivos institucionales ([Pedraza et al., 2010](#)).

3.3. Clima organizacional

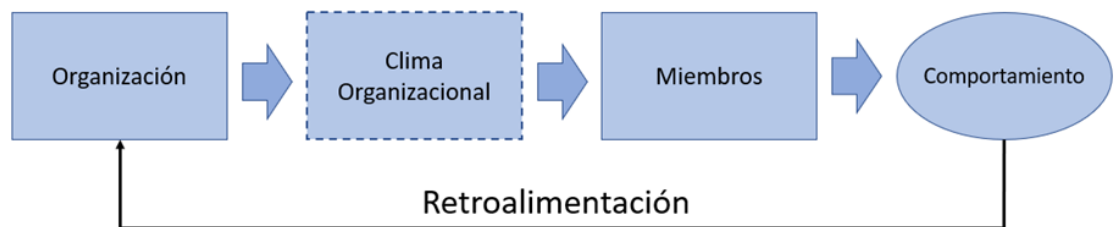
El clima organizacional, o “clima laboral”, es el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. Influye en la satisfacción y por lo tanto en la productividad. Está relacionado con el “saber hacer” del directivo, con los comportamientos de las personas, con su manera de trabajar y de relacionarse, con su interacción con la empresa, con las máquinas que se utilizan y con la propia actividad de cada uno “al clima laboral como una dimensión fundada a partir de las percepciones de las personas, y que tiene existencia en cuanto hay una visión compartida, extendida en el grupo o la organización, el clima laboral está fundado en un cierto nivel de acuerdo en la forma de percibir el ambiente, si bien no es un constructo individual, sino grupal u organizacional que coincide con la visión socio cognitiva de las organizaciones” ([Peiró and Prieto, 1996](#), p. 84).

Existen varios factores que pueden influir en el clima organizacional de las empresas. Entre ellos podemos mencionar: la cultura organizacional, la motivación, la calidad de la vida laboral y el liderazgo. El clima laboral se relaciona con el desempeño óptimo de

los colaboradores de una empresa, puntualizando "conciliación del trabajo con la vida familiar, prestaciones de tipo social, satisfacción en el puesto de trabajo y calidad directiva (liderazgo)" (Zenteno Hidalgo and Durán Silva, 2016).

Estudios sobre el comportamiento humano han demostrado que cuando un empleado se siente satisfecho y motivado alcanza un desempeño superior en la realización de su trabajo, además de que se ha expuesto consistentemente las relaciones entre el clima unitario u organizacional y los resultados individuales como el rendimiento, la satisfacción, el compromiso, la implicación y los accidentes (Manosalvas et al., 2015).

Figura 3.1: Circuito del clima organizacional.



Fuente: Elaboración propia a partir de Alva Zapata and Juarez Morales, 2015, p. 25.

3.4. Satisfacción laboral

El estudio de la satisfacción laboral es una problemática que surge desde los mismos procesos de división del trabajo y se sistematiza al surgir la psicología y la administración como ciencias. Es un problema complejo y controvertido desde el punto de vista científico, pues existen múltiples tendencias en el estudio, tanto del hombre como de la actividad laboral (Zayas Agüero et al., 2015).

La satisfacción laboral ha sido una de las variables más estudiadas en el ámbito de la actividad laboral, pero no existe un consenso en cuanto a su definición, incluso algunos especialistas señalan que este concepto está libre de teoría, así vemos que en la actualidad no existe una definición unánime del concepto de satisfacción laboral. No obstante, todos los enfoques del trabajo, desde Taylor (1911); Mayo (1933); Maslow (1954); Herzberg

et al. (1959); McGregor (1960); Vroom (1964); Locke (1976); Hackman (1980); Robbins and Coulter (1996) hasta hoy, comparten una misma teoría sobre la motivación: que se basa en la satisfacción de las necesidades y que es la base de la satisfacción laboral.

La motivación es eje de la satisfacción laboral. Ésta se refiere a los movimientos o impulsos para satisfacer un deseo o meta. Sin embargo, se debe tener en cuenta que un trabajador puede estar motivado con el trabajo, pero no satisfecho, y viceversa. La motivación es una formación psicológica, y al mismo tiempo, es un elemento importante para lograr que se realicen los máximos esfuerzos en el cumplimiento de las metas de la organización, pero es necesario que se tomen en consideración las condiciones laborales donde se desempeña el trabajo (Zayas Agüero et al., 2015).

La satisfacción laboral no es importante solo desde el punto de vista económico, sino también desde el punto de vista social, ya que los beneficios derivados de la misma impactan en la sociedad, pues esta sale del marco laboral del empleado y abarca el entorno de su vida. Los directivos tienen la obligación de conocer las características generales y específicas de sus empleados, y las causas que influyen en la satisfacción laboral, para así formular las políticas, estrategias y acciones que les permita actuar en función del mejoramiento estable de la organización (Zayas Agüero et al., 2015).

Para este estudio se emplearon las dimensiones esenciales de la satisfacción laboral propuestas por Álvarez (2005): la naturaleza y contenido de trabajo, trabajo en grupo y a su dirección, el esfuerzo y resultados individuales, condiciones de trabajo y condiciones de bienestar. Zayas Agüero et al. (2014) une las dimensiones planteadas por Álvarez (2005) con otras dos dimensiones: las normas, valores y costumbres, y la estructura y otras variables de los aspectos socio-psicológicos. Las dimensiones esenciales de la satisfacción laboral en este estudio, cuya presencia depende netamente del tipo de organización, son:

- **La estructura:** Es la manera en que las acciones de las organizaciones se dividen, organizan y coordinan. Incluye una serie de aspectos como el control administrativo, niveles jerárquicos, división de funciones y tareas, relación e interdependencia entre los niveles que la forman, cadenas de mando, entre otros.

- **La naturaleza y contenido de trabajo:** Se percibe el contenido de trabajo como variedad de habilidades, independencia, significación de la tarea, importancia, definición del contenido de trabajo, autonomía, organización y creatividad.
- **Las normativas, valores y costumbres:** Es el conjunto de suposiciones, creencias, cultura, valores y normas que comparten sus miembros; crea el ambiente humano en que los empleados realizan su trabajo. En la cultura influye todo lo que sucede en la organización y crea el sello de la misma. Los indicadores de la cultura son: patrones de comunicación, sistemas y procedimientos, declaraciones de filosofías, historias y metas.
- **El salario y la estimulación:** Dentro de esta se hayen la remuneración y compensación que está asociado a sistemas de pagos, promoción, posibilidades de superación y la evaluación del desempeño. Se juzga la estimulación por el reconocimiento, la suficiencia, la correspondencia, la justeza, el equilibrio entre los estímulos morales y materiales, organización y percepción del sistema de estimulación.
- **Las condiciones de trabajo:** Se percibe la existencia de los materiales y medios necesarios para realizar el trabajo, la higiene y orden. Las condiciones ergonómicas son: las higiénicas, seguras y estéticas.
- **Las condiciones de bienestar:** El desarrollo personal y profesional, el horario de trabajo, el transporte, la alimentación, los servicios de salud, actividades recreativas, culturales y deportivas.
- **Dimensiones esenciales vinculadas a aspectos socio-psicológicos:**
 1. *Las relaciones interpersonales y comunicación:* Es el proceso de interacción social en el que intervienen al menos dos o más personas para intercambiar ideas, sentimientos, juicios, información, opiniones o instrucciones de trabajo. Las relaciones entre las personas, las relaciones personas–directivos, las relaciones entre los directivos, las posibilidades de interacción social, la preocupación por los problemas de las personas, la solución de conflictos, la pertenencia y la orientación y ayuda.

2. *Liderazgo y toma de decisiones*: Es la influencia mediante la cual un individuo o grupo de personas puede lograr que los miembros de una organización colaboren voluntariamente y con entusiasmo en el logro de los objetivos propuestos. El liderazgo es el proceso de influencia, estimulación y ayuda para transformar el potencial que posee un grupo en realidad. La escucha y la participación, la satisfacción con los métodos y el estilo de toma de decisiones, forman parte del liderazgo. Es la selección consciente, por parte de los directivos, de varias acciones entre alternativas posibles para producir un resultado esperado o deseado y cuyas consecuencias lo encadenan con el futuro. La toma de decisiones está asociada al liderazgo, la comunicación, la participación y al trabajo en equipo.
3. *Compromiso con el trabajo*: Puede definirse como el grado en el cual una persona se identifica con su trabajo, participa activamente en él y considera su desempeño importante para la valoración propia (Zayas Agüero et al., 2014, p.4).

Entre los factores socio-psicológicos más importantes está la satisfacción del trabajo, la cual ha de estar entre los principales objetivos del trabajo de una organización. La importancia y la necesidad del estudio de la satisfacción laboral, radica en analizar los factores hombre-trabajo interrelacionados para el desarrollo de la actividad laboral, lo que permite una realización más eficiente de la misma, e influye en la competitividad de la organización; esto tiene una influencia en la disciplina, ausencias, impuntualidad, rotación de personal, ineficiencia, relaciones interpersonales y otras (Zayas Agüero et al., 2015).

Se identificó que el clima se centra en la empresa y la gestión de la misma para crear su ambiente laboral, mientras que satisfacción laboral es la imagen que tiene el colaborador sobre la empresa según su experiencia en el trabajo. La entidad encargada de generar un buen clima hacia sus trabajadores es la empresa, generándoles satisfacción laboral. Adicionalmente, una investigación identificó que existen varias particularidades que afectan la satisfacción laboral, tales como: accidentes laborales, inestabilidad laboral,

impuntualidad en el pago de salarios, trato inadecuado que reciben los colaboradores, entre otras.

3.5. Calidad de Vida en el Trabajo (CVT)

[Alves et al. \(2013\)](#) dice que vivimos en una época en la que la búsqueda de la felicidad plena es una aspiración de todos los individuos. En este sentido, hablar sobre la Calidad de Vida en el Trabajo (CVT) es tratar la experiencia emocional que desarrollamos con una actividad productiva; es abordar los efectos de esta realidad sobre nuestro bienestar, al focalizar sus consecuencias en nuestra existencia y en los resultados de las organizaciones.

A pesar de las diferentes interpretaciones y conceptos recibidos a lo largo de los años, la esencia de la CVT continúa siendo similar, es decir, es la búsqueda de la satisfacción y bienestar del trabajador en la ejecución de sus tareas en las organizaciones. Por lo tanto, es necesario poner empeño para impulsar el espíritu emprendedor, la creatividad y el trabajo en equipo para alcanzar las metas organizacionales y, en consecuencia, aumentar la probabilidad de obtener calidad de vida personal, social y familiar, aunque sean dimensiones distintas y en estas se desempeñen papeles diferentes ([Alves et al., 2013](#)).

[Alves et al. \(2013\)](#) también propone que el equilibrio de las dimensiones -vida profesional y vida personal- se ha constituido en una gran expectativa y deseo de las personas. La búsqueda constante de este equilibrio implica el conocimiento de las expectativas profesionales y personales, así como la posibilidad de hacer elecciones. En el contexto actual, ese no es un ejercicio espontáneo, pues necesita simultáneamente de tiempo, voluntad y aprendizaje.

De esta forma, la CVT se fundamenta en el principio de que el compromiso con la calidad ocurre, de forma más natural, en los ambientes donde los individuos participan de manera satisfactoria en las decisiones que influyen directamente en su desempeño ([Alves et al., 2013](#)).

3.5.1. Calidad de Vida en el Trabajo según el abordaje de Richard Walton

Walton (1973) comenta que la CVT ha sido usada para describir ciertos valores ambientales y humanos, descuidados por las sociedades industriales en favor del avance tecnológico, de la productividad y del crecimiento económico. Además, el autor concibe el trabajo, en primer plano, como el medio del individuo para ganarse la vida. La compensación recibida por el trabajo realizado es un concepto relativo, no algo dado, ni absoluto y es solo un simple consenso sobre los patrones objetivos y subjetivos para juzgar la adecuación de la compensación. Los trabajos de este autor han resultado en la proposición de ocho categorías conceptuales para evaluar la CVT, tales categorías se han popularizado como los ocho indicadores de CVT de Walton:

- **Compensación justa y adecuada:** Se refiere a la compatibilidad de la ganancia financiera para reconocer lo que es realmente realizado por el trabajador. Verifica también si existe equidad interna (dentro de la organización) y externa (fuera de la organización) en relación con esta ganancia.
- **Condiciones de seguridad y de salud en el trabajo:** Se refiere a los recursos materiales, máquinas y equipos empleados en la ejecución de las tareas, en condiciones ambientales saludables, que faciliten la conservación de la salud; horarios adecuados para un período normal de trabajo.
- **Oportunidad para uso y desarrollo de la capacidad humana:** Implica el aprovechamiento de la creatividad y del capital humano; reconoce la necesidad de conceder autonomía, incentiva la capacidad plena de cada individuo y ofrece retroalimentación constante sobre los resultados obtenidos por el trabajo y el proceso como un todo.
- **Oportunidad de crecimiento continuo y seguridad:** Está relacionado con las políticas de la empresa en lo que concierne al desarrollo personal, posibilidad de crecimiento en la carrera y seguridad en el empleo.
- **Integración social en la organización:** Reconoce la igualdad de oportunidades

independientemente de la orientación de género, clase social, edad, religión y otras formas limitadoras de acceso de las personas, así como el cultivo de buenas relaciones interpersonales.

- **Constitucionalismo en la organización del trabajo:** Cuida que los derechos de los colaboradores sean respetados, lo que implica el cumplimiento de los derechos laborales, la privacidad personal y la libertad de expresión.
- **Trabajo y espacio total de vida:** Se refiere al equilibrio entre la vida personal y el trabajo.
- **Relevancia del trabajo en la vida social:** Percepción que el trabajador tiene de su trabajo, del significado e imagen que elabora sobre él, de su visión de la responsabilidad social practicada en la comunidad, la calidad de los productos y la prestación de los servicios de la empresa.

Tabla 3.1: Algunos criterios y factores determinantes (o indicadores) de la Calidad de Vida en el Trabajo.

Criterios (categorías conceptuales)	Factores determinantes (o indicadores de CVT)
Compensación justa y adecuada	- Renta adecuada - Compensación justa. - Salarios mayores en empresas más lucrativas. - Ganancias sobre productividad. - Proporcionalidad interna sobre los salarios. - Proporcionalidad externa sobre los salarios.
Condiciones de trabajo saludables y seguras	- Horas razonables de trabajo. - Ambiente físico seguro y saludable (lugar con menor riesgo de enfermedades y accidentes). - Limitación de edad para ejercer determinados trabajos potencialmente nocivos para el bienestar personal, superior o inferior a cierta edad.
Oportunidad para uso y desarrollo de la capacidad humana	- Autonomía. - Posibilidad de ejercitar los dones (talentos) múltiples y las habilidades. - Información y perspectiva sobre el proceso total del trabajo y los resultados de las acciones del empleado en ese proceso. - Tareas completas o tareas fragmentadas significantes.
Oportunidad de crecimiento continuo y seguridad	- Desarrollo. - Aplicación prospectiva (esperada) de conocimientos y talentos. - Oportunidades de avance a lo largo de la carrera. - Seguridad en el empleo o de renta.

Fuente: [Walton \(1973\)](#).

Tabla 3.2: Otros criterios y factores determinantes (o indicadores) de la Calidad de Vida en el Trabajo.

Criterios (categorías conceptuales)	Factores determinantes (o indicadores de CVT)
Integración social en la organización de trabajo	- Ausencia de prejuicios. - Creencia en la igualdad de derechos. - Movilidad (personas con potencial para ascenso profesional). - Grupos primarios de apoyo para ayuda recíproca, soporte socio-emocional y reconocimiento de la individualidad. - Relaciones. - Censo de comunidad. - Apertura interpersonal para intercambio de ideas y sentimientos.
Constitucionalismo en la organización del trabajo	- Derecho a la privacidad personal. - Derecho a la libertad de expresión hablada. - Derecho a la equidad en el tratamiento. - Gerencia basada en la ley: oportunidades iguales y debido proceso legal y acceso a los recursos (Derecho Laboral).
Trabajo y espacio total de vida	- Equilibrio entre vida profesional y vida familiar. - Jornada de trabajo estable. - Viajes al trabajo que no tomen tiempo de la familia. - Promociones que no impliquen constantes cambios geográficos.
Relevancia social de la vida en el trabajo	- Acción organizacional socialmente responsable en sus productos. - Acción organizacional socialmente responsable por las prácticas de empleo. - Acción organizacional socialmente responsable por la disposición de la basura de la organización. - Imagen de la organización.

Fuente: [Walton \(1973\)](#).

3.5.2. La Calidad de Vida en el Trabajo según Hackman y Oldham

[Hackman and Oldham \(1975\)](#) proponen que la evaluación de la CVT se realice en función de tres dimensiones: la tarea, los estados psicológicos críticos y los resultados

personales y profesionales. Estas tres dimensiones recibieron la denominación de "modelo de las dimensiones básicas de la tarea". En la dimensión de la tarea se identifican seis atributos importantes para la satisfacción laboral: variedad de las habilidades, identidad de la tarea, significado de la tarea, interrelación, autonomía y feedback. La dimensión "estados psicológicos críticos" engloba la percepción de la significación del trabajo, de la responsabilidad por los resultados y el conocimiento de los resultados reales del trabajo. En la dimensión "resultados personales y profesionales" se identifica la satisfacción general como consecuencia de un estado placentero de equilibrio entre el individuo y su lado profesional. La Tabla 3.3 ilustra el abordaje de [Hackman and Oldham](#).

Tabla 3.3: Modelo de las dimensiones básicas de la tarea.

Dimensiones de la tarea	Estados psicológicos críticos	Resultados personales y profesionales
- Variedad de Habilidades (VH) - Identidad de la Tarea (IT) - Significado de la Tarea (ST)	- Percepción de la Significación del Trabajo (PST)	- Significación General del Trabajo (SG)
- Interrelaciones (IR) - Autonomía (AU)	- Percepción de la propia Responsabilidad por los Resultados	- Producción de Trabajo de Alta Calidad (PTC)
- Feedback del propio trabajo (FT) - Feedback Extrínseco (FE)	- Conocimiento de los Resultados reales del Trabajo (CRT)	- Ausentismo y Rotación

Fuente: [Hackman and Oldham](#) (1975).

3.5.3. La Calidad de Vida en el Trabajo en las consideraciones de William Westley

[Westley](#) (1979) considera que existen cuatro aspectos que afectan directamente a la CVT y que estos pueden convertirse en obstáculos para su desarrollo: aspecto político (inseguridad), aspecto económico (injusticia), aspecto psicológico (alienación) y aspecto sociológico (anomia). Inseguridad e injusticia son los problemas más antiguos. La concentración del poder sería la mayor responsable de la inseguridad, mientras que la concentración de las ganancias y la explotación de los trabajadores serían las variables responsables de la injusticia. Estos dos aspectos han sido reducidos en gran medida en la mayoría de los países industrializados con el desarrollo de los movimientos socialistas, en

tanto pasaron a primer plano la alienación (desinterés por el trabajo y el propio ser) y la anomia (mecanización y automatización). Para lidiar con estos cuatro aspectos, el autor apunta a las siguientes medidas: el enriquecimiento del trabajo, que deberá ser adoptado a nivel individual y los métodos socio-técnicos para la reestructuración del grupo de trabajo. El enriquecimiento del trabajo comprende las mejoras de la calificación de las tareas, y los métodos socio-técnicos consideran condiciones más humanas en los procesos de trabajo. Los indicadores de CVT según Westley y citados por Fernandes (1996) pueden resumirse en la Tabla 3.4:

Tabla 3.4: Modelo de la Calidad de Vida en el Trabajo según Westley.

Indicadores de Calidad de Vida en el Trabajo				
Aspectos				
Económico	Político	Psicológico	Sociológico	Temporal
Equidad salarial	Seguridad en el empleo	Realización del potencial	Participación en las decisiones	Tiempo para ejecución de las tareas
Remuneración adecuada	Actuación sindical	Nivel de desafío	Autonomía	Presión para ejecución de las tareas
Beneficios	Retroinformación	Desarrollo personal	Relaciones interpersonales	Administración del tiempo
Lugar de trabajo	Libertad de expresión	Desarrollo profesional	Grado de responsabilidad	Tiempo para actualización profesional
Carga horaria	Valoración del cargo	Creatividad	Valor personal	Tiempo para llegar y volver del trabajo
Ambiente externo	Relación con la jefatura	Autoevaluación	-	-
-	-	Variedad de tarea	-	-
-	-	Identificación con la tarea	-	-

Fuente: Fernandes, 1996, p. 53.

3.5.4. La Calidad de Vida en el Trabajo según Werther y Davis

Werther and Davis (1983) consideran que diversos factores del trabajo afectan directamente a la CVT, tales como la supervisión, las condiciones de trabajo, la remuneración, los beneficios y las características del cargo. Sin embargo, reconocen que es la naturaleza del cargo la que afecta de forma más íntima al trabajador. El cargo es analizado por los autores

en tres niveles: organizacional, ambiental y del comportamiento. En el nivel organizacional, se hace el abordaje principalmente teniendo en consideración la eficiencia. En este sentido, la racionalización de la producción se trabaja en esencia a partir de la especialización (abordaje mecanicista, flujo de trabajo y prácticas de trabajo). En el nivel ambiental, se hace referencia a dos aspectos básicos: la capacidad y la disponibilidad de los trabajadores y sus expectativas sociales. De acuerdo con los autores, la parte más sensible para el éxito de la tarea se centra en el nivel del comportamiento. Sobre este aspecto los autores destacan cuatro dimensiones: autonomía (responsabilidad por el trabajo), variedad (uso de diferentes técnicas y capacidades), identidad de la tarea (hacer el trabajo como un todo) y feedback (información sobre el desempeño).

Se defiende que la creación de un proyecto de cargo efectivo requiera que el área de recursos humanos entienda los elementos organizacionales, ambientales y comportamentales como aspectos que influyen en términos de Calidad de Vida en el Trabajo, conforme se demuestra en la Tabla 3.5:

Tabla 3.5: Elemento de Proyecto de Cargo.

Elementos de Proyecto de Cargo		
Elementos organizacionales	Elementos ambientales	Elementos del comportamiento
Abordaje mecanicista	Habilidades y disponibilidad de empleados	Autonomía
Flujo de trabajo	Expectativas sociales	Variedad
Prácticas de trabajo	-	Identidad de tarea
-	-	Retroinformación

Fuente: Werther and Davis, 1983, p. 75.

3.5.5. La Calidad de Vida en el Trabajo según Nadler y Lawler

La CVT es una manera de considerar a las personas, el trabajo y la organización. En este ámbito se destacan dos elementos: la preocupación tanto por el impacto del trabajo sobre las personas como sobre la eficacia organizacional y la idea de la participación de las personas en la resolución de los problemas de la organización. En este abordaje los autores introducen consideraciones sobre los Programas de Calidad de Vida en el Trabajo

(PCVT) como propuestas de tratamiento de la CVT. Argumentan que el aspecto más crítico del éxito, la viabilidad y el impacto a largo plazo, con relación a la CVT, es la estructura de estos programas. De este modo, la regularidad y eficacia de un PCVT requieren la existencia de una base teórica conceptual sólida y una buena estructuración. La base teórica se refiere a la concepción y el contexto en que son creados y las condiciones en que serán desarrollados. Tras realizar estudios en esta línea, los autores identificaron seis aspectos que contribuyen a monitorear el éxito de los PCVT ([Nadler and Lawler, 1983](#)):

1. La percepción de necesidades;
2. el foco del problema identificado en la organización;
3. la estructura para identificar y solucionar el problema;
4. los efectos proyectados tanto para los procesos como para los resultados;
5. los sistemas múltiples alcanzados;
6. el compromiso de la organización.

[Nadler and Lawler \(1983\)](#) también comentan que el éxito de un PCVT depende de tres necesidades básicas:

1. El desarrollo del proyecto coherente con el contexto donde será aplicado;
2. el establecimiento de cambios en los sistemas de gestión y disposiciones organizacionales;
3. un cambio en el comportamiento de los gerentes.

Los autores mencionan que éstos, además de estar comprometidos con el proceso, deben participar en él activamente para que puedan difundirlo por toda la organización. También consideran que el principal factor determinante del éxito, la viabilidad y el impacto a largo plazo de los esfuerzos de CVT es la estructura de los programas creados, es decir, la naturaleza de sus contenidos.

3.5.6. El abordaje de la Calidad de Vida en el Trabajo según Huse y Cummings

[Huse and Cummings \(1985\)](#) se refieren a la CVT como una mentalidad que engloba a las personas, el trabajo y la organización, y destacan los siguientes aspectos: la preocupación por el bienestar del trabajador y por la eficiencia organizacional y la participación de los trabajadores en las decisiones y la resolución de problemas del trabajo. Esta perspectiva difiere de los otros abordajes tradicionales, y los autores mencionan cuatro aspectos o programas mediante los cuales se operacionaliza el concepto explicitado:

1. Participación del trabajador en los problemas y soluciones organizacionales;
2. proyecto del cargo: los cargos deben atender las necesidades tecnológicas del trabajador, el enriquecimiento del trabajo, el feedback y los grupos de trabajo auto-regulados;
3. innovación en el sistema de recompensa: busca mitigar las diferencias salariales y de status entre los trabajadores;
4. mejora en el ambiente de trabajo: implica cambios físicos o tangibles en el ambiente de trabajo, tales como flexibilidad de horarios y modificación de los equipos de trabajo.

Las intervenciones de los programas de CVT afectan, según los autores, de forma positiva en la comunicación y la coordinación, condiciones esenciales para una mejor productividad. La CVT motiva al trabajador principalmente cuando este satisface sus necesidades individuales y puede, de igual manera, mejorar su desempeño. [Huse and Cummings \(1985\)](#) consideran que con la mejora de las condiciones de trabajo, los trabajadores se sienten más satisfechos con sus servicios y, de este modo, la CVT afecta positivamente a la productividad, aunque de forma indirecta.

3.5.7. Justificaciones para invertir en Calidad de Vida en el Trabajo

Los especialistas en esta temática sostienen que las inversiones en programas de CVT contribuyen a la humanización del ambiente de trabajo, lo que permite un mayor nivel de

satisfacción del trabajador, así como una mayor productividad organizacional. Si inicialmente la cuestión se consideraba como una reacción individual al trabajo, en la actualidad ha pasado a ser una preocupación de los gerentes, en la medida en que puede contribuir a elevar los niveles de productividad y a crear un clima organizacional satisfactorio ([Alves et al., 2013](#), p.157).

Para [Silva and Matos \(2003\)](#), la adopción de programas de calidad de vida y promoción de la salud puede proporcionar al individuo mayor resistencia al estrés, mayor estabilidad emocional, mayor motivación, mayor eficiencia en el trabajo, mejor autoimagen y mejor capacidad para relacionarse. Además, las empresas se beneficiarían con una fuerza de trabajo más saludable, con menor ausentismo y rotación, menor cantidad de accidentes, menor costo de salud asistencial, mayor productividad, mejor imagen y, por último, un mejor ambiente de trabajo.

Las personas anhelan estar en un ambiente de trabajo que asigne importancia al autodesarrollo, al esfuerzo cooperativo, a la calidad de las relaciones y a las actividades significativas, por lo que son estos los motivos que deben priorizar las empresas que tienen como objetivo atraer a los mejores profesionales y conservarlos. En este sentido, el papel del líder actual debe pasar por la transmisión de una visión orientadora, dado que la gestión está relacionada con la noción de crecimiento del poder personal y de la expansión de la autoridad interna, pasando por el principio básico de animar al otro a que se desarrolle y use mucho más su propia capacidad de creación ([Harman and Hormann, 1990](#)).

[Fernandes \(1996\)](#) considera que el desempeño eficaz depende ante todo del querer hacer y no tanto del saber hacer. Considera, además, que la CVT puede ser utilizada para que las personas quieran hacer más, como consecuencia de un compromiso mayor con el trabajo que realizan, por compartir más de las cosas que les brindan respeto y por la existencia de un ambiente favorable, donde los individuos se sientan estimulados y motivados a producir, satisfaciendo sus anhelos y necesidades y, simultáneamente, actuando en interés de los objetivos organizacionales.

3.6. Perfil de los Millenials

Dado que RELPRO trabaja principalmente con empleados que entran en la categoría de “Millenial”, se considera necesario investigar acerca de las características e intereses de este grupo en el mundo laboral.

Numerosas investigaciones han demostrado que los jóvenes que pertenecen a este grupo tienen características comunes, sin hacer diferencia de culturas, nacionalidades, sexo, razas, etc. Los aspectos distintivos de este grupo se pueden resumir en que son creativos, tienen un horizonte de planeación cortoplacista, son de mentalidad abierta y global, muestran preferencia por el trabajo colaborativo y la conciliación trabajo-vida personal, son defensores del medioambiente y la sustentabilidad, presentan habilidades multitarea y también son tecnológicos, egocéntricos, familiarmente dependientes y habituados al refuerzo frecuente. A continuación, se explicarán cada una de estas características:

- **Son creativos:** En su mayoría, estos jóvenes son fieles creyentes de que cada uno de ellos tiene un gran potencial inexplorado aún y que tan solo necesitan las herramientas y los jefes o líderes para que puedan desarrollarlo y que surjan espontáneamente nuevas ideas y proyectos. Para que este potencial se manifieste, tienen que cumplir tres requisitos: primero deben querer hacerlo (actitud), segundo tienen que establecer cómo iniciar este proceso y, por último, aprender la mejor forma para desarrollar este potencial creativo ([Carvallo Rencoret, 2014](#), p. 21). [Medina Salgado \(2009\)](#) señala que estos jóvenes “han sido dotados con capacidades innovadoras que se manifiestan en su enfoque al logro de resultados, su descentralización respecto a los procesos y su disposición a aprender continuamente”.
- **Son cortoplacistas:** Los Millenials quieren resultados a corto plazo (cortoplacistas) y están dispuestos a dedicar su mayor esfuerzo para que sus objetivos sean realidad. [Sepúlveda Acevedo \(2013\)](#) dice: “Bajo el comentario de varios profesionales, los Millenials privilegian tareas con alto beneficio a corto plazo, dificultándoles el desarrollo de tareas de manera segregadas. En palabras simples, a una semana de un examen prefieren tener días de ocio y estudiar en jornadas más intensas en vez de

dividir su estudio en 7 días disminuyendo el agotamiento”.

- **De mentalidad abierta y global, para ellos las fronteras no existen, ni los horarios ni las distancias:** Frases célebres tales como "Sigue tu pasión" "No te conformes con nada menos que amar lo que haces" forman parte de su filosofía de vida y permiten entender por qué para ellos el trabajo es un medio y no un fin, y puede desarrollarse en cualquier parte y en cualquier momento. Como se mencionó anteriormente, para ellos el éxito es un camino, no una meta. La globalización, fenómeno que ha cobrado especial relevancia en los últimos años, ha neutralizado el efecto de las distancias y ha impulsado, entre otros, la movilidad social. Por consiguiente, en este siglo XXI una persona que busca “seguir su pasión”, puede hacerlo en su lugar de origen, o también puede lograrlo en cualquier otra parte del mundo. Esto demuestra una mentalidad más abierta y global que caracteriza el pensamiento de esta generación ([Carvallo Rencoret, 2014](#)).
- **Valoran el trabajo colaborativo:** Esta generación muestra especial preferencia para trabajar en grupo y en un ambiente de colaboración con sus pares. Son jóvenes pro-activos, organizan sus tiempos para trabajar lo necesario ya que valoran enormemente los espacios y momentos para compartir con amigos y familia. Para ellos, su vida personal y su trabajo deben convivir armónicamente, no buscan equilibrarlos sino tratar de fusionarlos y complementarlos ([Reiser, 2010](#)).
- **Tienen respeto por el medio ambiente y la sustentabilidad:** Los Millenials son optimistas y especialmente sensibles a los temas sociales y ambientales, quieren hacer del mundo un mejor lugar para vivir. Buscan mejorar el medio ambiente y crear conciencia social entre sus pares ([Sepúlveda Acevedo, 2013](#)). Muchos de ellos se apasionan por el trabajo social y quieren complementar esto con sus estudios y/o trabajos. Están interesados en los problemas que afectan a nuestro planeta y se muestran siempre interesados ante ideas o soluciones para lograr minimizar los efectos adversos, como por ejemplo sistemas o procesos sustentables que permitan ahorrar energía, reciclar, reutilizar, etc ([Carvallo Rencoret, 2014](#)).

- **Presentan habilidades para desarrollar varias actividades a la vez, en un enfoque multitarea (multitasking):** Los jóvenes que pertenecen a esta generación se caracterizan por ser curiosos y activos. Muchos de ellos fueron diagnosticados de “hiperactivismo.” “déficit atencional” en su etapa escolar, lo cual era visto por sus profesores y padres como una condición negativa que no permitiría que el niño se desarrollara y aprendiera. Sus conductas en esta etapa se atribuyen a extensos períodos de distracción y no perseverar en terminar sus tareas cuando ellas requieren de una mayor cantidad de tiempo. En los años siguientes, al pasar a ser estudiante universitario y al ingresar al mercado laboral, este “hiperactivismo” ha llegado a considerarse como una condición positiva que desarrolla la creatividad y el emprendimiento, además que les permite realizar distintas tareas al mismo tiempo. Andrés Hatum se refiere a esta característica de los Millenials en la siguiente cita: “Esta generación ha sido caracterizada por su capacidad de manejar muchas cosas al mismo tiempo. Los más jóvenes son criados en un contexto de mucha estimulación, que les permitió desarrollar habilidades multitasking: pueden realizar interacciones de negocios, escuchar música y visitar Facebook en forma alternada y sucesiva” ([Hatum, 2011](#)).
- **Las tecnologías son su forma de vida:** La tecnología y, en particular las redes sociales, son los principales “motores motivacionales” de la aptitud multitasking que presentan estos jóvenes. Ellos crecieron y se formaron con estas herramientas y están permanentemente conectados a través de sus celulares, tablets o computadores, lo que les permite realizar distintas actividades en simultáneo. [Sepúlveda Acevedo \(2013\)](#) analiza este aspecto en su tesis al señalar: “La tecnología ha afectado la manera en que los Millennials se relacionan entre ellos, personas de otras 25 generaciones y el mundo en general. Debido a su roce constante con avances tecnológicos, son ágiles en el aprendizaje e implementación de distintas innovaciones”.
- **Son egocéntricos, leales a sí mismos y a sus amigos, pero no a las organizaciones:** Pero con esta generación, así como con las precedentes, no todo es positivo. Es así como también se han encontrado diversos aspectos negativos que han impulsado

numerosas críticas. La Revista Time publicó un artículo el año 2013 denominado “The Me Me Me Generation” en que los presenta con las siguientes características: narcisistas, perezosos, consentidos, superficiales, egoístas, buscan un ascenso en el trabajo cada dos años y ser famosos, adictos a internet y menos independientes que sus predecesores ya que viven con sus padres incluso hasta los 29-30 años. También señala que destinan parte importante de su tiempo a subir fotos de sí mismos a Facebook, Twitter e Instagram, revisando la cantidad de “me gusta” que van teniendo en sus imágenes. No obstante, destacan que todo esto ha traído cambios de pensamiento, de información y de actitud (Stein, 2013). Al respecto, es posible observar que han crecido en una época de mayor prosperidad económica, en una cultura donde los productos son desechables, con gustos y preferencias que requieren de mayores recursos, etc. Por ello, también tienen expectativas de mejores salarios para afrontar sus gastos, consumos, esparcimiento, etc. Como el trabajo es considerado un medio y no un fin, si este no cumple con sus expectativas (salariales y de desarrollo personal), buscarán rápidamente otras opciones. En este sentido, no existe “lealtad” hacia un empleador o, mejor dicho, la misma cultura “desechable” ha permitido que nada ni nadie les impida buscar nuevos horizontes para cumplir sus metas y anhelos. Esto permite constatar un cambio en el foco, en el cual son más relevantes los objetivos personales que los que puedan tener las organizaciones (Carvallo Rencoret, 2014).

- **Son familiarmente dependientes, buscan refuerzo permanente y para ellos es especialmente importante la conciliación trabajo - vida personal (familiar):** Los Millenials presentan una dependencia de sus padres no observada en las generaciones anteriores. Estos jóvenes permanentemente están buscando la aprobación de sus progenitores y les preguntan su opinión antes de tomar cualquier decisión importante que pueda afectar su futuro (Barford and Hester, 2011).

3.6.1. Intereses de los Millenials en el mundo laboral

Las expectativas de los Millenials en el mundo laboral fueron identificadas por Dytwald et al. (2006) y señaladas por los profesores Stein y Pin (2009) en su artículo publicado

en Harvard Deusto Business Review, y son las siguientes: Responsabilidad individual y libertad para tomar decisiones. Entorno de trabajo agradable, que fomente las relaciones sociales. Oportunidades de aprendizaje y crecimiento. Colaboración y toma conjunta de decisiones. Feedback continuo y revisiones de su rendimiento. Comunicación abierta y gestores cercanos y accesibles. Respeto de los más mayores a su estilo de vida y trabajo. Retribución por resultados. Flexibilidad temporal y espacial. Estos autores destacan que un trabajo que tenga las características anteriores atraerá a los Millenials. Según ellos, las organizaciones deben considerar lo que buscan los Millenials en su lugar de trabajo y estudiar cómo adaptarse a esta realidad, desde una perspectiva de aprovechar el potencial que ofrece este grupo y, a la vez, minimizar los efectos adversos que ello podría traer ([Carvallo Rencoret, 2014](#)).

3.7. Relación entre la Clima organizacional y Satisfacción laboral

El clima organizacional se centra en las percepciones que una persona tiene respecto a su trabajo, sin embargo, lo que produce satisfacción o insatisfacción en el trabajo dependen de las expectativas que se cree que el trabajo pueda proporcionar ([Lavarello and González, 2015](#)).

Siendo diferentes el clima y la satisfacción laboral, están íntimamente relacionados; el primero hace referencia a información relacionada a atributos de la empresa, mientras que la satisfacción laboral se enfoca en la actitudes y percepciones que tienen los individuos hacia su trabajo ([Ramos and Tejera, 2017](#)).

Analizar el clima organizacional y la satisfacción laboral es relevante para conocer el comportamiento del personal que labora en una empresa, ya que se ha demostrado que son factores determinantes en la eficacia administrativa, pues el comportamiento del grupo está condicionado con la percepción que tiene éste de la organización, por lo que un buen clima organizacional debe ser desarrollado para lograr un equilibrio en las relaciones interpersonales de los colaboradores ([Veloso Besio et al., 2015](#)).

De acuerdo con [Peña Cárdenas et al. \(2015\)](#), mucho se ha dedicado al estudio sobre el clima organizacional y la satisfacción laboral, tanto de manera individual, como en sus relaciones, y sus efectos sobre la evolución de las empresas. Cuando el empleado ve que sus expectativas no se cumplen en el entorno laboral (clima), surge la insatisfacción laboral; ésta conduce a la disminución de la productividad de la fuerza laboral, el compromiso organizacional y el compromiso con el trabajo ([Méndez, 2015](#)). Además, las condiciones médicas de los empleados pueden verse afectadas negativamente. Se ha observado que una menor satisfacción laboral en los servidores provoca neurosis (insomnio y dolor de cabeza) y negatividad emocional (estrés, decepción) ([Murillo Solís et al., 2014](#)).

Un estudio realizado por [Noboa Salazar et al. \(2019\)](#) se encargó de buscar la correlación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral, abarcando estas 8 dimensiones importantes:

- Propósitos u objetivos.
- Relaciones entre miembros en la organización.
- La estructura y mecanismos de soporte de la gestión.
- Mecanismos de apoyo.
- Recompensas.
- Liderazgo.
- Factores intrínsecos.
- Factores extrínsecos.

De esta forma, se encontraron los siguientes resultados:

Tabla 3.6: Correlación entre clima organizacional y satisfacción laboral

	PROP	REL	ESTRUC	MEC	REC	LID	INT	EXT
PROPÓSITO	1							
RELACIONES	0,87	1						
ESTRUCTURA	0,89	0,89	1					
MECANISMO	0,91	0,86	0,94	1				
RECOMPENSA	0,89	0,83	0,88	0,91	1			
LIDERAZGO	0,89	0,86	0,92	0,93	0,91	1		
INTRÍNSECO	0,77	0,77	0,84	0,81	0,74	0,82	1	
EXTRÍNSECO	0,88	0,87	0,90	0,90	0,93	0,91	0,82	1

Fuente: [Noboa Salazar et al., 2019](#).

A partir de lo mostrado en la Tabla 3.6, se logra apreciar que existe una clara correlación positiva entre lo que respecta a clima organizacional y satisfacción laboral. En donde estos valores oscilan entre la correlación positiva alta moderada y la correlación positiva muy alta (ver Tabla 3.8). Los resultados evidenciaron que la satisfacción laboral tiene un efecto con tendencia positiva sobre el clima organizacional, por lo que se recomienda desarrollar planes de acción que impulsen el mejoramiento del clima y la satisfacción laboral ([Noboa Salazar et al., 2019](#)).

3.8. Relación entre la Satisfacción laboral y la Productividad

En el año 2017, una investigación realizada hacia los 70 trabajadores de la Municipalidad Distrital de Buenos Aires, mediante el uso de diversas herramientas, llegó a los siguientes resultados:

Tabla 3.7: Correlación entre la Satisfacción Laboral y la Productividad.

		Satisfacción laboral	Productividad
Satisfacción laboral	Correlación de Pearson	1	0,944
	Sig. (bilateral)		0,000
	N	70	70
Productividad	Correlación de Pearson	0,944	1
	Sig. (bilateral)	0,000	
	N	70	70
**La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).			

Fuente: [Lomas Púa, 2017](#), p.38.

En la Tabla 3.7 la evidencia estadística de correlación P es de 0,944, donde muestra que existe una relación directa; positiva muy alta; esto señala que a medida que vaya incrementado la relación en un mismo sentido, crece para ambas variables (Satisfacción Laboral y Productividad). La significatividad, es alta porque la evidencia estadística demuestra que los resultados presentan (0,00 sig Bilateral). Entonces no existe suficiente evidencia estadística para rechazar la relación, porque el $p - valor < 0,05$.

3.9. Síndrome de Burnout

Entre los riesgos laborales de carácter psicosocial de especial relevancia en la actualidad se encuentra el síndrome de quemarse por el trabajo (burnout), una de las principales causas de accidentabilidad y ausentismo entre los profesionales de servicios. Este fenómeno es uno de los principales objetos de estudio de la Psicología, como lo demuestra el hecho, entre otros, de que la "Society for Industrial and Organizational Psychology" (SIOP), una de las más prestigiosas asociaciones internacionales de psicólogos del trabajo y de las organizaciones, haya incorporado a sus áreas de interés el término "burnout" (quemarse por el trabajo) concediéndole un estatus similar al de otras áreas o temas de estudio relevantes para la psicología del trabajo y de las organizaciones como son el absentismo, los procesos grupales, la selección de personal, la cultura y el clima organizacional, el estudio de las competencias y actitudes en el lugar de trabajo, la evaluación de personal, el análisis de puestos, los estudios sobre liderazgo, el desarrollo organizacional, etc ([Gil Monte, 2003](#)).

[Gil Monte \(2003\)](#) también sostiene que el síndrome de quemarse por el trabajo se define como una respuesta al estrés laboral crónico caracterizada por la tendencia de los profesionales a evaluar negativamente su habilidad para realizar el trabajo y para relacionarse con las personas a las que atienden, por la sensación de estar agotados a nivel emocional, por el desarrollo de sentimientos negativos, y de actitudes y conductas de cinismo hacia las personas destinatarias del trabajo, que son vistas de manera deshumanizada debido al endurecimiento afectivo del profesional. El síndrome de quemarse por el trabajo no debe identificarse con estrés psicológico, sino que debe ser entendido como una respuesta a fuentes de estrés crónico (estresores) que se originan en la relación profesional-cliente, y en la relación profesional-organización. La necesidad de estudiar el síndrome de quemarse por el trabajo viene unida a la necesidad de estudiar los procesos de estrés laboral, así como al hincapié que las organizaciones han hecho sobre la necesidad de preocuparse más de la calidad de vida laboral que ofrecen a sus empleados. Actualmente, resulta necesario considerar los aspectos de bienestar y salud laboral a la hora de evaluar la eficacia de una determinada organización, pues la calidad de vida laboral y el estado de salud física y mental que conlleva tiene repercusiones sobre la organización (v.g., absentismo, rotación, disminución de la productividad, disminución de la calidad, etc.) y sobre la sociedad en general.

3.10. Dimensiones del Bienestar Laboral

3.10.1. Salud Mental

La [Organización Mundial de la Salud \(2016\)](#) dice que la salud mental es un componente integral y esencial de la salud, y sobre la salud señala que es un estado de bienestar físico, mental y social, y no simplemente la ausencia de afecciones o enfermedades. Es así como presume que la salud mental es algo más que la ausencia de trastornos o imposibilidades mentales.

Se entiende a la salud mental como un estado de bienestar en el que la persona es capaz de hacer frente al estrés habitual de la vida, es capaz de trabajar y de contribuir a su

comunidad. En este sentido, la salud mental es el cimiento del bienestar individual y del funcionamiento conveniente de la comunidad ([Gómez and Calderón, 2017](#), p. 192).

La salud mental y el bienestar son fundamentales para nuestra capacidad colectiva e individual de pensar, manifestar sentimientos, interactuar con los demás, ganar el sustento y disfrutar de la vida. Sobre esta base se puede considerar que la promoción, la protección y el restablecimiento de la salud mental son preocupaciones vitales de las personas, las comunidades y las sociedades de todo el mundo ([Organización Mundial de la Salud, 2016](#)).

[Acosta et al. \(2006\)](#) señalan que, en las últimas décadas, las formas de trabajo que responden a nuevas formas de organización del trabajo y producción han ido despersonalizando la relación con el trabajador, y dan como ejemplo las maneras en que se dividen las tareas que imposibilitan la realización del ser humano en su trabajo.

Para [Andrés et al. \(2015\)](#), en la sociedad se ha comenzado a apreciar los efectos adversos que tienen sobre la salud los riesgos psicosociales. Señalan los autores que han sido los medios de comunicación los que presentan casos de acoso laboral o psicológico, síndrome de Burnout en el trabajo, muertes por presión que comprometen el sistema cardiovascular, ansiedad, etc. Agregan que se han comenzado a visualizar las prácticas organizacionales de la gestión laboral que “[...] exigen disponibilidad absoluta en todos los ámbitos de la relación laboral (horarios, tareas)” ([Andrés et al., 2015](#), p. 15), lo que precariza las relaciones y las condiciones de trabajo, incluso con sobrecarga.

Se entiende que la salud laboral ([Instituto Sindical de Trabajo, Ambiente y Salud, s f](#)) se construye con condiciones equilibradas, en un ambiente conveniente en el que las personas que trabajan puedan realizar su actividad con dignidad, y en las que puedan participar para la mejora de las condiciones de salud y de seguridad.

[Houtman and Kompier \(1998\)](#) definen a la salud mental como un estado de bienestar psicológico y social del individuo, en un entorno sociocultural dado, facilitando estados de ánimo y afectos positivos, como por ejemplo placer, satisfacción y comodidad; o negativos, como ansiedad, estado de ánimo depresivo e insatisfacción. De igual forma, se refieren a la

salud mental como proceso cuando se dan conductas de afrontamiento, es decir, cuando la persona lucha, se esfuerza e insiste por conseguir independencia y autonomía. La salud mental puede asociarse también a características de la persona, es decir, competencias para resolver de forma eficaz ciertas circunstancias en la vida cotidiana y tener un adecuado dominio del entorno; en otras palabras, ser autoeficaz. Además, una persona mentalmente sana que se muestra interesada por su entorno participa en actividades motivadoras y busca su propia proyección por medios personalmente significativos.

La salud mental laboral puede definirse como un estado de bienestar que permite al empleado ser consciente de sus propias aptitudes, manejar el estrés inherente de su puesto o sitio de trabajo para mantener su productividad y así contribuir a la empresa, sin descuidar su propio desarrollo (IEU, 2019). Para las personas con problemas de salud mental, el trabajo decente puede contribuir a la recuperación y a la inclusión, y mejorar la confianza y el funcionamiento en la sociedad.

Los entornos de trabajo seguros y sanos no solo son un derecho fundamental, sino que también tienen más probabilidades de minimizar la tensión y los conflictos en ese ámbito y mejorar la fidelización del personal, así como el rendimiento y la productividad laborales. Por el contrario, la falta de estructuras efectivas y apoyo en el trabajo, especialmente para quienes viven con trastornos mentales, puede afectar la capacidad de las personas para ser eficaces y disfrutar con su trabajo, menoscabar la asistencia de las personas al trabajo e incluso impedir que, para empezar, obtengan un trabajo (Organización Mundial de la Salud, 2022).

La creación de un entorno laboral favorable que priorice la salud mental no solo es beneficioso para los empleados, sino que trae consigo importantes ventajas competitivas para las empresas. Un estudio de Deloitte revela que las empresas que priorizan la salud mental suelen tener un 25 % menos de rotación de personal. Además, se ha visto que estas organizaciones son 2.5 veces más propensas a tener una mayor satisfacción del cliente, lo que contribuye a su rentabilidad a largo plazo (Psico-smart, 2024).

3.10.1.1. Estrategias para mejorar la Salud Mental

Actualmente, existen profesionales de la Salud Mental, tales como psicólogos, psicoterapeutas y psiquiatras, especializados según las necesidades de la persona. Sus diferencias son las siguientes ([Canal 13, s f](#)):

- **Psicólogo:** Se especializa en el comportamiento humano, para eso utiliza técnicas de evaluación psicológica para ayudar a conocernos mejor, en cuanto a su formación se trata de una persona licenciada en psicología
- **Psicoterapeuta:** El psicoterapeuta se ocupa de tratar problemas psicológicos, de comportamiento, sexuales o de origen psicosomático mediante el psiquismo. En definitiva, el psicoterapeuta nos ayuda a afrontar problemas como la timidez, los complejos, las rupturas sentimentales, las fobias, los traumas, los lutos, entre otros.
- **Psiquiatra:** Es un doctor en medicina especializado en el diagnóstico y el tratamiento de enfermedades mentales. Entre los profesionales de la salud mental, el psiquiatra es el único que está autorizado a recetar medicamentos.

Las sesiones con psicólogos y psicoterapeutas suelen oscilar entre los \$25.000 y \$45.000 ([2x3, 2024](#)), con una frecuencia comúnmente semanal, aunque a veces quincenal o mensual, según sea el caso ([Buencoco, 2024](#)). Por otro lado, las sesiones con psiquiatras rondan entre los \$60.000 y \$80.000, y éstas suelen realizarse generalmente una vez al mes ([El Día, 2023](#)).

3.10.2. Conocimientos y Competencias

El concepto de competencia es diverso, según el ángulo del cual se mire o el énfasis que se le otorgue a uno u otro elemento, pero el más generalizado y aceptado es el de “saber hacer en un contexto”. El “saber hacer”, lejos de entenderse como “hacer” a secas, requiere de conocimiento (teórico, práctico o teórico-práctico), afectividad, compromiso, cooperación y cumplimiento, todo lo cual se expresa en el desempeño, también de tipo teórico, práctico o teórico-práctico. Por ejemplo, cuando alguien lee un texto y lo interpreta

(saber hacer) ejecuta una acción (desempeño) en un contexto teórico (contenido del texto). Cuando un mecánico empírico arregla un vehículo (desempeño) aplica un conocimiento práctico en un contexto (situación y condiciones en que se da el desempeño) igualmente práctico (Posada, 2004).

Según Sladogna (2000), las competencias son capacidades complejas que poseen distintos grados de integración y se manifiestan en una gran variedad de situaciones en los diversos ámbitos de la vida humana personal y social. Son expresiones de los diferentes grados de desarrollo personal y de participación activa en los procesos sociales. Agrega la autora que toda competencia es una síntesis de las experiencias que el sujeto ha logrado construir en el marco de su entorno vital amplio, pasado y presente. Masseilot (2000) afirma que el concepto de competencia es elástico y flexible, dirigido a superar la brecha entre trabajo intelectual y manual.

Como puede verse, el concepto de competencia es bastante amplio, integra conocimientos, potencialidades, habilidades, destrezas, prácticas y acciones de diversa índole (personales, colectivas, afectivas, sociales, culturales) en los diferentes escenarios de aprendizaje y desempeño (Posada, 2004, p. 1).

Las competencias se expresan en su forma más expedita en el desempeño. Maurino et al. (2001) proponen una taxonomía que comprende tres niveles de desempeño humano basado en:

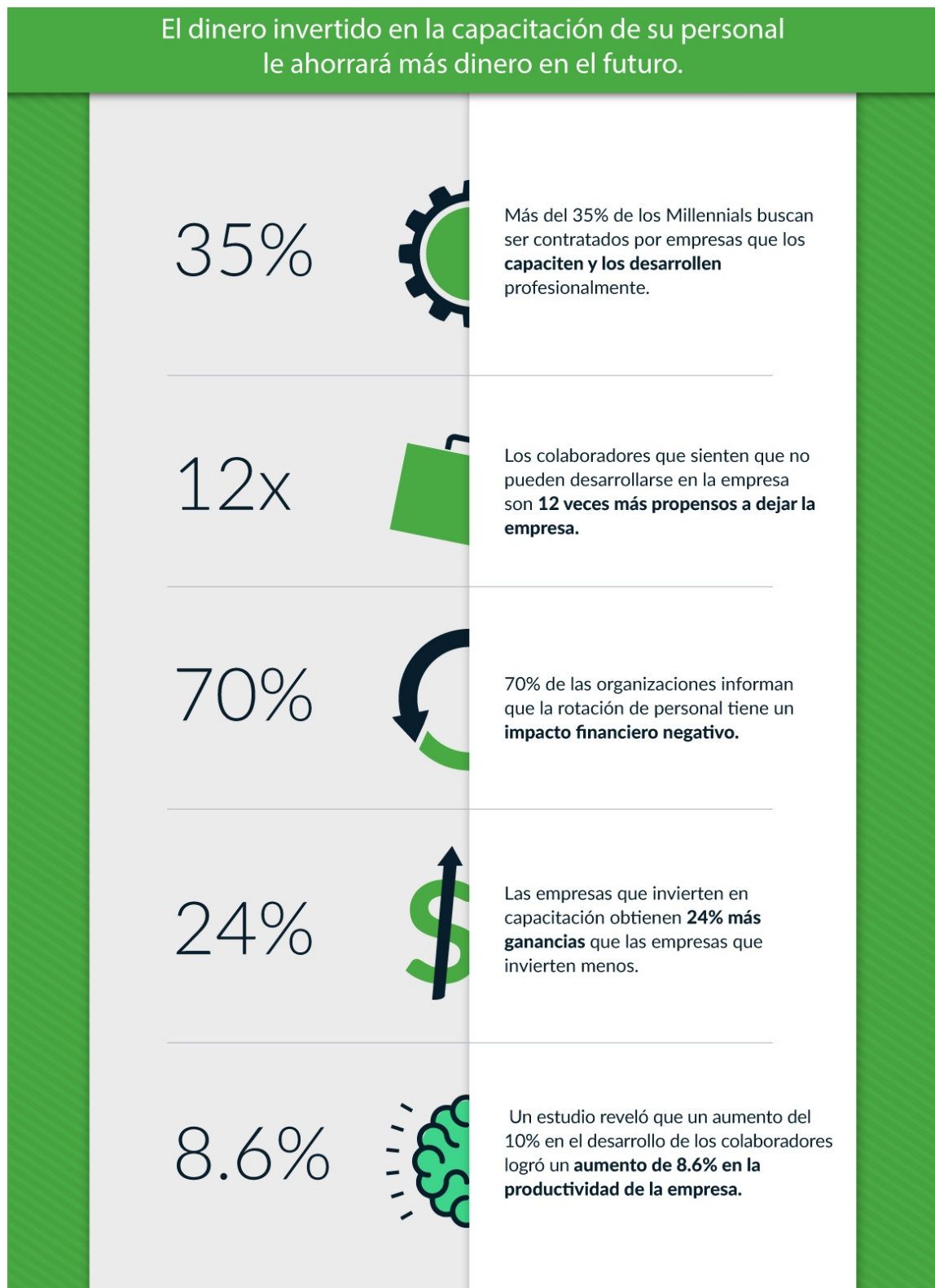
- Habilidades en tareas ampliamente practicadas y programadas.
- Reglas preestablecidas en una situación modificada y prevista.
- Conocimiento (comprensión) y uso de técnicas para la resolución de problemas y para encontrar soluciones a situaciones nuevas.

En Australia, la competencia laboral se concibe como un conjunto de características necesarias para el desempeño en contextos específicos. Es una compleja combinación de condiciones (conocimiento, actitudes, valores, habilidades) y tareas a desempeñar en

determinadas situaciones. Este ha sido considerado un enfoque holístico en la medida que integra y relaciona atributos y tareas, permite que ocurran varias acciones intencionales simultáneamente y toma en cuenta el contexto y la cultura del lugar de trabajo. Permite incorporar la ética y los valores como elementos del desempeño competente ([Gonczi and Athanasou, 1996](#)).

Comenta [Vargas \(2002\)](#) que la sola capacidad de llevar a la práctica instrucciones no define la competencia laboral, pues se necesita además la “actuación”, es decir, el valor agregado que el individuo competente coloca en juego y que le permite saber encadenar unas instrucciones, no solo aplicarlas aisladamente. Agrega este autor que en una concepción dinámica, las competencias se adquieren a través de la educación, la experiencia y la vida cotidiana, se movilizan de un contexto a otro, se desarrollan continuamente y no pueden explicarse y demostrarse independientemente de un contexto. En esta concepción, la competencia la posee el individuo, es parte de su acervo y su capital intelectual y humano. Es el trabajador o profesional quien posee y moviliza sus recursos de competencia para llevar a cabo con éxito una actividad, tarea u operación. Por tanto, las competencias individuales, grupales y organizacionales se convierten en un poderoso motor del aprendizaje y en un aspecto fundamental en la gestión del recurso humano.

Docenas de estudios a lo largo de los años han encontrado una correlación directa entre la capacitación de los trabajadores y la productividad. Cuando los empleados saben que su trabajo y sus puntos fuertes son valorados y respaldados, se crea una cultura en el lugar de trabajo que fomenta un alto rendimiento y una mayor productividad, según Gallup. El estudio encontró que las organizaciones basadas en mejora y aprendizaje continuo mejoran el desempeño de los empleados entre un 8 % y un 18 % ([Shift Learning, 2022](#)).

Figura 3.2: El costo de NO capacitar

Fuente: [Shift Learning \(2022\)](#).

3.10.2.1. Estrategias para mejorar los Conocimientos y Competencias

De acuerdo a la Ley 18.834 ([Biblioteca del Congreso Nacional de Chile, 2024](#)), la Capacitación se define como el conjunto de actividades permanentes, organizadas y sistemáticas destinadas a que los funcionarios desarrollen, complementen, perfeccionen o actualicen los conocimientos y destrezas necesarios para el eficiente desempeño de sus cargos o aptitudes funcionarias ([Universidad de Chile, 2024](#)).

Al respecto, la [Universidad de Chile \(2024\)](#) detalla 3 tipos de capacitación:

1. La capacitación para la promoción que corresponde a aquella que habilita a los funcionarios para asumir cargos superiores. La selección de los postulantes se hará estrictamente de acuerdo al escalafón. No obstante, será voluntaria y, por ende, la negativa a participar en los respectivos cursos no influirá en la calificación del funcionario;
2. La capacitación de perfeccionamiento, que tiene por objeto mejorar el desempeño del funcionario en el cargo que ocupa. La selección del personal que se capacitará, se realizará mediante concurso, y
3. La capacitación voluntaria, que corresponde a aquella de interés para la institución, y que no está ligada a un cargo determinado, ni es habilitante para el ascenso, donde el jefe superior de la institución, el Secretario Regional Ministerial o el Director Regional de servicios nacionales desconcentrados, según corresponda, determinará su procedencia y en tal caso seleccionará a los interesados, mediante concurso, evaluando los méritos de los candidatos.

Otra forma de complementar los conocimientos del empleado es proporcionándole acceso a cursos Web de las herramientas que desee potenciar. Ante estos casos, es posible encontrar cursos en distintas plataformas (como, por ejemplo, en UDEMY) con precios de hasta \$100.000 ([UDEMY, 2024](#)), con la ventaja de que esta herramienta no tiene fecha de expiración, por lo que siempre estará a disposición del empleado.

3.10.3. Energía y Motivación

Klijin et al. (2021) después de un análisis muy riguroso de la bibliografía especializada, concluyeron que “(...) La energía personal en el trabajo es un estado afectivo y dinámico que se refleja a través de dimensiones energéticas -físico, emocional, mental y espiritual- que están interconectadas. (...)” (p. 4). Es afectivo porque la persona vivencia, experimenta cierto estado psicológico (p.ej., “siento estar alerta en mi trabajo”, “siento ser capaz de ser creativo”. Lo dinámico se caracteriza al existir posibles variaciones de nivel según determinados contextos o circunstancias. De los diferentes tipos de energía personal, los autores identificaron cuatro principales: mental, físico, emocional, y espiritual. La interconexión está referida a la perspectiva sistémica, es decir, la existencia de mutua interacción entre las cuatro energías; así es posible observar a una persona que al tener problemas para dormir (energía física), al día siguiente puede presentar dificultades para concentrarse (energía mental) y molestarse con facilidad (energía emocional). A continuación, se explican las cuatro energías personales y se incluyen entre paréntesis algunos ítems del instrumento elaborado por Klijin et al. (2021) para medir energía personal:

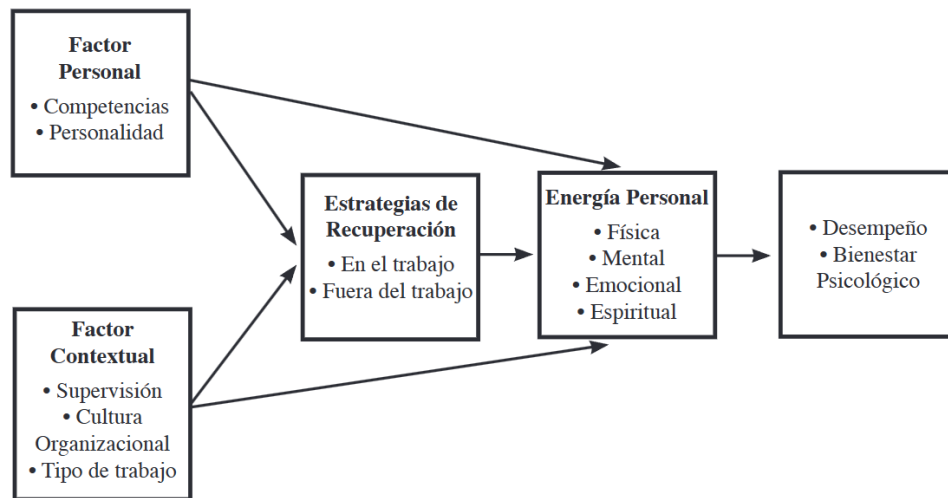
3.10.3.1. Tipos de energía personal

- **Energía física:** Proporciona a fuerza para la acción. “Es experimentar la fuerza física, sentirse vital y despierto” (Klijin et al., 2021, p. 7). Se fomenta principalmente a través de ejercitación física continua, nutrición de calidad, y sueño reparador. (“Siento que tengo fuerza física”, “Me siento lleno de ánimo -energía, vigor, vivacidad”, Me siento vigoroso -fuerte, sano, lleno de energía”).
- **Energía emocional:** Permite canalizar las intenciones en acciones concretas. Está conformada generalmente por sentimientos positivos, experimentar la aceptación de su entorno social y el perdón. (“Me siento capaz de ser comprensivo con compañeros y clientes”, “Me siento capaz de mostrar calidez a los demás”, “Me siento capaz de ser sensible a las necesidades de mis compañeros de trabajo y clientes”).
- **Energía mental:** Implica estar concentrado en una tarea, ser creativo, y poseer

las habilidades cognitivas para aprender y experimentar el desarrollo. (“Me siento mentalmente alerta”, “Me siento capaz de ser creativo”, “Siento que puedo pensar rápidamente”, “Siento que soy capaz de aportar nuevas ideas”).

- **Energía espiritual:** Es la convicción y fortaleza para actuar de acuerdo a sus principales valores, los que permitirán otorgar sentido a todas sus actividades y guiará su desarrollo personal. Esta dimensión no está vinculada a la religión propiamente dicha; un ateo podría tener energía espiritual. (“Creo que mi vida tiene propósito”, “Trabajo hacia metas a largo plazo en mi vida”, “Soy consciente de qué es importante para mí en la vida”).

Figura 3.3: Estrategias de Recuperación de Energía Personal



Fuente: [Solf Zárate \(2023, p. 24\)](#).

Haciendo hincapié en lo que respecta a energía física, [Redbull \(2018\)](#) dice que “un estudio realizado por la multinacional norteamericana Gympass ha revelado que practicar ejercicio físico, un máximo de cuatro días a la semana, puede aumentar considerablemente la productividad del individuo. Los resultados de la investigación traducen esta mejora del rendimiento laboral en un porcentaje del 300 %”. Además el mismo estudio sostiene también que las empresas que promueven el ejercicio físico entre sus empleados reducen de 20 % a 30 % las bajas laborales de su personal, y entre 15 % a 20 % los accidentes de trabajo y los gastos médicos de sus trabajadores.

Por otro lado, la motivación laboral refiere al deseo o la voluntad que tiene una persona para esforzarse en el trabajo o área profesional. En la psicología, se define como un conjunto de fuerzas energéticas que se originan dentro de los individuos en relación con el entorno cultural, social y organizacional del trabajo. Como resultado de esta interacción, se originan comportamientos relacionados con el trabajo que determinan cómo se realiza, hacia qué dirección y con qué intensidad y duración (Narvaez, s f).

Los factores que impulsan la motivación laboral pueden incluir el ingreso económico, el estatus y reconocimiento, la sensación de logro, las relaciones con los colegas y la sensación de que el trabajo de uno es útil o importante, así como por los rasgos de personalidad de un individuo, las necesidades y la adaptación al ambiente laboral (Narvaez, s f).

La motivación laboral es uno de los factores más importantes para alcanzar los objetivos de una organización debido a que tiene una relación directa con el desempeño, la productividad y el trabajo colaborativo (Narvaez, s f).

3.10.3.2. Tipos de motivación laboral

Narvaez (s f) dice que para poder tomar acciones que contribuyan a aumentar la motivación laboral, es importante tomar en cuenta que esta puede ser de diferentes tipos:

- **Motivación intrínseca:** La motivación intrínseca es aquella derivada de las características de un individuo, como pueden ser sus objetivos personales a corto, mediano y largo plazo, sus hábitos y deseos.
- **Motivación extrínseca:** La motivación laboral extrínseca es aquella que es impulsada por factores externos a un individuo, como puede ser el reconocimiento recibido por parte de una organización o un beneficio económico. Este tipo de motivación puede ser positiva o negativa dependiendo del estímulo al que esté expuesta:
 - Motivación positiva: Cuando se actúa por la búsqueda de una recompensa, premio o bonificación.
 - Motivación negativa: Cuando se actúa para evitar recibir un castigo, por ejemplo, una reducción económica o una sanción administrativa.

Las ventajas de impulsar la motivación entre los empleados son:

1. Mayor compromiso laboral.
2. Menores niveles de absentismo.
3. Retención de talento.
4. Mejora el clima laboral.
5. Crece el rendimiento de los trabajadores.
6. Mejora de la calidad y del servicio al cliente.

3.10.3.3. Estrategias para mejorar la Energía y Motivación

Hoy en día muchos de nosotros vivimos envueltos en una rutina tan exigente que en ocasiones llegamos a olvidar lo importante que es una buena alimentación. Sin embargo, esta es una de las bases para mantenernos saludables, y los nutricionistas son los profesionales indicados para ese fin. Estos son los precios aproximados de las consultas con nutricionista ([CronoShare, 2024](#)):

- Primera consulta: \$20.000 - \$50.000
- Packs 1° y 2° consulta: \$50.000 - \$60.000
- Consultas de seguimiento: \$30.000

Por otro lado, [Mayo Clinic \(2023\)](#) dice que la actividad física estimula muchas sustancias químicas cerebrales que pueden hacernos sentir más feliz, más relajados y menos ansiosos, además de que también puede mejorar la fuerza muscular y aumentar la resistencia. El ejercicio envía oxígeno y nutrientes a los tejidos y ayuda a que el sistema cardiovascular funcione con mayor eficacia. Cuando la salud del corazón y los pulmones mejora, hay más energía para realizar las tareas cotidianas. Para mantener una actividad física regular, se puede recurrir a la suscripción mensual en gimnasios, como por ejemplo, el gimnasio Smart Fit, cuyos precios aproximados son ([Smart Fit, 2024](#)):

- Plan Fit: \$19.000 - \$23.900
- Plan Smart: \$22.900 - \$26.900
- Plan Black: \$26.900

3.10.4. Sentido de Pertenencia

El principal objetivo de toda empresa sea de producción o de servicios, es mejorar permanentemente el desempeño de sus colaboradores, mantenerlo motivado y garantizarle estabilidad laboral en su puesto de trabajo como ingredientes clave que repercutirán en beneficios directos para los clientes o usuarios del producto o servicio, pues el capital intelectual es el activo intangible más valiosos que tiene toda empresa y se su desempeño depende el éxito de la misma; si se crea un sentido de pertenencia, se lograra afianzar en los colaboradores la motivación, empatía, cohesión grupal, y así alcanzar como resultado final el éxito en la entrega del producto final en cada área de trabajo ([Castillo Zurita, 2016](#)).

El éxito para la productividad en las empresas es mantener en desarrollo constante el sentido de pertenencia por parte de los colaboradores. Al tener mayor estabilidad laboral la persona realiza sus funciones con mayor eficacia y en menor tiempo, logrando así el desempeño laboral esperado en cada puesto de trabajo en el que el resultado final será mantener motivado al cliente interno y externo ([Castillo Zurita, 2016](#)).

La mayoría de las empresas en la actualidad prefiere a trabajadores nuevos. Según [Mintzberg et al. \(1997\)](#), "Por este motivo se ha dado constantemente rotación en su personal por políticas empresariales y están dejando a un lado a los empleados que han dado años de dedicación trabajando en la empresa, es decir, no aprovechan adecuadamente la experiencia que tienen sus trabajadores ni tampoco el grado de lealtad que estos le brindan a la empresa."(p.45).

Se puede ver que las empresas acostumbran, luego de cierto tiempo a rotar a su personal, sin valorar el grado de interés que los colaboradores han brindado a la Empresa para el bienestar de la misma, de esta manera se genera la productividad. Por lo que el sentido de

pertenencia baja notoriamente, a causa de la inestabilidad laboral. Mientras tanto, según [Mintzberg et al. \(1997\)](#), "Es necesario indagar en el desempeño laboral ya que diferentes aspectos pueden influir en su bienestar como puede ser la insatisfacción y desmotivación de los empleados que ocasiona en un bajo nivel de sentido de pertenencia." (p.45).

El bajo desempeño laboral se puede ocasionar por varios aspectos, es por eso que se considera importante manejar un nivel de desarrollo motivacional en los colaboradores, apoyando en sus pensamientos, siempre resaltando los valores institucionales y sobre todo generando en cada persona un sentido de pertenencia ([Castillo Zurita, 2016](#)).

[Pedraza et al. \(2010\)](#) comenta que es necesario indagar en el desempeño laboral, ya que diferentes aspectos pueden influir en su bienestar, como puede ser la insatisfacción y desmotivación de los empleados que ocasiona un bajo nivel de sentido de pertenencia.

La falta de estrategias adecuadas para desarrollar el sentido de pertenencia al personal, puede influir de manera negativa en el desempeño laboral según la última evaluación de desempeño evaluada en la empresa. Si las personas no encuentran una conexión con la empresa en la que se sientan seguros, estables y que puedan principalmente sentir que pertenecen a su empresa, puede bajar de manera notable las ambiciones de los colaboradores en trabajar en el mejor desarrollo de la empresa, desembocando así en un nivel bajo de productividad y puede existir rotación de personal ([Castillo Zurita, 2016](#)).

Según [Viterbit \(2023\)](#), los principales beneficios del sentido de pertenencia en los empleados son:

- **Compromiso y lealtad:** Cuando los empleados se sienten parte de una organización, están más dispuestos a comprometerse con su trabajo y ser leales a la empresa. El sentido de pertenencia les hace sentir que son una parte vital del equipo, lo que a su vez impulsa su deseo de contribuir al éxito de la organización. Los empleados comprometidos y leales tienden a quedarse en la empresa a largo plazo, reduciendo la rotación de personal y ahorrando recursos valiosos en la contratación y capacitación de nuevos empleados.

- **Mayor productividad:** Cuando los empleados se sienten valorados y conectados con su lugar de trabajo, tienden a ser más productivos. El sentido de pertenencia fomenta un ambiente en el que los empleados se sienten empoderados para aportar ideas y soluciones, lo que puede llevar a mejoras significativas en la eficiencia y la productividad. Además, los empleados que se sienten parte de un equipo cohesionado trabajan juntos de manera más efectiva, lo que contribuye a alcanzar metas y objetivos más rápido.
- **Creatividad e innovación:** El sentimiento de pertenencia no solo fortalece la relación entre los empleados y la empresa, sino que también promueve la creatividad y la innovación. Los empleados que se sienten seguros y respaldados son más propensos a proponer ideas innovadoras y a tomar riesgos calculados. Esto puede resultar en la creación de soluciones novedosas y en una ventaja competitiva para la organización.
- **Bienestar y satisfacción:** Cuando los empleados se sienten parte de una comunidad en el lugar de trabajo, experimentan un mayor bienestar emocional y satisfacción en su vida laboral. El sentido de pertenencia disminuye el estrés y la sensación de aislamiento, lo que a su vez tiene un impacto positivo en la salud mental y emocional de los empleados. Los empleados felices y saludables son más propensos a estar motivados y a contribuir de manera efectiva a la empresa.
- **Cultura organizacional fuerte:** El sentimiento de pertenencia contribuye a la construcción de una cultura organizacional sólida y única. Los empleados que se sienten parte de esta cultura son los mejores embajadores de la empresa y, por tanto, ayudan a fortalecer el employer branding. Una cultura organizacional sólida también proporciona una base sólida para la toma de decisiones estratégicas y la dirección de la empresa.

3.10.4.1. Estrategias para mejorar el Sentido de Pertenencia

Viterbit (2023) también sostiene que fomentar el sentimiento de pertenencia entre los empleados es esencial para construir un equipo comprometido y motivado. Aquí hay

algunas estrategias que una empresa puede implementar para cultivar este sentido de pertenencia:

1. **Comunicación abierta y transparente:** Fomentar una comunicación abierta y transparente con los empleados es fundamental, lo que se traduce en mantener a los empleados informados sobre los objetivos de la empresa, los cambios en la organización y las decisiones importantes. Se deben escuchar siempre sus opiniones y retroalimentación de forma activa.
2. **Involucración en la toma de decisiones:** Invitar a los empleados a participar en la toma de decisiones siempre que sea posible. Esto puede incluir la participación en grupos de trabajo, la generación de ideas y la toma de decisiones sobre asuntos que afecten directamente a sus roles.
3. **Reconocimiento y recompensas:** Reconoce y recompensa el buen desempeño de los empleados de manera regular. El reconocimiento público y las recompensas, ya sean financieras o no, son poderosas herramientas para fortalecer el sentido de pertenencia.
4. **Desarrollo profesional:** Ofrecer oportunidades de desarrollo profesional y crecimiento dentro de la organización. Los empleados que ven un camino claro hacia el avance en sus carreras dentro de la empresa tienen un incentivo adicional para sentirse parte de ella.
5. **Cultura de equipo:** Fomentar una cultura de equipo sólida. Organiza actividades de construcción de equipo, eventos sociales y momentos para que los empleados se conozcan entre sí y forjen relaciones.
6. **Valores y misiones compartidos:** Asegurarse de que los empleados entiendan y compartan los valores y la misión de la empresa. Establecer una conexión entre los valores personales de los empleados y los de la organización fortalece el sentido de pertenencia.
7. **Programas de mentoría:** Implementar programas de mentoría en los que empleados más experimentados guíen y apoyen a los nuevos o menos experimentados. Esto crea conexiones sólidas y ayuda a los empleados a sentirse parte de una comunidad.

8. **Flexibilidad laboral:** Ofrecer opciones de flexibilidad laboral, como horarios de trabajo flexibles o la posibilidad de trabajar de forma remota. Esto demuestra confianza en los empleados y reconoce sus necesidades individuales.
9. **Feedback constructivo:** Proporcionar feedback constructivo y apoyo para el desarrollo profesional. Los empleados que sienten que la empresa se preocupa por su crecimiento y mejora están más inclinados a desarrollar un sentido de pertenencia.
10. **Celebración de logros y eventos especiales:** Celebrar los logros de la empresa y eventos especiales como cumpleaños, aniversarios de empleados y festividades. Esto muestra aprecio por los empleados como individuos y como parte de la organización.
11. **Apoyo al equilibrio entre trabajo y vida personal:** Apoyar un equilibrio saludable entre el trabajo y la vida personal. Esto demuestra preocupación por el bienestar de los empleados y ayuda a fortalecer su sentido de pertenencia.
12. **Programas de responsabilidad social empresarial (RSE):** Involucrar a los empleados en programas de RSE, lo que les permite contribuir positivamente a la comunidad y sentir que su trabajo va más allá de las ganancias de la empresa.

Los costos y viabilidad de estas estrategias pueden variar significativamente según el tamaño de la empresa, la industria y la ubicación geográfica. Es importante evaluar cuidadosamente los costos y beneficios de cada estrategia para determinar cuáles son más adecuadas para la organización.

3.11. Criterio para establecer un valor umbral adecuado

Para efectos de este estudio, cada dimensión es igual de importante, por lo que se establecerá un criterio que ordene los puntajes de menor a mayor, para evaluar los distintos grupos de datos que se irán formando.

[Faster Capital \(2024\)](#) sostiene que la agrupación en *cuartiles* es una técnica efectiva para dividir los datos en cuatro rangos de intervalos iguales. Es especialmente útil en el análisis de datos, ya que facilita la simplificación y manejo de grandes conjuntos de

información. Esta técnica se aplica con frecuencia en áreas como el análisis estadístico, la minería de datos y el aprendizaje automático.

Se pretende establecer como valor umbral (o puntaje de corte) al primer cuartil, que es "un valor que nos dice que aproximadamente 25 % es menor o igual al valor del cuartil" ([Universidad de Chile, s f](#)), y por ende, facilita identificar rápidamente la porción inferior de la distribución, lo cual puede ser útil para detectar valores atípicos o bajos. Además, si se desea analizar o tomar decisiones con respecto a la parte más baja de la distribución, el primer cuartil ayuda a segmentar este grupo.

3.11.1. Beneficios de la agrupación en cuartiles

[Faster Capital \(2024\)](#) destaca estos beneficios en el uso de la agrupación de cuartiles para el análisis de datos:

1. Fácil de entender:

La agrupación en cuartiles es fácil de comprender e implementar. Consiste en dividir los datos en cuatro segmentos iguales basados en sus cuartiles. Este método facilita la interpretación y el análisis al simplificar los datos, permitiendo identificar patrones y tendencias que pueden ser clave para tomar decisiones informadas.

2. Reduce el ruido:

La agrupación en cuartiles es un método efectivo para reducir el ruido en los datos. Al dividirlos en cuatro partes iguales, se atenúan los valores atípicos y las irregularidades. Este enfoque permite resaltar las tendencias subyacentes en los datos, lo cual es útil para hacer predicciones y pronósticos más precisos.

3. Mejora la visualización:

La agrupación en cuartiles mejora la visualización al facilitar la representación gráfica de los datos, creando una imagen clara y concisa que resulta fácil de interpretar. Además, permite identificar anomalías o valores atípicos, lo que puede ser útil para detectar posibles errores en el conjunto de datos.

4. **Reduce la complejidad:** La agrupación en cuartiles reduce la complejidad de los datos al dividirlos en cuatro partes iguales, lo que facilita su análisis y comprensión. Este enfoque también permite identificar patrones o tendencias, proporcionando información valiosa para tomar decisiones fundamentadas.

5. **Proporciona un enfoque estandarizado:**

La agrupación en cuartiles ofrece un enfoque estandarizado para el análisis de datos, garantizando que todos se evalúen de manera uniforme, lo que minimiza errores e inconsistencias. Además, facilita la detección de posibles sesgos en los datos, mejorando así la precisión del análisis.

6. **Comparabilidad:**

La agrupación en cuartiles facilita la comparación de datos al dividirlos en cuatro partes iguales, lo que simplifica la comparación entre diferentes conjuntos. Este método también permite identificar similitudes y diferencias, proporcionando información útil para tomar decisiones fundamentadas.

3.12. Kaizen

Kaizen es una palabra híbrida japonesa. "Kai" significa cambio y "Zen" significa bien. Básicamente, Kaizen es para pequeñas mejoras incrementales, pero llevadas a cabo de forma continua. Según [Imai \(1986\)](#), "Kaizen.^{es} la clave para mejorar a través del éxito competitivo. Además, significa una mejora continua en la vida personal, la vida familiar, la vida social y la vida laboral. Las habilidades son cualidades necesarias para un estudiante. "La calidad es cualquier cosa que se puede mejorar, y que necesita mejora". Kaizen es un proceso que lleva a alguien a una mejora permanente gradualmente ([Hasan and Hossain, 2018](#)).

3.12.1. Ciclo PDCA

El Ciclo PDCA, también conocido como Ciclo de Shewhart, Ciclo de la Calidad o Ciclo de Deming, es una metodología que tiene como función básica el auxilio en el diagnóstico,

análisis y pronóstico de problemas organizacionales, siendo extremadamente útil para la solución de problemas. Pocos instrumentos se muestran tan efectivos para la búsqueda del perfeccionamiento como este método de mejora continua, teniendo en cuenta que conduce a acciones sistemáticas que agilizan la obtención de mejores resultados con la finalidad de garantizar la supervivencia y el crecimiento de las organizaciones (Quinquiolo, 2002).

Como la utilización del Ciclo PDCA está íntimamente ligada a la comprensión del concepto de proceso, es importante que todos los involucrados en su aplicación entiendan la visión procesal como la identificación clara de los insumos, de los clientes y de las salidas que éstos adquieren, además de las relaciones internas que existen en la organización (Tachizawa and Scaico, 1997), es decir, la visión de cliente-proveedor interno.

Como se puede observar en la propia nomenclatura y también en la Figura 3.4, el Ciclo PDCA está dividido en 4 fases bien definidas y distintas, mejor detallado a continuación por Reusing Pacheco et al., (2012):

3.12.1.1. Plan - Planificar

Esta fase se caracteriza por el establecimiento de un plan de acciones y se divide en dos etapas:

1. Definir lo que se quiere, con la finalidad de planificar lo que se hará. Este la planificación implica la definición de objetivos, estrategias y acciones, que deben ser claramente cuantificables (objetivos).
2. Definir qué métodos se utilizarán para alcanzar los objetivos trazados.

3.12.1.2. Do - Ejecutar

Se caracteriza por la ejecución de lo que fue planeado y, de la misma forma que la primera fase, está dividida en dos etapas:

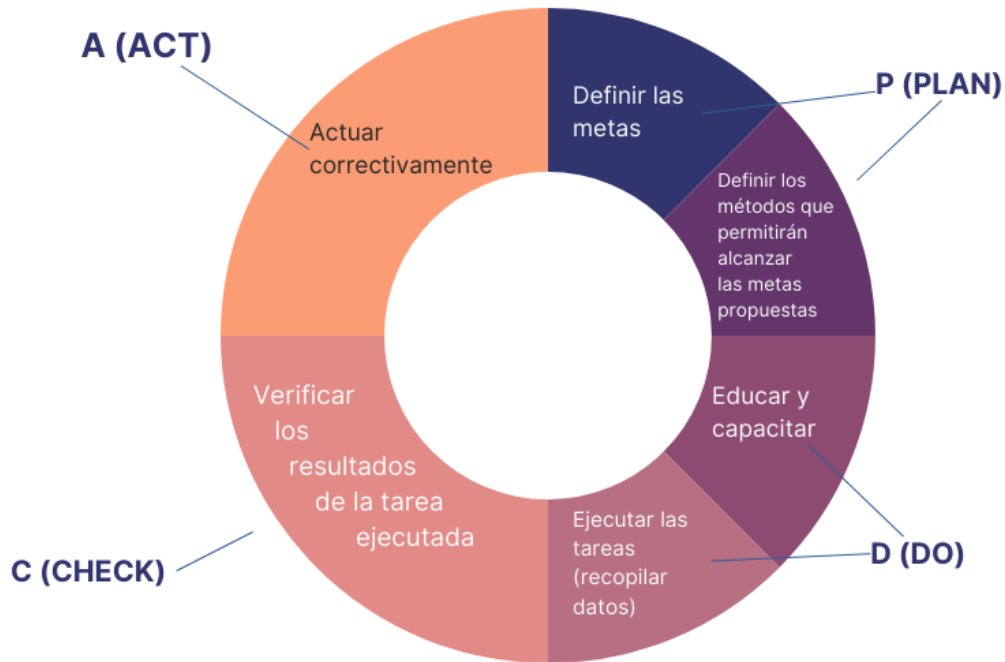
- Capacitar a la organización para que la implementación de lo que fue planeado pueda ocurrir. Implica, por lo tanto, aprendizaje individual y organizacional.
- Implementar lo que fue planeado.

3.12.1.3. Check - Verificar

Esta fase consiste en verificar, comparando los datos obtenidos en la ejecución con lo que fue establecido en el plan, con la finalidad de verificar si los resultados están siendo alcanzados conforme a lo que fue planeado. La diferencia entre lo deseable (planeado) y el resultado real alcanzado constituye un problema a ser resuelto. De esta forma, este paso involucra la recolección de datos del proceso y la comparación de éstos con los del estándar y el análisis de los datos del proceso proporciona subsidios relevantes a la próxima etapa.

3.12.1.4. Act - Actuar

Esta fase consiste en actuar, o mejor, hacer las correcciones necesarias para evitar que se repita el problema. Pueden ser acciones correctivas o mejoras que se hayan comprobado necesarias en la fase anterior. Involucra la búsqueda de mejora continua hasta alcanzar el estándar, siendo que esa búsqueda de la solución de los problemas, por su parte, orienta para: la necesidad de capacitación; el llenado de las lagunas de conocimiento (Choo, 2003) necesario a la solución del problema, propiciando la creación de nuevos conocimientos y actualizaciones del estándar.

Figura 3.4: Ciclo de Deming o Ciclo PDCA

Fuente: Elaboración propia a partir de [Reusing Pacheco et al. \(2012\)](#).

3.13. Métodos de Análisis de Datos

Para establecer el grado de acercamiento y dirección de las variables, se utilizó el coeficiente de correlación de Pearson mediante la fórmula o estadístico viene dado por la expresión:

- Si $H_0 : r = 0$, no existe relación entre las variables de estudio.
- Si $H_a : r \neq 0$, existe relación directa y significativa entre las variables de estudio.

Donde r corresponde al grado de correlación que existe entre las variables de estudio. Para la interpretación respectiva se considera la siguiente escala:

Tabla 3.8: Escalas de correlación

Valor de r	Significado
-1	Correlación negativa grande y perfecta
-0,9 a -0,99	Correlación negativa muy alta
-0,7 a -0,89	Correlación negativa alta moderada
-0,4 a -0,69	Correlación negativa baja
-0,2 a -0,39	Correlación negativa muy baja
-0,01 a -0,19	Correlación negativa
0	Correlación nula
0,01 a 0,19	Correlación positiva muy baja
0,2 a 0,39	Correlación positiva baja
0,4 a 0,69	Correlación positiva moderada
0,7 a 0,89	Correlación positiva alta
0,9 a 0,99	Correlación positiva muy alta
+1	Correlación positiva grande y perfecta

Fuente: [Lomas Púa, 2017](#), p. 35.

3.13.1. Análisis de Residuales

3.13.1.1. Observaciones atípicas

Un valor atípico (u observación atípica) puede definirse como una observación con un "gran residuo". Es importante recordar que $\hat{u}_i = (Y_i - \hat{Y}_i)$; es decir, el residuo, representa la diferencia (positiva o negativa) entre el valor real de la regresada y su valor estimado a partir del modelo de regresión. Cuando decimos que un residuo es grande, lo comparamos con los demás residuos, y con mucha frecuencia ese residuo tan grande llama la atención de inmediato debido a su enorme distancia vertical respecto de la línea de regresión estimada ([Gujarati and Porter, 2010](#)).

Para su identificación se puede utilizar el método gráfico o el método de residuales estudentizados ($\hat{\epsilon}_i^*$):

$$\hat{\epsilon}_i^* = \frac{\hat{\epsilon}_i}{\sqrt{S^2 * (1 - m_{ii})}}$$

- **Leverage:** Indicador de posición de las variables en el eje X. Corresponde a los

valores ubicados en la diagonal de la *Matriz de Proyección "HAT"*.

$$H = X \cdot (X' \cdot X)^{-1} \cdot X' = \begin{bmatrix} m_{11} & & & \\ & m_{22} & & \\ & & \dots & \\ & & & m_{nn} \end{bmatrix}$$

Criterio:

Si $\hat{\epsilon}_i^* \notin [-t_{(n-p-1; 1-\alpha/2)}; t_{(n-p-1; 1-\alpha/2)}] \rightarrow$ La observación **es atípica**

Para efecto de los cálculos futuros se asumirá un $\alpha = 0,1$.

3.13.1.2. Observaciones influyentes

[Gujarati and Porter \(2010\)](#) denominan punto de influencia (u observación influyente) a aquel dato que ejerce apalancamiento (grande), esto ocurre si está desproporcionadamente distante de la mayor parte de los valores de una(s) regresora(s). ¿Por qué es importante un punto de apalancamiento? Porque es capaz de empujar la línea de regresión hacia él mismo, lo que distorsiona la pendiente de la línea de regresión. La eliminación de tales puntos de datos de la muestra afecta de manera drástica a la línea de regresión.

Si $m_{ii} > \frac{2(p+1)}{n} \rightarrow$ La observación **podría ser influyente**

■ Distancia de Cook:

$$D_i = \frac{1}{(p+1)} \cdot (\hat{\epsilon}_i^*)^2 \cdot \frac{m_{ii}}{1 - m_{ii}}$$

Criterio:

Si $D_i > \frac{4}{n-p} \rightarrow$ La observación **es influyente**

3.14. Cálculo de Fiabilidad y su significado

La fiabilidad tiene que ver con la precisión o consistencia de la medición ([Barrios et al., 2013](#); [Brown, 2009](#)). La fiabilidad “se concibe como la consistencia o estabilidad de las medidas cuando el proceso de medición se repite” ([Prieto and Delgado, 2010](#), p. 67) o

“aquella propiedad que valora la consistencia y precisión de la medida” ([Barrios et al., 2013](#), p. 75). Cuando una persona responde a un mismo cuestionario en diferentes momentos, bajo las mismas condiciones externas e internas, las variaciones en las puntuaciones recogidas serían indicativo del nivel de fiabilidad de la medida. No obstante, es imposible que se den las mismas condiciones externas e internas, así como demandar a las personas participantes que respondan las preguntas de un mismo cuestionario o test en múltiples ocasiones. Por este motivo, la medida del nivel de fiabilidad es hipotética. En definitiva, es importante recordar que la fiabilidad es una propiedad de las puntuaciones de un cuestionario o una escala para un grupo determinado de personas pertenecientes a una muestra concreta ([Fan and Thompson, 2001](#)).

En este sentido, la fiabilidad tiene que ver con la estimación de la característica verdadera de ese fenómeno ([López-Roldán and Fachelli, 2015](#)). Hace referencia a una estimación de ese atributo, a una aproximación de este, dado que la medición difícilmente recoge el verdadero valor, al menos en las Ciencias Humanas. Piénsese por ejemplo en la actitud del alumnado universitario de Educación Primaria en relación con la utilización del móvil en el aula. Si se elabora una escala de actitudes, que posea indicios de validez, esa estrategia de recogida de información proporcionará un valor aproximado de esa actitud —que vendrá dada por la respuesta del alumnado—, porque la actitud no es, en principio, directamente observable. Y hay que tener en cuenta que esta medición no está exenta de error, que puede ser de carácter sistemático o de carácter aleatorio ([Barrios et al., 2013](#); [Drost, 2011](#)). Por tanto, el valor observado es el valor verdadero más el posible error de medida —un error que puede deberse al método utilizado para medir, o bien debido a las características de las personas a las que se está valorando— ([Rodríguez-Rodríguez and Reguant-Álvarez, 2020](#)).

3.14.1. Cálculo de Fiabilidad

El coeficiente alfa de Cronbach es una fórmula general para estimar la fiabilidad de un instrumento en el que la respuesta a los ítems es dicotómica o tiene más de dos valores ([Aiken, 2003](#); [Cortina, 1993](#)), como por ejemplo en una escala de actitudes con respuesta de tipo Likert (categórica y ordinal). Dado que es uno de los tipos de coeficiente de consistencia

interna, el alfa de Cronbach expresa esta consistencia interna a partir de la covariación entre los ítems del cuestionario o test, de manera que cuanto mayor es la covariación, mayor puntuación alfa (Barrios et al., 2013). Sin embargo, a pesar de la elevada popularidad del coeficiente alfa, algunos autores (Brown, 2009; Cortina, 1993; Drost, 2011; Schmitt, Schmitt; Sijtsma, 2009; Viladrich et al., 2017) señalan ciertas cuestiones en relación con este coeficiente, que puede subestimar o sobreestimar la fiabilidad del instrumento, y que hay que tener presentes para una adecuada interpretación y utilización del mismo —influencia del número de ítems del cuestionario o la multidimensionalidad del mismo, entre otras—. No obstante, Elosua and Zumbo (2008) apuntan diversos estudios que muestran cómo, en el caso de las escalas tipo Likert, los resultados son más legítimos cuando se dan cinco o más categorías de respuesta y cuando existe un número suficiente de sujetos. Si bien existen diferentes fórmulas para calcular el coeficiente alfa de Cronbach, la más utilizada es la siguiente (Aiken, 2003; Barrios et al., 2013):

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \left[1 - \frac{\sum S_i^2}{S^2} \right]$$

Así:

- α es el alfa de Cronbach.
- k es el número de ítems del instrumento.
- S_i^2 es la varianza de las puntuaciones en el ítem i .
- S^2 es la varianza de las puntuaciones totales del cuestionario o test.

3.14.2. Interpretación del valor de Alfa de Cronbach

Según el valor obtenido en el cálculo del Alfa de Cronbach, existen diferentes interpretaciones en cuanto a la consistencia interna del instrumento en cuestión. A continuación se presentará una tabla que indica qué tan aceptable es la fiabilidad de un instrumento en función al Alfa de Cronbach:

Tabla 3.9: Rangos de Alfa de Cronbach y su debida interpretación.

Alfa de Cronbach	Consistencia Interna
$\alpha \geq 0,9$	Excelente
$0,8 \leq \alpha < 0,9$	Buena
$0,7 \leq \alpha < 0,8$	Aceptable
$0,6 \leq \alpha < 0,7$	Cuestionable
$0,5 \leq \alpha < 0,6$	Pobre
$\alpha < 0,5$	Inaceptable

Fuente: GLPResearch, 2024.

3.14.3. Consideraciones del cálculo del Alfa de Cronbach

Soler and Soler (2012) dicen que, definitivamente, es preferible homogeneizar las preguntas en cuanto a su escala, ya que de esta forma se mantiene la validez del examen sin reducir la amplitud del área evaluada. En resumen, el análisis de fiabilidad es una herramienta valiosa para aumentar la precisión de los exámenes. Se recomienda, en primer lugar, que todas las preguntas utilicen la misma escala de medición y que se revisen cuidadosamente aquellas que presenten valores de discriminación negativos.

3.15. Encuestas y cuestionarios relacionados

Existen numerosos estudios enfocados de cierto modo a las distintas dimensiones expuestas, de los cuales se tomaron en consideración encuestas y cuestionarios de:

- **”Cuestionario de Evaluación de Riesgos Psicosociales en el Trabajo SUSE-SO/ISTAS21”** (Superintendencia de Seguridad Social, 2020), que se enfoca en gran medida en la dimensión de Salud Mental, pero también está dirigida a la de Energía y Motivación.
- **”Estrategia del Desarrollo del Sentido de Pertenencia para un mejor Desempeño Laboral”** (Castillo Zurita, 2016), que estudia la dimensión del Sentido de Pertenencia.
- **”Evaluación de las necesidades de capacitación de los Inspectores de la Intendencia de Lima Metropolitana - Superintendencia Nacional de Fiscalización**

Laboral, 2016” ([Porras, 2017](#)), que analiza las dimensiones de Conocimientos y Competencias, y Sentido de Pertenencia.

- **”Confiabilidad y análisis factorial de la versión en español del índice de calidad de sueño de Pittsburgh en pacientes psiquiátricos”** ([Jiménez Genchi et al., 2008](#)), cuyo principal enfoque está en la dimensión de Energía y Motivación.
- **”Encuesta sobre hábitos alimenticios”** ([Mercawise, 2015](#)), que también tiene gran importancia en lo que respecta a la dimensión de Energía y Motivación.

Todos las encuestas y cuestionarios provenientes de estos estudios pueden verse en la sección de [Anexos](#).

4 | Antecedentes Generales

4.1. Descripción de la Empresa

RELPRO es una empresa chilena, que nace desde la necesidad de llegar con respuestas a medida a sus clientes, ofreciendo una batería de soluciones y procesos comprendiendo el ADN de las empresa a través de un exhaustivo diagnóstico.

Sus principales servicios son:

- **Consultoría:** Orientada en apoyar a las empresas desde una mirada integral trabajando de manera conjunta para comprender el ADN para identificar los principales dolores de tu empresa.
- **Capacitación:** Programa de capacitación y entrenamiento que busca la mejora en las competencias específicas de los actores relevantes en la operación, y así poder enfrentar con éxito el desafío futuro.
- **Software:** Plataforma informática que permite implementar y mejorar la gestión de activos desde un punto de vista ingenieril para cualquier configuración de sistema y proceso productivo.
- **Outsourcing:** Servicio orientado a cubrir necesidades específicas dentro de las empresas que desean contar con colaboradores especializados para las áreas requeridas.

Entre los colaboradores Relpro, consideraremos para este estudio a aquellos que correspondan a la categoría "Ingenieros Relpro" dejando así a 10 personas para la investigación. Sus áreas de especialización se dividen en:

- Gestión de Activos.
- Modelamiento.
- Optimización de Sistemas Complejos.
- Control de Gestión.
- Proyectos.
- Ingeniería en Gestión de Activos.
- Mantenimiento.

4.1.1. Información del Grupo de Estudio

Aquí se presentan las características generales del grupo de estudio que se desea encuestar:

- **Sexo:**
 - Masculino: 80 %.
 - Femenino: 20 %.
- **Modalidad de trabajo:** Remota.
- **Edad:**
 - Edad mínima: 25 años
 - Edad máxima: 48 años
 - Edad promedio: 31 años.

5 | Desarrollo

RELPRO enfrenta un desafío debido a la ubicación remota de sus empleados, lo que dificulta la obtención de información actualizada sobre su estado. En respuesta a esta situación, se ha planteado la creación de un modelo que facilite la evaluación regular del bienestar laboral en función de cuatro dimensiones esenciales:

- Salud mental
- Conocimientos y Competencias
- Energía y Motivación
- Sentido de Pertenencia

El proceso metodológico se desglosará en cinco fases, las cuales son concordantes con el Ciclo PDCA:

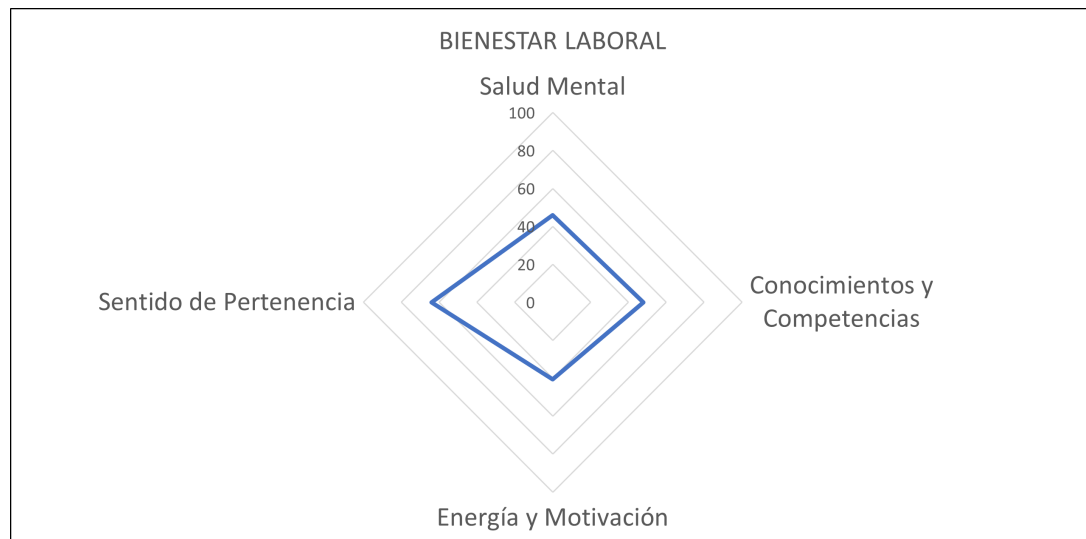
1. **Fase 1 (Planificar):** Diseño de una encuesta destinada a todo el personal con preguntas diseñadas para obtener información sobre su situación en cada una de las dimensiones de estudio, definiendo también el alcance, plan de acción y periodicidad de dicha encuesta.
2. **Fase 2 (Ejecutar):** Encuestar al personal, en donde dicha encuesta contará con una periodicidad trimestral, es decir, se estará realizando cada 4 meses para medir el avance o cambios percibidos.
3. **Fase 3 (Verificar):** Análisis de los resultados obtenidos de la encuesta aplicada al personal, buscando identificar las posibles causas.

4. **Fase 4 (Actuar):** Puesta en práctica de estrategias con el objetivo de generar un impacto positivo en las dimensiones deseadas para aquellos empleados que lo necesiten. Estas iniciativas pueden ser tanto a nivel individual, centradas en el empleado, como a nivel organizacional, abarcando a todos los trabajadores. Esta fase no se ejecuta solamente una vez, puesto que realidad forma parte de un ciclo de evaluaciones que se realizarán, por lo menos, 2 veces por año.

La encuesta será enviada vía correo y podrá ser respondida en la plataforma de Google Forms. Además, con la periodicidad de cada 4 meses, se buscará mantener el control el estándar de bienestar deseado.

Cada dimensión se medirá a través de 10 preguntas equivalentes y será calificada con un máximo de 100 puntos. Siguiendo el estándar de calidad inicial establecido para esta primera evaluación, se requerirá implementar una estrategia de apoyo cuando un empleado obtenga menos de 50 puntos en cualquiera de las dimensiones mencionadas anteriormente. Es importante aclarar que a medida que se implementen estas estrategias, se irá elevando el umbral de calidad necesario (55, 60, 70, etc.), según corresponda, con el objetivo de fomentar una mejora continua.

Figura 5.1: Gráfico de Evaluación del Bienestar Laboral.



Fuente: Elaboración propia.

5.1. Encuesta

A continuación, se expondrán una serie de preguntas correspondientes a las 4 dimensiones exploradas, en donde éstas serán enviadas a la nómina de empleados Relpro durante el mes de junio a través de la plataforma **Google Forms**, dándoles un plazo de 2 semanas para contestarla.

5.1.1. Salud Mental

Utilizando el *Cuestionario de Evaluación de Riesgos Psicosociales en el Trabajo* (Superintendencia de Seguridad Social, 2020), se extrajeron y adaptaron 10 preguntas relacionadas al enfoque de “Salud Mental” y “Estrés”, debido principalmente a su fuerte relación con el enfoque que se le está dando a la dimensión de estudio, mientras que aquellas preguntas relacionadas con “Vitalidad” y “Trabajo y Empleo” no fueron consideradas.

En esta sección, cada pregunta irá seguida por una serie de números del 1 al 5, considerando 1 como el puntaje mínimo para esa pregunta, y 5 como el máximo. Cada número de respuesta será multiplicado por un factor de 2, de modo que el valor máximo que se pueda conseguir en esta dimensión (asumiendo puntaje máximo en cada pregunta) sea de 100 puntos.

El motivo por el cual estas preguntas se plantean en tiempo pasado es el objetivo de evaluar la condición del trabajador (en respuesta a cualquier eventualidad que haya ocurrido) a lo largo de un período de tiempo determinado.

$$SM = 2 \sum_i X_i,$$

donde X_i son las preguntas cuyas respuestas van de 1 a 5.

Para aquel empleado que presente un $SM < 50$, la organización evaluará diversas estrategias de apoyo para poder aplicar según sea el caso, de manera de mejorar el resultado en la siguiente medición. Estas estrategias podrían ser, por ejemplo, la derivación con algún

profesional de la salud mental (como psicólogo, psicoterapeuta o psiquiatra), entre algunas otras.

Tabla 5.1: Cuestionario correspondiente a la Dimensión I (Salud Mental).

N°	Durante el último trimestre,	Siempre	Muchas veces	Algunas veces	Solo alguna vez	Nunca
SM-1	¿Estuvo muy decaído(a), o ha sentido que nada lo(a) anima?	1	2	3	4	5
SM-2	¿Se sintió intranquilo(a)?	1	2	3	4	5
SM-3	¿Se sintió desanimado(a) y triste?	1	2	3	4	5
SM-4	¿Se sintió sin ánimos para estar con gente?	1	2	3	4	5
SM-5	¿Ha estado irritable?	1	2	3	4	5
SM-6	¿Se ha sentido agobiado(a)?	1	2	3	4	5
SM-7	¿Ha tenido problemas para concentrarse?	1	2	3	4	5
SM-8	¿Ha tenido dificultades para tomar decisiones?	1	2	3	4	5
SM-9	¿Ha tenido dificultades para acordarse de las cosas?	1	2	3	4	5
SM-10	¿Ha tenido dificultades para pensar de forma clara?	1	2	3	4	5

Fuente: Elaboración propia a partir de *Cuestionario de Evaluación de Riesgos Psicosociales en el Trabajo* (Superintendencia de Seguridad Social, 2020).

5.1.2. Conocimientos y Competencias

Utilizando el cuestionario de *Evaluación de las necesidades de capacitación de los Inspectores de la Intendencia de Lima Metropolitana Superintendencia Nacional de Fiscalización Laboral 2016* (Porrás, 2017), se seleccionaron y ajustaron 10 preguntas, principalmente debido a su estrecha relación con el enfoque que estamos aplicando a nuestra dimensión, mientras que las preguntas que abordan otros temas no fueron tomadas en cuenta.

En esta sección, cada frase irá seguida por una serie de números del 1 al 5, considerando 1 como el puntaje mínimo para esa frase, y 5 como el máximo. Cada número de respuesta será multiplicado por un factor de 2, de modo que el valor máximo que se pueda conseguir en esta dimensión (asumiendo puntaje máximo en cada pregunta) sea de 100 puntos.

Estas frases se estructuran en tiempo presente con el fin de evaluar el conocimiento que el trabajador ha adquirido hasta la fecha actual. Las preguntas formuladas en tiempo pasado no se consideran apropiadas para esta dimensión.

$$CC = 2 \sum_i X_i,$$

donde X_i son las preguntas cuyas respuestas van de 1 a 5.

Para aquel empleado que presente un $CC < 50$, la organización evaluará diversas estrategias de apoyo para poder aplicar según sea el caso, de manera de mejorar el resultado en la siguiente medición. Estas estrategias podrían ser, por ejemplo, el acceso a capacitaciones y/o cursos especializados al área laboral, entre algunas otras.

Tabla 5.2: Alternativas para las preguntas correspondientes a la Dimensión IV (Sentido de Pertenencia).

1	Totalmente en desacuerdo
2	En desacuerdo
3	Indiferente
4	De acuerdo
5	Totalmente de acuerdo

Fuente: Evaluación de las necesidades de capacitación de los Inspectores de la Intendencia de Lima Metropolitana Superintendencia Nacional de Fiscalización Laboral 2016 (Porrás, 2017).

Tabla 5.3: Cuestionario correspondiente a la Dimensión II (Conocimientos y Competencias).

CC-1	Considera usted que tiene conocimiento sobre las políticas, directrices, reglas y servicios de Relpro y de su cliente.	1	2	3	4	5
CC-2	Considera usted que el proceso de inducción es importante para su desempeño en Relpro.	1	2	3	4	5
CC-3	Considera usted que puede aplicar la información recibida para su desempeño en Relpro.	1	2	3	4	5
CC-4	Considera usted que tiene conocimiento sobre el uso de sistemas y equipos de Relpro y su cliente.	1	2	3	4	5
CC-5	Considera usted que se desarrollan capacitaciones de acuerdo a los puestos y habilidades.	1	2	3	4	5
CC-6	Considera usted que el desarrollo de capacitaciones incide en su rendimiento laboral.	1	2	3	4	5
CC-7	Considera usted que tiene capacidad de análisis y síntesis.	1	2	3	4	5
CC-8	Considera usted que combina adecuadamente sus conocimientos, práctica y experiencia para realizar su trabajo.	1	2	3	4	5
CC-9	Considera usted que está preparado para resolver problemas con rapidez y seguridad.	1	2	3	4	5
CC-10	Considera usted que aporta ideas o soluciones que benefician a Relpro y a su cliente.	1	2	3	4	5

Fuente: Elaboración propia a partir de *Evaluación de las necesidades de capacitación de los Inspectores de la Intendencia de Lima Metropolitana Superintendencia Nacional de Fiscalización Laboral 2016* (Porrás, 2017).

5.1.3. Energía y Motivación

Debido a su fuerte relación con la dimensión de estudio, se tomaron en consideración algunas preguntas del *Cuestionario de Evaluación de Riesgos Psicosociales en el Trabajo*

([Superintendencia de Seguridad Social, 2020](#)), del *Cuestionario Pittsburgh Calidad del Sueño* ([Jiménez Genchi et al., 2008](#)) y de la *Encuesta sobre hábitos alimenticios* ([Mercawise, 2015](#)), en donde la cantidad de preguntas extraídas y adaptadas por documento son 2, 6 y 2, respectivamente.

En esta sección, cada pregunta irá seguida por una serie de números del 1 al 5, o 1 al 4, según corresponda, considerando 1 como el puntaje mínimo para esa pregunta. En esta situación, el número de respuesta será multiplicado por un factor de 2 si ésta corresponde a una escala de evaluación de 1-5, y 2.5 si ésta posee una evaluación 1-4, de modo que el valor máximo que se pueda conseguir en esta dimensión (asumiendo puntaje máximo en cada pregunta) sea de 100 puntos.

Estas preguntas se plantean principalmente en tiempo pasado, para así evaluar el estado del trabajador (producto de cualquier eventualidad, en caso de haber), junto con sus hábitos adquiridos a lo largo de un período específico de tiempo.

$$EM = 2 \sum_i X_i + 2,5 \sum_i Y_i,$$

donde X_i son las preguntas cuyas respuestas van de 1 a 5 e Y_i son las preguntas cuyas respuestas van de 1 a 4.

Para aquel empleado que presente un $EM < 50$, la organización evaluará diversas estrategias de apoyo para poder aplicar según sea el caso, de manera de mejorar el resultado en la siguiente medición. Estas estrategias podrían ser, por ejemplo, la derivación con nutricionista y/o suscripción a un gimnasio, entre algunas otras.

Tabla 5.4: Cuestionario correspondiente a la Dimensión III (Energía y Motivación).

Nº	Pregunta	Siempre	Muchas veces	Algunas veces	Solo alguna vez	Nunca
EM-1	Durante el último trimestre, ¿se sintió agotado(a)? (mentalmente)	1	2	3	4	5
EM-2	Durante el último trimestre, ¿se sintió cansado(a)? (físicamente)	1	2	3	4	5

Nº	Pregunta	Muy mala	Mala	Regular	Buena	Muy buena
EM-3	Durante el último trimestre, ¿cómo valoraría en conjunto, la calidad de su sueño?	1	2	3	4	5
EM-4	Durante el último trimestre, ¿cómo evaluaría sus hábitos alimenticios?	1	2	3	4	5

Nº	Indique la frecuencia en que presenta las siguientes situaciones.	Tres o más veces a la semana	Una o dos veces a la semana	Menos de una vez a la semana	Ninguna vez en el último mes
EM-5	Despertarse durante la noche o de madrugada.	1	2	3	4
EM-6	Tener pesadillas o malos sueños.	1	2	3	4
EM-7	Tomar medicinas (por su cuenta o recetadas por el médico) para dormir.	1	2	3	4
EM-8	Sentir somnolencia mientras conducía, comía o desarrollaba alguna otra actividad.	1	2	3	4

EM-9	¿Suele comer comida chatarra?	1	Sí, casi a diario.
		2	Sí, algunas veces por semana.
		3	Solo en ocasiones especiales.
		4	No, prácticamente no como comida chatarra.
EM-10	¿Con qué frecuencia hace ejercicio?	1	No hago ejercicio.
		2	Algunas veces al mes.
		3	Algunas veces a la semana.
		4	Diario.

Fuente: Elaboración propia a partir de *Cuestionario de Evaluación de Riesgos Psicosociales en el Trabajo*, *Cuestionario Pittsburgh Calidad del Sueño* (Jiménez Genchi et al., 2008) y de *Encuesta sobre hábitos alimenticios* (Mercawise, 2015).

5.1.4. Sentido de Pertenencia

Debido a su estrecha relación con el enfoque que se le da a la dimensión de estudio, se tomaron en consideración algunas preguntas de la *Estrategia de Desarrollo del Sentido de Pertenencia para un Mejor Desempeño Laboral* (Castillo Zurita, 2016) y de la *Evaluación de las necesidades de capacitación de los Inspectores de la Intendencia de Lima Metropolitana Superintendencia Nacional de Fiscalización Laboral 2016* (Porrás, 2017), en donde la cantidad de preguntas seleccionadas y adaptadas por documento son 9 y 1, respectivamente.

En esta sección, cada pregunta irá seguida por una serie de números del 1 al 5, considerando 1 como el puntaje mínimo para esa frase, y 5 como el máximo. Cada número de respuesta será multiplicado por un factor de 2, de modo que el valor máximo que se pueda

conseguir en esta dimensión (asumiendo puntaje máximo en cada pregunta) sea de 100 puntos.

Al igual que en la Dimensión N°2, estas frases se plantean en tiempo presente para evaluar la percepción actual del trabajador de su entorno de trabajo frente a una secuencia de hechos acumulados en el tiempo. Las preguntas en tiempo pasado no se consideran adecuadas para esta dimensión.

$$SP = 2 \sum_i X_i,$$

donde X_i son las preguntas cuyas respuestas van de 1 a 5.

Para aquel empleado que presente un $SP < 50$, la organización evaluará diversas estrategias de apoyo para poder aplicar según sea el caso, de manera de mejorar el resultado en la siguiente medición. Estas estrategias podrían ser, por ejemplo, acordar una reunión (virtual o presencial) para conocer la realidad en la que vive éste –escuchando sus inquietudes y aspiraciones–, para evaluar distintas opciones de apoyo, entre algunas otras.

Tabla 5.5: Alternativas para las preguntas correspondientes a la Dimensión IV (Sentido de Pertenencia).

1	Totalmente en desacuerdo
2	En desacuerdo
3	Indiferente
4	De acuerdo
5	Totalmente de acuerdo

Fuente: Estrategia de Desarrollo del Sentido de Pertenencia para un Mejor Desempeño Laboral (Castillo Zurita, 2016).

Tabla 5.6: Cuestionario correspondiente a la Dimensión IV (Sentido de Pertenencia).

SP-1	El nivel de comunicación con mis compañeros de trabajo (Relpro – Cliente) es excelente.	1	2	3	4	5
SP-2	Las actividades que realizo a diario en el trabajo satisfacen mis expectativas.	1	2	3	4	5
SP-3	Disfruto de las actividades que realizo en equipo.	1	2	3	4	5
SP-4	Conozco las metas planteadas a las que quiere llegar la empresa.	1	2	3	4	5
SP-5	Me siento identificado(a) con los objetivos de la empresa.	1	2	3	4	5
SP-6	Me identifico con mi equipo de trabajo.	1	2	3	4	5
SP-7	Los miembros del equipo de trabajo comparten sus habilidades con los demás.	1	2	3	4	5
SP-8	Los esfuerzos que realizo tienen el reconocimiento que se merecen.	1	2	3	4	5
SP-9	Existen recompensas permanentes en retribución a mi trabajo.	1	2	3	4	5
SP-10	Considero que comparto mis conocimientos laborales en beneficio de mis compañeros.	1	2	3	4	5

Fuente: Elaboración propia a partir de *Estrategia de Desarrollo del Sentido de Pertenencia para un Mejor Desempeño Laboral* (Castillo Zurita, 2016) y *Evaluación de las necesidades de capacitación de los Inspectores de la Intendencia de Lima Metropolitana Superintendencia Nacional de Fiscalización Laboral* 2016 (Porrás, 2017).

5.2. Aplicación de la Encuesta

El día 6 de Agosto del 2024 se concretó una reunión vía Zoom con el equipo de Ingenieros Relpro, para así darles una breve explicación de lo que se basa el encuesta realizada. De esa forma, se les hizo llegar el instrumento el mismo día, y además, se les dio un plazo de 15 días cronológicos para responderla.

Una vez concluida la fase de recopilación de respuestas, se llegó a la siguiente información:

- **Cantidad de encuestados:** 7 personas
- **Sexo:**
 - Masculino: 85.7 %.
 - Femenino: 14.3 %.
- **Modalidad de trabajo:** Remota.
- **Edad:**
 - Edad mínima: 25 años

- Edad máxima: 46 años
- Edad promedio: 31 años.

5.3. Análisis

5.3.1. Análisis del Instrumento

5.3.1.1. Validez

La encuesta fue diseñada para medir las distintas dimensiones del Bienestar Laboral del ingeniero Relpro, tales como: Salud Mental (SM), Conocimientos y Competencias (CC), Energía y Motivación (EM), y por último, Sentido de Pertenencia (SP). Tras una revisión detallada, se concluyó que el instrumento cubre adecuadamente todas las áreas importantes para evaluar el Bienestar Laboral.

5.3.1.2. Fiabilidad (Alfa de Cronbach)

Para evaluar la fiabilidad de la encuesta, se realizó un cálculo preliminar del Alfa de Cronbach, obteniendo un valor de 0.96, lo que indica una excelente fiabilidad en el instrumento. Este valor sugiere que las preguntas son consistentes entre sí y están midiendo el mismo constructo de satisfacción.

Cabe mencionar que el *Alfa de Cronbach* asume que todas las respuestas están en una escala comparable, lo cual no es nuestro caso inicial, ya que tenemos preguntas con respuestas en escalas del 1 al 5 y 1 al 4, por lo que para realizar correctamente este cálculo, se tuvo que recurrir a una homogeneización de los ítems de respuesta, de manera que todas las preguntas tengan un rango comparable (del 1 al 10 en este caso).

5.3.2. Análisis de Aplicación

5.3.2.1. Frecuencia de Respuestas

Tabla 5.7: Frecuencia de respuestas en la Dimensión N°1: Salud Mental.

Durante el último trimestre,	
Pregunta SM-1	
¿estuvo muy decaído(a), o ha sentido que nada lo(a) anima?	
Siempre	0
Muchas veces	1
Algunas veces	1
Solo alguna vez	5
Nunca	0
Pregunta SM-2	
¿se sintió intranquilo(a)?	
Siempre	0
Muchas veces	2
Algunas veces	3
Solo alguna vez	2
Nunca	0
Pregunta SM-3	
¿se sintió desanimado(a) y triste?	
Siempre	0
Muchas veces	1
Algunas veces	1
Solo alguna vez	5
Nunca	0
Pregunta SM-4	
¿se sintió sin ánimos para estar con gente?	
Siempre	0
Muchas veces	1
Algunas veces	0
Solo alguna vez	6
Nunca	0
Pregunta SM-5	
¿ha estado irritable?	
Siempre	1
Muchas veces	1
Algunas veces	1
Solo alguna vez	4
Nunca	0
Pregunta SM-6	
¿se ha sentido agobiado(a)?	
Siempre	0
Muchas veces	3
Algunas veces	2
Solo alguna vez	1
Nunca	1
Pregunta SM-7	
¿ha tenido problemas para concentrarse?	
Siempre	0
Muchas veces	2
Algunas veces	2
Solo alguna vez	3
Nunca	0
Pregunta SM-8	
¿ha tenido dificultades para tomar decisiones?	
Siempre	0
Muchas veces	1
Algunas veces	0
Solo alguna vez	4
Nunca	2
Pregunta SM-9	
¿ha tenido dificultades para acordarse de las cosas?	
Siempre	0
Muchas veces	1
Algunas veces	1
Solo alguna vez	3
Nunca	2
Pregunta SM-10	
¿ha tenido dificultades para pensar de forma clara?	
Siempre	0
Muchas veces	1
Algunas veces	0
Solo alguna vez	5
Nunca	1

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 5.8: Frecuencia de respuestas en la Dimensión N°2: Conocimientos y Competencias.

Indique qué tan de acuerdo está con las siguientes frases:			
Pregunta CC-1		Pregunta CC-2	
Considera usted que tiene conocimiento sobre las políticas, directrices, reglas y servicios de Relpro y de su cliente.		Considera usted que el proceso de inducción es importante para su desempeño en Relpro.	
Totalmente en desacuerdo	1	Totalmente en desacuerdo	0
En desacuerdo	0	En desacuerdo	0
Indiferente	1	Indiferente	1
De acuerdo	3	De acuerdo	3
Totalmente de acuerdo	2	Totalmente de acuerdo	3
Pregunta CC-3		Pregunta CC-4	
Considera usted que puede aplicar la información recibida para su desempeño en Relpro.		Considera usted que tiene conocimiento sobre el uso de sistemas y equipos de Relpro y su clientes.	
Totalmente en desacuerdo	0	Totalmente en desacuerdo	0
En desacuerdo	0	En desacuerdo	1
Indiferente	2	Indiferente	3
De acuerdo	1	De acuerdo	2
Totalmente de acuerdo	4	Totalmente de acuerdo	1
Pregunta CC-5		Pregunta CC-6	
Considera usted que se desarrollan capacitaciones de acuerdo a los puestos y habilidades.		Considera usted que el desarrollo de capacitaciones incide en su rendimiento laboral.	
Totalmente en desacuerdo	0	Totalmente en desacuerdo	0
En desacuerdo	1	En desacuerdo	0
Indiferente	1	Indiferente	1
De acuerdo	3	De acuerdo	2
Totalmente de acuerdo	2	Totalmente de acuerdo	4
Pregunta CC-7		Pregunta CC-8	
Considera usted que tiene capacidad de análisis y síntesis.		Considera usted que combina adecuadamente sus conocimientos, práctica y experiencia para realizar su trabajo.	
Totalmente en desacuerdo	0	Totalmente en desacuerdo	0
En desacuerdo	0	En desacuerdo	0
Indiferente	0	Indiferente	0
De acuerdo	1	De acuerdo	2
Totalmente de acuerdo	6	Totalmente de acuerdo	5
Pregunta CC-9		Pregunta CC-10	
Considera usted que está preparado para resolver problemas con rapidez y seguridad.		Considera usted que aporta ideas o soluciones que benefician a Relpro y a su cliente.	
Totalmente en desacuerdo	0	Totalmente en desacuerdo	0
En desacuerdo	0	En desacuerdo	0
Indiferente	0	Indiferente	2
De acuerdo	4	De acuerdo	1
Totalmente de acuerdo	3	Totalmente de acuerdo	4

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 5.9: Frecuencia de respuestas en la Dimensión N°3: Energía y Motivación.

Durante el último trimestre,			
Pregunta EM-1		Pregunta EM-2	
¿se sintió agotado(a)? (mentalmente)		¿se sintió cansado(a)? (físicamente)	
Siempre	0	Siempre	0
Muchas veces	3	Muchas veces	2
Algunas veces	4	Algunas veces	2
Solo alguna vez	0	Solo alguna vez	2
Totalmente de acuerdo	0	Totalmente de acuerdo	1
Pregunta EM-3		Pregunta EM-4	
¿cómo valoraría en conjunto, la calidad de su sueño?		¿cómo evaluaría sus hábitos alimenticios?	
Muy mala	0	Muy malos	0
Mala	0	Malos	1
Regular	3	Regulares	1
Buena	3	Buenos	4
Muy buena	1	Muy buenos	1
Indique la frecuencia en que presenta las siguientes situaciones:			
Pregunta EM-5		Pregunta EM-6	
Despertarse durante la noche o de madrugada.		Tener pesadillas o malos sueños.	
Tres o más veces a la semana	1	Tres o más veces a la semana	0
Una o dos veces a la semana	4	Una o dos veces a la semana	1
Menos de una vez a la semana	2	Menos de una vez a la semana	1
Ninguna vez en el último mes	0	Ninguna vez en el último mes	5
Pregunta EM-7		Pregunta EM-8	
Tomar medicinas (por su cuenta o recetadas por el médico) para dormir.		Sentir somnolencia mientras conducía, comía o desarrollaba alguna otra actividad.	
Tres o más veces a la semana	0	Tres o más veces a la semana	0
Una o dos veces a la semana	0	Una o dos veces a la semana	3
Menos de una vez a la semana	0	Menos de una vez a la semana	2
Ninguna vez en el último mes	7	Ninguna vez en el último mes	2
Pregunta EM-9		Pregunta EM-10	
¿Suele comer comida chatarra?		¿Con qué frecuencia hace ejercicio?	
Sí, casi a diario	1	No hago ejercicio	1
Sí, algunas veces por semana	1	Algunas veces al mes	0
Solo en ocasiones especiales	5	Algunas veces a la semana	4
No, prácticamente no como comida chatarra	0	Diario	2

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 5.10: Frecuencia de respuestas en la Dimensión N°4: Sentido de Pertenencia.

Indique qué tan de acuerdo está con la siguiente frase:			
Pregunta SP-1		Pregunta SP-2	
El nivel de comunicación con mis compañeros de trabajo (Relpro – Cliente) es excelente.		Las actividades que realizo a diario en el trabajo satisfacen mis expectativas.	
Totalmente en desacuerdo	0	Totalmente en desacuerdo	0
En desacuerdo	0	En desacuerdo	0
Indiferente	1	Indiferente	0
De acuerdo	2	De acuerdo	4
Totalmente de acuerdo	4	Totalmente de acuerdo	3
Pregunta SP-3		Pregunta SP-4	
Disfruto de las actividades que realizo en equipo.		Conozco las metas planteadas a las que quiere llegar la empresa.	
Totalmente en desacuerdo	0	Totalmente en desacuerdo	0
En desacuerdo	0	En desacuerdo	2
Indiferente	1	Indiferente	1
De acuerdo	3	De acuerdo	2
Totalmente de acuerdo	3	Totalmente de acuerdo	2
Pregunta SP-5		Pregunta SP-6	
Me siento identificado(a) con los objetivos de la empresa.		Me identifico con mi equipo de trabajo.	
Totalmente en desacuerdo	0	Totalmente en desacuerdo	0
En desacuerdo	0	En desacuerdo	0
Indiferente	3	Indiferente	2
De acuerdo	2	De acuerdo	1
Totalmente de acuerdo	2	Totalmente de acuerdo	4
Pregunta SP-7		Pregunta SP-8	
Los miembros del equipo de trabajo comparten sus habilidades con los demás.		Los esfuerzos que realizo tienen el reconocimiento que se merecen.	
Totalmente en desacuerdo	0	Totalmente en desacuerdo	1
En desacuerdo	0	En desacuerdo	0
Indiferente	1	Indiferente	2
De acuerdo	2	De acuerdo	2
Totalmente de acuerdo	4	Totalmente de acuerdo	2
Pregunta SP-9		Pregunta SP-10	
Existen recompensas permanentes en retribución a mi trabajo.		Considero que comparto mis conocimientos laborales en beneficio de mis compañeros.	
Totalmente en desacuerdo	1	Totalmente en desacuerdo	0
En desacuerdo	0	En desacuerdo	0
Indiferente	0	Indiferente	1
De acuerdo	4	De acuerdo	1
Totalmente de acuerdo	2	Totalmente de acuerdo	5

Fuente: Elaboración propia.

5.3.2.2. Medidas de tendencia central y de dispersión

Tabla 5.11: Medidas de tendencia central y de dispersión.

Nº	Moda	Puntaje Promedio	Desviación Estándar	Coef. de Variación
SM-1	Solo alguna vez	7,14	0,79	0,11
SM-2	Algunas veces	6,00	0,82	0,14
SM-3	Solo alguna vez	7,14	0,79	0,11
SM-4	Solo alguna vez	7,43	0,76	0,10
SM-5	Solo alguna vez	6,29	1,21	0,19
SM-6	Muchas veces	6,00	1,15	0,19
SM-7	Solo alguna vez	6,29	0,90	0,14
SM-8	Solo alguna vez	8,00	1,00	0,13
SM-9	Solo alguna vez	7,71	1,07	0,14
SM-10	Solo alguna vez	7,71	0,90	0,12
CC-1	De acuerdo	7,43	1,38	0,19
CC-2	De acuerdo, totalmente de acuerdo	8,57	0,76	0,09
CC-3	Totalmente de acuerdo	8,57	0,95	0,11
CC-4	Indiferente	6,86	0,98	0,14
CC-5	De acuerdo	7,71	1,07	0,14
CC-6	Totalmente de acuerdo	8,86	0,79	0,09
CC-7	Totalmente de acuerdo	9,71	0,38	0,04
CC-8	Totalmente de acuerdo	9,43	0,49	0,05
CC-9	De acuerdo	8,86	0,53	0,06
CC-10	Totalmente de acuerdo	8,57	0,95	0,11
EM-1	Algunas veces	6,29	1,07	0,17
EM-2	Muchas veces, algunas veces, solo alguna vez	6,57	1,11	0,17
EM-3	Regular, buena	7,43	0,76	0,10
EM-4	Buenos	7,43	0,95	0,13
EM-5	Una o dos veces a la semana	6,07	0,79	0,13
EM-6	Ninguna vez en el último mes	8,93	0,79	0,09
EM-7	Ninguna vez en el último mes	10,00	0,00	0,00
EM-8	Una o dos veces a la semana	7,14	0,90	0,13
EM-9	Solo en ocasiones especiales	6,43	0,79	0,12
EM-10	Algunas veces a la semana	7,50	1,00	0,13
SP-1	Totalmente de acuerdo	8,86	0,79	0,09
SP-2	De acuerdo	8,86	0,53	0,06
SP-3	De acuerdo, totalmente de acuerdo	8,57	0,76	0,09
SP-4	En desacuerdo, de acuerdo, totalmente de acuerdo	7,14	1,27	0,18
SP-5	Indiferente	7,71	0,90	0,12
SP-6	Totalmente de acuerdo	8,57	0,95	0,11
SP-7	Totalmente de acuerdo	8,86	0,79	0,09
SP-8	Indiferente, de acuerdo, totalmente de acuerdo	7,14	1,40	0,20
SP-9	De acuerdo	7,71	1,35	0,17
SP-10	Totalmente de acuerdo	9,14	0,79	0,09

Fuente: Elaboración propia.

Observando las modas y coeficientes de variación en la Tabla 5.11, es evidente que las 5 preguntas con **mayor dispersión** en las respuestas son:

- **SP-8: "Los esfuerzos que realizo tienen el reconocimiento que se merecen"**. Lo cual indica que la percepción acerca de los reconocimientos es muy diferente para cada empleado, variando entre la indiferencia, concordancia parcial y total.
- **SM-5: "¿Ha estado irritable?"**. Lo cual denota que la frecuencia de irritabilidad durante el último trimestre es muy diferente según el empleado. De todas formas, la

frecuencia más común de irritabilidad es de solo alguna vez durante el período de estudio.

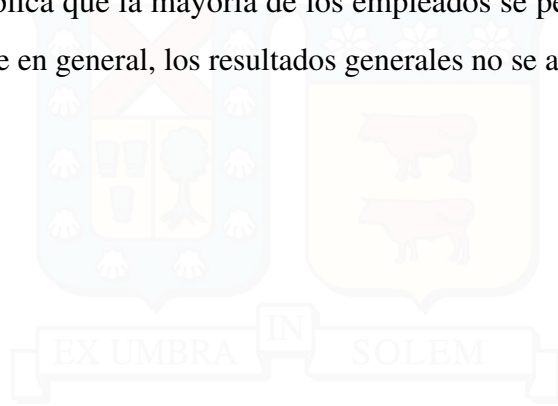
- **SM-6: "¿Se ha sentido agobiado(a)?"**. Esto indica que la frecuencia de sensación de agobio durante el último trimestre ha sido tan variable como la irritabilidad (pregunta SM-5) para cada empleado. En este caso, la frecuencia más común de sensación de agobio es de muchas veces durante el período de estudio.
- **CC-1: "Considera usted que tiene conocimiento sobre las políticas, directrices, reglas y servicios de Relpro y de su cliente"**. Lo cual indica que no hay un manejo homogéneo acerca de los conocimientos de esa información. La percepción más común en este caso es de concordancia parcial.
- **SP-4: "Conozco las metas planteadas a las que quiere llegar la empresa"**. Lo cual expresa que, de forma similar que con la pregunta CC-1, el conocimiento en las metas planteadas por la empresa no es homogéneo entre los empleados. Las respuestas de esta pregunta varían fuertemente entre discordancia, concordancia parcial y total.

Por otro lado, es igualmente evidente que las 5 preguntas con **menor dispersión** (y por tanto, **mayor agrupación**) en las respuestas son:

- **EM-7: "Tomar medicinas (por su cuenta o recetadas por el médico) para dormir"**, en donde es observable que ningún empleado ha tomado medicinas para dormir durante el último tiempo, por lo tanto, este resultado es 100 % homogéneo.
- **CC-7: "Considera usted que tiene capacidad de análisis y síntesis"**. Aquí, la mayoría se inclinó por la concordancia total, lo cual denota un buen manejo general en esta competencia.
- **CC-8: "Considera usted que combina adecuadamente sus conocimientos, práctica y experiencia para realizar su trabajo"**. En esta pregunta, la mayoría se percibió con concordancia total acerca de estos conocimientos.
- **CC-9: "Considera usted que está preparado para resolver problemas con rapidez y seguridad"**, en donde es observable que la mayoría de empleados se percibió

con concordancia parcial en este ítem, lo cual denota un buen manejo general en esta competencia.

- **SP-2: "Las actividades que realizo a diario en el trabajo satisfacen mis expectativas".** Esto implica que la mayoría de los empleados se perciben de acuerdo con este hecho, y que en general, los resultados generales no se alejan de esa percepción.

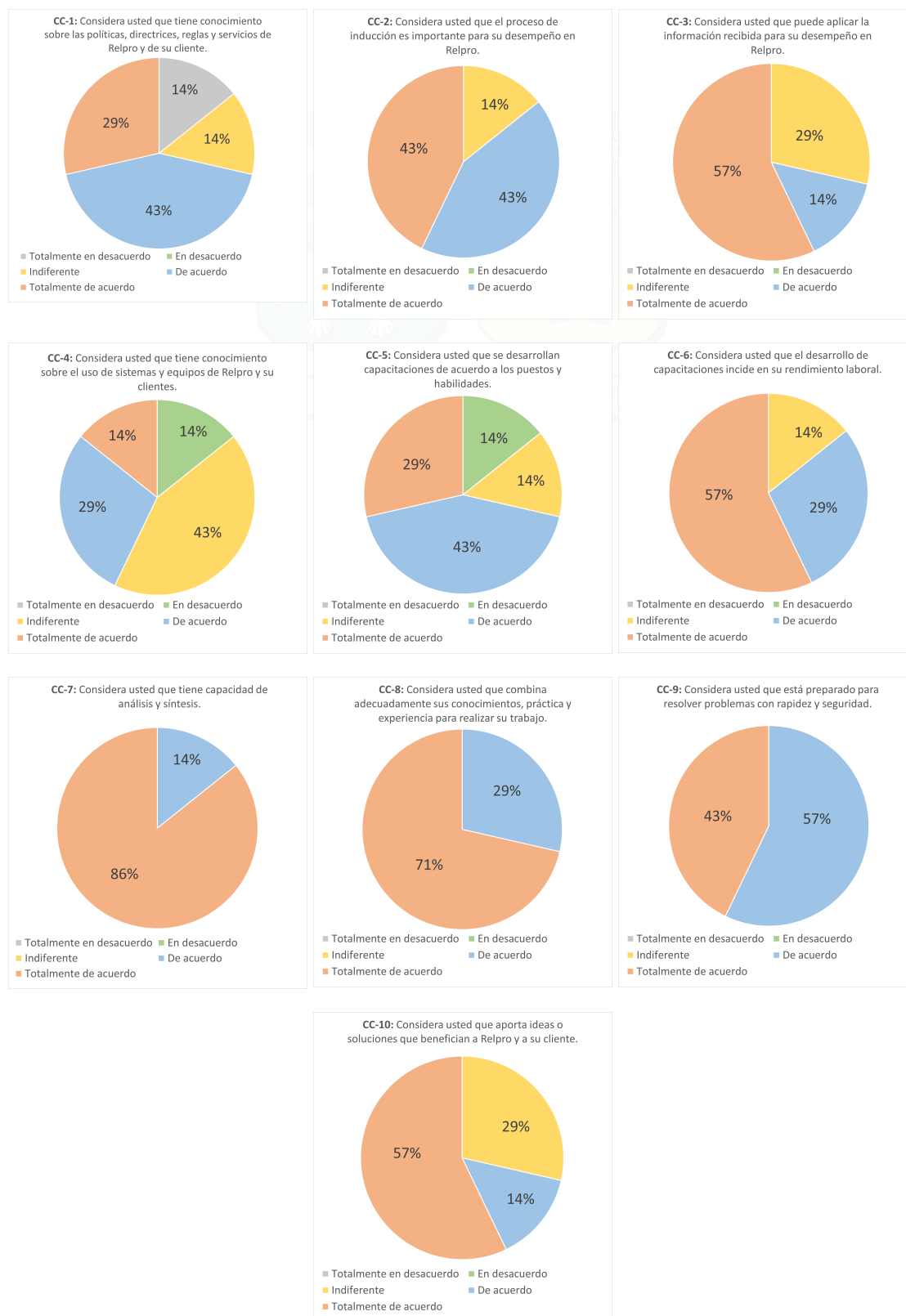


5.3.2.3. Gráficos

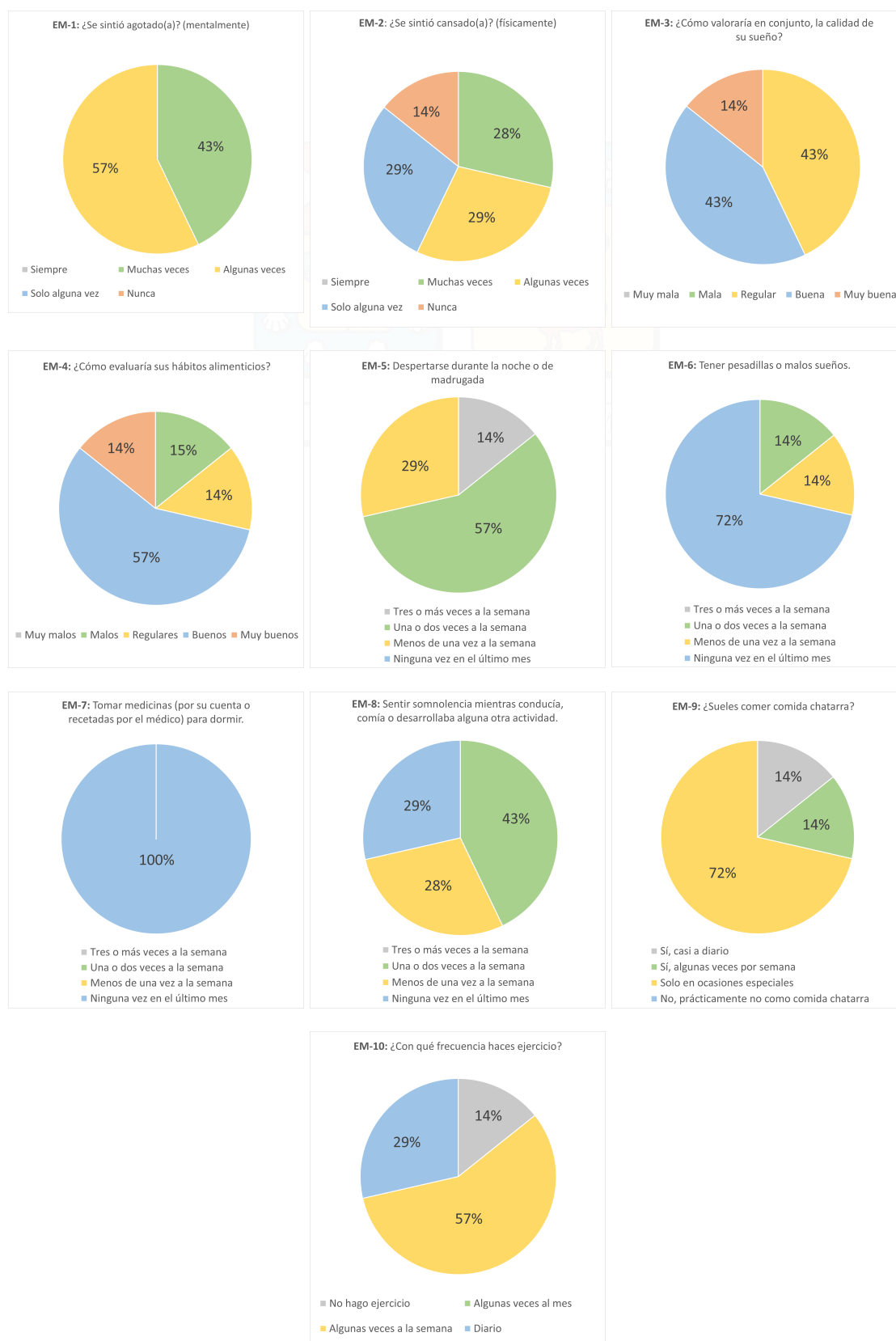
Figura 5.2: Gráficos de torta para las preguntas de la Dimensión N°1: Salud Mental.

Fuente: Elaboración propia.

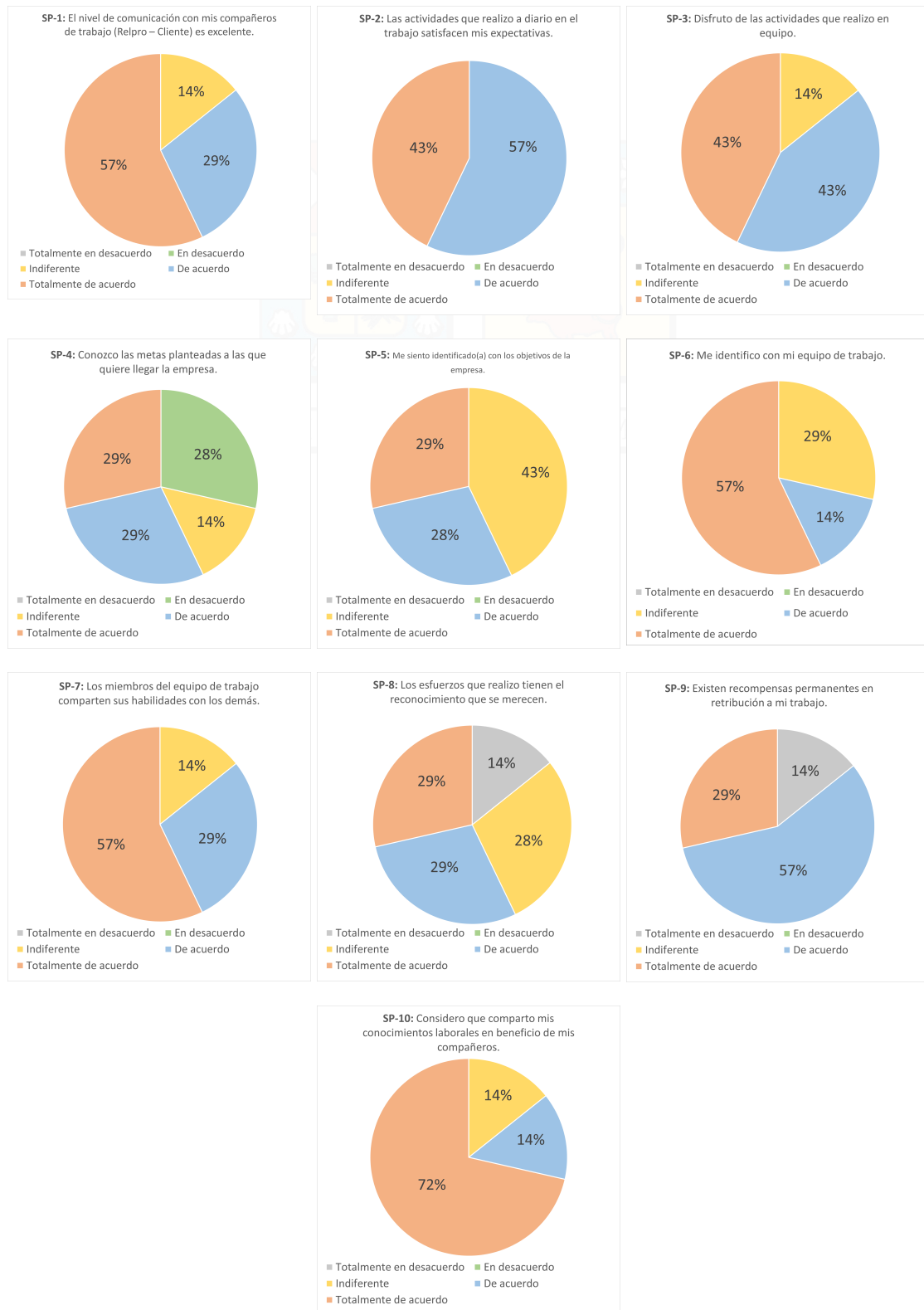
Figura 5.3: Gráficos de torta para las preguntas de la Dimensión N°2: Conocimientos y Competencias.



Fuente: Elaboración propia.

Figura 5.4: Gráficos de torta para las preguntas de la Dimensión N°3: Energía y Motivación.

Fuente: Elaboración propia.

Figura 5.5: Gráficos de torta para las preguntas de la Dimensión N°4: Sentido de Pertenencia.

Fuente: Elaboración propia.

5.3.2.4. Resumen de Resultados a Nivel Individual

Tabla 5.12: Resultados de Bienestar Laboral a nivel individual.

Empleado	Salud Mental	Conocimientos y Competencias	Energía y Motivación	Sentido de Pertenencia
N°1	68	92	65	96
N°2	82	98	93	100
N°3	78	72	76	66
N°4	66	82	58	68
N°5	76	96	75	96
N°6	38	68	67	64
N°7	80	84	85	88

Fuente: Elaboración propia.

Tomando de apoyo el Análisis de los Resultados a Nivel Individual (ver Anexos), es importante hacer incapié en lo siguiente:

- **Salud Mental:** El Empleado N°6 presentó el mínimo valor en esta dimensión, siendo de **38 puntos**, mientras que el Empleado N°2 fue quien dio el máximo puntaje, siendo este de **82 puntos**. Las principales diferencias están en la frecuencia en la que presentan los síntomas descritos en la encuesta, en donde el Empleado N°4 describe sentirlos principalmente "*Muchas veces*", cuando el Empleado N°2 asegura sentirlos, en su mayoría, "*Solo alguna vez*".
- **Conocimientos y Competencias:** Otra vez, el Empleado N°6 presentó el mínimo valor, siendo, en esta ocasión, de **68 puntos**, por otro lado, el Empleado N°2 fue quien obtuvo puntaje máximo, siendo este de **98 puntos**. Aquí, el Empleado N°2 se mostró "*Totalmente de acuerdo*" con casi todos los hechos descritos en la encuesta, sin embargo, el Empleado N°6 se mostró "*Indiferente/En Desacuerdo/Totalmente en Desacuerdo*" con la mitad de estos hechos, percibiéndose disconforme con el proceso de capacitaciones, algunos de sus conocimientos y el aporte de sus ideas.
- **Energía y Motivación:** En lo que respecta a esta dimensión, el Empleado N°4 mostró el puntaje más bajo, siendo este de **58 puntos**, mientras que el Empleado N°2 obtuvo el puntaje más alto, marcando **93 puntos**. Las principales diferencias entre ambos sujetos es que el Empleado N°4 presenta más frecuentemente la sensación de agotamiento y cansancio, con problemas de sueño, mala alimentación y baja frecuencia de actividad física, cuando por otro lado, el Empleado N°2 presenta los

síntomas descritos de forma esporádica, con buena calidad de sueño, así como sus hábitos alimenticios, expresando también que realiza actividad física de forma diaria.

- **Sentido de Pertenencia:** Nuevamente, el Empleado N°6 fue quien dio el puntaje mínimo, siendo este de **64 puntos**, por otro lado, el Empleado N°2 marcó el puntaje máximo posible, es decir, **100 puntos**. La principal diferencia entre ambos es que el Empleado N°2 se mostró *"Totalmente de acuerdo"* con todos los hechos descritos, mientras que el Empleado N°4 se mostró *"Indiferente/En Desacuerdo"* con el disfrute de sus actividades, los reconocimientos obtenidos, su equipo de trabajo y el conocimiento de las metas planteadas por la empresa.

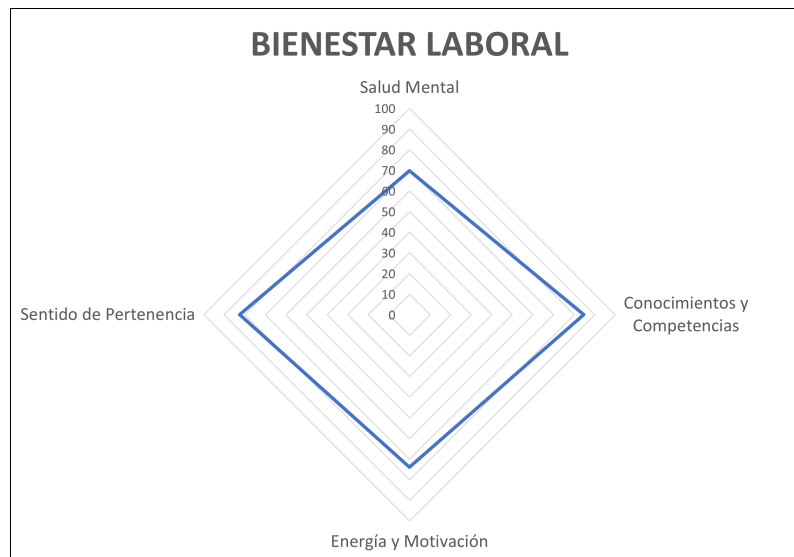
5.3.3. Análisis de Resultados a Nivel Global

Tabla 5.13: Resultados de Bienestar Laboral a nivel global.

	Salud Mental	Conocimientos y Competencias	Energía y Motivación	Sentido de Pertenencia
Ingenieros Relpro	70	85	74	83

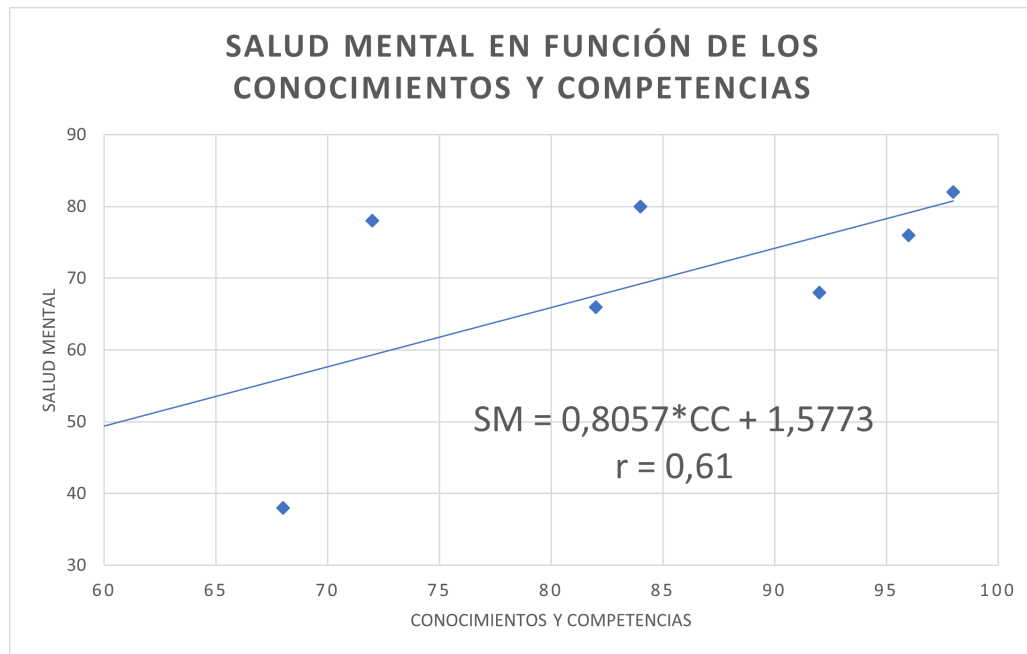
Fuente: Elaboración propia.

Figura 5.6: Gráfico de los resultados de la Evaluación del Bienestar Laboral a nivel global.



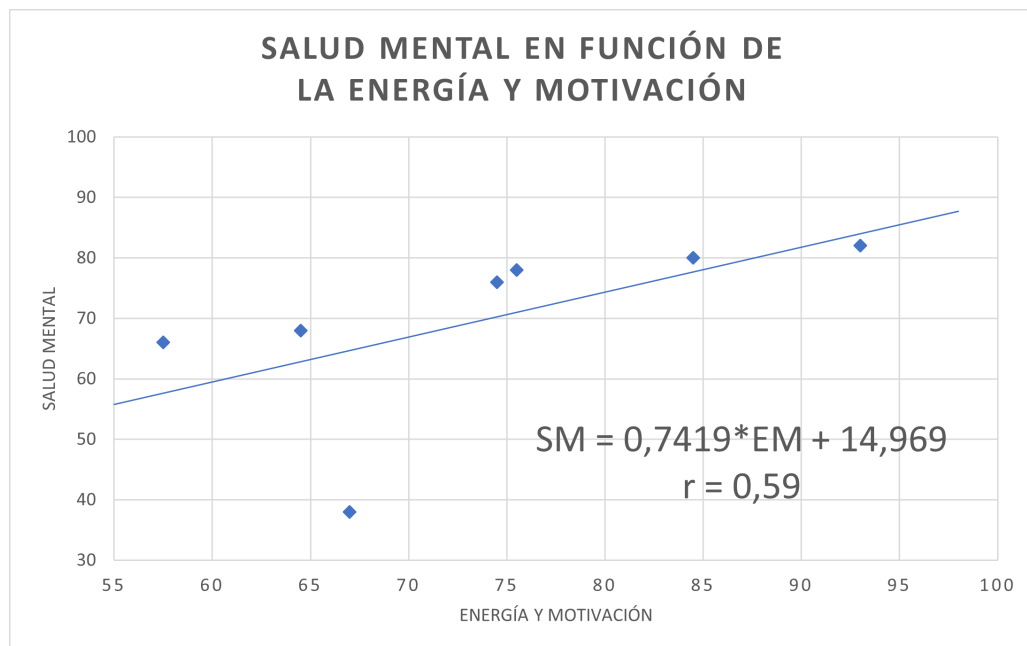
Fuente: Elaboración propia.

Figura 5.7: Salud Mental en función de los Conocimientos y Competencias, con su línea de tendencia y su respectivo coeficiente de correlación de Pearson.



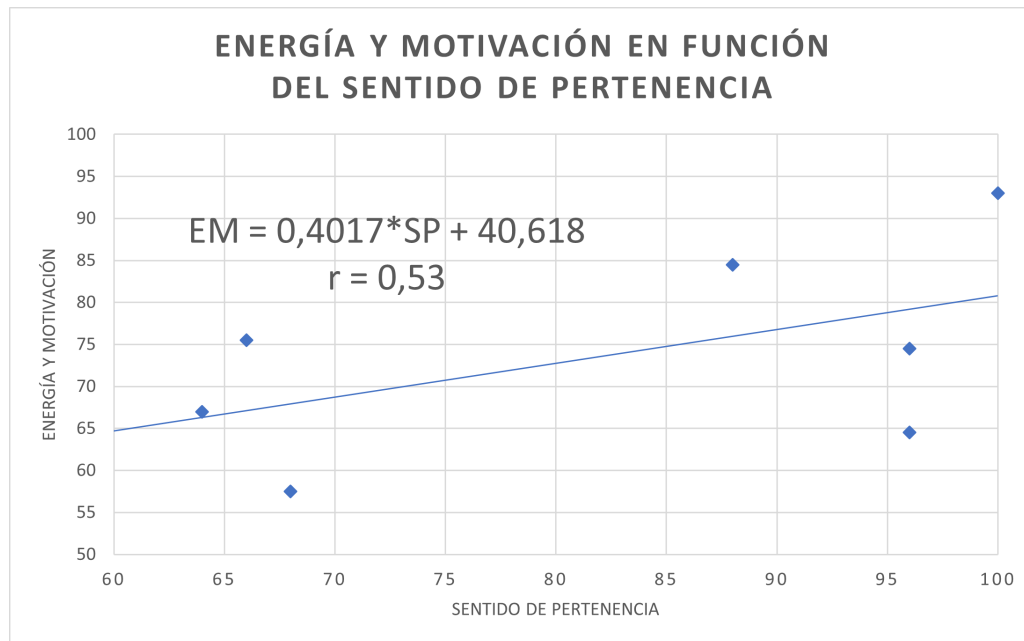
Fuente: Elaboración propia.

Figura 5.8: Salud Mental en función de la Energía y Motivación, con su línea de tendencia y su respectivo coeficiente de correlación de Pearson.



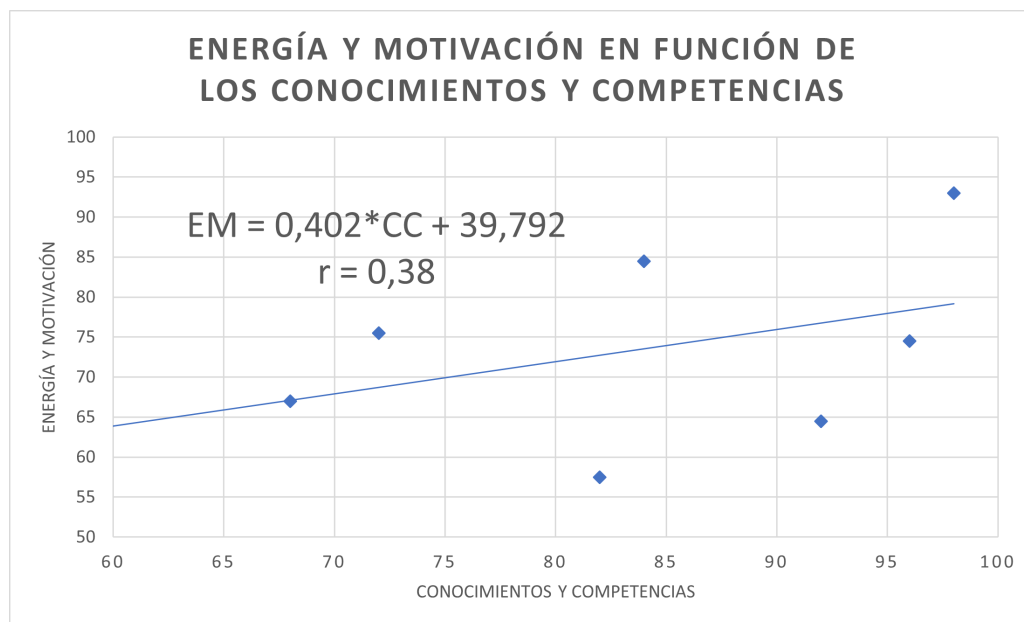
Fuente: Elaboración propia.

Figura 5.9: Energía y Motivación en función del Sentido de Pertenencia, con su línea de tendencia y su respectivo coeficiente de correlación de Pearson.



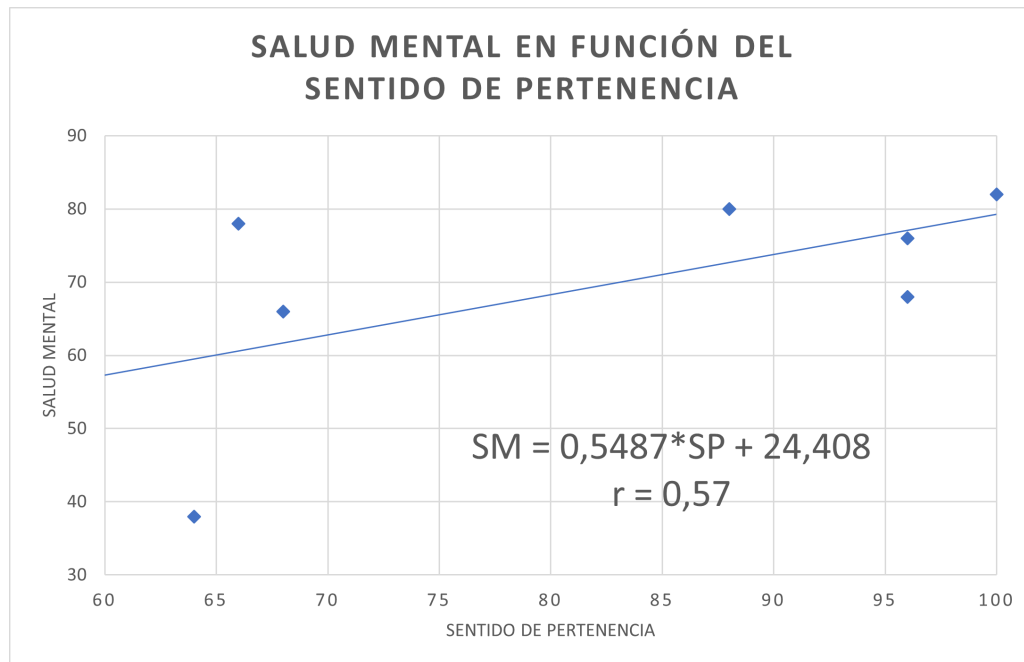
Fuente: Elaboración propia.

Figura 5.10: Energía y Motivación en función de los Conocimientos y Competencias, con su línea de tendencia y su respectivo coeficiente de correlación de Pearson.



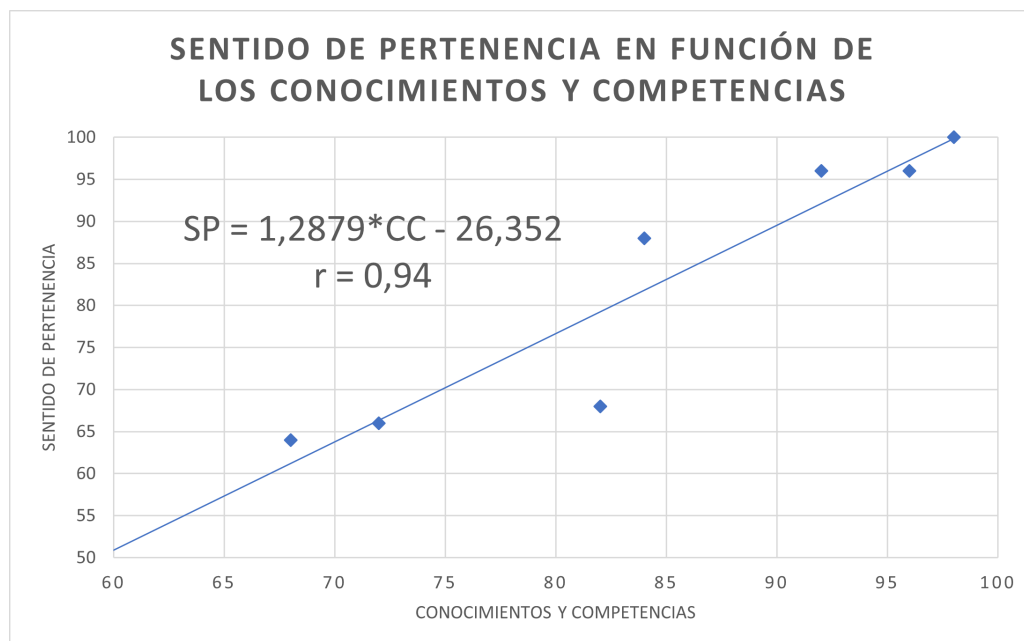
Fuente: Elaboración propia.

Figura 5.11: Salud Mental en función del Sentido de Pertenencia, con su línea de tendencia y su respectivo coeficiente de correlación de Pearson.



Fuente: Elaboración propia.

Figura 5.12: Sentido de Pertenencia en función de los Conocimientos y Competencias, con su línea de tendencia y su respectivo coeficiente de correlación de Pearson.



Fuente: Elaboración propia.

El propósito de la utilización de los gráficos de dispersión, las líneas de tendencia y el cálculo del coeficiente de correlación de Pearson es ofrecer una comprensión integral de cómo dos variables están relacionadas, y en qué medida. Este análisis es fundamental para identificar posibles dependencias o relaciones que puedan ser útiles para la toma de decisiones, dado que un cambio en alguna variable podría afectar directamente a otra(s).

Además, cabe mencionar que en la Figura 5.8 se observa un dato que se escapa un poco de la tendencia lineal que presenta el resto, por lo que se debe proceder al estudio respectivo. Dado que dicha observación podría ser **átipica** y/o **influyente**.

5.3.3.1. Estudio de Observaciones Atípicas

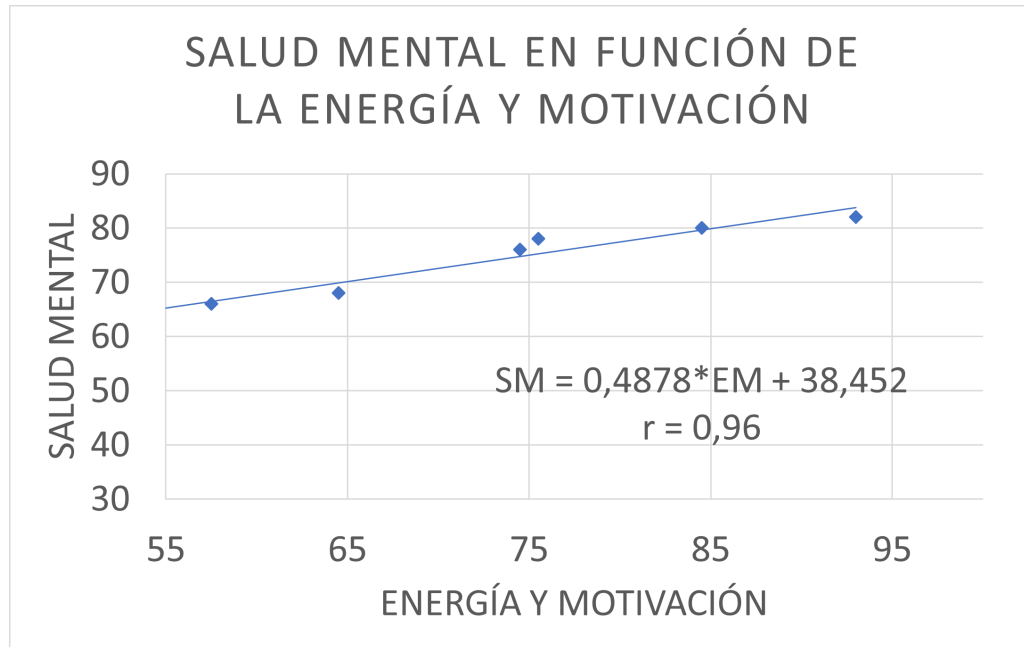
Utilizando el método del *Leverage*, se llegó a un resultado de $\hat{\epsilon}_i^* = -2,02984$ para un intervalo de $[-t_{(n-p-1;1-\alpha/2)}; t_{(n-p-1;1-\alpha/2)}] = [-2,01505; +2,01505]$. Por lo tanto, dado que $\hat{\epsilon}_i^* \notin [-t_{(n-p-1;1-\alpha/2)}; t_{(n-p-1;1-\alpha/2)}]$ se concluye que la observación **es atípica**.

5.3.3.2. Estudio Observaciones Influyentes

Estudiando las *Distancias de Cook*, se llegó a un resultado de $D_i = 0,08759$, el cual es menor que $\frac{4}{n-p}$, por lo tanto, **la observación NO es influyente**.

Queda a criterio del observador si es conveniente (o no) extraer un dato de la muestra. De esta forma, se decidió eliminar el dato estudiado, de modo que el nuevo gráfico quedó de la siguiente forma:

Figura 5.13: Salud Mental en función de la Energía y Motivación, con su línea de tendencia y su respectivo coeficiente de correlación de Pearson. Corregido a través de la extracción de un dato atípico e influyente.



Fuente: Elaboración propia.

De esta forma, las correlaciones de Pearson quedan ordenadas de la siguiente manera:

Tabla 5.14: Matriz de correlaciones de Pearson de las diferentes dimensiones del Bienestar Laboral.

	SM	CC	EM	SP
SM	1	0,61	0,96	0,58
CC	0,61	1	0,38	0,94
EM	0,96	0,38	1	0,53
SP	0,58	0,94	0,53	1

Fuente: Elaboración propia.

5.3.3.3. Interpretación de Resultados

Dado lo observado en la Tabla 5.13 y en la Figura 5.6, es posible hacer un análisis considerando cada dimensión de estudio:

- **Salud Mental (70/100):** Esta dimensión tiene un puntaje promedio positivo, pero no es tan alto como las otras. Indica que, aunque los empleados mantienen un nivel aceptable de salud mental, hay margen de mejora. Puede ser una señal de que algunos factores

estresantes están presentes o que las estrategias de apoyo emocional pueden necesitar ser reforzadas.

- **Conocimientos y Competencias (85/100):** Este es el puntaje más alto de las cuatro dimensiones, lo que sugiere que, en general, los empleados se sienten capacitados y seguros en sus roles y habilidades. La empresa parece estar haciendo un buen trabajo en la formación y el desarrollo de sus empleados. Es un punto fuerte que contribuye al buen desempeño general y debe ser mantenido.
- **Energía y Motivación (74/100):** Aunque este puntaje es superior al de "Salud Mental", está por debajo de los niveles de "Conocimientos y Competencias" y "Sentido de Pertenencia". Esto podría indicar que, aunque los empleados tienen la formación adecuada, algunos aspectos de la cultura organizacional o la carga de trabajo están afectando su motivación y energía. Es posible que se necesiten medidas para revitalizar el ambiente de trabajo y fomentar la motivación.
- **Sentido de Pertenencia (83/100):** Este puntaje es alto y demuestra que los empleados se sienten, en promedio, parte de la organización y conectados con ella. Es un aspecto positivo que refuerza la cohesión del equipo y puede contribuir a la retención de talento. Mantener y potenciar este sentido de pertenencia puede seguir siendo clave para el bienestar general.

En resumen, la empresa presenta un buen nivel de bienestar laboral en general, con fortalezas notables en "Conocimientos y Competencias" y "Sentido de Pertenencia". Sin embargo, las áreas de "Salud Mental" y "Energía y Motivación" son las que más requieren atención.

En base a los coeficientes de Pearson observados en la Tabla 5.14, se interpreta lo siguiente:

- **Correlación positiva muy alta** entre "Salud Mental" y "Energía y Motivación" ($r = 0.96$), lo que podría traducirse en una relación de causalidad de los hábitos saludables de sueño, alimentación y actividad física sobre la salud mental del empleado.

- **Correlación positiva muy alta** entre "Sentido de Pertenencia" y "Conocimientos y Competencias" ($r = 0.94$), lo que podría explicar que, en medida que un empleado se considera más hábil y competente en su entorno laboral, se siente parte importante de su equipo de trabajo.
- **Correlación positiva moderada** entre "Salud Mental" y "Conocimientos y Competencias" ($r = 0.61$), la cual podría indicar que, en medida que un empleado se considera más hábil y competente en su entorno laboral, hay menos probabilidades de estrés (o Síndrome de Burnout), lo cual conllevaría una mejor salud mental.
- **Correlación positiva moderada** entre "Salud Mental" y "Sentido de Pertenencia" ($r = 0,58$). La posible explicación de esto es que, cuando un empleado se siente parte importante de su equipo de trabajo, hay beneficios que impactan positivamente a la salud mental.
- **Correlación positiva moderada** entre "Energía y Motivación" y "Sentido de Pertenencia" ($r = 0,53$), la cual podría evidenciar cierta relación entre cómo se percibe un empleado dentro de un entorno laboral cuando sus hábitos de sueño, alimentación y actividad física se ven afectados. *Por ejemplo: No sentirse cómodo en el equipo de trabajo debido a que no se durmió la cantidad de horas suficientes durante la noche anterior.*
- **Correlación positiva baja** entre "Energía y Motivación" y "Conocimientos y Competencias", en donde se podría encontrar alguna especie de relación entre cómo varía el estilo de vida (hábitos de sueño, alimentación y actividad física) de un empleado cuando éste se siente hábil y competente en su entorno laboral. *Por ejemplo: Una persona que siente que no sabe lo suficiente en su trabajo tiende a dedicar tiempo extra en estudiar e investigar para compensar su ineficiencia, lo cual conlleva a que duerma menos horas y no descanse la cantidad de horas recomendadas.*

Ahora, tomando como referencia las líneas de tendencia mostradas en las figuras 5.7, 5.12, 5.9, 5.10, 5.11 y 5.13, se interpreta lo siguiente:

- Por cada aumento de 1 punto en "Conocimientos y Competencias", el puntaje en "Salud Mental" incrementa, en promedio, 0.8 puntos.
- Por cada aumento de 1 punto en "Sentido de Pertenencia", el puntaje en "Energía y Motivación" incrementa, en promedio, 0.4 puntos.
- Por cada aumento de 1 punto en "Conocimientos y Competencias", el puntaje en "Energía y Motivación" incrementa, en promedio, 0.4 puntos.
- Por cada aumento de 1 punto en "Sentido de Pertenencia", el puntaje en "Salud Mental" incrementa, en promedio, 0.5 puntos.
- Por cada aumento de 1 punto en "Conocimientos y Competencias", el puntaje en "Sentido de Pertenencia" incrementa, en promedio, 1.3 puntos.
- Por cada aumento de 1 punto en "Energía y Motivación", el puntaje en "Salud Mental" incrementa, en promedio, 0.5 puntos.

5.3.4. Definición del valor umbral

El criterio seleccionado para establecer el valor umbral es el orden de cuartiles, en donde se seleccionará el **Cuartil N°1** como puntaje de corte.

Tabla 5.15: Puntajes de las distintas dimensiones del Bienestar Laboral, ordenadas en cuartiles.

	PUNTAJES	DIMENSIÓN	EMPLEADO
CUARTIL N°1	38	SM	N°6
	58	EM	N°4
	64	SP	N°6
	65	EM	N°1
	66	SP	N°3
	66	SM	N°4
	67	EM	N°6
CUARTIL N°2	68	SM	N°1
	68	SP	N°4
	68	CC	N°6
	72	CC	N°3
	75	EM	N°5
	76	EM	N°3
	76	SM	N°5
CUARTIL N°3	78	SM	N°3
	80	SM	N°7
	82	SM	N°2
	82	CC	N°4
	84	CC	N°7
	85	EM	N°7
	88	SP	N°7
CUARTIL N°4	92	CC	N°1
	93	EM	N°2
	96	SP	N°1
	96	CC	N°5
	96	SP	N°5
	98	CC	N°2
	100	SP	N°2

Fuente: Elaboración propia.

Como puede observarse en la Tabla 5.15, el puntaje de umbral establecido es de 67 puntos, que para efectos de este instrumento, indica qué tipo de estrategias hay que llevar a cabo, y a quiénes irían dirigidas.

5.3.5. Estrategias a definir

En base al valor umbral establecido anteriormente, se concluye lo siguiente:

Tabla 5.16: Requerimientos de estrategias del Bienestar Laboral.

Requieren apoyo en Salud Mental
Empleado N°4 (SM: 66)
Empleado N°6 (SM: 38)
Requieren apoyo en Energía y Motivación
Empleado N°1 (EM: 65)
Empleado N°4 (EM: 58)
Empleado N°6 (EM: 67)
Requieren apoyo en Sentido de Pertenencia
Empleado N°3 (SP: 66)
Empleado N°6 (SP: 64)

Fuente: Elaboración propia.

6 | Conclusiones y Recomendaciones

Después de todo lo visto en este estudio, se puede decir que, efectivamente, el bienestar y la satisfacción laboral están directamente relacionados con la lealtad y la productividad, ya que los empleados satisfechos suelen comprometerse más con los objetivos de la organización, lo que se traduce en mayor eficiencia, creatividad y disposición para permanecer en la empresa. Además, cuando las organizaciones desarrollan planes de acción ajustados a las necesidades de sus empleados, fomentan un entorno laboral más motivador y saludable, lo que incide directamente en la productividad y el desempeño. Esto se debe, principalmente, a que los empleados se sienten valorados y respaldados en sus objetivos y expectativas.

Para que las medidas destinadas a mejorar la Calidad de Vida en el Trabajo (CVT) sean exitosas, es fundamental realizar un diagnóstico detallado que permita identificar las necesidades reales de los empleados y diseñar estrategias alineadas con los objetivos de la organización. Esto debe ir acompañado del compromiso activo de la alta dirección, una comunicación abierta y la implementación de un proceso de evaluación y mejora continua. En cuanto a su rentabilidad, la aplicación de este tipo de estrategias representa una inversión que, aunque pueda parecer significativa al inicio, generaría ventajas sustanciales a largo plazo para las industrias chilenas. Entre estas ventajas se encuentran: el aumento sostenido de la productividad, gracias a empleados más comprometidos y motivados; una mayor retención del talento, lo que disminuye los costos asociados a la rotación y el reclutamiento; y la creación de un ambiente laboral más positivo que fomente la innovación y la colaboración. Con dichas estrategias se podría posicionar a las empresas como lugares atractivos para trabajar, fortaleciendo su reputación tanto en el ámbito local como internacional. Estas mejoras no solo contribuirían al desarrollo interno de

las organizaciones, sino también a su capacidad de adaptarse a los cambios del mercado, incrementando su competitividad y sostenibilidad a largo plazo.

También es posible evidenciar que los factores laborales que más interesan a los empleados suelen estar relacionados con la satisfacción de sus necesidades, tanto profesionales como personales. Esto incluye recibir salarios y beneficios competitivos que reflejen el valor de su trabajo, contar con oportunidades de desarrollo profesional que les permitan crecer dentro de la organización y trabajar en un ambiente laboral positivo donde se sientan respetados y valorados. Además, aspectos como la flexibilidad para equilibrar la vida personal y laboral, el reconocimiento por sus logros y la posibilidad de participar en decisiones que afecten su trabajo también son elementos clave que los empleados consideran importantes al momento de evaluar su experiencia laboral.

Con respecto al diagnóstico del equipo de "Ingenieros Relpro", obtenido por la aplicación del instrumento, cabe destacar que las dimensiones de "Conocimientos y Competencias" y "Sentido de Pertenencia" presentan resultados elevados. Esto refleja que actualmente los empleados perciben un fuerte apoyo en formación, habilidades técnicas y una conexión sólida con los objetivos organizacionales. Es crucial mantener estas fortalezas, ya que refuerzan el rendimiento y la retención del talento. Por otro lado, aunque la dimensión de "Salud Mental" muestra un desempeño aceptable, se identifican agentes significativos que pueden impactar el bienestar general de los empleados. Asimismo, la puntuación de "Energía y Motivación" que, a pesar de ser positiva, sugiere que es necesario revitalizar el ambiente laboral y reducir posibles sobrecargas.

Del mismo modo, se comprobó que existe una correlación directa entre las dimensiones analizadas y la productividad, sugiriendo que la mejora en factores como salud mental y motivación no solo eleva la satisfacción individual, sino que también potencia el desempeño organizacional. No obstante, dado que en este estudio la encuesta analizó solo a 7 personas, es importante considerar posibles errores de estimación, ya que en muestras pequeñas el riesgo de sobrestimar o subestimar la fuerza de la correlación es mayor, y un coeficiente de Pearson alto no garantiza que la relación se mantenga en poblaciones más amplias.

Se recomienda implementar programas de apoyo en salud mental, como talleres de manejo del estrés y mindfulness, junto con la flexibilización de políticas laborales para reducir la carga percibida. Además, es importante promover acciones que incrementen la motivación, como el reconocimiento frecuente de logros, actividades de integración y el establecimiento de objetivos laborales desafiantes pero alcanzables. También se sugiere mantener y ampliar los programas de capacitación continua, asegurando que cada empleado perciba que su desarrollo profesional es una prioridad para la organización. Fomentar la participación en iniciativas de responsabilidad social y actividades que conecten los valores personales con los organizacionales contribuirá a fortalecer el sentido de pertenencia.

Cabe mencionar que las diferencias individuales destacadas en los análisis sugieren que las estrategias no deben ser universales, sino adaptadas a las necesidades específicas de cada empleado, para maximizar el impacto. Asimismo, se considera esencial evaluar periódicamente los avances en cada dimensión a través de la repetición de la encuesta diseñada y el análisis de datos, garantizando que las estrategias implementadas respondan de manera efectiva a las necesidades identificadas. Con esto, se promoverá el bienestar laboral desde el enfoque de la mejora continua.

Y, como observación final, en caso de que el instrumento propuesto en este estudio no produzca los resultados esperados, sería prudente ajustarlo. Esto podría implicar la reformulación de ciertas preguntas (para adaptarlas de mejor manera a la realidad de la organización), o incluso, la incorporación de una nueva dimensión de estudio que hasta ahora no se haya considerado. De este modo, el instrumento podría someterse a un ciclo PDCA, promoviendo así no solo la mejora continua del bienestar laboral, sino que también de la herramienta utilizada.

Bibliografía

Acosta, F., Aldrete, R., Alvarado, H., Aranda, B., Arellano, P., Bermúdez, T., and Varillas, W. (2006). Factores psicosociales y salud mental en el trabajo.

Aiken, L. (2003). *Tests psicológicos y evaluación*. Pearson Educación.

Alva Zapata, J. and Juarez Morales, J. (2015). Relación entre el nivel de satisfacción laboral y el nivel de productividad de los colaboradores de la empresa chimu agropecuaria sa del distrito de trujillo-2014.

Álvarez, L. (2005). Satisfacción laboral, su medición y evaluación. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/satisfaccion-laboral-su-medicion-y-evaluacion/#autores>.

Alves, D., Cirera, Y., and Carlos, A. (2013). Vida con calidad y calidad de vida en el trabajo. 16(30):145–163.

Andrés, R., Bonal, S., Borges, I., Cuadrat, L., Fernández, A., Fernández, L., Ferrero, E., Haro, M., Hortet, J., Llorens, C., Luna, M., Martínez, S., Mateo, M., Medina, A., Moncada, S., Potenciano, L., and Tejada, J. (2015). *Guía para la intervención sindical en organización del trabajo y riesgos psicosociales*. Recuperado de <http://www.istas.net/web/abreenlace.asp?idenlace=4891>.

Barford, I. N. and Hester, P. T. (2011). Analysis of generation y workforce motivation using multiattribute utility theory. *Defense Acquisition Research Journal*, 18(1):63–80.

Barrios, M., Bonillo Martín, A., Cosculluela, A., Lozano, L., Turbany, J., Valero, S., and Meneses, J. (2013). *Psicometría*. pages 75–140.

Boog, G. (2002). *Manual de gestão de pessoas e equipes*. Editora Gente.

Brown, T. A. (2009). *Confirmatory Factor Analysis for Applied Research*. The Guilford Press.

Carrillo, A. (2022). 67 % de los trabajadores chilenos dice estar satisfecho con su empleo. Recuperado de <https://www.diariosustentable.com/2022/07/67-de-los-trabajadores-chilenos-dice-estar-satisfecho-con-su-empleo/>.

Carvallo Rencoret, P. (2014). Estudio de los millenials chilenos en el mercado laboral.

- Castillo Zurita, A. M. (2016). Estrategia de desarrollo del sentido de pertenencia para un mejor desempeño laboral. B.S. thesis, Pontificia Universidad Católica del Ecuador.
- Chiavenato, I. (2004). *Comportamiento Organizacional*. McGraw-Hill.
- Choo, C. W. (2003). A organização do conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. *Senac*, pages 10–28.
- Coll Morales, F. (2020). Productividad laboral. Recuperado de <https://economipedia.com/definiciones/productividad-laboral.html>.
- Cortina, J. M. (1993). What is coefficient alpha? an examination of theory and applications. *Journal of applied psychology*, 78(1):98–104.
- Crocker, J., Major, B., and Steele, C. (1998). Social stigma. *Open Journal of Social Sciences*, 3.
- Drost, E. (2011). Validity and reliability in social science research. *Education Research and perspectives*, 38(1):105–123.
- Dytchwald, K., Erickson, T., and Morison, R. (2006). Workforce crisis: How to beat the coming shortage of skills.
- Elosua, P. and Zumbo, B. (2008). Coeficientes de fiabilidad para escalas de respuesta categórica ordenada. *Psicothema*, pages 896–901.
- Fan, X. and Thompson, B. (2001). Confidence intervals about score reliability coefficients, please: An epm guidelines editorial. *Educational and Psychological Measurement*, 61(4):517–531.
- Fernandes, E. C. (1996). *Qualidade de vida no trabalho: como medir para melhorar*. Casa da Qualidade.
- Gil Monte, P. R. (2003). Burnout syndrome: ¿síndrome de quemarse por el trabajo, desgaste profesional, estrés laboral o enfermedad de tomás? *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 19(2):181–197.
- Gonczi, A. and Athanasou, J. (1996). Instrumentación de la educación basada en competencias.
- Gujarati, D. and Porter, D. (2010). *Econometría (quinta edición)*. México: Editorial Mc. Graw Hill.
- Gómez, M. A. and Calderón, P. A. (2017). Salud mental en el trabajo: entre el sufrimiento en el trabajo y la organización saludable. *Katharsis*.
- Hackman, J. R. (1980). Work redesign and motivation. *Professional psychology*, 11(3):445.

- Hackman, J. R. and Oldham, G. R. (1975). Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied psychology*, 60(2):159–170.
- Harman, W. W. and Hormann, J. (1990). Creative work: The constructive role of business in a transforming society. (*Knowledge Systems*).
- Hasan, Z. and Hossain, S. (2018). Improvement of effectiveness by applying pdca cycle or kaizen: An experimental study on engineering students. *Journal of Scientific Research*.
- Hatum, A. (2011). Quiénes son y cómo atraerlos y reclutarlos. *Harvard Business Review*.
- Herzberg, F., Mausr, B., and Snyderman, B. (1959). *The Motivation to Work*. Wiles.
- Houtman, L. D. and Kompier, M. (1998). *Trabajo y salud mental*. Number 3. Chantal Dufresne. Recuperado de <http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/TextosOnline/EnciclopediaOIT/tomo1/5.pdf>.
- Huse, E. F. and Cummings, T. G. (1985). *Organization development and change*. West Publishing Company.
- IEU, U. (2019). La importancia de la salud mental laboral. Recuperado de <https://ieu.edu.mx/blog/tendencias/la-importancia-de-la-salud-mental-laboral/>.
- Imai, M. (1986). Kaizen: The key to japan's competitive success. *American Journal of Industrial and Business Management*.
- Jiménez Genchi, A., Monteverde Maldonado, E., Nenclares Portocarrero, A., Esquivel Adame, G., and de la Vega Pacheco, A. (2008). Confiabilidad y análisis factorial de la versión en español del índice de calidad de sueño de pittsburgh en pacientes psiquiátricos. *Gaceta médica de México*, 144(6):491–496.
- Klijn, A. F. J., Tims, M., Lysova, E. I., and Khapova, S. N. (2021). Personal energy at work: A systematic review. *Sustainability*, 13(23):13490.
- Lavarello, J. and González, J. (2015). ¿qué factores de la cultura organizacional se asocian con el bienestar laboral?: Un estudio en una empresa de servicios. *Revista Liminales. Escritos sobre Psicología y Sociedad*, 4(08):199–212.
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. *Handbook of industrial and organizational psychology*.
- Lomas Púa, R. (2017). Satisfacción laboral y su relación con la productividad de los trabajadores de la municipalidad distrital de buenos aires, en el año 2017.
- López-Roldán, P. and Fachelli, S. (2015). Metodología de la investigación social cuantitativa.
- Manosalvas, C., Manosalvas, L. O., and Nieves, J. (2015). El clima organizacional y la satisfacción laboral: un análisis cuantitativo riguroso de su relación. *AD-minister*, (26):5–15.

- Maslow, A. (1954). *Motivation and personality*. Harper & Row.
- Masseilot, H. (2000). Competencias laborales y procesos de certificación ocupacional. *Boletín Cinterfor: Boletín Técnico Interamericano de Formación Profesional*, (149):73–94.
- Maurino, D. E. et al. (2001). *Beyond aviation: Human factors*. avebury: Aldershot, 1995. CAPPER, Phillip. “La competencia en contextos laborales complejos”. En: ARGÜELLES, Antonio y GONCZI, Andrew. *Educación y capacitación basada en normas de competencias: una perspectiva internacional*. México: Limusa.
- Mayo, E. (1933). *The human problems of an industrial civilization*. Macmillan Co.
- McGregor, D. (1960). *The Human Side of Enterprise*. McGraw-Hill.
- Medina Salgado, C. (2009). La generación y y el surgimiento del trabajador 2.0.
- Mintzberg, H., Quinn, J. B., and Voyer, J. (1997). *El proceso estratégico: conceptos, contextos y casos*. Pearson Educación.
- Murillo Solís, M., Ramírez Barón, M. C., Maldonado Radillo, S. E., and García Rivera, B. R. (2014). Validación de un instrumento de la calidad de vida laboral en una institución de educación pública a nivel superior en México. *International Journal of Arts & Sciences*, 7(5):61.
- Méndez, M. J. (2015). Satisfacción con el empleo de extensionista rural: un estudio cualitativo en caldas, Colombia. *Revista Ceres*, 62:241–250.
- Nadler, D. and Lawler, E. (1983). Quality of work life: Perspectives and directions. *Organizational dynamics*, 11(3):20–30.
- Narvaez, M. (s. f.). Motivación laboral: Qué es y cómo impulsarla. Recuperado de <https://www.questionpro.com/blog/es/motivacion-laboral/>.
- Noboa Salazar, J. G., Barrera Cosiun, G. J., and Rojas Torres, D. (2019). Relación del clima organizacional con la satisfacción laboral en una empresa del sector de la construcción. *Revista científica ecociencia*, 6(1):1–24.
- Palaci, F. (2005). *Psicología de la organización*. Pearson Prentice Hall.
- Pedraza, E., Amaya, G., and Conde, M. (2010). Desempeño laboral y estabilidad del personal administrativo contratado de la facultad de medicina de la universidad del zulía. *Revista de Ciencias sociales*, 16(3):493–505.
- Peiró, J. M. and Prieto, F. (1996). *Tratado de Psicología del Trabajo*, volume 1. Síntesis, S.A.
- Peña Cárdenas, M. C., Díaz Díaz, M. G., and Carrillo Puente, A. (2015). Relación del clima organizacional y la satisfacción laboral en una pequeña empresa familiar (relationship of organizational climate and job satisfaction in a small family business). *Revista internacional administración & finanzas*, 8(1):37–50.

- Porras, D. (2017). Evaluación de las necesidades de capacitación de los inspectores de la intendencia de lima metropolitana - superintendencia nacional de fiscalización laboral, 2016. B.S. thesis, Escuela de Posgrado: Universidad César Vallejo.
- Posada, R. (2004). Formación superior basada en competencias, interdisciplinariedad y trabajo autónomo del estudiante. *Revista iberoamericana de educación*, 35(1):1–33.
- Prieto, G. and Delgado, A. (2010). Fiabilidad y validez. *Papeles del psicólogo*, 31(1):67–74.
- Quinquiolo, J. M. (2002). Avaliação da eficácia de um sistema de gerenciamento para melhorias implantado na área de carroceria de uma linha de produção automotiva. *Taubaté/ SP: Universidade de Taubaté*.
- Ramos, V. and Tejera, E. (2017). Estudio de relaciones entre cultura, clima y fuerza de clima laboral en ecuador. *Acción psicológica*, 14(2):225–240.
- Reiser, R. (2010). *Millenials on Board: The Impact of the Rising Generation on the Workplace*. Intern Bridge, Inc.
- Reusing Pacheco, A. P., Salles, B. W., García, M. A., and Possamai, O. (2012). O ciclo pdca na gestão do conhecimento: uma abordagem sistêmica.
- Robbins, S. P. (2004). *Comportamiento organizacional*. Number 7. Prentice Hall.
- Robbins, S. P. and Coulter, M. (1996). *Administración*. Number 10. Prentice Hall Hispano-americana S.A.
- Rodríguez-Rodríguez, J. and Reguant-Álvarez, M. (2020). Calcular la fiabilidad de un cuestionario o escala mediante el spss: el coeficiente alfa de cronbach. *REIRE - Revista d’Innovació i Recerca en Educació*, 13(2):1–13.
- Schmitt, N. (1996). Uses and abuses of coefficient alpha. *Psychological assessment*, 8(4):350.
- Sepúlveda Acevedo, C. (2013). Perfil de la generación y chilena: principales variables sociodemográficas y conductuales.
- Sijtsma, K. (2009). On the use, the misuse, and the very limited usefulness of cronbach’s alpha. *Psychometrika*, 74(1):107–120.
- Silva, J. and Matos, F. (2003). Qualidade de vida no trabalho e produtividade na indústria da castanha. *ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO-ENANPAD*, 27.
- Sladogna, M. (2000). Una mirada a la construcción de las competencias desde el sistema educativo. la experiencia de argentina. *Boletín Cinterfor: Boletín Técnico Interamericano de Formación Profesional*, (149):109–134.
- Soler, S. and Soler, L. (2012). Usos del coeficiente alfa de cronbach en el análisis de instrumentos escritos. *Revista médica electrónica*, 34(1):01–06.

Solf Zárate, A. (2023). Recuperación de energía del trabajador: un enfoque psicológico. *Avances en Psicología*, 31(2):e2930–e2930.

Stein, G. and Pin, J. R. (2009). Como dirigir a las nuevas generaciones de profesionales: motivaciones y valores de la generación y. *Harvard Deusto business review*, (178):47–54.

Stein, J. (2013). Millennials: The me me me generation. *Time magazine*, 20:1–8.

Tachizawa, T. and Scaico, O. (1997). Organização flexível: qualidade na gestão por processos.

Taylor, F. W. (1911). *The principles of scientific management*. NuVision Publications, LLC.

2x3 (2024). 2024 costo promedio terapia psicológica. Recuperado de <https://www.diarioeldia.cl/noticias/2023/03/27/107984-80-mil-por-una-consulta-el-costoso-acceso-a-la-salud-mental-en-la-regi>

Biblioteca del Congreso Nacional de Chile (2024). Ley 18.834. Recuperado de <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=30210>.

Buencoco (2024). Cada cuánto ir al psicólogo y cuántas sesiones de psicología son necesarias. Recuperado de <https://www.buencoco.es/blog/cada-cuanto-ir-al-psicologo#:~:text=Ir%20al%20psic%C3%B3logo%20cada%2015,finalizar%20la%20terapia%20con%20C3%A9xito>.

Canal 13 (s. f.). Salud mental: ¿conoces la diferencia entre un psicólogo, un psiquiatra y un psicoterapeuta? Recuperado de <https://www.13.cl/nosotros13/love-yourself/salud-mental-conoces-la-diferencia-entre-un-psicologo-un-psiquiatra-y-un>.

CronoShare (2024). ¿cuánto cuesta un nutricionista? Recuperado de <https://www.cronoshare.cl/cuanto-cuesta/nutricionista#:~:text=%2425.000%20%2D%20%2440.000%20%2F%20Consulta>.

El Día (2023). \$80 mil por una consulta: El costoso acceso a la salud mental en la región. Recuperado de <https://www.diarioeldia.cl/noticias/2023/03/27/107984-80-mil-por-una-consulta-el-costoso-acceso-a-la-salud-mental-en-la-regi>

Faster Capital (2024). Ventajas de la agrupación por cuartiles. Recuperado de <https://fastercapital.com/es/tema/ventajas-de-la-agrupaci%C3%B3n-por-cuartiles.html#:~:text=La%20agrupaci%C3%B3n%20de%20cuartiles%20ayuda,%C3%BAtil%20para%20tomar%20decisiones%20informadas>.

GLPResearch (2024). ¿qué es y para qué sirve el coeficiente alfa de cronbach? Recuperado de <https://gplresearch.com/coeficiente-alfa-de-cronbach/>.

Instituto Sindical de Trabajo, Ambiente y Salud. (s. f.). Salud laboral. Recuperado de <http://www.istas.net/web/index.asp?idpagina=1233>.

- Mayo Clinic (2023). Ejercicio: Siete beneficios de la actividad física regular. Recuperado de <https://www.mayoclinic.org/es/healthy-lifestyle/fitness/in-depth/exercise/art20048389#:~:text=La%20actividad%20f%C3%ADsica%20regular%20puede,para%20realizar%20las%20tareass%20cotidianas.>
- Mercawise (2015). Encuesta sobre hábitos alimenticios. Recuperado de <https://www.mercawise.com/estudios-de-mercado-en-mexico/encuesta-sobre-habitos-alimenticios.>
- Organización Mundial de la Salud (2016). Salud mental: fortalecer nuestra respuesta. Recuperado de <https://www.who.int/es/news-room/fact-sheets/detail/mental-health-strengthening-our-response.>
- Organización Mundial de la Salud (2022). La salud mental en el trabajo. Recuperado de <https://www.who.int/es/news-room/fact-sheets/detail/mental-health-at-work.>
- Psico-smart (2024). ¿cómo afecta la salud mental de los empleados a la productividad y qué medidas se pueden implementar para apoyarlos? Recuperado de <https://psico-smart.com/articulos/articulo-como-afecta-la-salud-mental-de-los-empleados-a-la-productividad-y-que-medidas-se-pueden-implementar-para-apoyarlos-77424.>
- Redbull (2018). Hacer deporte aumenta un 300 % la productividad laboral. Recuperado de <https://www.redbull.com/es-es/productividad-deporte-aumenta-rendimiento-laboral#:~:text=Un%20estudio%20realizado%20por%20la,en%20un%20porcentaje%20del%20300%25.>
- Shift Learning (2022). El costo de no capacitar a los colaboradores en su empresa. Recuperado de <https://www.shiftelearning.com/blogshift/el-costo-de-no-capacitar#:~:text=Antes%20de%20dejar%20de%20lado,por%20los%20colaboradores%20capacitados%20inadecuadamente.>
- Smart Fit (2024). Entonces, ¿dónde quieres entrenar? Recuperado de <https://www.smartfit.cl/gimnasios.>
- Superintendencia de Seguridad Social (2020). Cuestionario de evaluación de riesgos psicosociales en el trabajo suseso/istas21. https://www.suseso.cl/606/articles-19640_archivo_01.pdf.
- UDEMY (2024). Cursos en línea: aprende de todo y a tu propio ritmo. Recuperado de [https://www.udemy.com/es/.](https://www.udemy.com/es/)
- Universidad de Chile (2024). Desarrollo organizacional y capacitación. Recuperado de <https://uchile.cl/presentacion/vicerrectoria-de-asuntos-economicos-y-gestion-institucional/direccion-de-gestion-y-desarrollo-de-personas/desarrollo-organizacional-y-capacitacion/preguntas-frecuentes/>

- definiciones#:~:text=%247.000%20(siete%20mil%20pesos%20por,y%20asincr%C3%B3nicas%20nivel%20%20avanzado.
- Universidad de Chile (s. f.). Apuntes unidad 1. cuartiles y diagramas de cajón. Recuperado de https://static.sumaysigue.uchile.cl/disponibilizacion_aula360/PYE/U1%20-%20%C2%BFQu%C3%A9%20dicen%20los%20gr%C3%A1ficos%C3%B1%C3%B1%C3%B1%20An%C3%A1lisis%20cr%C3%ADtico%20de%20la%20informaci%C3%B3n/T4%20-%20Medidas%20de%20posici%C3%B3n/C1/Apuntes%20-%20Cuartiles%20y%20diagramas%20de%20caj%C3%B3n.pdf.
- Viterbit (2023). Principales beneficios del sentimiento de pertenencia en tus empleados. Recuperado de <https://viterbit.com/blog/beneficios-sentimiento-pertenencia>.
- Torres, F. (2021). ¿qué son los beneficios flexibles para los trabajadores? Recuperado de <https://www.df.cl/economia-y-politica/ahora-en-df-que-son-los-beneficios-flexibles-para-los-trabajadores>.
- Vargas, F. (2002). Competencia en la formación y competencia en la gestión del talento humano.
- Veloso Besio, C., Cuadra Peralta, A., Gil Rodríguez, F., Quiroz Cornejo, [U+FFFD], and Meza Castro, S. (2015). Capacitación en trabajadores: impacto de un programa, basado en psicología positiva y habilidades sociales, en satisfacción vital, satisfacción laboral y clima organizacional. *Interciencia*, 40(11):736–743.
- Viladrich, C., Angulo-Brunet, A., Doval, E., et al. (2017). Un viaje alrededor de alfa y omega para estimar la fiabilidad de consistencia interna. *Anales de Psicología/Annals of Psychology*, 33(3):755–782.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and Motivation*. Wiley.
- Walton, R. E. (1973). Quality of working life: what is it. *Sloan management review*, 15(1):11–21.
- Werther, W. and Davis, K. (1983). *Administracao de Pessoal e Recursos Humanos*. McGraw-Hill.
- Westley, W. A. (1979). Problems and solutions in the quality of working life. *Human relations*, 32(2):11–21.
- Zayas Agüero, P. M., Báez Santana, R. A., Zayas Feria, J., and Hernández Lobaina, M. (2015). Causas de la satisfacción laboral en una organización comercializadora mayorista. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 23(2):35–51.
- Zayas Agüero, P. M., Ortiz Almaguer, M., and Santos Álvarez, L. (2014). instrumentos para el estudio y la evaluación de la satisfacción laboral en una organización. *Revista Caribeña de Ciencias Sociales*, (02).

Zenteno Hidalgo, [U+FFFD] C. and Durán Silva, C. A. (2016). Factores y prácticas de alto desempeño que influyen en el clima laboral: análisis de un caso. *Innovar*, 26(59):119–136.



A | Anexos

A.1. Análisis de Resultados a Nivel Individual

A.1.1. Empleado N°1

Salud Mental (68/100)

Durante el último trimestre, ha presentado:

- Muchas veces: Irritabilidad y agobio.
- Algunas veces: Intranquilidad y problemas para concentrarse.
- Solo alguna vez: Decaimiento, desánimo y tristeza, ganas de aislarse y dificultad para tomar decisiones, recordar cosas y pensar de forma clara.

Conocimientos y Competencias (92/100)

Actualmente, se considera:

- Totalmente de acuerdo con que:
 - El proceso de inducción es importante para su desempeño laboral.
 - Es capaz de aplicar la información recibida para su desempeño laboral.
 - El desarrollo de capacitaciones incide en su rendimiento laboral.
 - Tiene capacidad de análisis y síntesis.
 - Combina adecuadamente conocimientos, práctica y experiencia en su trabajo.
 - Se siente con la preparación para resolver problemas con rapidez y seguridad.

- Percibe que aporta ideas o soluciones beneficiosas para Relpro y su cliente.
- De acuerdo con que:
 - Tiene conocimiento sobre las políticas, directrices, reglas y servicios de Relpro y de su cliente.
 - Se desarrollan capacitaciones de acuerdo a los puestos y habilidades.
- Indiferente en que tiene conocimiento sobre el uso de sistemas y equipos de Relpro y su cliente.

Energía y Motivación (65/100)

Durante el último trimestre, ha presentado:

- Muchas veces: Sensación de agotamiento y cansancio.
- Una calidad de sueño regular.
- Buenos hábitos alimenticios.

Su frecuencia en los siguientes hechos, durante el último mes, fue de:

- Tres o más veces a la semana: Despertarse durante la noche o madrugada.
- Una o dos veces a la semana: Sentir somnolencia mientras conducía, comía o desarrollaba alguna otra actividad.

Y con respecto a su estilo de alimentación y actividad física:

- Consume comida chatarra solo en ocasiones especiales.
- Hace ejercicio algunas veces por semana.

Sentido de Pertenencia (96/100)

Actualmente, se considera:

- Totalmente de acuerdo con que:
 - El nivel de comunicación con sus compañeros de trabajo es excelente.

- Las actividades que realiza a diario en el trabajo satisfacen sus expectativas.
 - Disfruta de las actividades que realiza en equipo.
 - Se siente identificado(a), tanto con el equipo de trabajo, como con los objetivos de la empresa.
 - Los miembros del equipo de trabajo comparten sus habilidades con los demás.
 - Existen recompensas permanentes en retribución a su trabajo.
 - Comparte sus conocimientos laborales en beneficio de sus compañeros.
- De acuerdo con que:
- Conoce las metas planteadas por la empresa.
 - Los esfuerzos que realiza tienen el reconocimiento que se merecen.

A.1.2. Empleado N°2

Salud Mental (82/100)

Durante el último trimestre, ha presentado:

- Muchas veces: Intranquilidad.
- Solo alguna vez: Decaimiento, desánimo y tristeza, ganas de aislarse, irritabilidad, problemas para concentrarse y dificultad para pensar de forma clara.

Conocimientos y Competencias (98/100)

Actualmente, se considera:

- Totalmente de acuerdo con que:
- El proceso de inducción es importante para su desempeño laboral.
 - Es capaz de aplicar la información recibida para su desempeño laboral.
 - Tiene conocimiento sobre el uso de sistemas y equipos de Relpro y su cliente.
 - Se desarrollan capacitaciones de acuerdo a los puestos y habilidades.
 - El desarrollo de capacitaciones incide en su rendimiento laboral.

- Tiene capacidad de análisis y síntesis.
 - Combina adecuadamente conocimientos, práctica y experiencia en su trabajo.
 - Se siente con la preparación para resolver problemas con rapidez y seguridad.
 - Percibe que aporta ideas o soluciones beneficiosas para Relpo y su cliente.
- De acuerdo con que tiene conocimiento sobre las políticas, directrices, reglas y servicios de Relpo y de su cliente.

Energía y Motivación (93/100)

Durante el último trimestre, ha presentado:

- Solo alguna vez: Sensación de agotamiento.
- Una calidad de sueño muy buena, así como también sus hábitos alimenticios.

Su frecuencia en los siguientes hechos, durante el último mes, fue de:

- Menos de una vez a la semana: Despertarse durante la noche o madrugada.

Y con respecto a su estilo de alimentación y actividad física:

- Consume comida chatarra solo en ocasiones especiales.
- Hace ejercicio de forma diaria.

Sentido de Pertenencia (100/100)

Actualmente, se considera totalmente de acuerdo con que:

- El nivel de comunicación con sus compañeros de trabajo es excelente.
- Las actividades que realiza a diario en el trabajo satisfacen sus expectativas.
- Disfruta de las actividades que realiza en equipo.
- Conoce las metas planteadas por la empresa.
- Se siente identificado(a), tanto con el equipo de trabajo, como con los objetivos de la empresa.

- Los miembros del equipo de trabajo comparten sus habilidades con los demás.
- Los esfuerzos que realiza tienen el reconocimiento que se merecen
- Existen recompensas permanentes en retribución a su trabajo.
- Comparte sus conocimientos laborales en beneficio de sus compañeros.

A.1.3. Empleado N°3

Salud Mental (78/100)

Durante el último trimestre, ha presentado:

- Algunas veces: Desánimo y tristeza, agobio y problemas para concentrarse.
- Solo alguna vez: Decaimiento, intranquilidad, ganas de aislarse, irritabilidad y dificultad para tomar decisiones.

Conocimientos y Competencias (72/100)

Actualmente, se considera:

- Totalmente de acuerdo con que tiene capacidad de análisis y síntesis.
- De acuerdo con que:
 - El proceso de inducción es importante para su desempeño laboral.
 - El desarrollo de capacitaciones incide en su rendimiento laboral.
 - Combina adecuadamente conocimientos, práctica y experiencia en su trabajo.
 - Se siente con la preparación para resolver problemas con rapidez y seguridad.
- Indiferente en que:
 - Tiene conocimiento sobre las políticas, directrices, reglas y servicios de Relpro y de su cliente.
 - Es capaz de aplicar la información recibida para su desempeño laboral.
 - Tiene conocimiento sobre el uso de sistemas y equipos de Relpro y su cliente.

- Se desarrollan capacitaciones de acuerdo a los puestos y habilidades.
- Percibe que aporta ideas o soluciones beneficiosas para Relpro y su cliente.

Energía y Motivación (76/100)

Durante el último trimestre, ha presentado:

- Algunas veces: Sensación de agotamiento.
- Solo alguna vez: Sensación de cansancio.
- Una buena calidad de sueño.
- Hábitos alimenticios regulares.

Su frecuencia en los siguientes hechos, durante el último mes, fue de:

- Menos de una vez a la semana: Despertar durante la noche o madrugada, además de sentir somnolencia mientras conducía, comía o desarrollaba alguna otra actividad.

Y con respecto a su estilo de alimentación y actividad física:

- Consume comida chatarra algunas veces por semana.
- Hace ejercicio algunas veces por semana.

Sentido de Pertenencia (66/100)

Actualmente, se considera:

- De acuerdo con que:
 - Las actividades que realiza a diario en el trabajo satisfacen sus expectativas.
 - Disfruta de las actividades que realiza en equipo.
 - Existen recompensas permanentes en retribución a su trabajo.
- Indiferente en que:
 - El nivel de comunicación con sus compañeros de trabajo es excelente.
 - Conoce las metas planteadas por la empresa.

- Se siente identificado(a), tanto con el equipo de trabajo, como con los objetivos de la empresa.
- Los miembros del equipo de trabajo comparten sus habilidades con los demás.
- Los esfuerzos que realiza tienen el reconocimiento que se merecen.
- Comparte sus conocimientos laborales en beneficio de sus compañeros.

A.1.4. Empleado N°4

Salud Mental (66/100)

Durante el último trimestre, ha presentado:

- Muchas veces: Agobio y problemas para concentrarse.
- Algunas veces: Decaimiento, intranquilidad y dificultad para recordar cosas.
- Solo alguna vez: Desánimo y tristeza, ganas de aislarse, irritabilidad y dificultad para tomar decisiones así como para pensar de forma clara.

Conocimientos y Competencias (82/100)

Actualmente, se considera:

- Totalmente de acuerdo con que:
 - El desarrollo de capacitaciones incide en su rendimiento laboral.
 - Tiene capacidad de análisis y síntesis.
 - Combina adecuadamente conocimientos, práctica y experiencia en su trabajo.
 - Percibe que aporta ideas o soluciones beneficiosas para Relpro y su cliente.
- De acuerdo con que:
 - Tiene conocimiento sobre las políticas, directrices, reglas y servicios de Relpro y de su cliente.
 - Se desarrollan capacitaciones de acuerdo a los puestos y habilidades.
 - Se siente con la preparación para resolver problemas con rapidez y seguridad.

- Indiferente en que:
 - El proceso de inducción es importante para su desempeño laboral.
 - Es capaz de aplicar la información recibida para su desempeño laboral.
 - Tiene conocimiento sobre el uso de sistemas y equipos de Relpo y su cliente.

Energía y Motivación (58/100)

Durante el último trimestre, ha presentado:

- Muchas veces: Sensación de agotamiento.
- Algunas veces: Sensación de cansancio.
- Una calidad de sueño regular.
- Malos hábitos alimenticios.

Su frecuencia en los siguientes hechos, durante el último mes, fue de:

- Una o dos veces por semana: Despertarse durante la noche o madrugada. además de sentir somnolencia mientras conducía, comía o desarrollaba alguna otra actividad.
- Menos de una vez por semana: Tener pesadillas o malos sueños.

Y con respecto a su estilo de alimentación y actividad física:

- Consume comida chatarra casi a diario.
- Hace ejercicio algunas veces por semana.

Sentido de Pertenencia (68/100)

Actualmente, se considera:

- De acuerdo con que
 - El nivel de comunicación con sus compañeros de trabajo es excelente.
 - Las actividades que realiza a diario en el trabajo satisfacen sus expectativas.
 - Los miembros del equipo de trabajo comparten sus habilidades con los demás.

- Existen recompensas permanentes en retribución a su trabajo.
- Comparte sus conocimientos laborales en beneficio de sus compañeros.
- Indiferente en que:
 - Disfruta de las actividades que realiza en equipo.
 - Se siente identificado(a), tanto con el equipo de trabajo, como con los objetivos de la empresa.
 - Los esfuerzos que realiza tienen el reconocimiento que se merecen.
- En desacuerdo con que conoce las metas planteadas por la empresa.

A.1.5. Empleado N°5

Salud Mental (76/100)

Durante el último trimestre, ha presentado:

- Algunas veces: Intranquilidad, irritabilidad y agobio.
- Solo alguna vez: Decaimiento, desánimo y tristeza, ganas de aislarse, problemas para concentrarse y dificultad para recordar cosas, así como para pensar de forma clara.

Conocimientos y Competencias (96/100)

Actualmente, se considera:

- Totalmente de acuerdo con que:
 - Tiene conocimiento sobre las políticas, directrices, reglas y servicios de Relpro y de su cliente.
 - El proceso de inducción es importante para su desempeño laboral.
 - Es capaz de aplicar la información recibida para su desempeño laboral.
 - Se desarrollan capacitaciones de acuerdo a los puestos y habilidades.
 - El desarrollo de capacitaciones incide en su rendimiento laboral.
 - Tiene capacidad de análisis y síntesis.

- Combina adecuadamente conocimientos, práctica y experiencia en su trabajo.
- Percibe que aporta ideas o soluciones beneficiosas para Relpo y su cliente.
- De acuerdo con que:
 - Tiene conocimiento sobre el uso de sistemas y equipos de Relpo y su cliente.
 - Se siente con la preparación para resolver problemas con rapidez y seguridad.

Energía y Motivación (75/100)

Durante el último trimestre, ha presentado:

- Solo alguna vez: Sensación de agotamiento y cansancio.
- Una calidad de sueño buena, así como también sus hábitos alimenticios.

Su frecuencia en los siguientes hechos, durante el último mes, fue de:

- Una o dos veces a la semana: Tener pesadillas o malos sueños, además de sentir somnolencia mientras conducía, comía o desarrollaba alguna otra actividad.
- Menos de una vez a la semana: Despertarse durante la noche o madrugada.

Y con respecto a su estilo de alimentación y actividad física:

- Consume comida chatarra solo en ocasiones especiales.
- Hace ejercicio algunas veces por semana.

Sentido de Pertenencia (96/100)

Actualmente, se considera:

- Totalmente de acuerdo con que:
 - El nivel de comunicación con sus compañeros de trabajo es excelente.
 - Las actividades que realiza a diario en el trabajo satisfacen sus expectativas.
 - Disfruta de las actividades que realiza en equipo.
 - Conoce las metas planteadas por la empresa.

- Se siente identificado(a) con el equipo de trabajo.
 - Los miembros del equipo de trabajo comparten sus habilidades con los demás.
 - Los esfuerzos que realiza tienen el reconocimiento que se merecen
 - Comparte sus conocimientos laborales en beneficio de sus compañeros.
- De acuerdo con que:
- Se siente identificado(a) con los objetivos de la empresa.
 - Existen recompensas permanentes en retribución a su trabajo.

A.1.6. Empleado N°6

Salud Mental (38/100)

Durante el último trimestre, ha presentado:

- Siempre: Irritabilidad.
- Muchas veces: Decaimiento, intranquilidad, desánimo y tristeza, ganas de aislarse, agobio, problemas para concentrarse y dificultad para tomar decisiones, recordar cosas y pensar de forma clara.

Conocimientos y Competencias (68/100)

Actualmente, se considera:

- Totalmente de acuerdo con que:
- Tiene capacidad de análisis y síntesis.
 - Combina adecuadamente conocimientos, práctica y experiencia en su trabajo.
 - Se siente con la preparación para resolver problemas con rapidez y seguridad.
- De acuerdo con que:
- El proceso de inducción es importante para su desempeño laboral.
 - Es capaz de aplicar la información recibida para su desempeño laboral.

- Indiferente en que:
 - El desarrollo de capacitaciones incide en su rendimiento laboral.
 - Percibe que aporta ideas o soluciones beneficiosas para Relpro y su cliente.
- En desacuerdo con que:
 - Tiene conocimiento sobre el uso de sistemas y equipos de Relpro y su cliente.
 - Se desarrollan capacitaciones de acuerdo a los puestos y habilidades.
- Totalmente en desacuerdo con que tiene conocimiento sobre las políticas, directrices, reglas y servicios de Relpro y de su cliente.

Energía y Motivación (67/100)

Durante el último trimestre, ha presentado:

- Muchas veces: Sensación de agotamiento y cansancio.
- Una calidad de sueño regular.
- Buenos hábitos alimenticios.

Su frecuencia en los siguientes hechos, durante el último mes, fue de:

- Una o dos veces a la semana: Despertarse durante la noche o madrugada.

Y con respecto a su estilo de alimentación y actividad física:

- Consume comida chatarra solo en ocasiones especiales.
- No hace ejercicio.

Sentido de Pertenencia (64/100)

Actualmente, se considera:

- Totalmente de acuerdo con que comparte sus conocimientos laborales en beneficio de sus compañeros.
- De acuerdo con que:

- El nivel de comunicación con sus compañeros de trabajo es excelente.
- Las actividades que realiza a diario en el trabajo satisfacen sus expectativas.
- Disfruta de las actividades que realiza en equipo.
- Se siente identificado(a) con el equipo de trabajo.
- Los miembros del equipo de trabajo comparten sus habilidades con los demás.
- Indiferente en que se siente identificado(a) con los objetivos de la empresa.
- En desacuerdo con que conoce las metas planteadas por la empresa.
- Totalmente en desacuerdo con que:
 - Los esfuerzos que realiza tienen el reconocimiento que se merecen.
 - Existen recompensas permanentes en retribución a su trabajo.

A.1.7. Empleado N°7

Salud Mental (80/100)

Durante el último trimestre, ha presentado:

- Solo alguna vez: Decaimiento, intranquilidad, desánimo y tristeza, ganas de aislarse, irritabilidad, agobio, problemas para concentrarse y dificultad para tomar decisiones, recordar cosas y pensar de forma clara.

Conocimientos y Competencias (84/100)

Actualmente, se considera:

- Totalmente de acuerdo con que:
 - Tiene conocimiento sobre las políticas, directrices, reglas y servicios de Relpro y de su cliente.
 - Es capaz de aplicar la información recibida para su desempeño laboral.
- De acuerdo con que:

- El proceso de inducción es importante para su desempeño laboral.
- Tiene conocimiento sobre el uso de sistemas y equipos de Relpro y su cliente.
- Se desarrollan capacitaciones de acuerdo a los puestos y habilidades.
- El desarrollo de capacitaciones incide en su rendimiento laboral.
- Tiene capacidad de análisis y síntesis.
- Combina adecuadamente conocimientos, práctica y experiencia en su trabajo.
- Se siente con la preparación para resolver problemas con rapidez y seguridad.
- Percibe que aporta ideas o soluciones beneficiosas para Relpro y su cliente.

Energía y Motivación (85/100)

Durante el último trimestre, ha presentado:

- Solo alguna vez: Sensación de agotamiento y cansancio.
- Una calidad de sueño buena, así como también sus hábitos alimenticios.

Su frecuencia en los siguientes hechos, durante el último mes, fue de:

- Menos de una vez a la semana: Despertarse durante la noche o madrugada, además de sentir somnolencia mientras conducía, comía o desarrollaba alguna otra actividad.

Y con respecto a su estilo de alimentación y actividad física:

- Consume comida chatarra solo en ocasiones especiales.
- Hace ejercicio de forma diaria.

Sentido de Pertenencia (88/100)

Actualmente, se considera:

- Totalmente de acuerdo con que:
 - El nivel de comunicación con sus compañeros de trabajo es excelente.
 - Se siente identificado(a) con el equipo de trabajo.
 - Los miembros del equipo de trabajo comparten sus habilidades con los demás.

- Comparte sus conocimientos laborales en beneficio de sus compañeros.
- De acuerdo con que:
 - Las actividades que realiza a diario en el trabajo satisfacen sus expectativas.
 - Disfruta de las actividades que realiza en equipo.
 - Conoce las metas planteadas por la empresa.
 - Se siente identificado(a) con los objetivos de la empresa.
 - Los esfuerzos que realiza tienen el reconocimiento que se merecen.
 - Existen recompensas permanentes en retribución a su trabajo.

Cuestionario SUSESO/ISTAS21

Versión completa

Por favor, conteste TODAS las preguntas. Recuerde que no hay preguntas buenas ni malas. Sus respuestas serán tratadas con absoluta confidencialidad.

Sección general

Datos demográficos

Sexo

- ☐ Hombre
☐ Mujer

¿Qué edad tiene?

- ☐ Menos de 26 años
☐ Entre 26 y 35 años
☐ Entre 36 y 45 años
☐ Entre 46 y 55 años
☐ Más de 55 años

Salud y bienestar personal

Nº	Pregunta	Excelente	Muy buena	Buena	Regular	Mala
SG1	En general diría Ud. que su salud es					

Para Ud. ¿qué tan CIERTA O FALSA es cada una de estas afirmaciones respecto a su salud?

Por favor responda TODAS las preguntas y elige UNA SOLA RESPUESTA para CADA UNA de ellas.

Nº	Pregunta	Totalmente cierta	Casi siempre cierta	No sé	Casi siempre falsa	Totalmente falsa
SG2	Me enfermo con más facilidad que otras personas					
SG3	Estoy tan saludable como cualquier persona					
SG4	Creo que mi salud va a empeorar					
SG5	Mi salud es excelente					

Las preguntas que siguen se refieren a cómo se ha sentido DURANTE LAS ÚLTIMAS CUATRO SEMANAS. Por favor responda TODAS las preguntas y elija UNA SOLA RESPUESTA para CADA UNA de ellas.

Nº	Pregunta	Siempre	Muchas veces	Algunas veces	Sólo alguna vez	Nunca
SM1	¿Estuvo muy nerviosa/o?					
SM2	¿Estuvo muy decaída/o que nada lo anima?					
SM3	¿Se sintió tranquila/o y calmada/o?					
SM4	¿Se sintió desanimada/o y triste?					
SM5	¿Se sintió una persona feliz?					
VT1	¿Se sintió muy animosa/o?					
VT2	¿Se sintió con mucha energía?					
VT3	¿Se sintió agotada/o?					
VT4	¿Se sintió cansada/o?					

AT1. En los últimos 12 meses, ¿ha tenido usted algún accidente de trabajo como golpe, caída, herida, corte, fractura, quemadura o envenenamiento? (excluya accidentes de trayecto)

- ☐ No
☐ Sí

EP1. ¿Usted tiene o ha tenido alguna enfermedad diagnosticada que haya sido provocada por el trabajo?

- ☐ No
☐ Sí

¿DURANTE LAS ÚLTIMAS CUATRO SEMANAS, con qué frecuencia ha tenido los siguientes problemas?

Por favor, responda a TODAS las preguntas y elija UNA SOLA RESPUESTA para cada una de ellas.

Nº	Pregunta	Siempre	Muchas veces	Algunas veces	Sólo alguna vez	Nunca
SR1	No he tenido ánimos para estar con gente					
SR2	No he podido dormir bien					
SR3	He estado irritable					
SR4	Me he sentido agobiado/a					
SR5	¿Ha sentido opresión o dolor en el pecho?					
SR6	¿Le ha faltado el aire?					
SR7	¿Ha sentido tensión en los músculos?					
SR8	¿Ha tenido dolor de cabeza?					
SR9	¿Ha tenido problemas para concentrarse?					
SR10	¿Le ha costado tomar decisiones?					
SR11	¿Ha tenido dificultades para acordarse de las cosas?					
SR12	¿Ha tenido dificultades para pensar de forma clara?					

Trabajo y empleo actual

TE1. ¿En qué unidad geográfica (sucursal, piso, región, etc.) trabaja usted? (lista de unidades consideradas)

TE2. ¿En qué estamento, profesión o cargo está usted? (lista de estamentos, profesiones, cargos, etc.)

TE3. ¿En qué departamento, unidad o sección trabaja usted? (lista de departamentos, unidades, etc.)

TE4. En el último año, ¿ha trabajado en dos o más secciones o departamentos al mismo tiempo?

- ☐ No
☐ Sí

TE5. En el último año, ¿ha tenido dos o más jefes o supervisores al mismo tiempo?

- ☐ No
☐ Sí

TE6. ¿El trabajo que realiza se corresponde con su sueldo?

- ☐ Sí
- ☐ No, el trabajo que hago está por encima de lo que se me reconoce en el sueldo
- ☐ No, el trabajo que hago está por debajo de lo que se me reconoce en el sueldo
- ☐ No lo sé

TE7. ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en esta empresa o institución?

- ☐ De 0 hasta 6 meses
- ☐ Más de 6 meses y hasta 2 años
- ☐ Más de 2 años y hasta 5 años
- ☐ Más de 5 años y hasta de 10 años
- ☐ Más de 10 años

TE8. ¿Considera que los ascensos o promociones que ha tenido están en armonía con el tiempo que lleva en la empresa o institución?

- ☐ No
- ☐ Sí

TE9. Su jornada de trabajo es:

- ☐ a tiempo parcial
- ☐ a tiempo completo
- ☐ no sujeto a cumplimiento de horario

TE10. Su horario de trabajo es:

- ☐ horario diurno (mañana y tarde)
- ☐ turno fijo de mañana
- ☐ turno fijo de tarde
- ☐ turno fijo de noche
- ☐ turnos rotatorios

TE11. Su jornada laboral es:

- ☐ de lunes a viernes
- ☐ de lunes a sábado
- ☐ sólo fines de semana o festivos
- ☐ de lunes a viernes y a veces sábado, domingo y festivos
- ☐ semana corrida, incluyendo domingo y festivos

TE12. Si le cambian de horario (turno, hora de entrada o de salida), o de días de la semana en que trabaja, ¿con cuánto tiempo de antelación se lo comunican?

- ☐ no me cambian de horario ni de días de trabajo
- ☐ usualmente me lo comunican con varios días de anticipación y no me produce mayores inconvenientes
- ☐ habitualmente me lo comunican con algunos días de anticipación, pero me ocasiona dificultades en otros aspectos de mi vida
- ☐ habitualmente me lo comunican de un día para otro
- ☐ habitualmente me lo comunican en el mismo día

TE13. Indique cuántas horas semanales trabajó para la empresa o institución la semana pasada:

_____ horas semanales

TE14. Si en la pregunta anterior anotó menos de 45 (44 sector público) horas, señale cuál fue la razón. Si anotó más de 45 (44 sector público) horas, marque la primera alternativa.

- ☐ la semana pasada trabajé 45 (44) horas o más
- ☐ trabajo a tiempo parcial para esta empresa o institución
- ☐ tengo una distribución irregular de mi jornada de trabajo (no siempre trabajo las mismas horas)
- ☐ he estado de vacaciones, enfermo o con permiso
- ☐ otros motivos

TE15. ¿Qué tipo de relación laboral tiene con la empresa o institución?

- ☐ tengo contrato indefinido o mi cargo es de planta
- ☐ tengo contrato temporal o mi cargo es a contrata
- ☐ trabajo por faenas o proyectos
- ☐ estoy contratado por una empresa externa
- ☐ tengo contrato a honorarios
- ☐ soy estudiante en práctica
- ☐ no tengo contrato

TE16. Aproximadamente, ¿cuánto es su sueldo líquido mensual?

- ☐ \$200.000 o menos
- ☐ entre \$200.001 y \$500.000
- ☐ entre \$500.001 y \$800.000
- ☐ entre \$800.001 y \$1.000.000
- ☐ entre \$1.000.001 y \$2.000.000
- ☐ Más de \$2.000.000

TE17. Su sueldo es

- ☐ Fijo
- ☐ Sueldo base más comisiones o variable
- ☐ Sólo variable

TE18. ¿Qué parte de su sueldo destina Ud. al pago de deudas (considere deudas de casas comerciales, tarjetas bancarias, deudas por educación y salud, deudas hipotecarias)?

- ☐ No tengo deudas.
- ☐ Destino hasta un 10% de mi sueldo al pago de mis deudas
- ☐ Destino hasta un 25% (un cuarto) de mi sueldo al pago de mis deudas
- ☐ Destino hasta un 50% (la mitad) de mi sueldo al pago de mis deudas
- ☐ Destino más del 50% (más de la mitad) de mi sueldo al pago de mis deudas

TE19. Si usted tiene deudas, indique qué grado de dificultad tiene para pagarlas

- ☐ No tengo deudas.
- ☐ Tengo deudas, pero no tengo dificultades para pagarlas
- ☐ Tengo deudas, y tengo ocasionales dificultades para pagarlas
- ☐ Tengo deudas, y tengo siempre dificultades para pagarlas
- ☐ Tengo deudas, y tengo permanentes y graves dificultades para pagarlas

TE20. ¿Qué parte del trabajo familiar y/o doméstico le toca hacer a Ud.? (aseo, compras, cocinar, cuidar niños o abuelos, etc.)

- ☐ Soy la/el principal responsable y hago la mayor parte de las tareas del hogar.
- ☐ Hago más o menos la mitad de las tareas del hogar
- ☐ Hago más o menos la cuarta parte de las tareas del hogar
- ☐ Solo hago tareas puntuales
- ☐ No hago ninguna o casi ninguna de estas tareas

TE21. Si está ausente un día de casa, las tareas domésticas que realiza, ¿se quedan sin hacer?

- ☐ Siempre
- ☐ La mayoría de las veces
- ☐ Algunas veces
- ☐ Solo unas pocas veces
- ☐ Nunca

Licencias médicas

LM1. En los últimos 12 meses, ¿cuántas licencias médicas ha tenido aproximadamente? (excepto licencia médica por prenatal y postnatal, y por permiso por enfermedad grave de hijo menor de 1 año)

- ☐ No he tenido ninguna licencia por enfermedad en el último año
- ☐ Aproximadamente, he tenido _____ licencias por enfermedad en el último año

LM3. En los últimos 12 meses, ¿cuántos días aproximadamente ha estado con licencia médica? (excepto licencia médica por prenatal y postnatal, y por permiso por enfermedad grave de hijo menor de 1 año)

- ☐ No he estado con licencia por enfermedad en el último año
- ☐ Aproximadamente, he tenido _____ días de licencia por enfermedad en el último año

Sección específica de riesgo psicosocial

Por favor, responda a TODAS las preguntas y elija UNA SOLA RESPUESTA para cada una de ellas. Recuerde que no existen respuestas buenas o malas. Lo que nos interesa es su opinión sobre los contenidos y exigencias de su trabajo. Muchas gracias.

Las siguientes preguntas tratan sobre las exigencias de su trabajo

Nº	Pregunta	Siempre	La mayoría de las veces	Algunas veces	Sólo unas pocas veces	Nunca
CU1	¿Tiene que trabajar muy rápido para entregar tareas solicitadas en poco tiempo?					
CU2	¿La distribución de tareas es irregular y provoca que se le acumule el trabajo?					
CU3	¿Tiene tiempo para tener al día su trabajo?					
CU4	¿Se retrasa en la entrega de su trabajo?					
CU5	¿Puede hacer su trabajo con tranquilidad y tenerlo al día?					
CU6	¿Tiene tiempo suficiente para hacer su trabajo?					
CU7	¿Tiene que quedarse después de la hora de salida para completar su trabajo?					
CO1	En su trabajo, ¿tiene usted que controlar o estar atento a muchas situaciones a la vez?					
CO2	En su trabajo, ¿tiene que memorizar muchas cosas?					
CO3	¿Su trabajo requiere que sea capaz de proponer nuevas ideas?					
CO4	En su trabajo, ¿tiene usted que tomar decisiones en forma rápida?					
CO5	En su trabajo, ¿tiene usted que tomar decisiones difíciles?					
CO6	¿Tiene que tomar decisiones que son importantes para su lugar de trabajo?					
CO7	El trabajo que usted hace, ¿puede tener repercusiones importantes sobre sus compañeros, clientes, usuarios, maquinas o instalaciones?					
CO8	En su trabajo, ¿tiene que manejar muchos conocimientos?					

Nº	Pregunta	Siempre	La mayoría de las veces	Algunas veces	Sólo unas pocas veces	Nunca
EM1	¿Hay en su trabajo momentos y/o situaciones que le producen desgaste emocional?					
EM2	En general, ¿considera usted que su trabajo le produce desgaste emocional?					
EE1	En su trabajo, ¿tiene usted que guardar sus opiniones y no expresarlas?					
EE2	En su trabajo, ¿tiene usted que guardar sus emociones y no expresarlas?					
ES1	¿Su trabajo requiere mucha concentración?					
ES2	¿Su trabajo requiere mirar con detalle?					
ES3	¿Su trabajo requiere atención constante?					
ES4	¿Su trabajo requiere un alto nivel de exactitud?					

Las siguientes preguntas tratan sobre el margen de autonomía que Ud. tiene en su actual trabajo.

Nº	Pregunta	Siempre	La mayoría de las veces	Algunas veces	Sólo unas pocas veces	Nunca
IN1	¿Otras personas toman decisiones sobre sus tareas?					
IN2	¿Tiene poder para decidir sobre el ritmo al que trabaja?					
IN3	¿Puede escoger a quién tiene como compañero/a de trabajo?					
IN4	¿Tiene poder para decidir sobre la cantidad de trabajo que se le asigna?					
IN5	¿Tiene poder para decidir sobre el horario en el que trabaja?					
IN6	¿Tiene poder para decidir sobre la calidad del trabajo que usted tiene?					
IN7	¿Tiene poder para decidir sobre el orden en el que realiza sus tareas?					

Nº	Pregunta	Siempre	La mayoría de las veces	Algunas veces	Sólo unas pocas veces	Nunca
CT1	¿Puede decidir cuándo hace un descanso?					
CT2	¿Puede tomar las vacaciones más o menos cuando usted quiere?					
CT3	¿Puede dejar su trabajo un momento para conversar con un compañero o compañera?					
CT4	Si tiene algún asunto personal o familiar, ¿puede dejar su puesto de trabajo al menos una hora, sin tener que pedir un permiso especial?					

Las siguientes preguntas se refieren a las posibilidades de desarrollo, el sentido del trabajo y la integración dentro de la empresa o institución.

Nº	Pregunta	Siempre	La mayoría de las veces	Algunas veces	Sólo unas pocas veces	Nunca
PD1	¿Su trabajo es variado (tareas diferentes y diversas)?					
PD2	¿Su trabajo requiere un alto nivel de especialización (habilidad y conocimientos específicos, experiencia....)?					
PD3	¿Tiene que hacer lo mismo una y otra vez, en forma repetida?					
PD4	¿Su trabajo requiere que tenga iniciativa?					
PD5	¿Su trabajo permite que aprenda cosas nuevas?					
PD6	¿La realización de su trabajo permite que aplique sus habilidades y conocimientos?					
PD7	¿Su trabajo le da la oportunidad de mejorar sus habilidades técnicas y profesionales?					
ST1	Las tareas que hace ¿tienen sentido para usted?					
ST2	Las tareas que hace ¿le parecen importantes?					
ST3	¿Se siente comprometido con su profesión u oficio?					
IE1	¿Le gustaría quedarse en la empresa o institución en la que está para el resto de su vida laboral, manteniendo las condiciones personales y laborales actuales?					
IE2	¿Habla con entusiasmo de su empresa o institución?					
IE3	¿Siente que los problemas en su empresa o institución son también suyos?					
IE4	¿Siente que su empresa o institución tiene una gran importancia para usted?					

Las siguientes preguntas tratan sobre el grado de definición de sus tareas y de los conflictos que puede suponer la realización de su actual trabajo.

Nº	Pregunta	Siempre	La mayoría de las veces	Algunas veces	Sólo unas pocas veces	Nunca
RL1	¿Sabe exactamente qué margen de autonomía (decisión personal) tiene en su trabajo?					
RL2	¿Su trabajo tiene objetivos o metas claras?					
RL3	¿Sabe exactamente qué tareas son de su responsabilidad?					
RL4	¿Sabe exactamente qué se espera de usted en el trabajo?					
CR1	¿Debe hacer o se siente presionado a hacer cosas en el trabajo que no son aceptadas por algunas personas?					
CR2	¿Se le exigen cosas contradictorias en el trabajo?					
CR3	¿Tiene que hacer tareas que usted cree que deberían hacerse de otra manera?					
CR4	¿Tiene que realizar tareas que le parecen innecesarias?					
CR5	¿Tiene que hacer cosas en contra de sus principios y valores en el trabajo?					

Las siguientes preguntas tratan de la relación con sus jefes o supervisores directos en su actual trabajo

Nº	Pregunta	Siempre	La mayoría de las veces	Algunas veces	Sólo unas pocas veces	Nunca
CL1	Sus jefes directos, ¿se aseguran de que cada uno de los trabajadores/as tiene buenas oportunidades de desarrollo profesional? (perfeccionamiento, educación, capacitación)					
CL2	Sus jefes directos, ¿planifican bien el trabajo?					
CL3	Sus jefes directos, ¿resuelven bien los conflictos?					
CL4	Sus jefes directos, ¿se comunican (bien) de buena forma y claramente con los trabajadores y trabajadoras?					
CL5	Sus jefes directos, ¿le dan importancia a que los trabajadores/as estén a gusto en el trabajo?					
CL6	Sus jefes directos, ¿asignan bien el trabajo?					

Las siguientes preguntas tienen que ver con el apoyo que recibe para realizar su trabajo.

Nº	Pregunta	Siempre	La mayoría de las veces	Algunas veces	Sólo unas pocas veces	Nunca
RS1	¿En su empresa o institución se le informa con suficiente anticipación de los cambios que pueden afectar su futuro, tanto laboral como personal?					
RS2	¿Recibe toda la información que necesita para realizar bien su trabajo?					
RS3	¿Su superior habla con usted acerca de cómo lleva a cabo su trabajo?					
RS4	Su superior directo, ¿está dispuesto a escuchar sus problemas en el trabajo?					
RS5	¿Recibe ayuda y apoyo de su superior directo?					
RC1	¿Con qué frecuencia habla con sus compañeros o compañeras sobre cómo lleva a cabo su trabajo?					
RC2	¿Con qué frecuencia sus compañeros o compañeras están dispuestos a escuchar sus problemas en el trabajo?					
RC3	¿Con qué frecuencia recibe ayuda y apoyo para el trabajo de sus compañeras o compañeros?					
RC4	¿Hay un buen ambiente entre usted y sus compañeros y compañeras de trabajo?					
RC5	Entre compañeros y compañeras, ¿se ayudan en el trabajo?					
RC6	En su trabajo, ¿siente usted que forma parte de un grupo o equipo de trabajo?					

Las siguientes preguntas tienen que ver con el reconocimiento a su trabajo.

Nº	Pregunta	Siempre	La mayoría de las veces	Algunas veces	Sólo unas pocas veces	Nunca
ET1	Mis superiores me dan el reconocimiento que merezco					
ET2	Mis compañeros de trabajo me dan el reconocimiento que merezco					
ET3	En las situaciones difíciles en el trabajo recibo el apoyo necesario					
ET4	En mi trabajo me tratan injustamente					
ET5	Si pienso en todo el trabajo y esfuerzo que he realizado, el reconocimiento que recibo en mi trabajo me parece adecuado					

Las siguientes preguntas tienen que ver con su preocupación por posibles cambios en sus actuales condiciones de trabajo.

Nº	Pregunta	Estoy muy preocupado	Estoy bastante preocupado	Estoy más o menos preocupado	Estoy un poco preocupado	No estoy preocupado por esto
IC1	¿Está preocupado por si le despiden o no le renuevan el contrato?					
IC2	¿Está preocupado por lo difícil que sería encontrar otro trabajo en el caso de que se quedara cesante?					
IC3	¿Está preocupado por si le varían el sueldo (que no se lo reajusten, que se lo bajen, que introduzcan el salario variable, que le paguen en especies)?					
IC4	¿Está preocupado por si no le hacen un contrato indefinido?					
IC5	¿Está preocupado por si no le ascienden?					
IT1	¿Está preocupado por si le trasladan contra su voluntad a otro lugar de trabajo, obra, funciones, unidad, departamento o sección?					
IT2	¿Está preocupado por si le cambian de tareas contra su voluntad?					
IT3	¿Está preocupado por si le cambian contra su voluntad los horarios (turnos, días de la semana, horas de entrada y salida)?					

Las siguientes preguntas tienen que ver con su preocupación por responsabilidades familiares

Nº	Pregunta	Siempre	La mayoría de las veces	Algunas veces	Sólo unas pocas veces	Nunca
DP1	Cuándo está en el trabajo, ¿piensa en las exigencias domésticas y familiares?					
DP2	¿Hay situaciones en las que debería estar en el trabajo y en la casa a la vez? (para cuidar un hijo enfermo, por accidente de algún familiar, por el cuidado de abuelos, etc.)					

Anexo 2

CUESTIONARIO SENTIDO DE PERTENENCIA



PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE AMBATO

ESCUELA DE PSICOLOGÍA
CARRERA DE ORGANIZACIONAL

PROYECTO DE INVESTIGACIÓN “ESTRATEGIA DE DESARROLLO DEL
SENTIDO DE PERTENENCIA PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO LABORAL”

APLICACIÓN DE INSTRUMENTO: ENCUESTA

Objetivo general del proyecto: Diseñar una estrategia de desarrollo del sentido de pertenencia para mejorar el desempeño laboral en la empresa ECUATRAN S.A. de la ciudad de Ambato.

Objetivo específico: Diagnosticar el estado actual del sentido de pertenencia, y el desempeño laboral que existe en la empresa ECUATRAN S.A. en la ciudad de Ambato

Instrucciones

A continuación encontrará una serie de afirmaciones sobre diversos aspectos de su trabajo. Cada frase va seguida por una serie de números del 1 al 5. Los números significan lo siguiente:

1. Totalmente en desacuerdo
2. En desacuerdo
3. Indiferente
4. De acuerdo
5. Totalmente de acuerdo.

Rodee con un círculo la opción que mejor refleje su opinión.

Responda con sinceridad, este cuestionario; es estrictamente confidencial. No existen respuestas correctas, ni incorrectas. Asegúrese de que no deja ninguna cuestión sin responder

1	Totalmente en desacuerdo
2	En desacuerdo
3	Indiferente
4	De acuerdo
5	Totalmente de acuerdo

N°	PREGUNTA	1	2	3	4	5
1	El trabajo en equipo se da sin dificultades	1	2	3	4	5
2	El nivel de comunicación con mis compañeros de trabajo es excelente	1	2	3	4	5
3	Me siento identificado con la actitud del grupo frente al trabajo	1	2	3	4	5
4	Las actividades que realizo a diario en el trabajo satisfacen mis expectativas	1	2	3	4	5
5	Disfruto de las actividades que realizo en equipo	1	2	3	4	5
6	Me siento capaz para realizar todas las actividades que mi trabajo demanda	1	2	3	4	5
7	Conozco las metas planteadas a las que quiere llegar la empresa	1	2	3	4	5
8	Me siento identificado con los objetivos de la empresa	1	2	3	4	5
9	Pienso que los objetivos de la empresa son alcanzables	1	2	3	4	5
10	Me identifico con mi equipo de trabajo	1	2	3	4	5
11	Me siento identificado con las actividades que desempeñamos dentro del equipo de trabajo	1	2	3	4	5
12	Los miembros del equipo de trabajo comparten sus habilidades con los demás	1	2	3	4	5
13	Mi trabajo es bien remunerado	1	2	3	4	5
14	Los esfuerzos que realizo tienen el reconocimiento que se merecen	1	2	3	4	5
15	Realizo mis actividades esperando recompensas por mi esfuerzo	1	2	3	4	5
16	Existen recompensas permanentes en retribución a mi trabajo					

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:	Fecha
Castillo, Andrés.	Pardo-Paredes, Eleonor.	Aillón, Marcia.	Diciembre, 2015.

ANEXO 3

ENCUESTA

Su opinión es muy importante para nosotros, por ello le solicitamos que responda esta breve encuesta que nos permitira conocer su apreciación particular respecto a la ultimo curso de capacitación que usted asistió, de forma que si corresponde repetirla en el futuro para otros Inspectores, podamos considerar sus aportes, lo que nos permitira mantener y/o mejorar su implementación (Evaluación de las Necesidades de Capacitación). Por Favor responda a cada afirmación utilizando la siguiente escala, marcando con una X la alternativa que mejor represente su opinión.

1=Total desacuerdo 2=En desacuerdo 3=Mediano acuerdo 4=De acuerdo

N°	Pregunta	1	2	3	4	5
1	Considera usted que tiene conocimiento sobre la misión y visión de la Institución.					
2	Considera usted que tiene conocimiento sobre los servicios que brinda la Institución.					
3	Considera usted que tiene conocimientos sobre las políticas, directrices, reglas y reglamentos de la Institución.					
4	Considera usted que tiene conocimiento sobre los logros de la Institución.					
5	Considera usted que tiene conocimiento sobre los valores de la Institución.					
6	Considera usted que el proceso de inducción es importante para su desempeño en la Institución.					
7	Considera usted que puede aplicar la información recibida para su desempeño en la Institución.					
8	Considera usted que tiene conocimiento sobre el uso de sistemas y equipos de su Institución.					
9	Considera usted que cuenta con una adecuada dotación de recursos materiales, equipos e infraestructura en la Institución.					
10	Considera usted que se desarrollan capacitaciones de acuerdo a los puestos y habilidades.					
11	Considera usted que el desarrollo de capacitaciones incide en su rendimiento laboral.					
12	Considera usted que tiene pleno conocimiento de las funciones inherentes a su puesto de trabajo.					
13	Considera usted que el desarrollo de capacitaciones le permitirá adquirir nuevas habilidades laborales.					
14	Considera usted que el dominio de su destreza le facilitará el trabajo diario en su Institución.					
15	Considera usted que cuando se presenta un problema está en la capacidad de resolverlo.					
16	Considera usted que tiene capacidad de análisis y síntesis.					
17	Considera usted como buena la relación entre sus compañeros de trabajo y su Jefe.					
18	Considera usted que el trabajo en equipo ayuda a obtener en las capacitaciones resultados favorables.					
19	Considera usted que trabajar bajo presión no es ningún problema.					
20	Considera usted que la motivación es parte importante durante el desarrollo de sus labores.					
21	Considera usted que está satisfecho con el desempeño de sus labores en su Institución.					
22	Considera usted su entorno y está atento a los cambios que puedan producirse.					
23	Considera usted los cambios de su entorno y detecta nuevas oportunidades.					

24	Considera usted situaciones pasadas para modificar su accionar ante situaciones nuevas.					
25	Considera usted que combina adecuadamente sus conocimientos, práctica y experiencia para realizar su trabajo.					
26	Considera usted que está preparado para resolver asuntos con rapidez y seguridad.					
27	Considera usted que analiza cuidadosamente sus expedientes.					
28	Considera usted que aporta ideas o soluciones que benefician a la Institución.					
29	Considera usted que comparte sus conocimientos laborales en beneficio de sus compañeros.					
30	Considera usted que conoce la normatividad respecto a sus funciones laborales.					
31	Considera usted que tiene un alto sentido de responsabilidad con su Institución.					
32	Considera usted que la aplicación de conceptos en la práctica administrativa facilita el desarrollo de sus labores.					

1=Total desacuerdo 2=En desacuerdo 3=Mediano acuerdo 4=De acuerdo 5=Total acuerdo

Que cursos de capacitación sugiere usted que se tenga en cuenta en el plan de capacitación.

Apéndice

Índice de Calidad de Sueño de Pittsburgh

Nombre y apellidos: _____

Sexo: _____ Edad: _____

Las siguientes preguntas hacen referencia a la manera en que ha dormido durante el último mes. Intente responder de la manera más exacta posible lo ocurrido durante la mayor parte de los días y noches del último mes. Por favor conteste TODAS las preguntas.

1. Durante el último mes, ¿cuál ha sido, usualmente, su hora de acostarse? _____
2. Durante el último mes, ¿cuánto tiempo ha tardado en dormirse en las noches del último mes?
(Apunte el tiempo en minutos) _____
3. Durante el último mes, ¿a que hora se ha estado levantando por la mañana? _____
4. ¿Cuántas horas calcula que habrá dormido verdaderamente cada noche durante el último mes?
(el tiempo puede ser diferente al que permanezca en la cama) (Apunte las horas que cree haber dormido) _____

Para cada una de las siguientes preguntas, elija la respuesta que más se ajuste a su caso. Por favor, conteste TODAS las preguntas.

5. Durante el último mes, ¿cuántas veces ha tenido problemas para dormir a causa de:
 - a) *No poder conciliar el sueño en la primera media hora:*
 - () Ninguna vez en el último mes
 - () Menos de una vez a la semana
 - () Una o dos veces a la semana
 - () Tres o más veces a la semana
 - b) *Despertarse durante la noche o de madrugada:*
 - () Ninguna vez en el último mes
 - () Menos de una vez a la semana
 - () Una o dos veces a la semana
 - () Tres o más veces a la semana
 - c) *Tener que levantarse para ir al sanitario:*
 - () Ninguna vez en el último mes
 - () Menos de una vez a la semana
 - () Una o dos veces a la semana
 - () Tres o más veces a la semana
 - d) *No poder respirar bien:*
 - () Ninguna vez en el último mes
 - () Menos de una vez a la semana
 - () Una o dos veces a la semana
 - () Tres o más veces a la semana
 - e) *Toser o roncar ruidosamente:*
 - () Ninguna vez en el último mes
 - () Menos de una vez a la semana
 - () Una o dos veces a la semana
 - () Tres o más veces a la semana
 - f) *Sentir frío:*
 - () Ninguna vez en el último mes
 - () Menos de una vez a la semana
 - () Una o dos veces a la semana
 - () Tres o más veces a la semana
 - g) *Sentir demasiado calor:*
 - () Ninguna vez en el último mes
 - () Menos de una vez a la semana
 - () Una o dos veces a la semana
 - () Tres o más veces a la semana
 - h) *Tener pesadillas o "malos sueños":*
 - () Ninguna vez en el último mes
 - () Menos de una vez a la semana
 - () Una o dos veces a la semana
 - () Tres o más veces a la semana
- i) *Sufrir dolores:*
 - () Ninguna vez en el último mes
 - () Menos de una vez a la semana
 - () Una o dos veces a la semana
 - () Tres o más veces a la semana
- j) *Otras razones (por favor descríbalas a continuación):* _____
 - () Ninguna vez en el último mes
 - () Menos de una vez a la semana
 - () Una o dos veces a la semana
 - () Tres o más veces a la semana
6. Durante el último mes ¿cómo valoraría, en conjunto, la calidad de su dormir?
 - () Bastante buena
 - () Buena
 - () Mala
 - () Bastante mala
7. Durante el último mes, ¿cuántas veces habrá tomado medicinas (por su cuenta o recetadas por el médico) para dormir?
 - () Ninguna vez en el último mes
 - () Menos de una vez a la semana
 - () Una o dos veces a la semana
 - () Tres o más veces a la semana
8. Durante el último mes, ¿cuántas veces ha sentido somnolencia mientras conducía, comía o desarrollaba alguna otra actividad?
 - () Ninguna vez en el último mes
 - () Menos de una vez a la semana
 - () Una o dos veces a la semana
 - () Tres o más veces a la semana
9. Durante el último mes, ¿ha representado para usted mucho problema el "tener ánimos" para realizar alguna de las actividades detalladas en la pregunta anterior?
 - () Ningún problema
 - () Un problema muy ligero
 - () Algo de problema
 - () Un gran problema

Instrucciones para calificar el Índice de Calidad de Sueño de Pittsburgh

Componente 1: Calidad de sueño subjetiva

Examine la pregunta 6, y asigne el valor correspondiente

Respuesta	Valor
Bastante buena	0
Buena	1
Mala	2
Bastante mala	3

Calificación del componente 1: _____

Componente 2: Latencia de sueño

1. Examine la pregunta 2, y asigne el valor correspondiente

Respuesta	Valor
≤15 minutos	0
16-30 minutos	1
31-60 minutos	2
>60 minutos	3

2. Examine la pregunta 5a, y asigne el valor correspondiente

Respuesta	Valor
Ninguna vez en el último mes	0
Menos de una vez a la semana	1
Una o dos veces a la semana	2
Tres o más veces a la semana	3

3. Sume los valores de las preguntas 2 y 5a

4. Al valor obtenido asigne el valor correspondiente

Suma de 2 y 5a	Valor
0	0
1-2	1
3-4	2
5-6	3

Calificación del componente 2: _____

Componente 3: Duración del dormir

Examine la pregunta 4 y asigne el valor correspondiente

Respuesta	Valor
>7 horas	0
6-7 horas	1
5-6 horas	2
<5 horas	3

Calificación del componente 3: _____

Componente 4: Eficiencia de sueño habitual

1. Calcule el número de horas que se pasó en la cama, en base a las respuestas de las preguntas 3 (hora de levantarse) y pregunta 1 (hora de acostarse)

2. Calcule la eficiencia de sueño (ES) con la siguiente fórmula:

$$[\text{Núm. horas de sueño (pregunta 4)} \div \text{Núm. horas pasadas en la cama}] \times 100 = \text{ES (\%)}$$

3. A la ES obtenida asigne el valor correspondiente

Respuesta	Valor
> 85%	0
75-84%	1
65-74%	2
<65%	3

Calificación del componente 4: _____

Componente 5: Alteraciones del sueño

1. Examine las preguntas 5b a 5j y asigne a cada una el valor correspondiente

Respuesta	Valor
Ninguna vez en el último mes	0
Menos de una vez a la semana	1
Una o dos veces a la semana	2
Tres o más veces a la semana	3

2. Sume las calificaciones de las preguntas 5b a 5j

3. A la suma total, asigne el valor correspondiente

Suma de 5b a 5j	Valor
0	0
1-9	1
10-18	2
19-27	3

Calificación del componente 5: _____

Componente 6: Uso de medicamentos para dormir

Examine la pregunta 7 y asigne el valor correspondiente

Respuesta	Valor
Ninguna vez en el último mes	0
Menos de una vez a la semana	1
Una o dos veces a la semana	2
Tres o más veces a la semana	3

Calificación del componente 6: _____

Componente 7: Disfunción diurna

1. Examine la pregunta 8 y asigne el valor correspondiente

Respuesta	Valor
Ninguna vez en el último mes	0
Menos de una vez a la semana	1
Una o dos veces a la semana	2
Tres o más veces a la semana	3

2. Examine la pregunta 9 y asigne el valor correspondiente

Respuesta	Valor
Ningún problema	0
Problema muy ligero	1
Algo de problema	2
Un gran problema	3

3. Sume los valores de la pregunta 8 y 9

4. A la suma total, asigne el valor correspondiente:

Suma de 8 y 9	Valor
0	0
1-2	1
3-4	2
5-6	3

Calificación del componente 7: _____

Calificación global del ICSP

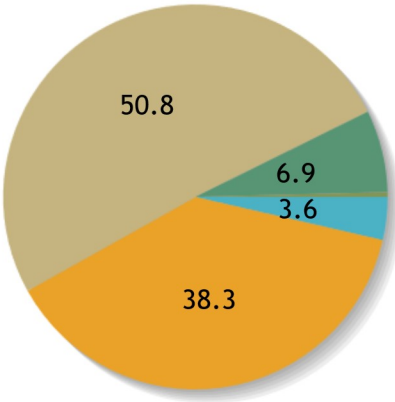
(Sume las calificaciones de los 7 componentes)

Calificación global: _____

1 ¿Cómo evaluarías tus hábitos alimenticios?

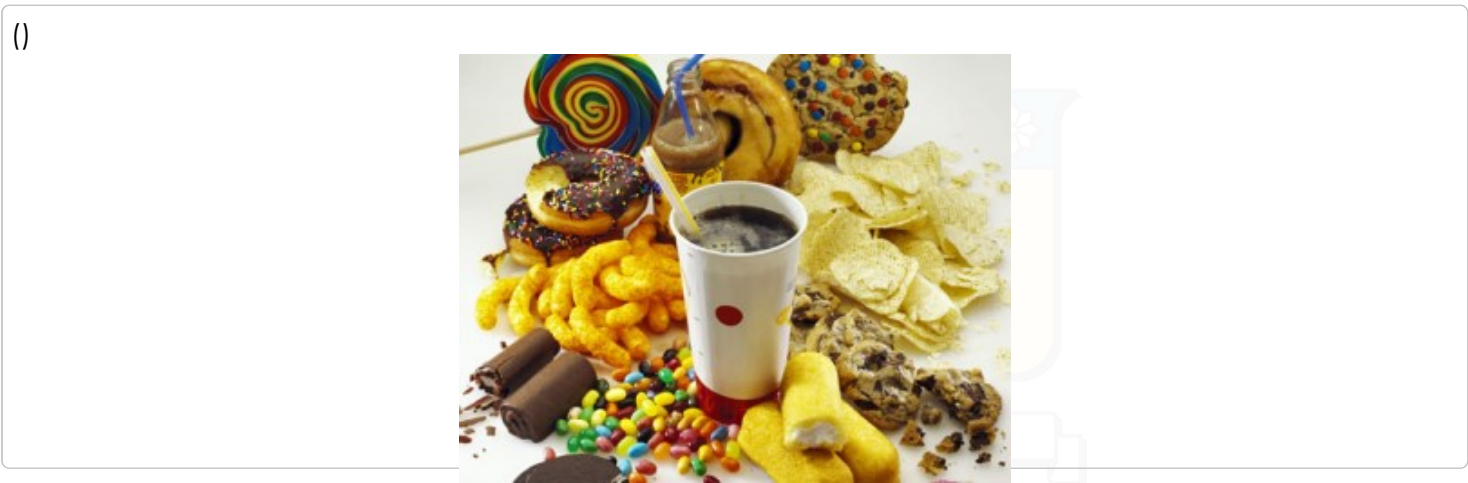


Resultados:

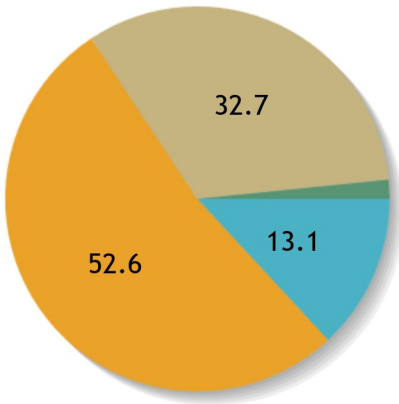


Excelentes	18	3.6%
Buenos	193	38.3%
Regulares	256	50.8%
Malos	35	6.9%
Pésimos	2	0.4%

2 ¿Sueles comer comida chatarra?



Resultados:



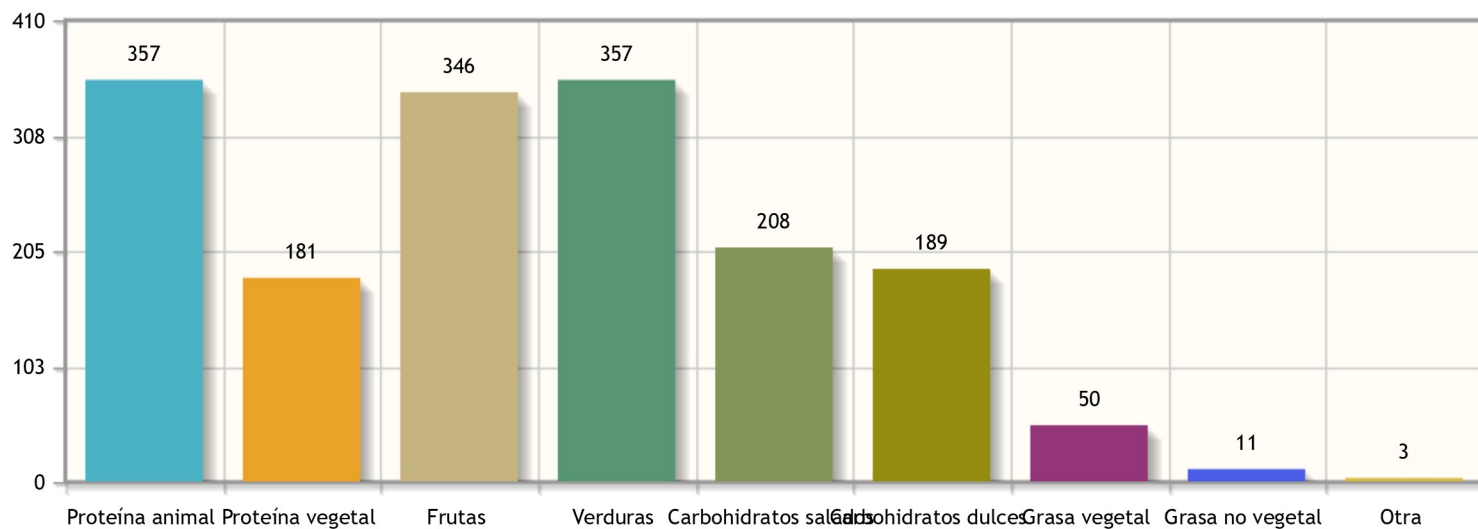
Sí, casi diario como comida chatarra	66	13.1%
Sí, como algunas veces por semana comida chatarra	265	52.6%
Como comida chatarra sólo en ocasiones	165	32.7%
No, prácticamente no como comida chatarra	8	1.6%

3 ¿Qué sueles incluir en tu dieta diaria con mayor frecuencia?

()



Resultados:

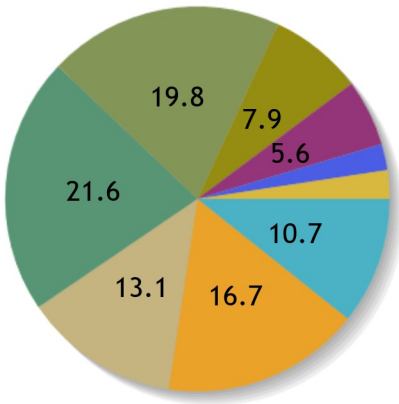


Proteína animal	357	70.8%
Proteína vegetal	181	35.9%
Frutas	346	68.7%
Verduras	357	70.8%
Carbohidratos salados	208	41.3%
Carbohidratos dulces	189	37.5%
Grasa vegetal	50	9.9%
Grasa no vegetal	11	2.2%
Otra	3	0.6%

4 ¿Con qué frecuencia tomas refresco?



Resultados:



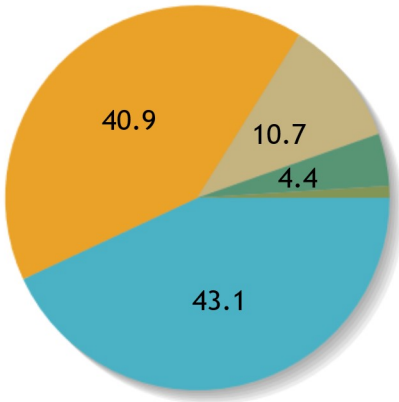
Tomo más de uno al día	54	10.7%
Tomo uno al día	84	16.7%
Tomo de 4 a 6 por semana	66	13.1%
Tomo de 2 a 3 por semana	109	21.6%
Tomo uno a la semana	100	19.8%
Tomo uno cada 15 días aproximadamente	40	7.9%
Tomo uno al mes aproximadamente	28	5.6%
Tomo alguna vez al año	11	2.2%

No tomo refresco	12	2.4%
------------------	----	------

5 ¿Crees que mantienes un peso normal (promedio)?

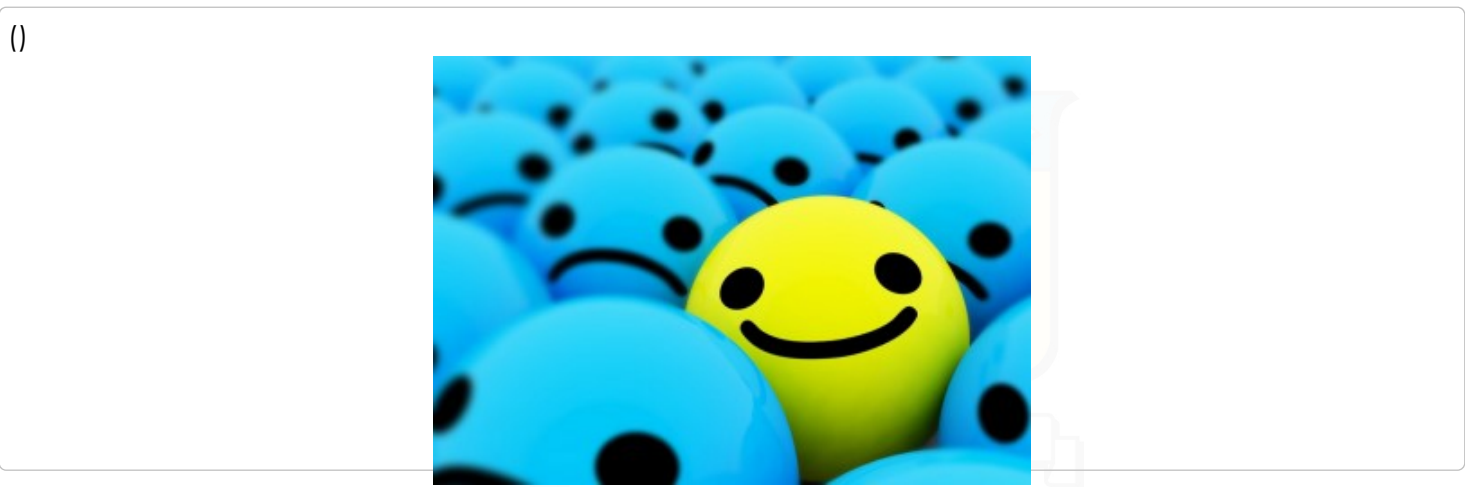


Resultados:

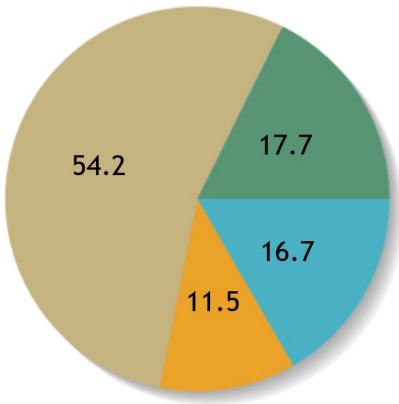


Sí, creo que estoy en un rango normal	217	43.1%
No, creo que estoy pasado de peso	206	40.9%
No, creo que tengo un sobrepeso importante	54	10.7%
No, creo que estoy demasiado delgado	22	4.4%
No lo sé	5	1%

6 ¿Te sientes contento con tu figura?



Resultados:



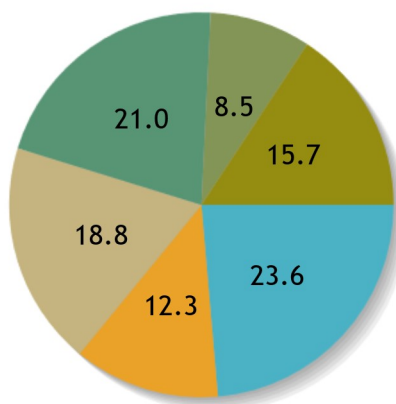
Me siento incómodo con mi figura	84	16.7%
Estoy muy inconforme con mi figura	58	11.5%
Más o menos, creo que podría mejorar	273	54.2%
Sí, estoy contento con mi figura	89	17.7%

7 ¿Con qué frecuencia haces ejercicio?

()



Resultados:



No hago ejercicio	119	23.6%
Diario	62	12.3%
Una vez a la semana	95	18.8%
De 2 a 3 días a la semana	106	21%
De 4 a 5 días a la semana	43	8.5%
Hago ejercicio alguna vez cada mes	79	15.7%

Resultados: