



UNIVERSIDAD MICHOACANA DE SAN NICOLÁS DE HIDALGO

FACULTAD DE CONTADURÍA Y CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN

TESIS

*“ANÁLISIS DEL GRADO DE INCIDENCIA DE LOS PILARES PROPUESTOS POR LINKEDIN
EN LA CALIDAD DE VIDA LABORAL”*

PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN

PRESENTA:

L.C. ALEJANDRA ANAI FAJARDO ESPINOZA

DIRECTOR DE TESIS:

DR. VÍCTOR GERARDO ÁLFARO GARCÍA

CO DIRECTOR DE TESIS:

DR. GERARDO G. ÁLFARO CALDERÓN

MORELIA, MICH., OCTUBRE DEL 2025





UNIVERSIDAD MICHOACANA DE SAN NICOLÁS DE HIDALGO FACULTAD DE
CONTADURÍA Y CIENCIAS ADMINISTRATIVAS MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN

Carta de sesión de derechos

En la ciudad de Morelia Michoacán, en el mes de octubre del año 2025, la que suscribe ALEJANDRA ANAI FAJARDO ESPINOZA, alumna del programa de Posgrado en Administración adscrito a la Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas, manifiesta ser el autor intelectual del presente trabajo de tesis, desarrollado bajo la dirección del Dr. VÍCTOR GERARDO ÁLFARO GARCÍA y codirección del Dr. GERARDO G. ÁLFARO CALDERÓN, cede los derechos del trabajo titulado: “Análisis del grado de incidencia de los pilares propuestos por LinkedIn en la calidad de vida laboral” a la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo para su difusión estrictamente académica. No está permitida la reproducción total o parcial de este trabajo de tesis ni su tratamiento o transmisión por cualquier medio o método sin la autorización escrita de la autoridad y/o director del mismo. Cualquier uso académico que se haga de este trabajo, deberá realizarse conforme a las prácticas legales establecidas para este fin.

ATENTAMENTE

ALEJANDRA ANAI FAJARDO ESPINOZA



Agradecimientos

A Dios, por otorgarme sabiduría, salud y fortaleza para lograr alcanzar mis metas.

A la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo por las oportunidades que me ha brindado para crecer académica y profesionalmente, a mis profesores por transmitir todos sus conocimientos y experiencia, así como las herramientas necesarias para desarrollarme en mi vida profesional.

A mi asesor de tesis por la orientación y ayuda brindada para la realización de este trabajo, por su tiempo, apoyo y paciencia.

A mis padres, por su amor incondicional y su apoyo en todas las etapas de mi vida, por su fé en mí e inspirarme a ser cada día mejor, son el pilar de este logro. También expreso mi gratitud a mis hermanos y esposo quienes supieron brindarme su tiempo para escucharme y apoyarme, sin ustedes, todo esto no habría sido posible.



Dedicatoria

Dedico esta tesis con todo mi amor, admiración y agradecimiento a mis padres, que han estado conmigo apoyándome en todo momento, por creer en mí, darme una carrera y posgrado e inspirarme con su ejemplo, gracias por todo papá y mamá los amo con todo mi ser.

A mi esposo por su paciencia, comprensión y apoyo, gracias por ser mi compañero de vida y de sueños.

A mi hija Renata por ser mi motor de vida, recuerda que siempre puedes lograr todo lo que te propongas, te amo.

A toda mi familia por su apoyo, consejos y ánimo, por estar siempre presentes.



Tabla de contenido

Carta de sesión de derechos.....	2
Agradecimientos.....	3
Dedicatoria.....	4
Índice de tablas.....	8
Índice de figuras.....	10
Resumen.....	11
Abstract.....	12
Introducción.....	13
1. Capítulo 1 “Fundamentos de investigación”.....	15
1.1. Problema de investigación.....	15
1.2. Justificación.....	16
1.3. Preguntas de Investigación.....	17
1.4. Objetivo de Investigación.....	17
1.5. Hipótesis.....	18
1.6 Metodología.....	19
2. Capítulo 2 “Marco teórico”.....	20
2.1. Administración.....	20
2.1.1. Introducción.....	20
2.1.2. Concepto de administración.....	20
2.1.3. Orígenes de la administración.....	21
2.1.4. Escuelas de la Administración.....	22
2.1.4.1. Escuela de la Administración Científica.....	23
2.1.4.2. Escuela de la Teoría Clásica.....	25
2.1.5. Evolución de las Teorías Administrativas.....	27
2.1.5.1. Teoría de la Burocracia.....	27
2.1.5.2. Teoría de las Relaciones Humanas.....	28



2.1.5.3. Teoría del Comportamiento Organizacional.....	30
2.1.5.4. Teoría de Sistemas.....	30
2.1.5.5. Teoría de la Calidad Total.....	31
2.1.6. Principales enfoques modernos de la Administración.....	32
2.1.6.1. Administración Estratégica.....	32
2.1.6.2. Gestión por competencias.....	33
2.1.7. Fases del Proceso Administrativo.....	34
2.1.7.1. Planeación.....	35
2.1.7.2. Organización.....	35
2.1.7.3. Dirección.....	35
2.1.7.4. Control.....	36
2.1.8. Ramas de la Administración.....	36
2.1.8.1. Administración Financiera.....	36
2.1.8.2. Administración Operativa.....	37
2.1.8.3. Administración de la Producción.....	37
2.1.8.4. Administración de los Recursos Humanos.....	37
2.2. Administración de los Recursos Humanos.....	38
2.2.1. Concepto de la Administración de los Recursos Humanos.....	38
2.2.2. Objetivos de la Administración de Recursos Humanos.....	39
2.2.3. Evolución de la Administración de los Recursos Humanos.....	40
2.2.4. Funciones claves en la Administración de los Recursos Humanos.....	40
2.2.5. Desafíos en la Administración de los Recursos Humanos.....	41
2.3. “Calidad de Vida Laboral”.....	41
2.3.1. Definición.....	41
2.3.2. Elementos de la Calidad de Vida Laboral.....	44
2.3.2.1. Condiciones físicas.....	45
2.3.2.2. Condiciones psicológicas y sociales.....	48



2.3.3. Pilares de la Calidad de Vida Laboral según LinkedIn.	50
2.3.3.1. La capacidad de crecimiento.	50
2.3.3.2. El desarrollo de habilidades.	52
2.3.3.2. La estabilidad de la empresa.	54
2.3.3.4. Las oportunidades externas.	56
2.3.3.5. La afinidad con la empresa.	57
2.3.3.6. La diversidad de género.	59
2.3.3.7. El nivel de formación académica.	61
Capítulo 3 “Diseño metodológico de la Investigación”.	66
3.1. Población y muestra.	67
3.2. Recolección de datos.	69
3.3. Escala de Medición.	71
Capítulo 4 “Análisis de información obtenida”	73
4.1. Análisis descriptivo.	73
4.2. Análisis de regresión lineal y correlacional.	97
4.3. Conclusiones.	104
Anexos.	108
Bibliografía.	113



Índice de tablas

Tabla 1 "Conceptos de Calidad de Vida Laboral"	42
Tabla 2 "Ventajas de implementar la estrategia de plan de carrera"	53
Tabla 3 "Tabla de distribución normal estándar"	68
Tabla 4 "Escala Likert"	72
Tabla 5 "Nivel de consistencia prueba Alfa de Cron Bach"	73
Tabla 6 "Escalograma usado en el análisis de la variable capacidad de crecimiento"	75
Tabla 7 "Parámetros estadísticos descriptivos de la variable capacidad de crecimiento"	75
Tabla 8 "Distribución de la frecuencia de la variable capacidad de crecimiento"	76
Tabla 9 "Escalograma utilizado en el análisis de la variable desarrollo de habilidades"	77
Tabla 10 "Parámetros estadísticos descriptivos de la variable desarrollo de habilidades"	78
Tabla 11 "Distribución de la frecuencia de la variable Desarrollo de Habilidades"	78
Tabla 12 "Escalograma utilizado en el análisis de la variable Estabilidad de la Empresa"	80
Tabla 13 "Parámetros estadísticos descriptivos de la variable Estabilidad de la Empresa"	81
Tabla 14 "Distribución de la frecuencia de la variable Estabilidad de la Empresa"	81
Tabla 15 "Escalograma utilizado en el análisis de la variable Oportunidades Externas"	83
Tabla 16 "Parámetros estadísticos descriptivos de la variable Oportunidades Externas"	84
Tabla 17 "Distribución de la frecuencia de la variable Oportunidades Externas"	84
Tabla 18 "Escalograma utilizado en el análisis del variable Afinidad con la empresa"	86
Tabla 19 "Parámetros estadísticos descriptivos de la variable Afinidad con la Empresa"	87
Tabla 20 "Distribución de la frecuencia de la variable Afinidad con la Empresa"	87
Tabla 21 "Escalograma utilizado en el análisis de la variable Afinidad de Género"	89
Tabla 22 "Parámetros estadísticos descriptivos de la variable Afinidad de Género"	90
Tabla 23 "Distribución de la frecuencia de la variable Afinidad de Género"	90
Tabla 24 "Escalograma utilizado en el análisis de la variable Formación académica"	92
Tabla 25 "Parámetros estadísticos descriptivos de la variable Formación académica"	93
Tabla 26 "Distribución de la frecuencia de la variable Formación académica"	93



Tabla 27 "Escalograma utilizado en el análisis de la variable Percepción general de la calidad de vida laboral"	95
Tabla 28 "Parámetros estadísticos descriptivos de la variable Percepción general de la calidad de vida laboral"	95
Tabla 29 "Distribución de la frecuencia de la variable Percepción general de la calidad de vida laboral"	96
Tabla 30 "Resumen estadísticas de la regresión lineal"	99
Tabla 31 "Tabla de correlaciones"	100
Tabla 32 "Coeficientes de determinación"	101
Tabla 33 "Datos regresión lineal múltiple"	102
Tabla 34 "Análisis resultados regresión lineal"	103



Índice de figuras

Ilustración 1 "Elementos de la Calidad de Vida Laboral"	44
Ilustración 2 "Pirámide de las necesidades de Maslow"	54
Ilustración 3 "Porcentaje según género colaboradores organización Y"	74
Ilustración 4 "Histograma de la variable Capacidad de Crecimiento"	76
Ilustración 5 "Histograma de la variable Desarrollo de Habilidades"	79
Ilustración 6 "Histograma de la variable Estabilidad de la Empresa"	82
Ilustración 7 "Histograma de la variable Oportunidades Externas"	85
Ilustración 8 "Histograma de la variable Afinidad con la Empresa"	88
Ilustración 9 "Histograma de la variable Afinidad de Género"	91
Ilustración 10 "Histograma de la variable Formación académica"	94
Ilustración 11 "Histograma de la variable Percepción general de la calidad de vida laboral"	97



El objetivo de la presente tesis fue analizar el concepto de Calidad de Vida Laboral y revisar si esta se puede ver afectada por otros conceptos propuestos por LinkedIn de acuerdo a un estudio realizado en el año 2022, tomando en cuenta los principales cambios y necesidades de los colaboradores en la actualidad.

En dicho estudio LinkedIn toma 7 pilares que considera básicos para que una organización pueda ofrecer una alta calidad de vida laboral a sus colaboradores.

Tomando estos siete pilares como base, se realizó un estudio en la organización “Y”, cuya sede se ubica en la ciudad de Morelia, Michoacán, pero cuenta con presencia en varios países, para esto, se realizó una investigación de corte transversal para analizar el efecto de las variables independientes mediante análisis exploratorio, descriptivo y correlacional, a través de la aplicación de un cuestionario a una muestra de 96 colaboradores y así determinar si estos pilares tienen o no afectación en la Calidad de Vida Laboral de los colaboradores de dicha Organización

Los resultados del estudio arrojaron que la Calidad de Vida Laboral dentro de la organización “Y” se puede explicar en un 74.38% por la percepción de los 7 pilares propuestos por LinkedIn en el año 2022, por lo que se puede lograr mejorar la Calidad de Vida Laboral en dicha organización a través de la implementación de actividades y programas que contribuyan a mejorar la percepción de estos 7 pilares y de este modo lograr un impacto positivo en aspectos como la lealtad hacia la organización, la motivación, productividad y disminución de rotación.

Palabras clave: Administración de recursos humanos, motivación, satisfacción laboral, productividad, Organización.



This thesis aims to analyze the concept of Quality of Work Life and examine whether it can be affected by other concepts proposed by LinkedIn, according to a study conducted in 2022, taking into account the main changes and needs of current employees.

In this study, LinkedIn identifies seven pillars that it considers essential for an organization to offer a high quality of work life to its employees.

Taking these seven pillars as a basis, a study was conducted at organization "Y," which is headquartered in the city of Morelia, Michoacán, but has a presence in several countries. To this end, a cross-sectional study was conducted to analyze the effect of the independent variables through exploratory, descriptive, and correlational analysis. A questionnaire was administered to a sample of 96 employees to determine whether or not these pillars impact the Quality of Work Life of employees at said organization.

The results of the study showed that 74.38% of the Quality of Work Life within organization "Y" can be explained by the perception of the 7 pillars proposed by LinkedIn in 2022. Therefore, the Quality of Work Life in said organization can be improved through the implementation of activities and programs that contribute to improving the perception of these 7 pillars and thus achieve a positive impact on aspects such as loyalty to the organization, motivation, productivity, and decreased turnover.

Keywords: Human resource management, motivation, job satisfaction, productivity, organization.



Introducción.

A través de la historia, siempre se han estudiado los diferentes elementos que requiere una organización para funcionar de manera óptima, antes se daba mayor importancia a factores que se creían eran los fundamentales para el cumplimiento de objetivos, como la maquinaria, los recursos financieros y las materias primas, sin embargo, el día de hoy después de diversos estudios, se ha demostrado que el recurso humano es sumamente relevante dentro de toda organización, ya que las personas constituyen el elemento principal para alcanzar el éxito de cualquier empresa, es por ello que debemos analizar las problemáticas que lo llegan a afectar hoy en día, siendo una de las más preocupantes la calidad de vida laboral, ya que se ha demostrado que el hecho de que los colaboradores dentro de una organización se sientan satisfechos tanto en aspecto personales como laborales se ve reflejado en colaboradores más motivados, con lo que cual aumentan su productividad, eficiencia y lealtad hacia la organización, ayudándola de esta manera a lograr las metas establecidas.

La administración de recursos humanos es la rama encargada de estudiar las problemáticas que afectan al valioso recurso humano, mediante los procedimientos de la planeación, organización, desarrollo y coordinación del mismo (Chiavenato, 2009), así como también del desarrollo de herramientas y técnicas capaces de mejorar el rendimiento del recurso humano, ayudándolo a alcanzar tanto objetivos personales como organizacionales.

Sin embargo, hoy en día resulta cada vez más difícil lograr mantener un buen nivel de calidad de vida laboral, debido en gran parte a la monotonía que puede llegar a haber dentro de las organizaciones y a los cambios generacionales, esto junto con un inadecuado clima organizacional y remuneraciones no apropiadas pueden llegar a mermar el éxito de las mismas.

Una de los principales indicadores de la calidad de vida laboral es la motivación de los colaboradores, por lo que resulta necesario analizar este concepto.

La motivación se ha definido previamente como el impulso que tiene el ser humano de satisfacer sus necesidades (Maslow, 1991), por otro lado Herzberg en su teoría bifactorial plantea que la motivación proviene del deseo de alcanzar un nivel adecuado de satisfacción en ciertas necesidades, lo cual influye directamente en la satisfacción en el ámbito laboral (López, 2005).



Chiavenato (2011) plantea que la motivación es el resultado de un proceso de interacción entre el individuo y el contexto en el que se desenvuelve. Esta interacción, determinada por las circunstancias específicas que atraviesa la persona y la forma en que las experimenta, puede favorecer o limitar el desarrollo de su motivación.

Debemos entender la motivación entonces, como un proceso psicológico que impulsa el comportamiento humano, por lo tanto, la motivación laboral es una energía que proviene de estímulos que recibe el colaborador los cuales activan un comportamiento en él para alcanzar sus objetivos y ser proactivos dentro de la organización, (Moyano & Rodríguez, 2019).

Entonces, podemos decir, que, si se tiene una buena motivación en las organizaciones, se tendrá como consecuencia una adecuada calidad de vida laboral.

Podemos definir la calidad de vida laboral como un proceso dinámico y continuo en donde el trabajo se organiza, tanto en dimensiones objetivas como subjetivas, a fin de lograr el desarrollo y la plenitud del colaborador. Asimismo, se debe considerar, como se relaciona con los aspectos del entorno de trabajo, en conjunto con la experiencia psicológica del colaborador en el desarrollo de su trabajo. (Patlán Pérez, 2017).

En la actualidad a nivel mundial de acuerdo a diversos estudios un trabajador con buena calidad de vida laboral, obtendrá un beneficio para él, pero también para la organización y a su vez esto ayuda a que se desenvuelva de mejor forma con sus compañeros. El pilar más importante de una empresa son sus colaboradores, si los colaboradores no se desempeñan de la forma que se espera, es posible que la empresa tampoco, por ello es muy importante cuidar este aspecto.

La calidad de vida laboral es un elemento clave en el crecimiento integral de todo ser humano, cuando este se encuentra formando parte de una organización, ya que pasa a ser pieza indispensable para alcanzar sus metas y lograr cumplir con los objetivos organizacionales.

Así pues, se estableció como objetivo del presente trabajo identificar si los siete pilares propuestos por LinkedIn en su estudio del año 2022, afectan la calidad de vida laboral dentro de las organizaciones y por tanto, si realizando modificaciones positivas en estos, se puede tener un impacto favorable en la calidad de vida laboral y así lograr incrementar el grado de motivación, lealtad, productividad y disminuir la rotación laboral.



1. Capítulo 1 “Fundamentos de investigación”.

1.1. Problema de investigación.

La calidad de vida laboral, la cual está ligada con la satisfacción de necesidades del colaborador y por ende a la motivación, abarca problemas que van desde elementos esenciales como las compensaciones y todas las retribuciones económicas que recibe el recurso humano, hasta estrategias como la implementación del plan de carrera, la búsqueda de un balance trabajo-familia, horarios más flexibles, cuidado de la salud y bienestar físico y emocional, la seguridad y estabilidad laboral, entre otros.

Los cambios que caracterizan a las nuevas economías están también modificando el ambiente laboral de las organizaciones. La competencia internacional requiere empresas cada vez más innovadoras y flexibles que cubran todas las necesidades de sus colaboradores, desde la parte de una retribución económica justa y competitiva, así como prestaciones que ayuden a mejorar su calidad de vida personal y familiar.

Empresas líderes a nivel global están implementando políticas y estrategias cada vez más innovadoras en esta área, las cuales responden a los requerimientos de los colaboradores y van alineadas a los objetivos de la empresa, dentro de estas políticas se pueden distinguir varias similitudes, como el hecho, de que el salario, aunque aún es un elemento muy valorado por los colaboradores, ya no es el único factor que consideran atractivo, también están tomando auge otras prestaciones como el obtener oportunidades de desarrollo profesional, así como las posibilidades de promoción y crecimiento, esto especialmente entre las nuevas generaciones.

De acuerdo con PageGroup, firma global de reclutamiento del Reino Unido, el 40% de las organizaciones en Latinoamérica están apostando por otorgar oportunidades de aprendizaje y desarrollo como una de las estrategias fundamentales de retención de talento; éstas ocupan el segundo lugar de importancia después de la oferta de prestaciones atractivas y remuneración competitiva, (G. Hernández, 2022).

En México, empresas como LinkedIn, hacen investigaciones acerca de las empresas que satisfacen en mayor grado las necesidades de sus colaboradores y por lo tanto son más atractivas para trabajar, en un estudio realizado en el año 2022 LinkedIn analizó a las organizaciones en donde sus colaboradores perciben que se tiene una calidad de vida más alta y estableció siete pilares que considera básicos: la capacidad de crecimiento, el desarrollo de



habilidades, la estabilidad de la empresa, las oportunidades externas, la afinidad con la empresa, la diversidad de género y el nivel de formación académica. (Michael Lombard, 2022).

En dicho estudio, se posicionan a la cabeza empresas como Grupo Femsa, Ford, IBM y Nestlé entre otras, las cuales tienen como factor común además de sueldos competitivos en el mercado, programas de empoderamiento y crecimiento profesional, así como una buena aceptación de dichos pilares.

Sin embargo, estas empresas son las menos en el mercado laboral y de acuerdo al INEGI en sus estadísticas de 2021 de la Encuesta Nacional del Bienestar, la cual analiza factores como Ingreso, Empleo y Balance Vida-Trabajo se muestra que solo el 45.3% de la población cree poder cubrir sus gastos corrientes y que en una escala del 1 al 10 el 8.53 en promedio se encuentra “satisfecho con el nivel de vida”, sin embargo, dentro de estas cifras, Michoacán se coloca debajo de la media con 8.39.

De acuerdo a las listas de las empresas mejor posicionadas, en Michoacán es poca la presencia de éstas, por lo que resulta urgente que las empresas estatales y municipales comiencen a modificar sus políticas laborales, haciendo especial énfasis en el desarrollo de competencias de sus colaboradores tanto profesionales como blandas, así como el uso de nuevas tecnologías que permitan junto con un salario justo satisfacer las necesidades y por ende mejorar la motivación y productividad en las empresas, lo cual se puede resumir en una mejor calidad de vida laboral.

1.2. Justificación.

Analizar el concepto de Calidad de Vida Laboral en el contexto de la organización “Y” permitirá identificar los elementos que influyen, tanto positiva como negativamente, en el bienestar de los colaboradores. Este análisis se basará en los siete pilares establecidos por LinkedIn en su estudio del año 2022. A partir de los hallazgos obtenidos, la dirección de la organización estará en condiciones de diseñar e implementar políticas y estrategias orientadas a la resolución de las problemáticas detectadas.

Además, el estudio servirá de base para otras organizaciones en la región en donde se busque implementar estrategias que ayuden a mejorar la calidad de vida laboral buscando obtener un impacto positivo en la motivación, lealtad y disminución de rotación de las mismas, favoreciendo así el logro de los objetivos organizacionales y de esta manera apoyar el desarrollo empresarial de la región.



1.3. Preguntas de Investigación.

° ¿Impacta la Calidad de vida laboral de los colaboradores de la Organización “Y” el grado de satisfacción de los siete pilares propuestos por LinkedIn?

° ¿Impacta la calidad de vida laboral de los colaboradores de la Organización “Y” la capacidad de crecimiento en la organización donde laboran?

° ¿Impacta la calidad de vida laboral de los colaboradores de la Organización “Y” los programas para el desarrollo de habilidades que existen dentro de la organización donde laboran?

° ¿Impacta la calidad de vida laboral de los colaboradores de la Organización “Y” el grado de estabilidad de la organización en donde laboran?

° ¿Impacta la calidad de vida laboral de los colaboradores de la Organización “Y” las oportunidades externas a las que se puede acceder gracias a pertenecer a la organización en donde laboran?

° ¿Impacta la calidad de vida laboral de los colaboradores de la Organización “Y” el tener una mejor afinidad con la organización donde laboran?

° ¿Impacta la calidad de vida laboral de los colaboradores de la Organización “Y” el hecho de haber una mayor diversidad de género en la organización donde laboran?

° ¿Impacta la calidad de vida laboral de los colaboradores de la Organización “Y” el hecho de haber oportunidades de acceder a programas de formación académica en la organización donde laboran?

1.4. Objetivo de Investigación.

Identificar si existe un grado de afectación en la calidad de vida laboral de los colaboradores de la organización “Y” ubicada en la ciudad de Morelia, Michoacán en base a los siete pilares propuestos por LinkedIn.



1.5. Hipótesis.

La calidad de vida laboral y, por tanto, el desempeño, productividad, eficiencia y lealtad de los colaboradores dentro de la organización “Y” se ve afectado por el grado de incidencia de los siete pilares propuestos por LinkedIn.

Dentro de nuestra hipótesis, podemos identificar las siguientes variables:

Variable dependiente: La calidad de vida laboral de los colaboradores dentro de la organización “Y”.

Variables Independientes:

La capacidad de crecimiento dentro de la organización “Y”.

El desarrollo de habilidades que ofrece la organización “Y”.

La estabilidad de la organización “Y”.

Las oportunidades externas que ofrece la organización “Y”.

La afinidad de los colaboradores con la organización “Y”.

La diversidad de Género dentro de la organización “Y”.

El nivel de formación académica dentro de la organización “Y”.

Hipótesis específicas:

- ° La capacidad de crecimiento dentro de la organización “Y” afecta la calidad de vida laboral de sus colaboradores.
- ° Los programas para el desarrollo de habilidades que existen dentro de la organización “Y” afectan la calidad de vida laboral de sus colaboradores.
- ° El grado de estabilidad de la organización “Y” afecta la calidad de vida laboral de sus colaboradores.
- ° Las oportunidades externas a las que se puede acceder gracias a pertenecer a la organización “Y” afecta la calidad de vida laboral de sus colaboradores.
- ° Tener una mejor afinidad con la organización “Y” afecta la calidad de vida laboral de sus colaboradores.



- ° El hecho de exista más diversidad de género en la organización donde se labora afecta la calidad de vida laboral de sus colaboradores.
- ° El hecho de haber oportunidades de acceder a programas de formación académica en la organización “Y” afecta la calidad de vida laboral de sus colaboradores.

1.6 Metodología.

Con el objetivo de lograr identificar y analizar en qué grado se ve afectada la Calidad de Vida Laboral de la organización “Y” por los siete pilares de LinkedIn, se realizó una investigación de corte transversal para analizar el efecto de las variables independientes mediante análisis exploratorio, descriptivo y correlacional.

El instrumento que se usó para la recolección de información fue el de “Cuestionario”, en el cual se usó una escala tipo Likert y se validó la fiabilidad de este mediante la prueba Alfa de Cron Bach.



2. Capítulo 2 “Marco teórico”.

2.1. Administración.

2.1.1. Introducción.

La administración ha existido desde las primeras formas organizadas, evolucionando a través de la historia adaptándose para cubrir las necesidades de las diferentes organizaciones. Desde las civilizaciones antiguas hasta las corporaciones multinacionales actuales, la administración ha sido fundamental para que todos los recursos: humanos, financieros y materiales, funcionen de la mejor manera y sean eficientes. En este capítulo se propone explorar la evolución de la administración, analizando las contribuciones de sus principales autores y teorías, las diferentes ramas que han surgido, y cómo la administración de recursos humanos ha pasado a ocupar un papel central en la gestión organizacional.

2.1.2. Concepto de administración.

Se puede definir a la administración como el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar los recursos de una organización para alcanzar metas y objetivos de manera eficiente y efectiva. Sin embargo, a lo largo de la evolución de esta materia diversos exponentes nos han dado diferentes conceptos que es importante tener en cuenta, entre los principales:

1. Henri Fayol

Fayol, considerado uno de los padres de la administración moderna, definió la administración como "prever, organizar, mandar, coordinar y controlar". Su enfoque se centra en las funciones de la administración y la importancia de la estructura organizacional.

2. Peter Drucker

Drucker, conocido como el padre del management moderno, afirmó que "la administración es un conjunto de prácticas para la toma de decisiones efectivas"(Drucker, 1996) Destacó la importancia de la efectividad y el enfoque en resultados.



3. Mary Parker Follett

Follett propuso que "la administración es el arte de lograr que las cosas se hagan a través de otras personas". Su enfoque enfatiza el liderazgo y la colaboración dentro de las organizaciones, (Medina Macias & Vidal, 2002).

4. Henry Mintzberg

Mintzberg definió la administración a través de roles que los gerentes desempeñan. Según él, "la administración es un proceso que involucra roles interpersonales, informativos y de toma de decisiones". Esta visión destaca la complejidad y la variedad de funciones que deben cumplir los gerentes, (Robbins Stephen P. & Coulter Mary, 2017).

5. Frederick Taylor

Taylor, conocido por su enfoque en la administración científica, describió la administración como "la búsqueda de la máxima eficiencia en el trabajo". Su definición se centra en la optimización de procesos y la mejora de la productividad. (Carro & Caló, 2012).

6. Max Weber

Weber, conocido por su teoría de la burocracia, definió la administración como "la organización racional de la autoridad". Su enfoque enfatiza la importancia de la estructura formal y los procedimientos en las organizaciones. (Alfredo Cipriano, 2015)

7. William Deming

Deming, reconocido como uno de los precursores del control de calidad, concebía la administración como el establecimiento de condiciones que permitan a los empleados desarrollar su máximo potencial. Su propuesta se fundamenta en la mejora continua de los procesos y en la orientación constante hacia la satisfacción del cliente (Carro Paz, s.f.).

2.1.3. Orígenes de la administración.

La administración en sus orígenes, no comenzó como una disciplina formal, sino como consecuencia de las necesidades dentro de las primeras civilizaciones. A medida que las sociedades iban creciendo, nació la necesidad de organizarse y se hizo cada vez más evidente



la necesidad de coordinar tanto a las personas como a los recursos para lograr objetivos comunes. A continuación, se mencionan algunas de las primeras manifestaciones de la administración en la historia:

- Egipto Antiguo: La construcción de las pirámides alrededor del año 2700 a.C. es un ejemplo de la complejidad organizacional y administrativa de la época. Se requirió la planificación de materiales, recursos humanos, alimentación, y un sistema jerárquico claro para gestionar a miles de trabajadores. Los escribas y administradores egipcios se encargaban de controlar los recursos, organizar los tiempos de trabajo y mantener registros detallados. (Claude S., 2005)
- Babilonia: En la civilización babilónica, los códigos legales como el famoso Código de Hammurabi (aprox. 1754 a.C.) establecieron principios para la gestión de la propiedad, el comercio y los contratos laborales. Estas normas fueron una forma temprana de regulación administrativa. (Claude S., 2005)
- China: En China, Confucio (551-479 a.C.) sentó las bases de un sistema administrativo basado en principios éticos y jerárquicos que influyó profundamente en la burocracia china. La estructura jerárquica del servicio civil chino, que evolucionó con los exámenes imperiales, fue una de las primeras formas de administración pública compleja. (Claude S., 2005)

Estas civilizaciones, aunque no concibieron la administración como una disciplina formal, establecieron bases que más tarde serían fundamentales para el desarrollo de teorías administrativas.

2.1.4. Escuelas de la Administración.

Las escuelas de la administración son los distintos enfoques empíricos y teóricos que existen en torno a la administración. Cada una posee una manera específica de concebir y aplicar las ciencias administrativas en las diferentes organizaciones y situaciones que se pueden llegar a presentar.

Las principales escuelas administrativas que se conocen se detallan a continuación.



2.1.4.1. Escuela de la Administración Científica.

La administración científica surgió como una respuesta a los problemas de eficiencia que enfrentaban las empresas industriales durante la Revolución Industrial, esta escuela aspiraba a estudiar la administración desde un punto de vista comprobable, objetivo, científico, que diera con sus reglas universales, tal y como ocurre con las ciencias exactas. La mayor parte de las veces, implicaba dar con fórmulas para maximizar la producción y mejorar la eficiencia de los trabajadores.

Esta escuela se base en los principios propuestos por su principal exponente Frederick Winslow Taylor (1911), quien en su obra *Principles of Scientific Management*, argumentó que el trabajo debía ser estudiado y organizado científicamente para aumentar la productividad, los principios de la administración científica que propuso son:

- 1.-Estudio científico del trabajo: Cada tarea laboral debe ser analizada para encontrar la manera más eficiente de realizarla.
- 2.-Selección y entrenamiento de trabajadores: Deben seleccionarse trabajadores adecuados para las tareas específicas y capacitarlos.
- 3.-Cooperación entre administración y trabajadores: La gerencia debe colaborar con los trabajadores para asegurar que sigan los métodos definidos.
- 4.-División del trabajo y las responsabilidades: La administración debe asumir la planificación y supervisión, mientras que los trabajadores se centran en la ejecución de las tareas.

Frederick W. Taylor: Taylor desarrolló un enfoque sistemático que incluía la observación de las tareas laborales, la estandarización de herramientas y procedimientos, y la capacitación de los trabajadores para ejecutar sus labores de la manera más eficiente posible. Según Taylor, la administración tenía la responsabilidad de realizar tareas de selección, entrenamiento y supervisión de los trabajadores, esto en la búsqueda de la eficiencia y de esta forma también poder reducir el desperdicio de tiempo y recursos. Sus principales aportaciones son:

A) Tiempos y Movimientos:

Estos estudios consistieron en analizar de manera minuciosa el tiempo que toma o debería tomar una máquina o un trabajador para efectuar un proceso dado.



B) Principios de dirección de operaciones:

- 1.-Selección científica y preparación del operario: A cada trabajador se le debe asignar las tareas más elevadas que él pueda desarrollar de acuerdo con sus aptitudes.
- 2.-Establecimiento de cuotas de producción: Cada trabajador deberá cubrir por lo menos con la cuota de producción establecida en su área.
- 3.-Proporcionar incentivos salariales: Al trabajador que exceda con el mínimo de producción requerida se le deberá proporcionar un incentivo económico proporcional al excedente.
- 4.-Planificación centralizada: Taylor sostenía que la planificación debería ser realizada únicamente por los directivos debido a la importancia de esta tarea, y a su vez, el trabajo operativo se debería asignar específicamente a los obreros; lo que llevaba a menospreciar la creatividad de estos últimos.
- 5.-Integración del obrero al proceso: En este principio Taylor rectifica diciendo que su principio de planificación centralizada debe tomar en cuenta la visión del operario, puesto que no se lograría obtener la calidad esperada si éstos no se ven involucrados en dicho proceso.
- 6.-Supervisión Lineo-Funcional de la producción: Taylor señaló que las funciones del supervisor deberían desconcentrarse, dividirse por áreas y ser ejecutadas por los encargados de puestos que el sugirió, tales como: Inspector, Medidor de tiempos, Medidor de rapidez, etc.
- 7.-Principio de Control: Este principio consiste en verificar que el trabajo se realice de acuerdo con lo planeado.
- 8.-Principio de Excepción: Indica que el supervisor debe atender los problemas de los trabajadores solo cuando se desvíen de lo planeado.

Los críticos de la escuela científica señalan, con razón, la rigidez de sus postulados y su aspiración, propia de la época, a entender el proceso de producción como un mero asunto de



engranajes a controlar, sin tomar en consideración los factores subjetivos o psicológicos del trabajo.

Las dinámicas que esta escuela proponía acababan enajenando al trabajador de la tarea monótona y repetitiva que hacía, lo cual trae consigo importantes cuotas de frustración y malestar.

2.1.4.2. Escuela de la Teoría Clásica.

Conocida también como la escuela “operacional” o “del proceso administrativo”, considera que en todos los hechos administrativos, por diferentes que sean, pueden identificarse más o menos las mismas funciones y por lo tanto aplican ciertos principios universales.

Su principal exponente Henri Fayol se centró en la estructura y las funciones de la organización. Fayol, un ingeniero francés, fue uno de los primeros en desarrollar una teoría general de la administración, aplicable a cualquier tipo de organización.

En su obra *Administration industrielle et générale* (1916), Fayol propuso que las funciones esenciales de la administración comprenden la planificación, organización, dirección, coordinación y control. Además, estableció catorce principios fundamentales orientados a optimizar la eficiencia y eficacia de las organizaciones. Estos principios han sido ampliamente adoptados en el ámbito empresarial y son considerados clave para alcanzar los objetivos organizacionales, los cuales se describen a continuación de manera sucinta.

1.-División del trabajo: Este principio propone descomponer las labores en tareas más pequeñas y especializadas, de modo que cada persona se concentre en una función específica y pueda ejecutarla con mayor eficiencia.

2.-Autoridad y responsabilidad: Este principio se refiere al derecho que tiene un gerente para dirigir a sus subordinados y esperar que sus instrucciones sean acatadas y cumplidas.

3.-Disciplina: Se entiende que el personal debe respetar y acatar las normas, reglas y políticas establecidas dentro de la organización, lo cual es fundamental para alcanzar los objetivos planteados.



4.-Unidad de mando: Este principio establece que cada colaborador debe recibir órdenes únicamente de un jefe directo, evitando así confusiones o conflictos de autoridad.

5.-Unidad de dirección: Hace referencia a la necesidad de contar con un plan único que guíe las acciones de gerentes y empleados, garantizando un enfoque coordinado y coherente en la toma de decisiones.

6.-Subordinación de los intereses individuales al interés general: Se enfatiza que los objetivos de la organización deben prevalecer sobre los intereses personales de los colaboradores, priorizando siempre el bienestar institucional.

7.-Remuneración justa: Este principio sostiene que los empleados deben recibir una compensación equitativa y adecuada por su trabajo, ya que esto es esencial para mantener su motivación y compromiso.

8.-Centralización y descentralización: Se refiere al grado de participación de los niveles inferiores en la toma de decisiones; una menor participación implica mayor centralización, mientras que una mayor colaboración representa mayor descentralización.

9.-Jerarquía: Establece la existencia de una estructura organizativa clara con una cadena de mando definida, donde cada empleado conoce su posición y a quién debe rendir cuentas.

10.-Orden: Señala la importancia de mantener un ambiente de trabajo organizado y limpio, ya que un entorno ordenado favorece la eficiencia y efectividad en las tareas.

11.-Equidad: Este principio destaca la necesidad de que los líderes actúen con justicia, tratando a todos los empleados de manera imparcial y sin favoritismos.

12.-Estabilidad en los puestos de trabajo: Resalta la importancia de conservar una plantilla estable, ya que la alta rotación de personal puede afectar negativamente la productividad y el desempeño organizacional.

13.-Iniciativa: Propone que los empleados tengan la libertad para mostrar creatividad y proactividad, contribuyendo así a la mejora continua y a la generación de soluciones innovadoras.



14.-Espíritu de equipo: Subraya la relevancia de fomentar la colaboración y el trabajo conjunto entre los miembros de la organización, lo cual favorece un ambiente armonioso y facilita el cumplimiento de los objetivos corporativos.

Los principios establecidos por Henri Fayol han encontrado una amplia aplicación en el ámbito empresarial, siendo adoptados por numerosas organizaciones mexicanas como fundamento para su gestión y proceso de toma de decisiones. En particular, estos principios han mostrado gran relevancia en diversas áreas, tales como:

1.-Gestión de Recursos Humanos: En esta área, los principios de Fayol se han implementado para establecer una estructura jerárquica definida, clarificar roles y responsabilidades, garantizar la equidad y una remuneración justa, así como para fomentar un espíritu de colaboración entre los empleados.

2.-Planificación y Organización: Los principios han servido como guía en la planificación y estructuración de empresas y proyectos, facilitando la definición de una dirección común, la formulación de objetivos y estrategias, la asignación eficiente de recursos y la creación de una organización clara y ordenada.

3.-Toma de Decisiones y Delegación: En los procesos decisionales, los principios de Fayol orientan la definición de una autoridad precisa, promueven la descentralización de la toma de decisiones y estimulan la participación activa y la iniciativa de los colaboradores.

Actualmente, estos principios mantienen su vigencia y continúan siendo una referencia fundamental para gerentes y líderes a nivel global. La adopción de dichos principios contribuye no solo a mejorar la eficiencia organizacional, sino también a promover un ambiente laboral más favorable, lo que facilita el cumplimiento efectivo de los objetivos empresariales.

2.1.5. Evolución de las Teorías Administrativas.

2.1.5.1. Teoría de la Burocracia.

Max Weber, un sociólogo alemán, desarrolló la teoría de la burocracia como una estructura ideal para organizaciones complejas. En su obra *Economía y sociedad*, Weber, (1922) describió la



burocracia como un sistema de administración basado en normas, jerarquías y procedimientos formales.

La burocracia, según Weber, debía basarse en la lógica, la previsibilidad y la equidad. Sus características principales incluyen:

- 1.-Jerarquía formal: Una clara estructura de autoridad y comunicación.
- 2.-División del trabajo: Cada miembro de la organización tiene tareas específicas.
- 3.-Reglas y regulaciones: Normas claras para la operación diaria.
- 4.-Impersonalidad: Las decisiones se toman basadas en reglas y no en relaciones personales.

La burocracia fue vista como una manera de asegurar eficiencia y consistencia en grandes organizaciones, aunque más tarde también fue criticada por su falta de flexibilidad.

2.1.5.2. Teoría de las Relaciones Humanas.

La teoría de las relaciones humanas, promovida principalmente por Elton Mayo, representó un cambio importante en el enfoque administrativo al dar mayor importancia a los factores humanos en el trabajo, consideró que el personal no es una máquina de producción continua, al contrario, es una persona que tiene sentimientos fuera y dentro de una organización, por lo que mantener un ritmo estable de productividad se consideraría como un éxito en la gestión operativa, (Mendoza Mercado, 2019).

Elton Mayo: A través de los experimentos realizados en la Western Electric Hawthorne Works en Chicago, descubrió que las condiciones físicas no eran tan importantes como el ambiente social para la productividad. Se demostró que factores como el reconocimiento, la participación en decisiones y la calidad de las relaciones laborales tenían una afectación directa en el rendimiento de los colaboradores.

Mayo cuestionó las concepciones tradicionales que se enfocaban únicamente en la eficiencia y la estructura organizacional, destacando en cambio la relevancia de los factores sociales y psicológicos en el ámbito laboral. Su innovador enfoque evidenció que el desempeño de los empleados no dependía exclusivamente de aspectos técnicos, sino también de la interacción social y la consideración de las necesidades de los trabajadores (Chiavenato, 2009).



Durante la década de 1920, las teorías de gestión centraban su atención en la eficiencia y productividad, mientras que la empresa Western Electric buscaba optimizar estos elementos en su planta ubicada en Chicago. Entre 1924 y 1932, Mayo llevó a cabo diversos estudios, inicialmente para analizar cómo la intensidad de la iluminación influía en el rendimiento de los empleados.

Los resultados obtenidos fueron inesperados: aunque las condiciones de iluminación variaban, la productividad aumentaba independientemente de estos cambios. Este fenómeno, conocido como el efecto Hawthorne, reveló que el simple hecho de que los investigadores mostraran interés y atención hacia los empleados tenía un impacto considerable en su rendimiento (Hart, 2012).

Estos hallazgos dieron lugar a una nueva visión dentro de la psicología organizacional, alejándose de las teorías clásicas para centrarse en la importancia de los aspectos sociales y psicológicos en el entorno laboral.

Principales conceptos de la teoría de las relaciones humanas:

- Efecto Hawthorne: Se refiere al hallazgo de que la atención y el interés por parte de los investigadores influyen positivamente en la productividad, desafiando la creencia de que únicamente los factores técnicos afectan el desempeño (Hart, 2012).
- Importancia de las relaciones sociales: Mayo resaltó que las interacciones sociales en el trabajo tienen una influencia significativa, indicando que tanto la satisfacción como el rendimiento de los empleados están estrechamente ligados a la calidad de sus relaciones interpersonales (Mendoza Mercado, 2019).
- Factores psicológicos y sociales: Contrariamente a teorías anteriores que priorizaban la estructura organizativa, la teoría de las relaciones humanas reconoce el papel crucial de los aspectos psicológicos y sociales para comprender la motivación y comportamiento laboral.
- Grupos informales: Mayo identificó la presencia de grupos informales dentro del ambiente laboral, destacando su impacto en la dinámica y motivación de los empleados, al proporcionarles un sentido de pertenencia y apoyo emocional (Mendoza Mercado, 2019).
- Comunicación efectiva: La teoría enfatiza la necesidad de mantener una comunicación abierta y efectiva entre los miembros de la organización, reconociendo que esto contribuye de manera importante al bienestar y eficiencia en el trabajo.



En síntesis, la teoría de las relaciones humanas, desarrollada por Elton Mayo, introduce una serie de conceptos fundamentales que transformaron la comprensión tradicional del entorno laboral.

2.1.5.3. Teoría del Comportamiento Organizacional.

La teoría del comportamiento surgió como una extensión de la teoría de las relaciones humanas, pero enfocada en la comprensión más profunda del modo de actuar del recurso humano dentro de las organizaciones, se ha definido como el área que investiga la afectación y relación que existe entre los individuos, los grupos y las estructuras organizativas, y el impacto que estos tienen sobre el comportamiento dentro de las organizaciones. (Amorós, 2007) .

Herbert Simon, uno de los principales exponentes de esta corriente, abordó los procedimientos para la toma de decisiones y las limitaciones humanas en la administración, en su obra *Administrative Behavior* (1947), propuso que la toma de decisiones es la esencia de la administración. Sin embargo, argumentó que los gerentes y trabajadores no siempre actúan de manera completamente racional debido a la "racionalidad limitada" (bounded rationality), ya que no siempre disponen de toda la información o el tiempo necesario para tomar decisiones óptimas.

Por lo tanto, los individuos tienden a satisfacerse con soluciones que son "suficientemente buenas" en lugar de las mejores posibles.

Simon, al igual que otros autores conductistas, resaltó la necesidad de comprender las motivaciones y comportamientos de los individuos dentro de la organización para mejorar la administración y los procesos para la adecuada toma de decisiones.

2.1.5.4. Teoría de Sistemas.

La teoría sistémica introdujo una nueva forma de entender las organizaciones, viéndolas como sistemas abiertos e interrelacionados. Según este enfoque, cada parte de la organización contribuye al todo, y su éxito depende de la interacción entre sus diferentes partes y el entorno externo. (Chiavenato, 2006).

Ludwig von Bertalanffy: Aunque es originalmente biólogo, propuso la Teoría General de Sistemas, que fue aplicada a la administración. La idea clave es que las organizaciones no operan de manera aislada, sino que están en constante interacción con su entorno.



Elementos del sistema: Los insumos (recursos), los procesos, los productos (resultados) y la retroalimentación. Todos estos elementos se afectan mutuamente, lo que requiere que la administración sea flexible y adaptable.

La teoría sistémica se ha convertido en una base para enfoques más complejos en la gestión moderna, permitiendo una comprensión más dinámica de las organizaciones y su entorno.

2.1.5.5. Teoría de la Calidad Total.

La teoría de calidad total es una filosofía empresarial que busca la mejora continua en todos los aspectos de la organización, su primer exponente fue Joseph Juran, la característica principal de la administración de la Calidad Total es la prevención, ya que se busca eliminar los problemas antes de que estas aparezcan. (Carro Paz, n.d.).

Joseph Juran, originario de Braila, Rumania, y nacido en 1904, es considerado uno de los pioneros en el ámbito del Control de Calidad y un referente fundamental en la teoría de la Administración de Calidad Total. Destacó por enfatizar la participación activa de la alta dirección en la implementación de políticas de calidad, además de desarrollar métodos para optimizar procesos productivos y reducir errores y defectos en los productos (Guajardo Garza, 1996).

Entre sus principales aportaciones a la teoría de Calidad Total se encuentran el concepto de costo de la calidad, que resalta la importancia de invertir en controles preventivos para evitar mayores gastos derivados de la corrección de fallas; la trilogía de Juran, compuesta por la planificación, el control y la mejora de la calidad; y el enfoque en mantener la satisfacción del cliente como objetivo central (Guajardo Garza, 1996).

Por su parte, William Edwards Deming, estadístico y consultor empresarial, es otro referente clave en esta teoría. Entre sus contribuciones destacan la gestión de la calidad como una filosofía organizacional integral, el desarrollo del ciclo Planificar-Hacer-Verificar-Actuar (PDCA) para promover la mejora continua, la aplicación de la estadística para medir y mejorar procesos, y el sistema de mejora continua basado en las fases de planificación, ejecución, medición y perfeccionamiento (Guajardo Garza, 1996).



2.1.6. Principales enfoques modernos de la Administración.

2.1.6.1. Administración Estratégica.

La administración estratégica se enfoca en una adecuada planeación y aplicación de estrategias que permitan a las diferentes empresas u organizaciones alcanzar sus objetivos a través de estas.

Es un enfoque proactivo y orientado al futuro que implica analizar tanto el entorno interno como externo de una empresa para de esta forma lograr identificar los aspectos positivos con los que cuenta: fortalezas y oportunidades, como los aspectos negativos que la afectan: debilidades y amenazas, esto para luego establecer objetivos claros y desarrollar estrategias para alcanzarlos. (Luna González, 2019)

Funciones clave:

- Análisis del entorno: La administración estratégica comienza con un análisis cuidadoso del entorno interno y externo de una empresa. Este análisis implica examinar los elementos y capacidades internas de las empresas, así como las fuerzas externas que podrían afectarla, como la competencia, los cambios tecnológicos y los cambios en el mercado.
- Establecimiento de objetivos: Una vez que se ha realizado el análisis del entorno, se establecen objetivos claros a largo plazo para la empresa. Se debe buscar que los objetivos generados sean lo más específicos posibles, así como poder ser medibles, alcanzables, importantes y oportunos para la empresa u organización. (Steffens & Cadiat, 2016).
- Desarrollo de estrategias: Ya que se han fijado los objetivos, se desarrollan estrategias para alcanzarlos. Las estrategias pueden incluir la diversificación de productos, la expansión geográfica, la innovación tecnológica o cualquier otra actividad que se considere conveniente para ayudar a la organización al logro de los objetivos.
- Implementación: La implementación de las estrategias implica la asignación de recursos, la definición de responsabilidades y la puesta en marcha de planes de acción. En esta función es sumamente importante revisar que las estrategias se implementen de forma efectiva y eficiente para así lograr los objetivos a largo plazo.



- Evaluación y control: La administración estratégica implica la evaluación y el control continuo del progreso hacia los objetivos. En esta función es importante realizar los ajustes necesarios para asegurarse de que la organización siga avanzando en la dirección correcta.

2.1.6.2. Gestión por competencias.

La gestión por competencias ha emergido como un enfoque fundamental en la administración moderna, ha ido cambiando la forma en que las diferentes organizaciones manejan a sus colaboradores y todo lo relacionado a ellos. Este enfoque se centra en identificar y desarrollar las competencias necesarias que los empleados deben poseer para cumplir con los objetivos organizacionales y enfrentar los desafíos del entorno (Alles, 2005). A continuación, se exploran las características, beneficios y aplicaciones del enfoque de gestión por competencias en el ámbito administrativo.

1. Concepto de Competencia:

Las competencias se pueden definir como la suma de los conocimientos, así como habilidades, actitudes y comportamientos que presenta una persona y le permiten desempeñarse eficientemente en una función o tarea en el contexto laboral. (Tejada Zabaleta, 2003).

La gestión por competencias, por lo tanto, se basa en la identificación de estas competencias clave que son esenciales para el éxito de una organización. Este enfoque busca no solo medir el rendimiento de los empleados, sino también alinearlos con las metas estratégicas de la empresa.

2. Componentes del Enfoque de Gestión por Competencias:

La gestión por competencias se basa en varios componentes fundamentales:

- Identificación de Competencias: Este primer paso implica determinar cuáles son las competencias críticas para cada puesto de trabajo y para la organización en su conjunto. Esto puede incluir competencias técnicas, como conocimientos específicos de la industria, y competencias blandas, como la comunicación y el trabajo en equipo.
- Evaluación de Competencias: Una vez identificadas, las competencias deben ser evaluadas. Esto se puede lograr a través de herramientas como entrevistas, evaluaciones



de desempeño y autoevaluaciones, permitiendo a la organización conocer el nivel actual de competencias de sus empleados.

2.1.7. Fases del Proceso Administrativo.

Las fases de la administración son etapas clave que guían el proceso de gestión en una organización, por lo que resulta necesario definir que entendemos por organización o empresa:

Una organización se define como un sistema social estructurado que agrupa a un conjunto de personas que trabajan de manera coordinada para alcanzar objetivos específicos a través del uso de la eficiente y efectiva de recursos. (Munch, 2015).

Elementos Clave de la Definición

- 1.-Sistema Social: Implica la interacción entre personas que comparten objetivos comunes, lo que ayuda a mejorar la colaboración y el trabajo en conjunto.
- 2.-Estructura: Las organizaciones tienen una jerarquía y roles claramente definidos, que facilitan la asignación de tareas y la responsabilidad.
- 3.-Objetivos Comunes: Cada organización tiene metas específicas que busca alcanzar, lo que guía todas sus actividades y decisiones.
- 4.-Recursos: Utilizan recursos humanos, financieros, tecnológicos y materiales para llevar a cabo sus actividades y cumplir con sus objetivos.
- 5.-Coordinación: La administración se encarga de coordinar las acciones de los diferentes elementos de la empresa para contribuir a que se trabaje en conjunto para el logro de los objetivos establecidos.

Las fases fundamentales del proceso administrativo aplicables a cualquier organización son cuatro:



2.1.7.1. Planeación.

Descripción: Esta fase implica establecer objetivos y determinar las acciones necesarias para alcanzarlos, incluye desde identificar los recursos de la organización, la detección y medición de riesgos y la creación de un plan estratégico, (Hernández Mendoza & Hernández Mendoza, 2019).

Actividades:

- Definición de metas y objetivos a corto y largo plazo.
- Análisis del entorno tanto interno como externo (FODA: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas,).
- Desarrollo de estrategias para lograr cumplir con los objetivos de la organización.

2.1.7.2. Organización.

Descripción: En esta fase, se estructuran los recursos y se asignan responsabilidades para implementar los planes. Se establece una jerarquía y se determinan los roles de cada miembro del equipo, (Hernández Mendoza & Hernández Mendoza, 2019).

Actividades:

- Diseño de la estructura organizativa (organigramas).
- Asignación de tareas y responsabilidades.
- Coordinación de recursos humanos, financieros y materiales.

2.1.7.3. Dirección.

Descripción: Esta fase se centra en guiar y motivar al recurso humano para que trabajen en conjunto hacia el logro de los objetivos establecidos. Implica la comunicación, los procesos para una adecuada toma de decisiones y la gestión del talento, (Munch, 2015).

Actividades:

- Comunicación de la visión y los objetivos organizacionales.
- Motivación y liderazgo del equipo.
- Proceso para una adecuada toma de decisiones y lograr resolver los conflictos de la empresa.



2.1.7.4. Control.

Descripción: En esta última fase, se supervisa el progreso hacia los objetivos y se realizan ajustes si es necesario. Se trata de evaluar el desempeño y garantizar que se cumplan los estándares establecidos, (Munch, 2015).

Actividades:

- Establecer indicadores de medición del rendimiento.
- Monitoreo de resultados y comparación con los objetivos.
- Implementación de acciones correctivas si se detectan desviaciones.

2.1.8. Ramas de la Administración.

La administración es un campo amplio que se ha diversificado en varias ramas especializadas, cada una enfocada en diferentes aspectos de la gestión organizacional. A continuación, se destacan algunas de las ramas más importantes:

2.1.8.1. Administración Financiera.

La administración financiera se ocupa de la gestión de los recursos económicos de una organización, buscando que estos se usen de la forma más eficiente. Implica la planificación financiera, el control de gastos e ingresos, la administración de capitales y la toma de decisiones de inversión, (Gitman, 2007).

Objetivos:

- Asegurar la liquidez de la empresa.
- Maximizar la rentabilidad.
- Minimizar el costo de capital.
- Administrar riesgos financieros.

La administración financiera es fundamental en la toma de decisiones estratégicas, ya que las decisiones sobre inversiones, financiamiento y dividendos afectan directamente la sostenibilidad a largo plazo de una organización.



2.1.8.2. Administración Operativa.

La administración operativa se centra en la eficiencia de los procesos y operaciones dentro de una organización. Se enfoca en la revisión de los procesos de la producción de bienes o servicios y de optimizar los recursos materiales, tecnológicos y humanos para así lograr cumplir los objetivos de la empresa, (Maroto et al., 2012).

Funciones clave:

- Planificación de la producción.
- Gestión de inventarios.
- Control de calidad.
- Mejora de procesos.

Este campo es especialmente importante en industrias manufactureras, pero también tiene aplicaciones en sectores de servicios, donde la administración de operaciones busca mejorar la experiencia del cliente mediante la optimización de procesos.

2.1.8.3. Administración de la Producción.

Relacionado con la administración operativa, la administración de la producción se especializa en el proceso productivo, desde la planificación y el diseño hasta el control y la mejora continua. Se enfoca en la transformación de insumos en productos terminados de manera eficiente, (Tawfik & Chauvel, 1996).

Áreas principales:

- Diseño del sistema de producción.
- Gestión de la cadena de suministro.
- Implementación de metodologías de mejora como Lean Manufacturing y Six Sigma.

2.1.8.4. Administración de los Recursos Humanos.

La gestión del recurso humano se considera actualmente una de las áreas más esenciales dentro de la administración. Su propósito principal es administrar eficazmente el capital humano en las



organizaciones, asegurando que, a través de procesos adecuados, se reclute, conserve y potencie al personal, con el fin de alcanzar los objetivos estratégicos planteados por la empresa.

Funciones clave:

- Reclutamiento y selección de personal.
- Capacitación y desarrollo.
- Medir el desempeño de forma periódica.
- Gestión de compensaciones y beneficios.
- Relaciones laborales.

En un entorno donde las habilidades y el talento de los empleados son un factor determinante del éxito, la administración del personal paso de ser una función operativa a un socio estratégico dentro de las organizaciones. (Chiavenato, 2011).

2.2. Administración de los Recursos Humanos.

2.2.1. Concepto de la Administración de los Recursos Humanos.

La administración del personal dentro de las organizaciones actualmente se considera un componente crítico en la gestión de organizaciones contemporáneas. Su importancia radica no solo en la función tradicional de manejar el personal, sino también en su papel estratégico en la creación de valor y en el impacto que tiene para alcanzar los objetivos empresariales.

La gestión de los recursos humanos se encarga de ejecutar todos los procesos relacionados directamente con la administración del personal dentro de las organizaciones. En el contexto actual, resulta fundamental para las empresas contar con colaboradores altamente capacitados, ya que esto facilita el camino hacia el éxito organizacional. Esto solo es posible si cada integrante del equipo tiene claridad sobre sus objetivos y desempeña sus funciones con eficiencia.

Por esta razón, es crucial que los responsables de la empresa presten atención a la gestión del personal, para obtener una visión amplia y detallada sobre los colaboradores, lo que les permitirá contar con mejores herramientas para alinear las metas individuales de los empleados con los objetivos globales de la organización.



2.2.2. Objetivos de la Administración de Recursos Humanos

La administración de recursos humanos posee diversos objetivos, los cuales están directamente vinculados con el desempeño, formación y desarrollo del capital humano en las organizaciones. Según Chiavenato (2009), los objetivos fundamentales en esta área son:

- 1.-Promover, mantener y desarrollar el talento humano para que adquiriera las competencias necesarias, mantenga una motivación adecuada y, en consecuencia, alcance la satisfacción a través del cumplimiento de los objetivos organizacionales.
- 2.-Crear y preservar un ambiente laboral favorable que incentive el trabajo productivo y contribuya al bienestar integral de los colaboradores.
- 3.-Lograr la eficiencia y efectividad mediante un desempeño óptimo de todos los miembros de la organización.

En términos generales, el propósito principal de la gestión de recursos humanos es contribuir al desarrollo y capacitación del personal, facilitando que cada integrante pueda potenciar sus habilidades, lo que se traduce en un aumento en productividad y desempeño. Además, esta administración busca que los colaboradores cumplan sus metas personales, canalizando sus esfuerzos hacia los objetivos corporativos.

En consecuencia, la finalidad central de la administración de recursos humanos puede resumirse en tres niveles:

- Objetivos sociales: Facilitar que los colaboradores maximicen sus capacidades para convertirse en agentes de cambio que impacten positivamente en la sociedad mediante sus acciones.
- Objetivos organizacionales: Proveer un entorno propicio para el crecimiento de los empleados, así como brindarles las herramientas necesarias para mejorar su productividad y rendimiento, beneficiando así a la organización.
- Objetivos personales: Reconocer que el éxito empresarial depende del desarrollo individual de cada colaborador, por lo que es necesario apoyarlos en su crecimiento personal y en la satisfacción de sus necesidades, lo que contribuye a una mayor productividad y al cumplimiento efectivo de sus responsabilidades, impactando favorablemente en los objetivos organizacionales.



2.2.3. Evolución de la Administración de los Recursos Humanos.

En un inicio la administración de recursos humanos surgió en la Revolución Industrial donde era considerada como una función operativa, para después, a través del paso de los años convertirse en una disciplina formal durante el siglo XX, en donde paso a ser considerada como un área clave para el éxito de las empresas.

Tradicionalmente, la Administración de Recursos Humanos se enfocaba en tareas administrativas, como la contratación, el pago y el cumplimiento de normativas laborales. Sin embargo, en las últimas décadas, su enfoque ha evolucionado hacia un modelo más estratégico. Este cambio se originó debido a los diferentes requerimientos dentro de las organizaciones para lograr adaptarse y mantenerse en un mundo empresarial cada vez más dinámico y competitivo.

La Administración de Recursos Humanos moderna se centra en la gestión del talento, entendiendo que los empleados son el recurso más importante dentro de toda organización. Este enfoque implica la atracción de los mejores talentos, su desarrollo continuo y la creación de un entorno de trabajo que fomente la motivación y el compromiso. Las organizaciones que reconocen este valor son capaces de cambiar para adecuarse a los cambios del mercado y de innovar con mayor eficacia.

2.2.4. Funciones claves en la Administración de los Recursos Humanos.

Actualmente una de las funciones más relevantes de las que se encarga la Administración de Recursos Humanos es el reclutamiento y selección. En un mercado laboral competitivo, es cada vez más importante el lograr atraer y seleccionar a los candidatos adecuados para cada puesto. Las organizaciones deben emplear estrategias de reclutamiento efectivas y utilizar herramientas de evaluación que garanticen la elección del talento adecuado.

Otro aspecto a considerar es la capacitación y desarrollo. La formación continua de todo el recurso humano no solo mejora sus habilidades, sino que también aumenta su grado de satisfacción y compromiso. Los programas de desarrollo profesional son esenciales para mantener a las organizaciones dentro de la competencia global, buscando siempre adecuarse a los diferentes cambios y requerimientos tecnológicos y de mercado.

De acuerdo con Armijos et al., (2019) la higiene y seguridad en el trabajo también están estrechamente ligados a las actividades que realiza la administración del elemento humano, ya



que es necesario mantener las condiciones personales y materiales óptimas de trabajo para el personal.

La evaluación del desempeño es otra función vital. A través de métodos de evaluación efectivos, las organizaciones pueden identificar las fortalezas y debilidades de sus empleados, ofreciendo retroalimentación que fomente la mejora continua. Esto no solo beneficia a los individuos, sino que también mejora el rendimiento global de la organización.

2.2.5. Desafíos en la Administración de los Recursos Humanos.

A pesar de su importancia, la Administración de Recursos Humanos enfrenta numerosos desafíos, como la adaptación al cambio ya que debido a la rápida evolución tecnológica y los cambios en las expectativas de los empleados se requiere que las organizaciones sean ágiles y flexibles. La Administración de Recursos Humanos debe ser un facilitador del cambio, guiando a los empleados a través de transiciones y asegurando que la cultura organizacional se mantenga fuerte durante períodos de incertidumbre.

Además, la diversidad e inclusión se han convertido en temas centrales en la Administración de Recursos Humanos. Las organizaciones deben esforzarse por crear entornos de trabajo donde se valoren y respeten las diferencias, lo cual no solo es ético, sino que también contribuye a la innovación y a la toma de decisiones más creativas.

Uno de los principales retos es la retención de talento. En un entorno laboral donde las oportunidades son abundantes, las organizaciones deben encontrar formas efectivas de mantener a sus empleados comprometidos, para lo cual deben buscar mantener un alto grado de satisfacción de los requerimientos de los mismos, esto con el objetivo de que todos los miembros de la organización logren acceder a una mejor calidad de vida tanto laboral como personal, lo cual se ve directamente reflejado en aspectos como la productividad y compromiso de los mismos con la empresa, esto se puede lograr a través de políticas de trabajo flexibles, programas de bienestar y un buen ambiente laboral.

2.3. “Calidad de Vida Laboral”.

2.3.1. Definición.



Actualmente el trabajo es una parte crucial en la vida de todas las personas, no solo porque pasamos gran parte de nuestro tiempo en él, sino también porque este es la fuente a través de la cual logramos satisfacer necesidades económicas, sociales y de realización.

El concepto de calidad de vida laboral incluye diversos factores vinculados al trabajo, tales como la remuneración económica, el entorno laboral y las oportunidades de desarrollo profesional, entre otros. Estos elementos están estrechamente relacionados con el nivel de satisfacción de las necesidades que los empleados intentan satisfacer a lo largo de su trayectoria laboral, lo que a su vez contribuye a mejorar su bienestar personal.

En la actualidad, los cambios que se dan a nivel global están exigiendo a las empresas poner más atención en la Calidad de Vida Laboral que pueden llegar a ofrecer a sus colaboradores, por lo que estas, están buscando reestructurar el ambiente laboral en el que se desarrollan, ya que solo así, las empresas pueden seguir compitiendo de manera internacional y consolidar su posicionamiento en el mercado, buscando cada vez más mantenerse innovadoras, diversas y flexibles, ya que el recurso humano hoy más que nunca tiene una amplia gama de posibilidades en el mercado laboral debido a las nuevas tecnologías y formas de trabajar como el home office.

Para comprender el concepto de Calidad de Vida Laboral, es fundamental considerar las diversas definiciones que han propuesto diferentes autores a lo largo del tiempo. Estas definiciones reflejan enfoques variados que abarcan desde aspectos emocionales y motivacionales, hasta condiciones físicas, sociales y organizacionales que influyen en el bienestar del trabajador. La Tabla 1 presenta un resumen de las principales conceptualizaciones de Calidad de Vida Laboral según diferentes expertos en el área, mostrando la evolución y amplitud del concepto.

Tabla 1 "Conceptos de Calidad de Vida Laboral"

Autor(es) (Año)	Definición
Katzell et al. (1975)	Un trabajador posee una alta calidad de vida laboral cuando siente emociones positivas respecto a su empleo y futuro, está motivado para mantener su puesto y desempeñarlo eficientemente, y percibe que su vida laboral se armoniza con su vida personal.



Autor(es) (Año)	Definición
Suttle (1977)	La calidad de vida laboral se refiere al nivel en que los empleados satisfacen necesidades personales importantes a través de sus experiencias dentro de la organización.
Turcotte (1986)	Se entiende como la dinámica en la organización del trabajo que favorece la conservación o mejora del bienestar físico y mental del trabajador, buscando una mayor integración con su entorno vital.
Sun (1988)	Un proceso continuo y dinámico destinado a aumentar la autonomía del trabajador en su puesto, mejorando la eficacia organizacional y el bienestar del empleado mediante intervenciones planificadas que elevan productividad y satisfacción.
Fernández y Giménez (1988)	Se refiere al grado en que la actividad laboral contribuye al desarrollo integral del individuo, considerando aspectos tanto objetivos como subjetivos y operativos del trabajo.
Robbins (1989)	Calidad de vida laboral es el proceso mediante el cual la organización responde a las necesidades de los empleados, proporcionando herramientas para que participen activamente en decisiones que afectan su vida laboral y personal.
Munduate (1993)	Considerada como un objetivo, implica mejorar la efectividad organizacional transformando la gestión de recursos humanos, y como proceso, representa el cambio desde un sistema de control hacia uno basado en la participación.
Heskett (1994)	La calidad del entorno laboral influye en la satisfacción de los trabajadores, concepto asociado a la calidad de vida laboral.
De la Poza (1998)	Se refiere a un conjunto de estrategias destinadas a optimizar organizaciones, métodos gerenciales y puestos, a través del desarrollo de habilidades, fomentando trabajos más gratificantes y otorgando mayor autonomía a niveles inferiores.
Fernández Ríos (1999)	Se define como el nivel de satisfacción personal y profesional en el desempeño laboral y ambiente, influenciado por la dirección, condiciones de trabajo, compensaciones, interés por las tareas y desarrollo individual y grupal.



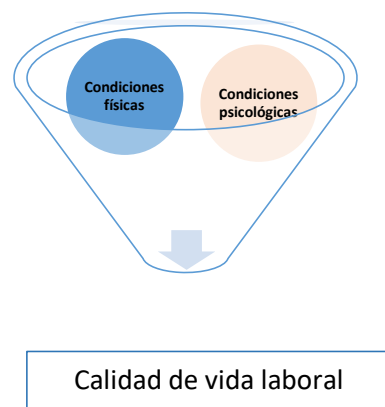
Autor(es) (Año)	Definición
Chiavenato (2011)	Calidad de vida laboral implica crear, mantener y mejorar el ambiente de trabajo, abarcando tanto condiciones físicas (como higiene y seguridad) como psicológicas y sociales.
Lau (2011)	Se entiende como las condiciones laborales que protegen y promueven la satisfacción de los empleados mediante recompensas, seguridad en el empleo y oportunidades para el crecimiento personal.

Fuente: Elaboración propia a partir de Katzell et al. (1975), Suttle (1977), Turcotte (1986), Sun (1988), Fernández y Giménez (1988), Robbins (1989), Munduate (1993), Heskett (1994), De la Poza (1998), Fernández Ríos (1999), Chiavenato (2011) y Lau (2011).

2.3.2. Elementos de la Calidad de Vida Laboral.

Tomando como base la definición de Chiavenato vamos a analizar los elementos principales que afectan directamente la percepción de los colaboradores de la Calidad de Vida Laboral:

Ilustración 1 "Elementos de la Calidad de Vida Laboral"



Fuente: Elaboración propia a partir de Chiavenato (2011).



2.3.2.1. Condiciones físicas.

El departamento de Recursos Humanos es el encargado de revisar y mantener en óptimas condiciones los diferentes aspectos y condiciones que se requieren en las organizaciones para tener y mantener el recurso humano en las mejores condiciones, dentro de estos aspectos se consideran sumamente importante la salud y la seguridad del personal, los cuales según Chiavenato (2011) se pueden mantener en un nivel adecuado si se cuidan los siguientes dos aspectos:

- A) La higiene y seguridad laboral.
- B) Las condiciones ambientales de trabajo.

A) Higiene y seguridad laboral.

La higiene y la seguridad laboral son dos aspectos estrechamente vinculados que buscan garantizar que el entorno de trabajo cuente con las condiciones físicas y materiales necesarias para preservar la salud de los empleados. Según la Organización Mundial de la Salud (OMS), la salud no solo implica la ausencia de enfermedades, sino también el mantenimiento de un

bienestar integral en los ámbitos físico, mental y social. En este sentido, la higiene laboral se centra en la implementación de normas, procedimientos y estrategias orientadas a proteger la salud física y psicológica de los trabajadores, asegurando que estén protegidos frente a los riesgos inherentes a sus actividades laborales.

La higiene laboral analiza e identifica los riesgos en las áreas de trabajo para implementar acciones de prevención, estas acciones o estrategias tienen dos elementos en los que se basan: el trabajador y el medio ambiente de trabajo donde desarrollan sus actividades.

Un buen plan de higiene laboral debe al menos tomar en cuenta lo siguiente:

1. Organización adecuada del plan de higiene laboral: un buen plan de higiene laboral debe tomar en cuenta no solo la prestación de servicios médicos y servicios complementarios como el de enfermería, sino que debe hacerse tomando en cuenta el número de colaboradores con los que cuenta la entidad, giro y jornada laboral, es decir, se debe hacer en base a las características de la empresa.
2. Prestación de atención médica: se debe contar con al menos un botiquín de urgencias y primeros auxilios, así como con políticas que faciliten a los colaboradores el cuidar y mantener su salud. Algunos ejemplos de las políticas que se pueden implementar son:



- a) Exámenes médicos al momento de ser contratados por la empresa.
- b) Atención inmediata de lesiones generadas por accidentes durante el trabajo.
- c) Primeros auxilios.
- d) Contar con áreas de trabajo limpias.
- e) Llevar un registro de los problemas de salud de todos los colaboradores.
- f) Supervisión de higiene y salud.
- g) Apoyo a las familias de los empleados enfermos.
- h) Otorgar acceso a atención hospitalaria a los colaboradores.
- i) Realización de exámenes médicos periódicos de revisión y control.
- j) Promover acciones preventivas como el tener hábitos adecuados de alimentación, deporte, etc.

3. Poner énfasis en actividades de prevención de riesgos para la salud: establecer actividades de detección, diagnóstico y eliminación o reducción de riesgos, algunos ejemplos son:

- a) Identificar riesgos químicos en el área de trabajo, los cuales pueden causar intoxicaciones, dermatitis, etc.
- b) Identificar riesgos físicos en el área de trabajo: dentro de los principales tenemos los ruidos, y las variaciones extremas de temperaturas.
- c) Identificar los riesgos biológicos en el área de trabajo: analizar si derivado de las actividades a realizar por el trabajador, estos pueden estar expuestos a agentes biológicos o microorganismos patógenos, etc.

4. Implementar servicios adicionales o complementarios: como parte de la inversión que la empresa decide destinar al cuidado de la salud del empleado se debe intentar incluir actividades que complementen tanto la atención médica que se ofrece, algunos ejemplos de estas actividades son:

- a) Presentar un programa informativo para mejorar hábitos de vida y salud de los colaboradores.
- b) Buscar establecer convenios o programas de colaboración con instituciones locales para que presten servicios médicos, o recreativos a los colaboradores de la empresa.
- c) Realizar evaluaciones departamentales (por parte de supervisores, médicos y la gerencia) esto ayuda a detectar cualquier señal de alerta en la salud de los colaboradores.
- d) Contar con previsiones para ayuda económica que cubra casos no previstos de ausencia por incapacidades o enfermedades de los trabajadores, así como de ser posible contar con seguros de gastos médicos o de vida colectivos. del trabajo por enfermedad o accidente, por medio de planes de seguros colectivos de vida o médicos.



e) Otorgar servicios médicos también a trabajadores jubilados.

En cuanto a la seguridad laboral, según Granados (2011), los accidentes que se presentan en el área de trabajo suelen generar insatisfacción laboral, por lo que es necesario buscar minimizar y prevenir este riesgo disminuyendo factores como la fatiga excesiva, espacio físicos o lugares de trabajo inadecuados.

B) Condiciones ambientales de trabajo.

Hablar sobre las condiciones ambientales en el trabajo implica considerar las características del entorno físico donde los empleados llevan a cabo sus actividades. De acuerdo con Chiavenato (2011), diversos factores ambientales influyen en cualquier organización, entre ellos:

1.1 Iluminación: La iluminación se refiere a la cantidad de luz disponible en el espacio de trabajo de cada colaborador, y no debe evaluarse como un promedio general para toda la empresa, sino considerando la luz en el punto exacto donde se realiza la tarea. Los niveles de iluminación deben ajustarse según el tipo de actividad a realizar; por ejemplo, tareas que requieren mayor concentración visual necesitan una iluminación más intensa. La falta de una iluminación adecuada puede causar fatiga ocular, trastornos en el sistema nervioso, dolores de cabeza y, en consecuencia, afectar la calidad del trabajo y aumentar el riesgo de accidentes. Por ello, un sistema de iluminación eficiente debe cumplir con:

- Proporcionar la cantidad suficiente de luz para cada tipo de labor.
- Distribuir la luz de forma homogénea para evitar fatiga visual causada por cambios abruptos en la intensidad o contrastes fuertes entre áreas iluminadas y sombras.

1.2 Temperatura: Algunos puestos laborales están ubicados en zonas con temperaturas elevadas, como cerca de hornos en industrias siderúrgicas o cerámicas, lo que requiere que los empleados utilicen ropa especial para proteger su salud. Por otro lado, en lugares con temperaturas muy bajas, como frigoríficos, también es necesario que los trabajadores se protejan adecuadamente para prevenir problemas de salud derivados del frío.

1.3 Ruido: El ruido es un sonido no deseado, caracterizado por dos factores principales: la frecuencia, que indica la cantidad de vibraciones por segundo emitidas por la fuente, y la intensidad, que se refiere a la potencia o volumen del sonido.



2.3.2.2. Condiciones psicológicas y sociales.

Actualmente el contar con áreas y herramientas de trabajo adecuados, no es suficiente para mantener al recurso humano satisfecho y motivado dentro de sus labores, se necesita implementar más estrategias enfocadas a temas psicológicos y de desarrollo y convivencia social. Los factores como la carga excesiva de trabajo (burn out) y la falta de acceso a oportunidades de promoción y crecimiento profesional también forman parte del ambiente laboral y por tanto afectan directamente la calidad de vida de los colaboradores. (Granados, 2011).

Los estudios más recientes recientes han concluido que, para lograr que el recurso humano sea eficiente y cuidadoso en sus actividades, estas deben estar motivadas para así lograr involucrarlas al máximo en su trabajo, una de las principales estrategias para lograr esta motivación es a través de recompensas adecuadas.

Es fundamental recordar que, para brindar un servicio óptimo al cliente externo, primero se deben atender las necesidades del cliente interno, quienes son los encargados directos de entregar el producto o servicio. La gestión dentro de una organización depende en gran medida de la maximización del potencial humano, que trabaja en función del bienestar general de la entidad.

La Calidad de Vida Laboral se refiere al nivel en que los integrantes de una organización logran satisfacer sus necesidades personales a través de sus actividades laborales. Este concepto abarca diversos elementos esenciales, tales como la motivación y la satisfacción en el trabajo, los cuales influyen directamente en la eficiencia de los empleados, así como en su habilidad para adaptarse y mostrar flexibilidad ante las modificaciones que puedan surgir en el entorno laboral.

Dentro de los principales factores que afectan las condiciones psicológicas y sociales que toda organización debe cuidar se encuentran los siguientes:

- 1.-Factor moral: nos habla de que los colaboradores deben sentirse identificados con la organización y la tarea que desempeñan.
- 2.-Remuneración: obtención de salarios equitativos, bonos por obtener buenos resultados dentro de la organización.



3.-Participación: programas de capacitación y participación, así como recompensas por ideas presentadas, impulsando así la creatividad y proactividad de los colaboradores.

4.-Comunicación: conocimiento de las metas organizacionales, así como un flujo correcto de la información a través de adecuados canales de comunicación interna.

5.-Relación jefe-subordinado: se refiere al apoyo socio-emocional que espera recibir un colaborador de parte de su jefe directo, así como igualdad de trato de parte de la organización independientemente del puesto que se desempeñe dentro de la misma.

En México, compañías como LinkedIn han llevado a cabo investigaciones donde encontraron características comunes entre las empresas líderes: todas ellas brindan una elevada calidad de vida laboral a sus empleados. Según González (2009), la calidad de vida está vinculada al nivel de satisfacción de las necesidades personales. Por otro lado, Méndez Cegarra (1986) señala que este concepto se centra en satisfacer necesidades fundamentales de la vida, como la libertad y la interacción social, además de asegurar las condiciones que permitan a los individuos desarrollarse plenamente. En resumen, esta definición abarca todas las necesidades relacionadas con el bienestar integral de la persona.

La calidad de vida laboral, por lo tanto, está ligada con la satisfacción de necesidades del colaborador y por ende a la motivación, abarca problemas que van desde aspectos básicos como compensaciones y retribuciones justas, hasta estrategias más novedosas como establecer un plan de carrera, propiciar un balance trabajo-familia, ofrecer horarios más flexibles, servicios de prestación de salud y bienestar, así como garantizar una seguridad laboral.

Entonces, en primer lugar debemos definir el concepto de satisfacción, el cual según Newstrom & Davis (1991), podemos definir “como un estado emocional, sentimientos o respuestas afectivas”, por lo tanto la satisfacción laboral la definen como una actitud generalizada en relación al trabajo o como “el sentimiento positivo hacia el propio trabajo resultado de la evaluación de sus características” (Robbins, 2004), otra definición expresa que es un estado emocional o afectivo que las personas tienen hacia su trabajo, o cogniciones o evaluaciones perceptuales de un individuo hacia su organización (Vecino & Alfaro, 1999).



Para este trabajo vamos a analizar la calidad de vida laboral en base al grado de satisfacción de siete pilares que LinkedIn utilizó en su estudio del año 2022 para identificar las empresas en donde los colaboradores se sentían más comprometidos y por lo tanto eran más productivos.

2.3.3. Pilares de la Calidad de Vida Laboral según LinkedIn.

En el año 2022 LinkedIn realizó un estudio en donde los colaboradores de diferentes organizaciones evaluaron las características del lugar y trabajo en donde se desempeñaban, esto con el fin de obtener un listado de las empresas que se consideran como los mejores y más anhelados lugares para trabajar, ya que impulsan a sus colaboradores para que alcancen el éxito tanto profesional como personal.

Este estudio se realizó en base a siete pilares que se consideran esenciales para que las organizaciones logren satisfacer la calidad de vida laboral de sus colaboradores, dichos pilares son: la capacidad de crecimiento, el desarrollo de habilidades, la estabilidad de la empresa, oportunidades externas, afinidad con la empresa, la diversidad de género y la formación académica.

2.3.3.1. La capacidad de crecimiento.

En el estudio realizado por LinkedIn en 2022 se obtuvo como resultado que en la actualidad los colaboradores que ingresan a una organización buscan que existan posibilidades de crecimiento laboral, la cual podemos definir como que, en un mediano plazo, puedan llegar a acceder a un mejor puesto dentro de la organización, esto los llevaría a un mayor grado de satisfacción de sus necesidades tanto económicas como profesionales.

El que los colaboradores conozcan la existencia de esta posibilidad aumenta su grado de lealtad hacia la empresa y por lo tanto la productividad en sus puestos.

Es crucial establecer que para que una organización este en posibilidad de ofrecer una capacidad de crecimiento a sus colaboradores, debe empezar por el crecimiento de la propia entidad, hoy en día, el aprendizaje y la adaptación a las necesidades del mercado son aspectos importantes que buscan el éxito de las organizaciones para poder garantizar su permanencia en el mercado y continuo crecimiento, esto se logra a través de un desarrollo organizacional adecuado.

De acuerdo con Chiavenato (2009), el Desarrollo Organizacional, se concibe como un proceso sistemático y continuo, respaldado por la alta dirección, cuyo propósito es optimizar los



mecanismos de resolución de conflictos y promover la capacidad de adaptación de la organización frente a los cambios. Este enfoque prioriza el trabajo en equipo, la administración participativa y el fortalecimiento de la cultura organizacional mediante la colaboración intergrupala.

El concepto abarca aspectos clave como:

- Manejo de conflictos: Hace referencia a los métodos utilizados por la organización para responder eficazmente ante situaciones adversas o amenazas.
- Adaptación y renovación: Implica la capacidad de la organización para ajustarse a nuevas condiciones y actualizar sus procesos internos, incluyendo los relacionados con la resolución de conflictos. El Desarrollo Organizacional busca fortalecer estos mecanismos para permitir que los líderes se adapten con mayor agilidad a desafíos y oportunidades.
- Gestión participativa: Uno de los propósitos del Desarrollo Organizacional es fomentar la participación activa de los empleados en los procesos de toma de decisiones. Esto implica un cambio de mentalidad en los líderes, quienes deben dejar de lado estructuras jerárquicas rígidas para involucrar a los colaboradores en decisiones importantes, modificando así la cultura organizacional a través de la inclusión de nuevas actitudes, valores y prácticas compartidas.
- Empoderamiento y trabajo en equipo: El Desarrollo Organizacional también promueve la formación de equipos con autoridad y responsabilidad dentro de la organización. Este empoderamiento genera compromiso con los objetivos y facilita los procesos de cambio organizacional al involucrar directamente a quienes lo implementan.

Además, el tamaño de la organización —ya sea micro, pequeña, mediana o grande— influye directamente en su estructura y diseño organizacional. La cantidad de personal, recursos y operaciones definirá el nivel de complejidad en su administración. A lo largo del tiempo, las organizaciones atraviesan diversas etapas en su ciclo de vida, y es importante que sus colaboradores reconozcan en cuál se encuentran, ya que esto puede indicar oportunidades de desarrollo profesional y crecimiento interno. Estas etapas son:

- 1.-Nacimiento: Se da cuando un emprendedor pone en marcha una nueva empresa. En esta etapa inicial, la estructura organizacional es sumamente sencilla.
- 2.-Infancia: La organización comienza a expandirse, lo que da lugar a la creación de nuevos roles y responsabilidades. Esto implica tanto una especialización horizontal como vertical.



3.-Juventud: Gracias a su éxito, la organización continúa creciendo y su estructura se vuelve más compleja. Se integran más niveles jerárquicos y el control centralizado por parte del fundador comienza a volverse insostenible.

4.-Madurez: En esta fase, la empresa alcanza cierta estabilidad en cuanto a su tamaño. La estructura se formaliza aún más, adoptando características burocráticas para manejar su complejidad operativa.

2.3.3.2. El desarrollo de habilidades.

Podemos definir el desarrollo de habilidades como un esfuerzo que se enfoca principalmente en el desarrollo de colaboradores más capacitados, por lo que esta debe ser una opción empresarial estratégica si la organización quiere sobrevivir en un entorno global y cada vez más competitivo. Los rápidos cambios tecnológicos y la tendencia a dar más responsabilidad a los trabajadores han hecho que el trabajo sea más retador y gratificante, lo que hace que los colaboradores adquieran cada vez más herramientas para poder competir en un mundo globalizado.

El desarrollo de habilidades es por tanto el proceso por el que las personas progresan a través de una serie de etapas caracterizadas por distintas tareas de desarrollo, actividades y relaciones, la cual se logra a través de una cultura de aprendizaje adecuada.

Es importante señalar que existen diferentes modelos de desarrollo profesional. A continuación, se presentan tres clases de modelos:

1.-Modelos de ciclo de vida: Este modelo se enfoca en que los trabajadores logren enfrentarse a tareas o retos de desarrollo en el transcurso de su profesión de acuerdo a la fase en la que se encuentran, es decir, al pasar por distintas etapas tanto personales como profesionales los colaboradores van adquiriendo nuevos conocimientos, herramientas y experiencia. (Blake, 1997).

2.-Modelos basados en la organización: También sostienen que las profesiones pasan por varias fases, sin embargo, afirman que el desarrollo profesional implica aprendizaje de los trabajadores para realizar tareas definitivas. Cada etapa supone cambios en las actividades y en las relaciones con compañeros y jefes, es decir, aquí el desarrollo lo va marcando la organización y sus requerimientos. (Sánchez Henríquez, 2000).

3.-Modelo del patrón de dirección. Describe cómo contemplan las personas su profesión; cómo deciden sobre la rapidez con que quieren avanzar por las etapas profesionales y en qué punto



desean regresar a una fase anterior. Por ejemplo, algunos trabajadores planifican permanecer en un determinado puesto o empleo durante toda su vida y no entra en sus planes cambiar de trabajo.

Una de las estrategias más actuales implementadas por las organizaciones es el diseño de un “Plan de carrera” para los colaboradores, el cual consiste en el diseño de planes de formación continua para el desarrollo de competencias que requieren para ubicarlos en puestos de más alto rango o de su interés dentro de la compañía a futuro.

Autores como Wayne Mondy, (2010), Snell & Bohlander, (2013), y Araiza et al., (2004), han definido el concepto plan de carrera; sus definiciones tienen en común que consideran este concepto como un proceso continuo en el cual el empleado identifica una meta y busca los medios para alcanzarla, esta meta de carrera debe ser alcanzable y coherente con las oportunidades que ofrece la organización y con las competencias de cada colaborador.

Algunas de las ventajas que se tienen al implementar esta estrategia son:

Tabla 2 "Ventajas de implementar la estrategia de plan de carrera"

Ventajas para los colaboradores	Ventajas para la Organización
• Posibilidades de ascenso y mejor salario. • El colaborador se obliga a analizar sus competencias y buscar mejorarlas. • El colaborador se motiva al ver avance en su plan de carrera. • El colaborador se forma y desarrolla dentro de la organización. • Los nuevos puestos o vacantes son cubiertos por colaboradores internos por lo general. • El colaborador logra identificar metas en su desarrollo profesional.	• Retención del capital intelectual y menor rotación de personal. • Los colaboradores se capacitan y ayudan a cumplir con las metas organizacionales. • Personal motivado y comprometido. • Disponibilidad de empleados con competencias adecuadas para cubrir vacantes. • Reducción de costos en procesos de selección. • Aumento de la productividad.

Fuente: Elaboración propia.

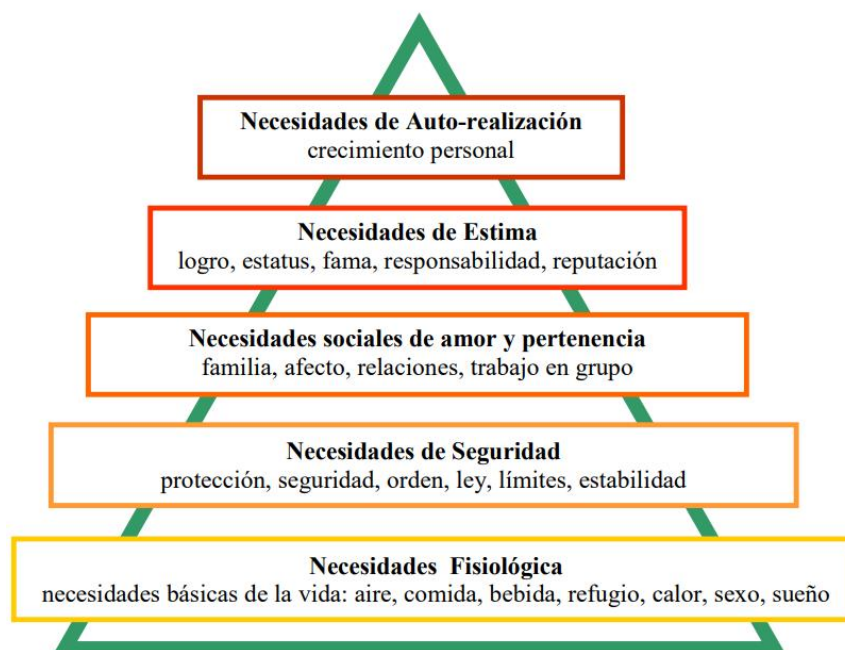


2.3.3.3. La estabilidad de la empresa.

El tercer pilar del que nos habla LinkedIn en su estudio del año 2022 es la importancia que tiene para los colaboradores el sentirse seguros y estable en sus puestos de trabajo dentro de la organización, es decir, el que exista una estabilidad laboral, lo cual está ligado con las necesidades de seguridad que Maslow (1943) menciona en su famosa pirámide en el apartado de Necesidades de Seguridad.

Según la teoría de la jerarquía de necesidades propuesta por Abraham Maslow, las necesidades de seguridad ocupan el segundo nivel, justo después de las necesidades fisiológicas. Estas necesidades están relacionadas con la búsqueda de estabilidad, protección y orden en la vida del individuo, e incluyen aspectos como la seguridad física, la estabilidad laboral, la salud, la protección financiera y un entorno libre de amenazas. En el contexto laboral, la importancia de estas necesidades radica en que, cuando los empleados perciben que su empleo es estable, que sus condiciones de trabajo son seguras y que cuentan con garantías sociales mínimas, se crea un ambiente propicio para el desarrollo personal y profesional. La satisfacción de estas necesidades es fundamental, ya que permite que los individuos enfoquen su energía en niveles superiores de motivación, como la afiliación, el reconocimiento y la autorrealización, lo que a su vez repercute positivamente en la productividad y el compromiso organizacional (Maslow, 1991).

Ilustración 2 "Pirámide de las necesidades de Maslow"





La estabilidad de la empresa es un pilar fundamental para el éxito de las mismas a largo plazo, la capacidad de una organización para mantenerse firme y resiliente se convierte en un factor decisivo y diferencial.

Podemos decir que una organización estable es aquella que presenta consistencia en su estructura, procesos y cultura, lo que le permite operar de manera eficiente y efectiva. Esta estabilidad se traduce en la capacidad de cumplir con sus objetivos y responder a las demandas del mercado sin caer en la desorganización o la incertidumbre. Las organizaciones estables son capaces de planificar a largo plazo, mantener relaciones sólidas con sus empleados y clientes, y siempre lograr una adaptación a los cambios que se van presentando en su entorno.

Algunas de las características que comparten todas las organizaciones estables son las siguientes:

- 1.-Cultura Organizacional Sólida: La estabilidad se apoya en una cultura organizacional bien definida que promueve valores compartidos y comportamientos coherentes entre los empleados.
- 2.-Liderazgo Consistente: Un liderazgo claro y consistente es esencial para mantener la estabilidad. Los líderes deben comunicar la visión y misión de la organización de manera efectiva y ser un ejemplo a seguir.
- 3.-Estructura Organizativa Clara: Una jerarquía bien definida y roles claros dentro de la organización contribuyen a una operación fluida. Esto facilita la comunicación y la colaboración entre los diferentes niveles de la organización.
- 4.-Enfoque en el Desarrollo Continuo: Las organizaciones estables no solo se enfocan en mantener su estado actual, sino que también invierten en el desarrollo y la capacitación de su personal, adaptándose a nuevas tendencias y tecnologías.

Al poner especial énfasis en mantener una organización estable, se puede garantizar obtener varios beneficios que ayudarán a la empresa a alcanzar sus metas organizacionales, entre los principales podemos mencionar:

- 1.-Confianza y Lealtad: El formar parte de una empresa estable ayuda a generar confianza entre empleados y clientes. Cuando una organización opera de manera predecible, los empleados se



sienten más seguros en sus roles, lo que promueve la lealtad y la retención del talento. Los clientes, por su parte, prefieren hacer negocios con empresas que demuestran consistencia en sus productos y servicios.

2.-Eficiencia Operativa: Las organizaciones estables suelen tener procesos bien definidos que permiten una operación eficiente. Esto no solo reduce costos, sino que también mejora la calidad del producto o servicio. La consistencia en los procesos facilita la identificación de áreas de mejora y la implementación de innovaciones.

3.-Capacidad de Innovación: Aunque pueda parecer contradictorio, una organización estable puede ser más propensa a la innovación. La estabilidad crea un ambiente en el que sus colaboradores tienen herramientas y seguridad para experimentar y así lograr generar nuevas ideas, ya que tienen una base sólida sobre la cual construir.

4.-Resiliencia ante Crisis: Las organizaciones que han desarrollado una estructura estable son más capaces de enfrentar crisis. Tienen protocolos y estrategias de respuesta que les permiten reaccionar rápidamente ante situaciones adversas, minimizando el impacto negativo.

2.3.3.4. Las oportunidades externas.

Podemos entender las oportunidades externas como el hecho de que la organización permita a sus colaboradores acceder a puestos ya sea de forma lineal o ascendente en diferentes áreas, ciudades o países, ya sea dentro de su organización o bien otorgando herramientas y experiencias requeridas para buscar crecer en una empresa diferente.

Las oportunidades laborales externas son esenciales tanto para los individuos como para las empresas y la economía en general, ya que permiten a los colaboradores la oportunidad de poder expandir sus conocimientos, aprender nuevas habilidades y adaptarse a diferentes culturas y ambientes de trabajo, además de que brindan la posibilidad de experimentar roles diferentes, lo que puede ayudar a identificar fortalezas o áreas de interés no exploradas previamente, este pilar está ligado con el desarrollo de habilidades y la capacidad de crecimiento que puede ofrecer la organización.

La globalización ha transformado el panorama económico, social y cultural del mundo, a través de la interconexión de mercados, el intercambio de ideas y la movilidad de capital y personas, la globalización ofrece una serie de oportunidades externas para las organizaciones y los países,



(Mateus & Brasset, 2002) , por lo cual el formar parte de una organización que nos puede ofrecer un crecimiento ya sea dentro de la misma o bien servir de plataforma para entrar a un mercado globalizado es sumamente valorado por los colaboradores.

Las empresas que operan en un entorno global tienen la oportunidad de desarrollar capacidades y habilidades que les permitan competir a nivel internacional. Esto incluye la formación de personal en competencias interculturales y la adaptación a diferentes normativas y estándares.

2.3.3.4. La afinidad con la empresa.

Según Salvador Moreno (2019), la afinidad con la empresa se refiere a afianzar y/o elevar la fidelidad o lealtad de sus colaboradores, su grado de aporte o sus niveles afectivos, en pro de una relación armónicamente productiva e indiscutiblemente satisfactoria para ambas partes, diferenciando que los sentimientos que un individuo desarrolla hacia sus actividades laborales, no son los mismos que desarrolla hacia su organización o empresa.

El capital humano de toda organización debe estar alineado con la estrategia del negocio, con el objetivo de mejorar la productividad de la organización, además todas sus actividades deben centrarse en la obtención de beneficios mutuos.

Actualmente las grandes compañías se han preocupado por fortalecer su identidad organizacional con el propósito de generar ventajas competitivas, y así fortalecer el vínculo colaborador- organización.

A través del establecimiento de objetivos organizaciones que estén alineados a la ética y forma de pensar de sus colaboradores, se puede lograr aumentar la convicción y aceptación de los objetivos de la organización por el equipo de trabajo, lo cual se ve reflejado en trabajadores más comprometidos y más productivos.

Según Abratt & Kleyn (2012), la identidad organizacional es la suma de las características que distinguen a una organización de las demás, hay que recordar que toda organización nace de las necesidades de las personas o mercado, las cuales tienen objetivos que únicamente se pueden lograr mediante la actividad organizada, estos objetivos se alcanzan mediante el establecimiento de estrategias y guías que busquen establecer un rumbo de acción, dentro de estas guías se encuentran la generación de la misión y visión organizacional.



MISIÓN ORGANIZACIONAL

La misión se puede definir como la razón de ser de la organización, establece el papel de la empresa dentro de la sociedad en la que se encuentra, define su propósito, establece su dirección y sirve como guía para la toma de decisiones, (GONZALEZ MILLAN & RODRIGUEZ DIAZ, 2019). En un mundo empresarial cada vez más competitivo y en constante cambio, contar con una misión clara y bien articulada no solo es crucial para la identidad de la organización, sino también para su éxito a largo plazo, dentro de las principales razones del porque es crucial tener una misión clara y adecuada para la organización se encuentran las siguientes:

- 1.-Guía en la Toma de Decisiones: Una misión bien definida actúa como una brújula que orienta las decisiones estratégicas y operativas. Cuando los líderes enfrentan dilemas o elecciones difíciles, pueden regresar a la misión para evaluar cuál opción se alinea mejor con sus objetivos fundamentales.
- 2.-Cohesión Interna: La misión fomenta un sentido de pertenencia y unidad entre los empleados. Cuando todos comprenden y comparten la misión de la organización, es más probable que trabajen juntos para lograr los objetivos comunes u organizacionales.
- 3.-Atracción de Clientes y Talento: Una misión inspiradora puede atraer a clientes que comparten valores similares y a empleados que buscan trabajar en un entorno alineado con sus propias creencias y aspiraciones.
- 4.-Adaptabilidad: En tiempos de cambio, una misión clara permite a la organización adaptarse sin perder su esencia. Las empresas pueden pivotar su estrategia, pero la misión sigue siendo un ancla que mantiene su identidad.

VISIÓN ORGANIZACIONAL

La visión organizacional, o visión del negocio, debe hacer referencia a todo lo que la organización desea ser en el futuro, (GONZALEZ MILLAN & RODRIGUEZ DIAZ, 2019). La visión siempre debe inspirar a todos los colaboradores de la organización, ya que estos dedican gran parte de su tiempo al logro de los objetivos organizacionales y por lo tanto gran parte del éxito de las organizaciones depende de su labor. Cuando una visión organizacional está alineada a los intereses de cada uno de sus colaboradores es más probable que la organización logre cumplir con sus objetivos y metas.



Cuando en una organización se logra que las metas organizacionales, así como la misión y visión existan los mismos valores éticos y de conducta que los colaboradores están buscando en sus metas personales se dice que existe una afinidad con la empresa y esto ayudará a que el colaborador sea más leal a la organización y desarrolle sus actividades de forma más productiva.

La Afinidad Corporativa es fundamental para la supervivencia de la empresa a través de los años, aunque no será suficiente para mantener la unión si no se dejan las reglas claras sobre las necesidades propias de los colaboradores y las de la propia empresa.

2.3.3.5. La diversidad de género.

Podemos entender la diversidad de género dentro de las organizaciones como el hecho de aprovechar al máximo el potencial, conocimientos, herramientas y experiencias ofrecidas por grupos heterogéneos, es decir, que exista una diversidad en cuanto a edad, sexo, género, nacionalidad, etc., dentro del grupo de colaboradores de una organización.

La diversidad de género en las organizaciones es un factor clave para el éxito y el desarrollo. Algunas de las razones más importantes para implementar este pilar son:

1.- Innovación y creatividad:

La diversidad de género aporta diferentes perspectivas, experiencias y enfoques a la resolución de problemas. Hombres y mujeres, al provenir de experiencias y antecedentes diferentes, pueden abordar los desafíos desde ángulos distintos, lo que ayuda a mejorar la innovación.

La diversidad de ideas y opiniones suele generar soluciones más creativas y eficaces, permitiendo a las organizaciones ser más competitivas y adaptarse mejor a los cambios del mercado global.

2.-Mejor toma de decisiones:

Estudios demuestran que los equipos diversos en términos de género tienden a tomar decisiones más equilibradas y eficaces. Al incorporar múltiples puntos de vista, las decisiones suelen ser mejor informadas, más reflexivas y menos propensas a sesgos o errores.

Una representación equilibrada de género puede contrarrestar los prejuicios inconscientes y promover una evaluación más justa y objetiva.



3.-Mejora del rendimiento financiero

Varias investigaciones han vinculado la diversidad de género con un mejor desempeño financiero de las organizaciones. Las empresas con mayor diversidad de género en sus equipos directivos y operativos suelen superar a las que no la tienen, ya que se benefician de una toma de decisiones más estratégica y una mejor comprensión de las necesidades del mercado.

Un entorno inclusivo y diverso también puede ayudar a atraer y retener a los mejores talentos, lo que contribuye a la eficiencia y productividad a largo plazo.

4.-Mayor comprensión del mercado

Las organizaciones que entre sus colaboradores cuentan con mayor diversidad, llegan a tener mayor comprensión de sus clientes, ya que están mejor preparadas para entender y atender sus necesidades al tener una visión más amplia. Las mujeres constituyen una gran parte del mercado de consumo global, por lo que contar con una representación de género diversa permite a las empresas diseñar productos y servicios que tengan impacto con una mayor audiencia.

Cuando en las organizaciones existen equipos diversos, es más fácil que estas logren tener un panorama más amplio del mercado y por lo tanto puedan identificar nuevas oportunidades y conectar mejor con diferentes grupos demográficos.

5.-Cultura organizacional más inclusiva y atractiva

La diversidad de género fomenta un entorno laboral más inclusivo y respetuoso, donde se valoran diferentes perspectivas y se promueve la equidad. Esto contribuye a un mejor clima laboral y un aumento de la satisfacción de los empleados.

Una organización que promueve la equidad de género es vista como un empleador atractivo, lo que facilita la retención de talento y le da un mejor posicionamiento a la empresa en el mercado.

6.-Cumplimiento de las normativas y responsabilidades sociales

En muchos países, la diversidad de género es promovida y respaldada por regulaciones y leyes de igualdad de oportunidades. Las organizaciones que fomentan la diversidad de género cumplen con estas normativas y evitan posibles sanciones o repercusiones legales.



Además, la equidad de género está vinculada a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de las Naciones Unidas, lo que demuestra un compromiso más sólido de las organizaciones hacia con la responsabilidad social y la sostenibilidad.

7.-Reducción de la brecha de género

Promover la diversidad de género en las organizaciones es crucial para reducir la brecha de género, tanto en términos de oportunidades como de remuneración.

Incluir más mujeres en roles de liderazgo y garantizar que existan oportunidades equitativas ayuda a crear una sociedad más justa, en la que tanto hombres como mujeres puedan acceder a los mismos beneficios y oportunidades profesionales.

2.3.3.6. El nivel de formación académica.

Según Bertini (1997) la formación académica o formación profesional continua debe convertirse en algo esencial para las empresas y debe ser una estrategia planeada y prevista en el presupuesto de la organización.

Cada organización experimenta una evolución específica y diferente, por lo que la formación que debe ofrecer a sus colaboradores debe adaptarse a los requerimientos que se tengan.

Además, de acuerdo al estudio de LinkedIn de 2022 los colaboradores aprecian de una manera especial el que la organización invierta en ellos para que se sigan desarrollando y de esta manera puedan obtener un beneficio conjunto.

El aprendizaje continuo y la capacidad de adaptarse al cambio son factores clave que impulsan el éxito de cualquier empresa. Este compromiso con el desarrollo organizacional se manifiesta en ambientes laborales caracterizados por la colaboración, la cohesión y la lealtad entre sus miembros.

Para establecer una cultura de aprendizaje efectiva dentro de una organización y así mejorar el nivel de formación académica, es necesario cumplir con seis condiciones fundamentales:

1.-Crear un conjunto de ideas compartidas. Cuando una organización fomenta una cultura orientada al aprendizaje, logra generar un entorno propicio para que las personas puedan adquirir



y compartir conocimientos nuevos. Para fortalecer el compromiso con el aprendizaje dentro de la organización, se pueden implementar las siguientes acciones:

- Fomentar la apertura al análisis y la reflexión en todas las decisiones tomadas.
- Evitar castigar los errores, ya que sancionar la iniciativa limita la creatividad y la innovación.
- Promover normas que incentiven la reciprocidad y la retroalimentación en ambas direcciones.
- Impulsar el diálogo como parte integral de la toma de decisiones.
- Rechazar la idea restrictiva de que sólo existe una única manera correcta de hacer las cosas, ya que esta mentalidad desalienta la innovación y limita el aprendizaje colaborativo.

El desarrollo de un conjunto de ideas compartidas resulta fundamental para que el aprendizaje en la organización sea profundo y significativo, en lugar de superficial.

2.-Fomentar la competencia organizacional. Este concepto se refiere a las estrategias que emplean los gerentes y líderes para facilitar el desarrollo de conocimientos, habilidades y capacidades en sus colaboradores, proporcionándoles las herramientas necesarias para su desempeño. En una cultura que impulsa el aprendizaje, los líderes deben tomar en cuenta las siguientes prácticas:

- Realizar rotaciones sistemáticas de los empleados entre diferentes puestos y departamentos para que puedan conocer diversas funciones y ampliar su base de conocimientos.
- Asignar a personas con conocimientos estratégicos en posiciones clave dentro de la organización.
- Seleccionar y promover a individuos que demuestren una mayor capacidad de aprendizaje.
- Implementar programas de formación continua y requerir a los candidatos experiencia educativa relevante, con el fin de compartir y adoptar las mejores prácticas del mercado.

3.-Establecer claridad en las consecuencias (beneficios). Un componente fundamental en una cultura de aprendizaje es que los colaboradores comprendan claramente las consecuencias positivas de participar en estas actividades. Generalmente, las personas tienden a realizar



aquellas acciones por las que son recompensadas y evitan aquellas que pueden traerles consecuencias negativas. Los beneficios percibidos por los colaboradores mejoran su visión sobre la organización, lo que a su vez fortalece la cultura de aprendizaje mediante una mayor participación. Para lograr esto, es necesario:

- Evaluar las acciones de aprendizaje y sus resultados durante las revisiones de desempeño.
- Involucrar a varios empleados en la evaluación del desempeño de sus colegas (evaluación 360°).
- Reconocer a quienes aprenden de sus errores.
- Otorgar incentivos como reconocimientos o premios a quienes demuestran iniciativa, identifican áreas de mejora e implementan nuevas actividades para fortalecer la competitividad y las estrategias de aprendizaje.
- Promover y recompensar la experimentación, así como los esfuerzos por innovar y mejorar.
- Ofrecer diversos incentivos a quienes participen en actividades de formación y desarrollo académico.
- Fomentar la responsabilidad sobre los resultados sin penalizar las iniciativas experimentales que puedan derivar en errores.

4.-Diseñar procesos de gobernanza. Los procesos de gobernanza comprenden las estructuras, métodos de toma de decisiones y estrategias comunicativas que utiliza una organización. Para que estos procesos faciliten el aprendizaje, es necesario implementar las siguientes acciones:

- Crear una estructura organizacional flexible y adaptable a los cambios internos y externos que puedan surgir.
- Formar y emplear de manera activa equipos funcionales interdisciplinarios.
- Establecer centros de excelencia donde se implementen nuevas ideas y se mejore el desempeño, promoviendo la rotación de puestos dentro y fuera de estos centros para compartir conocimientos prácticos (know-how).
- Favorecer la interacción diaria, fluida e informal entre proveedores y otros colaboradores externos.
- Desarrollar campañas que expliquen las diferencias entre aprendizaje, entrenamiento y educación.



- Identificar y evitar comportamientos que obstaculizan el aprendizaje, sin sancionar a las personas.
- Incentivar el análisis comparativo con referencias externas (benchmarking) y la comunicación abierta.
- Compartir información y éxitos con todos los miembros de la organización.

Estas acciones conducen a que los líderes amplíen las ideas más allá de los límites organizacionales en lugar de restringirlas.

5.-Fortalecer la capacidad de adaptación al cambio. La evolución tecnológica ha tenido un impacto significativo en la construcción de una cultura de aprendizaje, facilitando tanto la generación de ideas relevantes como la identificación de centros de desarrollo o excelencia. Actualmente, esta labor se lleva a cabo con mayor frecuencia más allá de los límites tradicionales de la organización, gracias a herramientas tecnológicas que permiten una rápida difusión del conocimiento. Hoy en día, cualquier colaborador, sin importar su ubicación geográfica, puede acceder a bases de datos y recursos compartidos en cualquier momento. Esto hace posible que la información crítica de la organización esté al alcance de quien la necesite, cuando la necesite.

Para impulsar una cultura orientada al cambio, se recomienda:

- Fomentar iniciativas empresariales que motiven a la organización y sus áreas a alcanzar niveles cada vez más altos de crecimiento y aprendizaje.
- Diseñar sistemas de información ágiles, versátiles y funcionales como soporte para el trabajo diario.
- Crear espacios de trabajo físicos que estimulen la adaptabilidad y la flexibilidad.
- Establecer relaciones con fuentes externas de innovación e ideas, como instituciones académicas, asociaciones profesionales y centros de investigación.

6.-Impulsar el liderazgo orientado al aprendizaje. La manifestación más clara del aprendizaje organizacional se da cuando los líderes actúan como facilitadores del desarrollo continuo de su equipo. Existen diversas formas de cultivar esta habilidad en los líderes:

- Formarlos para que sepan guiar, motivar y acompañar a sus colaboradores en su crecimiento profesional.
- Prepararlos para que actúen como agentes de renovación dentro de la organización.



- Convertirlos en mentores o consejeros, capaces de compartir conocimientos y estimular el pensamiento crítico.

Para que los líderes puedan desempeñar eficazmente estas funciones, es indispensable que cuenten con un modelo organizacional basado en una cultura de aprendizaje, el cual les proporcione las herramientas necesarias y cree un entorno donde se valoren el intercambio de ideas, la colaboración y la retroalimentación entre equipos y áreas.



Capítulo 3 “Diseño metodológico de la Investigación”.

Con el propósito de determinar el impacto que tienen los siete pilares de LinkedIn en la Calidad de Vida Laboral dentro de las organizaciones, se realizó un estudio de caso en la empresa “Y”, ubicada en Morelia, Michoacán, la cual opera en múltiples países.

Este estudio adoptó un diseño transversal para evaluar la influencia de las variables independientes a través de métodos exploratorios, descriptivos y correlacionales.

Para ello, se utilizó el cuestionario “CVP-35”, desarrollado por Salvador García y fundamentado en el modelo teórico demandas-control-apoyo social de Karasek, validado por Carmen Cabezas. Este instrumento es reconocido por su validez y confiabilidad, y ha sido aplicado en diversas investigaciones para medir de manera multidimensional la calidad de vida profesional (Fernández et al., 2008)

Teniendo recabada la información se realizó el análisis descriptivo por cada una de las variables independientes, para en base a estos resultados dar respuesta a nuestra pregunta de investigación.

El diseño empleado en la presente investigación fue no experimental, transversal, la cual se subdivide en exploratorio, descriptivo, correlacional, la cual permitió determinar la causalidad y control de las variables, para de esta manera obtener precisión, suficiencia y representatividad de estas variables en el objeto de estudio.

Estudio exploratorio. Este enfoque investigativo se emplea cuando el tema en cuestión ha sido poco investigado o es relativamente nuevo, lo que implica una escasa disponibilidad de información previa. Su finalidad principal es proporcionar una visión preliminar del fenómeno, lo cual resulta útil para decidir si es pertinente desarrollar investigaciones más detalladas o adaptadas a contextos específicos. Además, permite reconocer variables o conceptos relevantes que podrían influir en el objeto de análisis (Hernández, Fernández & Baptista, 2014).

Estudio descriptivo. De acuerdo con Hernández Sampieri et al. (2014), los estudios descriptivos se enfocan en detallar las propiedades, características y perfiles de personas, grupos, procesos u objetos que forman parte de la investigación. Su propósito principal es ofrecer información acerca de los conceptos o variables analizadas, ya sea de forma individual o conjunta. Sin embargo, este tipo de estudio no busca establecer relaciones entre las variables, sino únicamente describir su comportamiento.



Estudio correlacional. Este tipo de investigación busca identificar la relación o el grado de asociación entre dos o más variables o categorías dentro de un grupo o contexto específico. Generalmente, se analiza la conexión entre dos variables, aunque también puede extenderse a tres, cuatro o más variables. El propósito principal de este enfoque es comprender cómo una variable puede comportarse en función del comportamiento de otras variables relacionadas, lo que permite al investigador anticipar el valor aproximado de una variable basándose en las demás (Hernández Sampieri et al., 2014).

3.1. Población y muestra.

Una población se puede definir como el grupo de los casos que comparten una serie de especificaciones (Arias, 2006), por lo cual lo primero que se realizó en la presente investigación fue delimitar la población que se veía afectada por las variables independientes objeto de nuestro trabajo, para lo cual se seleccionó a la Organización “Y”, ubicada en la ciudad de Morelia, Michoacán, México la cual cuenta con un promedio de 120 colaboradores de los cuales se tomó la muestra para aplicar el instrumento de medición.

(Hernández Sampieri et al., 2014), nos dice que la muestra es un grupo más pequeño dentro de la población de interés en base a la cual se reunirán datos, por lo cual es de suma importancia el que la muestra se logró definir y delimitar con la mayor precisión posible, sin olvidar que toda muestra debe ser representativa de la población.

Tipos de muestra

Las muestras pueden clasificarse en dos grandes categorías: probabilísticas y no probabilísticas. Las muestras probabilísticas se caracterizan porque todos los integrantes de la población tienen la posibilidad de ser seleccionados, y la muestra se obtiene mediante un proceso aleatorio o mecánico.

Por otro lado, en las muestras no probabilísticas, la selección de los elementos se basa en las características específicas de la población, es decir, la elección responde a los objetivos del investigador o a las necesidades del estudio. En este caso, la selección no se realiza de forma aleatoria ni mediante métodos probabilísticos, sino que depende del juicio del investigador (Hernández et al., 2003). La decisión de utilizar un tipo u otro de muestra está determinada por el planteamiento del estudio, el diseño metodológico y los objetivos de la investigación.



En el presente trabajo, se optó por una muestra probabilística en una población de 120 colaboradores, con un nivel de confianza del 95%, utilizando la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z_{\alpha}^2 Npq}{e^2(N-1) + Z_{\alpha}^2 pq}$$

Ec.1

Donde:

N: es el tamaño de la población o universo (representa el número total de posibles encuestados).

Z_{α} : es una constante que depende del nivel de confianza que se desea establecer para la investigación. El nivel de confianza nos va a indicar la posibilidad de que los resultados de la investigación realizada sean verídicos, los valores de Z_{α} se obtienen de la tabla de la distribución normal estándar (Tabla 3).

Los valores de Z_{α} más utilizados y sus niveles de confianza son:

Tabla 3 "Tabla de distribución normal estándar"

Valor de Z_{α}	1.28	1.65	1.69	1.75	1.81	1.88	1.96
Nivel de confianza	80%	90%	91%	92%	93%	94%	95%

Por lo tanto, si queremos obtener un nivel de confianza del 95%, de acuerdo a la Tabla 3, necesitamos poner en nuestra fórmula un valor para Z_{α} del 1.96.

e: Representa el error muestral permitido en la investigación. El error muestral representa la variación que puede existir entre el resultado que tendríamos si realizamos la investigación únicamente a una muestra de la población y el que obtendríamos si la investigación se hubiera realizado a toda la población.



p: Representa la proporción de elementos de la población que cumplen con la característica objeto de estudio de la investigación. Este dato suele ser desconocido, por lo que por lo general se suele utilizar el valor de que $p=q=0.5$ como la mejor opción.

q: Proporción de individuos que no poseen esa característica, es decir, es $1-p$.

n: Tamaño de la muestra, represente el número de elementos de la población que se van a analizar en la investigación (número de encuestas que vamos a hacer).

Para nuestra investigación tomaremos los siguientes datos para el cálculo de la muestra:

N: 120 colaboradores.

$Z\alpha$: para un nivel de confianza del 95% sería de 1.96

e: 5%

p: 0.5

q: 0.5

n: Tamaño de la muestra.

$$n = \frac{(1.96^2) * (120)(.5)(.5)}{(.05^2)(120 - 1) + (1.96^2)(.5)(.5)} \quad \text{Ec.2}$$

$$n = 91.6193$$

Por lo que nuestro tamaño de muestra para tener un nivel de confianza del 95% debe ser al menos de 92 colaboradores.

3.2. Recolección de datos.

De acuerdo con Unrau et al. (2005), un instrumento de medición eficaz es aquel que captura datos observables que reflejan con precisión los conceptos o variables que el investigador



pretende estudiar. Según ellos, para la recopilación de datos es necesario llevar a cabo tres actividades fundamentales:

- 1) Seleccionar el instrumento o método para la recolección de datos más adecuado para la investigación, el cual debe ser válido y confiable.
- 2) Aplicar el instrumento o método seleccionado para lograr la recolección de datos, realizar observaciones, registros y mediciones de las variables que intervienen, así como los sucesos que afecten el objeto de interés para el estudio.
- 3) Preparar las observaciones obtenidas, revisar los registros y las mediciones para realizar el análisis.

En la presente investigación, para la recolección de datos se seleccionó como instrumento de medición "Cuestionario", el cual, se define como un instrumento que se realiza de forma escrita mediante formato contentivo de una serie de preguntas (Arias, 2006), otra de las ventajas de este instrumento es que nos permite el examen de un gran número de casos, un menor costo, las respuestas son más fáciles de catalogar y existe un riesgo menor de contaminar los resultados.

El tipo de cuestionario se clasifica en el denominado elección forzosa, en el cual se ofreció al colaborador cuatro alternativas mutuamente excluyentes, para elegir solamente una entre ellas.

El cuestionario se encuentra estructurado en ocho secciones:

Sección uno: Se diseñó para evaluar la incidencia de la variable dependiente "Capacidad de crecimiento" en la Calidad de Vida Laboral de la empresa "Y".

Sección dos: Se diseñó para evaluar la incidencia de la variable dependiente "Desarrollo de Habilidades" en la Calidad de Vida Laboral de la empresa "Y".

Sección tres: Se diseñó para evaluar la incidencia de la variable dependiente "Estabilidad de la Empresa" en la Calidad de Vida Laboral de la empresa "Y".

Sección cuatro: Se diseñó para evaluar la incidencia de la variable dependiente "Oportunidades externas" en la Calidad de Vida Laboral de la empresa "Y".

Sección cinco: Se diseñó para evaluar la incidencia de la variable dependiente "Afinidad con la Empresa" en la Calidad de Vida Laboral de la empresa "Y".

Sección seis: Se diseñó para evaluar la incidencia de la variable dependiente "Afinidad de Género" en la Calidad de Vida Laboral de la empresa "Y".



Sección siete: Se diseñó para evaluar la incidencia de la variable dependiente “Formación Académica” en la Calidad de Vida Laboral de la empresa “Y”.

Sección ocho: Se diseñó para evaluar la percepción general de los colaboradores de la actual Calidad de Vida Laboral en la empresa “Y”.

3.3. Escala de Medición.

La definición tradicional de medición se refiere a la acción de asignar números, símbolos o valores a las características de objetos o eventos siguiendo ciertas reglas establecidas (Stevens, 1951). De esta manera, los datos que genera un instrumento de medición deben reflejar de forma concreta los valores de conceptos abstractos. Un instrumento apropiadamente seleccionado tiene la capacidad de registrar datos observables que representen con precisión las variables que se desean estudiar.

Según Hernández Sampieri et al. (2014), existen distintos niveles de medición:

- 1.-Medición nominal: en este nivel, las variables se clasifican en dos o más categorías sin ningún orden o jerarquía entre ellas. Lo que se mide se identifica dentro de una categoría específica, y este tipo de medición solo permite distinguir diferencias basadas en alguna característica.
- 2.-Medición ordinal: en este nivel, además de tener categorías, estas se organizan en un orden jerárquico, de modo que las etiquetas indican una secuencia de mayor a menor.
- 3.-Medición por intervalos: este nivel no solo implica un orden jerárquico, sino que también establece intervalos iguales entre categorías a lo largo de toda la escala, asegurando que la distancia entre valores sea constante.

En cualquier investigación, se pueden utilizar diversos instrumentos para medir las variables de interés y, en ocasiones, combinar varias técnicas para obtener la información requerida. En este estudio, como se mencionó anteriormente, se empleó un cuestionario compuesto por preguntas cerradas de respuesta obligatoria, basado en la escala de medición de Likert.

Este método, creado por Rensis Likert en 1932, continúa siendo muy utilizado en investigaciones actuales. Consiste en una serie de ítems expresados en forma de afirmaciones, a las cuales se les solicita a los participantes que indiquen su grado de acuerdo mediante una escala de cinco categorías. A cada categoría se le asigna un valor numérico, lo que permite calcular una



puntuación individual por afirmación y, posteriormente, obtener una puntuación total sumando los puntos asignados en todas las afirmaciones.

La escala que se utilizó en el cuestionario CVP-35 fue la siguiente:

Tabla 4 "Escala Likert"

ITEM	VALOR
TOTALMENTE DE ACUERDO	5
DE ACUERDO EN GENERAL	4
NI ACUERDO NI EN DESACUERDO	3
EN DESACUERDO GENERAL	2
TOTALMENTE EN DESACUERDO	1

Fuente: adaptado Hernández Sampieri et al., (2014)



Capítulo 4 “Análisis de información obtenida”

4.1. Análisis descriptivo.

Tomando los resultados obtenidos mediante la aplicación del cuestionario CVP-35 a una muestra de 96 colaboradores de la organización “Y”, se realizó la prueba alfa de Cron Bach la cual consiste en determinar un coeficiente asociado a la fiabilidad de un instrumento de medida, en este caso, a nuestro cuestionario.

El alfa de Cron Bach fue propuesto por Lee Cron Bach para proporcionar una medida de la consistencia interna de una prueba. Esta medida va de valores entre 0 y 1. La consistencia interna que se busca medir es la que describe hasta qué punto todas las preguntas de una prueba miden el mismo concepto y, por lo tanto, está relacionada con la interrelación de los ítems dentro de la prueba.

El alfa de Cron Bach calculado para nuestro cuestionario en base a los resultados obtenidos mediante la aplicación del cuestionario CVP-35 es de: 0.882, lo cual indica que los resultados obtenidos a través de este son confiables, quedando dentro de un parámetro de consistencia “buena”, de acuerdo a la tabla de medición de esta prueba:

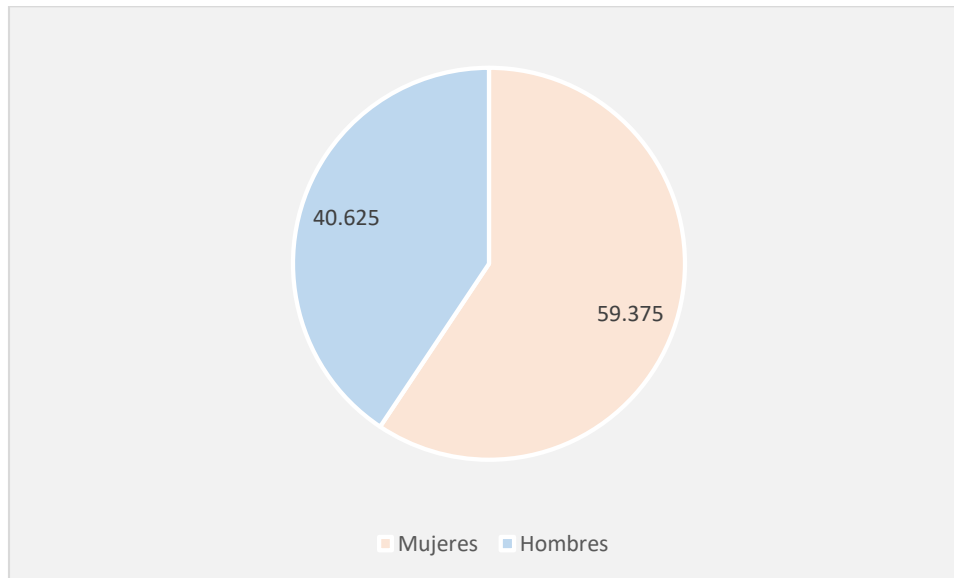
Tabla 5 "Nivel de consistencia prueba Alfa de Cron Bach"

Resultado Alfa de Cron Bach	Nivel de consistencia
<0.9	Excelente
0.8-0.9	Bueno
0.7-0.8	Aceptable
0.6-0.7	Cuestionable
>0.6	Pobre

A partir de los resultados obtenidos mediante la aplicación del cuestionario CVP-35 en la organización “Y” a una muestra de 96 colaboradores, se determinó que el 59.38% de los participantes son mujeres, mientras que el 40.62% son hombres. Además, la edad de los encuestados oscila entre los 25 y 41 años.



Ilustración 3 "Porcentaje según género colaboradores organización Y"



Fuente: Elaboración propia.

Se analizaron los resultados obtenidos en la presente investigación en cada una de las secciones que representan los 7 pilares propuestos por LinkedIn como base de la Calidad de Vida Laboral.

1.-Sección I Capacidad de Crecimiento.

En este estudio, la sección I, correspondiente al pilar "Capacidad de Crecimiento", está compuesta por 5 preguntas, cada una con cinco opciones de respuesta. A cada opción se le asigna un valor entre 1 (mínimo) y 5 (máximo). De esta manera, el puntaje total posible en esta sección varía entre 5 puntos, en caso de seleccionar la opción con menor valor en todas las preguntas, y 25 puntos, si se eligen las de mayor valor. Por lo tanto, la escala de puntuación está comprendida entre 5 y 25.

Para los valores intermedios, el procedimiento que se usó para obtener el ancho de intervalo entre cada una de las puntuaciones se obtuvo restando el puntaje menor al puntaje mayor $(25-5)=20$ y después dividiendo este resultado entre el número de intervalos contenidos en la escala $(20/5)=4$ lo que da como resultado un ancho de intervalo de 4, con el cual se obtienen las puntuaciones de la escala como se presenta en el siguiente escalograma:



Tabla 6 "Escalograma usado en el análisis de la variable capacidad de crecimiento"

TOTALMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO GENERAL	NI ACUERDO NI EN DESACUERDO	DE ACUERDO GENERAL	TOTALMENTE DE ACUERDO
5	9	13	17	21
				25

Fuente: Elaboración propia.

En la sección I Capacidad de Crecimiento el puntaje que más se repitió fue 18, el 50% de la opinión quedo por encima de 19 dentro de la categoría "Ni acuerdo ni en desacuerdo", el resultado medio fue de 19.125 dentro de la categoría "Ni acuerdo ni en desacuerdo", el puntaje mínimo fue de 13 quedando dentro de la categoría "En desacuerdo general" y el puntaje máximo fue de 24 dentro de la categoría "De acuerdo en general"

Tabla 7 "Parámetros estadísticos descriptivos de la variable capacidad de crecimiento"

Sección 1 " Capacidad de Crecimiento"		
Media	19.125	Ni acuerdo ni en desacuerdo
Error típico	0.29329122	
Mediana	19	Ni acuerdo ni en desacuerdo
Moda	18	Ni acuerdo ni en desacuerdo
Desviación estándar	2.87365529	
Mínimo	13	En desacuerdo general
Máximo	24	De acuerdo en general
Nivel de confianza(95.0%)	0.58225668	

Fuente: Elaboración propia.



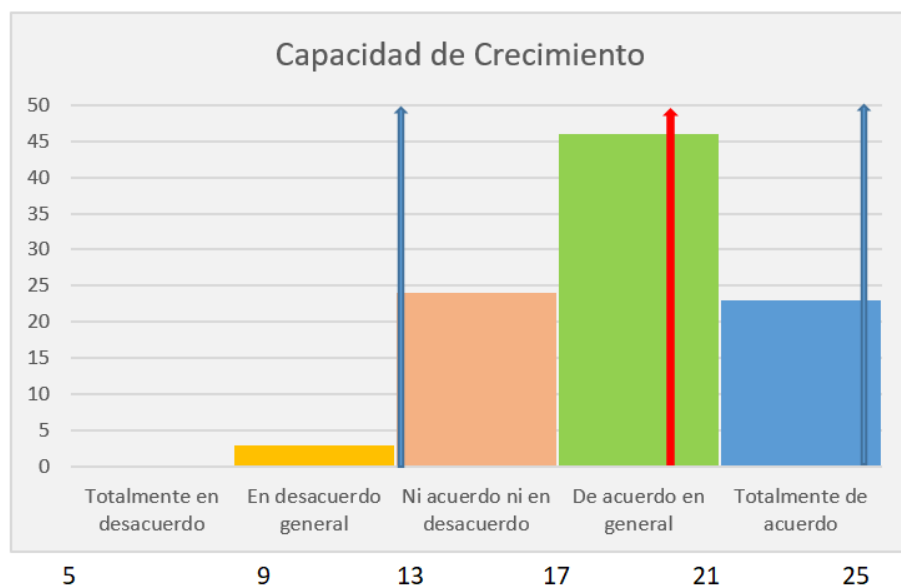
Tabla 8 "Distribución de la frecuencia de la variable capacidad de crecimiento"

Lim. Inferior	Lim. Superior	Frecuencia	Porcentaje	Escala
5	9	0	0%	Totalmente en desacuerdo
9	13	3	3.13%	En desacuerdo general
13	17	24	25.00%	Ni acuerdo ni en desacuerdo
17	21	46	47.92%	De acuerdo en general
21	25	23	23.96%	Totalmente de acuerdo

Fuente: Elaboración propia.

En la sección I “Capacidad de Crecimiento”, el 47.92% de los resultados que se generaron mediante la aplicación del cuestionario CVP-35 se encuentra dentro de la categoría “De acuerdo en general”, lo que nos indica que la percepción de esta variable dentro de la organización “Y” es buena y únicamente la Organización tendría que trabajar en mantener las actividades que realizan para propiciar el crecimiento laboral de sus colaboradores.

Ilustración 4 "Histograma de la variable Capacidad de Crecimiento"



Fuente: Elaboración propia.



Se puede observar en la figura 3 que para la variable Capacidad de Crecimiento la distribución está en su mayor parte en las opciones “Ni acuerdo ni en desacuerdo”, “De acuerdo en general” y “Totalmente de acuerdo”, por lo que se recomendaría buscar mejorar la percepción de las 24 personas que se encuentran dentro de la categoría “ Ni acuerdo ni en desacuerdo” a través de la implementación de incentivos, estrategias y programas internos para que esta variable tenga un impacto más favorable dentro de la percepción de Calidad de Vida Laboral dentro de la organización “Y”.

2.-Sección II Desarrollo de Habilidades

En este estudio, la sección II, correspondiente al pilar "Desarrollo de Habilidades", está compuesta por 7 preguntas, cada una con cinco opciones de respuesta. A cada opción se le asigna un valor entre 1 (mínimo) y 5 (máximo). De esta manera, el puntaje total posible en esta sección varía entre 7 puntos, en caso de seleccionar la opción con menor valor en todas las preguntas, y 35 puntos, si se eligen las de mayor valor. Por lo tanto, la escala de puntuación está comprendida entre 7 y 35.

Para los valores intermedios, el procedimiento que se usó para obtener el ancho de intervalo entre cada una de las puntuaciones se obtuvo restando el puntaje menor al puntaje mayor $(35-7)=28$ y después dividiendo este resultado entre el número de intervalos contenidos en la escala $(28/5)=5.6$ lo que da como resultado un ancho de intervalo de 5.6, con el cual se obtienen las puntuaciones de la escala tal como se presenta en el siguiente escalograma:

Tabla 9 "Escalograma utilizado en el análisis de la variable desarrollo de habilidades"

TOTALMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO GENERAL	NI ACUERDO NI EN DESACUERDO	DE ACUERDO GENERAL	TOTALMENTE DE ACUERDO
7 12.6	18.2	23.8	29.4	35

Fuente: Elaboración propia.

En la sección II Desarrollo de Habilidades el puntaje que más se repitió fue 23, el 50% de la opinión quedo por encima de 23 dentro de la categoría “Ni acuerdo ni en desacuerdo”, el resultado medio fue de 23.5520833 dentro de la categoría “Ni acuerdo ni en desacuerdo”, el



puntaje mínimo fue de 16 quedando dentro de la categoría “En desacuerdo general” y el puntaje máximo fue de 28 dentro de la categoría “De acuerdo en general”.

Tabla 10 "Parámetros estadísticos descriptivos de la variable desarrollo de habilidades"

Sección 2 "Desarrollo de habilidades"		
Media	23.5520833	Ni acuerdo ni en desacuerdo
Error típico	0.25941474	
Mediana	23	Ni acuerdo ni en desacuerdo
Moda	23	Ni acuerdo ni en desacuerdo
Desviación estándar	2.54173497	
Mínimo	16	En desacuerdo general
Máximo	28	De acuerdo en general
Nivel de confianza(95.0%)	0.51500337	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 11 "Distribución de la frecuencia de la variable Desarrollo de Habilidades"

Lim. Inferior	Lim. Superior	Frecuencia	Porcentaje	Escala
7	12.6	0	0%	Totalmente en desacuerdo
12.6	18.2	4	4.17%	En desacuerdo general
18.2	23.8	51	53.13%	Ni acuerdo ni en desacuerdo
23.8	29.4	41	42.71%	De acuerdo en general
29.4	35	0	0.00%	Totalmente de acuerdo

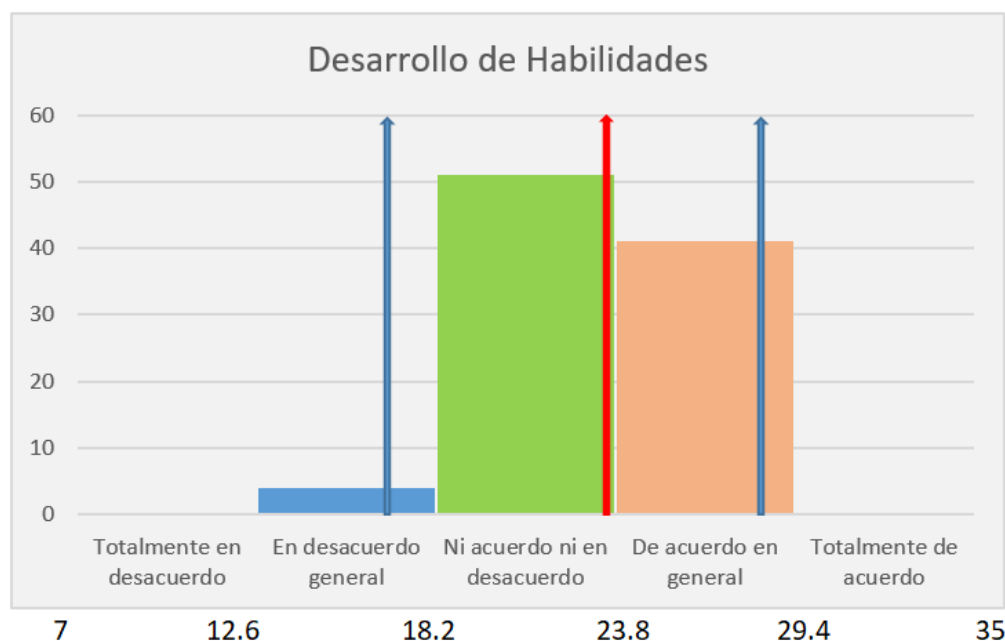
Fuente: Elaboración propia.

En la sección II “Desarrollo de Habilidades”, el 53.13% de los resultados obtenidos mediante la aplicación del cuestionario CVP-35 se encuentra dentro de la categoría “Ni acuerdo ni en desacuerdo”, lo que nos indica que la percepción de esta variable dentro de la organización “Y”



no es del todo buena, por lo que se recomendaría buscar implementar actividades que reforzaran este pilar.

Ilustración 5 "Histograma de la variable Desarrollo de Habilidades"



Fuente: Elaboración propia.

Se puede observar en la figura 4 que para la variable Desarrollo de Habilidades la distribución está en su mayor parte en las opciones “Ni acuerdo ni en desacuerdo” y en “De acuerdo en general”, por lo que se recomendaría buscar mejorar la percepción de las 51 personas que se encuentran dentro de la categoría “Ni acuerdo ni en desacuerdo” que en este caso representan el 53% de la muestra, a través de la implementación de incentivos, estrategias y programas internos para que esta variable tenga un impacto favorable significativo dentro de la percepción de Calidad de Vida Laboral dentro de la organización “Y”.

3.-Sección III Estabilidad de la empresa.

En este estudio, la sección III, correspondiente al pilar "Estabilidad de la empresa", está compuesta por 5 preguntas, cada una con cinco opciones de respuesta. A cada opción se le asigna un valor entre 1 (mínimo) y 5 (máximo). De esta manera, el puntaje total posible en esta sección varía entre 5 puntos, en caso de seleccionar la opción con menor valor en todas las preguntas, y 25 puntos, si se eligen las de mayor valor. Por lo tanto, la escala de puntuación está comprendida entre 5 y 25.



Para los valores intermedios, el procedimiento que se usó para obtener el ancho de intervalo entre cada una de las puntuaciones se obtuvo restando el puntaje menor al puntaje mayor $(25-5)=20$ y después dividiendo este resultado entre el número de intervalos contenidos en la escala $(20/5)=4$ lo que da como resultado un ancho de intervalo de 4, con el cual se obtienen las puntuaciones de la escala tal como se presenta en el siguiente escalograma:

Tabla 12 "Escalograma utilizado en el análisis de la variable Estabilidad de la Empresa"

TOTALMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO GENERAL	NI ACUERDO NI EN DESACUERDO	DE ACUERDO GENERAL	TOTALMENTE DE ACUERDO
5	9	13	17	21
				25

Fuente: Elaboración propia.

En la sección III Estabilidad de la empresa el puntaje que más se repitió fue 13, el 50% de la opinión quedó por encima de 15 dentro de la categoría "Ni acuerdo ni en desacuerdo", el resultado medio fue de 16.14583 dentro de la categoría "Ni acuerdo ni en desacuerdo", el puntaje mínimo fue de 12 quedando dentro de la categoría "En desacuerdo general" y el puntaje máximo fue de 22 dentro de la categoría "Ni acuerdo ni en desacuerdo".

**Tabla 13 "Parámetros estadísticos descriptivos de la variable Estabilidad de la Empresa"**

Sección 3 "Estabilidad de la empresa"		
Media	16.1458333	Ni acuerdo ni en desacuerdo
Error típico	0.31203181	
Mediana	15	Ni acuerdo ni en desacuerdo
Moda	13	En desacuerdo general
Desviación estándar	3.0572749	
Mínimo	12	En desacuerdo general
Máximo	22	Ni acuerdo ni en desacuerdo
Nivel de confianza(95.0%)	0.61946147	

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 14 "Distribución de la frecuencia de la variable Estabilidad de la Empresa"

Lim. Inferior	Lim. Superior	Frecuencia	Porcentaje	Escala
5	9	0	0%	Totalmente en desacuerdo
9	13	26	27.08%	En desacuerdo general
13	17	34	35.42%	Ni acuerdo ni en desacuerdo
17	21	32	33.33%	De acuerdo en general
21	25	4	4.17%	Totalmente de acuerdo

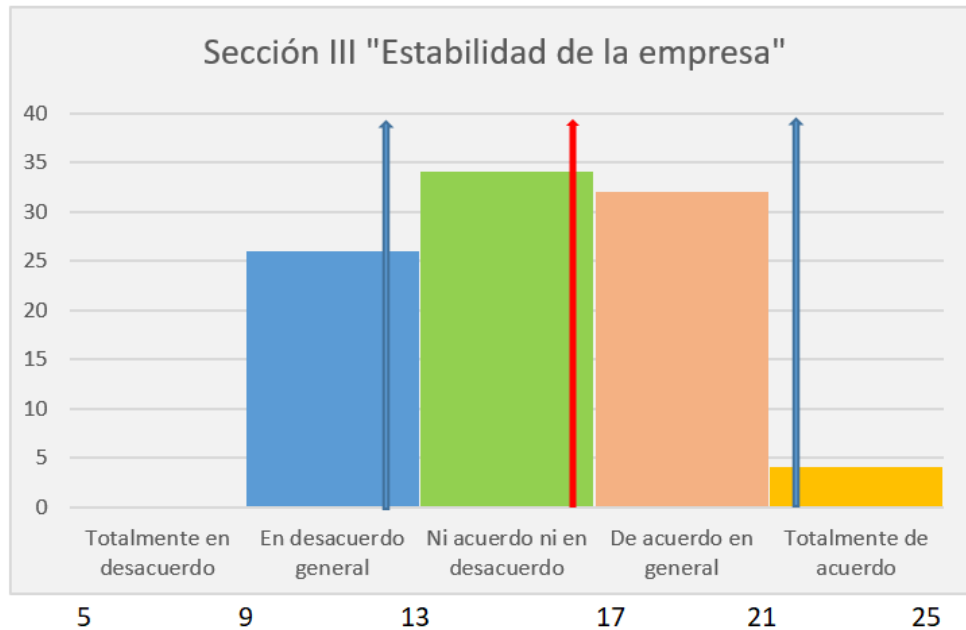
Fuente: Elaboración propia.

En la sección III "Estabilidad de la empresa", el 35.42% de los resultados obtenidos mediante la aplicación del cuestionario CVP-35 se encuentra dentro de la categoría "Ni acuerdo ni en desacuerdo", lo que nos indica que la percepción de esta variable dentro de la organización "Y"



no es del todo buena, por lo que se recomendaría buscar implementar actividades que reforzaran este pilar.

Ilustración 6 "Histograma de la variable Estabilidad de la Empresa"



Fuente: Elaboración propia.

Se puede observar en la figura 5 que para la variable Estabilidad de la Empresa la distribución está en su mayor parte en las opciones “ En desacuerdo general”, “Ni acuerdo ni en desacuerdo” y en “De acuerdo en general”, por lo que se recomendaría buscar mejorar la percepción de las 26 personas que se encuentran dentro de la categoría “En desacuerdo general” y de las 34 personas que se encuentran dentro de la categoría “ Ni acuerdo ni en desacuerdo” que en este caso representan sumadas el 62% de la muestra, a través de la implementación de incentivos, estrategias y programas internos para que esta variable tenga un impacto favorable significativo dentro de la percepción de Calidad de Vida Laboral dentro de la organización “Y”.

4.-Sección IV Oportunidades externas.

En este estudio, la sección IV, correspondiente al pilar "Oportunidades externas", está compuesta por 4 preguntas, cada una con cinco opciones de respuesta. A cada opción se le asigna un valor entre 1 (mínimo) y 5 (máximo). De esta manera, el puntaje total posible en esta sección varía



entre 4 puntos, en caso de seleccionar la opción con menor valor en todas las preguntas, y 20 puntos, si se eligen las de mayor valor. Por lo tanto, la escala de puntuación está comprendida entre 4 y 20.

Para los valores intermedios, el procedimiento que se usó para obtener el ancho de intervalo entre cada una de las puntuaciones se obtuvo restando el puntaje menor al puntaje mayor $(20-5)=15$ y después dividiendo este resultado entre el número de intervalos contenidos en la escala $(15/5)=3$ lo que da como resultado un ancho de intervalo de 3, con el cual se obtienen las puntuaciones de la escala tal como se presenta en el siguiente escalograma:

Tabla 15 "Escalograma utilizado en el análisis de la variable Oportunidades Externas"

TOTALMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO GENERAL	NI ACUERDO NI EN DESACUERDO	DE ACUERDO GENERAL	TOTALMENTE DE ACUERDO
5	8	11	14	17
				20

Fuente: Elaboración propia.

En la sección IV Oportunidades externas el puntaje que más se repitió fue 13, el 50% de la opinión quedó por encima de 13 dentro de la categoría "Ni acuerdo ni en desacuerdo", el resultado medio fue de 13.0104167 dentro de la categoría "Ni acuerdo ni en desacuerdo", el puntaje mínimo fue de 10 quedando dentro de la categoría "En desacuerdo general" y el puntaje máximo fue de 19 dentro de la categoría "Totalmente de acuerdo".

**Tabla 16 "Parámetros estadísticos descriptivos de la variable Oportunidades Externas"**

Sección 4 "Oportunidades externas"		
Media	13.0104167	Ni acuerdo ni en desacuerdo
Error típico	0.25542139	
Mediana	13	Ni acuerdo ni en desacuerdo
Moda	13	Ni acuerdo ni en desacuerdo
Desviación estándar	2.50260829	
Mínimo	10	En desacuerdo general
Máximo	19	Totalmente de acuerdo
Nivel de confianza(95.0%)	0.50707557	

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 17 "Distribución de la frecuencia de la variable Oportunidades Externas"

Lim. Inferior	Lim. Superior	Frecuencia	Porcentaje	Escala
5	8	0	0%	Totalmente en desacuerdo
8	11	34	35.42%	En desacuerdo general
11	14	36	37.50%	Ni acuerdo ni en desacuerdo
14	17	24	25.00%	De acuerdo en general
17	20	2	2.08%	Totalmente de acuerdo

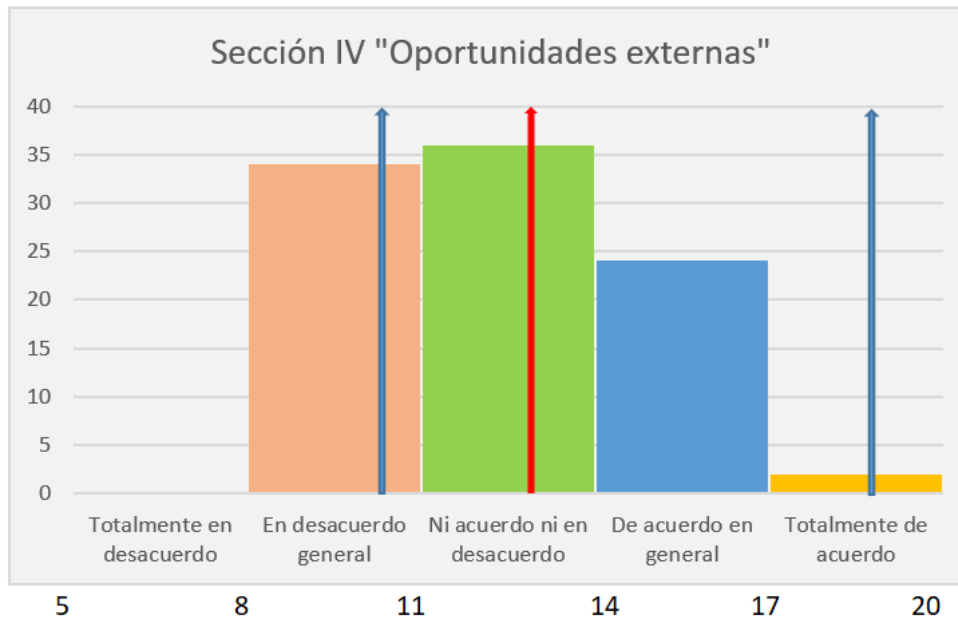
Fuente: Elaboración propia.

En la sección IV "Oportunidades Externas", el 37.50% de los resultados obtenidos mediante la aplicación del cuestionario CVP-35 se encuentra dentro de la categoría "Ni acuerdo ni en desacuerdo", lo que nos indica que la percepción de esta variable dentro de la organización "Y"



no es del todo buena, por lo que se recomendaría buscar implementar actividades que reforzaran este pilar.

Ilustración 7 "Histograma de la variable Oportunidades Externas"



Fuente: Elaboración propia.

Se puede observar en la figura 6 que para la variable Oportunidades Externas la distribución está en su mayor parte en las opciones “ En desacuerdo general”, “Ni acuerdo ni en desacuerdo” y en “De acuerdo en general”, por lo que se recomendaría buscar mejorar la percepción de las 34 personas que se encuentran dentro de la categoría “En desacuerdo general” y de las 36 personas que se encuentran dentro de la categoría “ Ni acuerdo ni en desacuerdo” que en este caso representan sumadas el 72% de la muestra, a través de la implementación de incentivos, estrategias y programas internos para que esta variable tenga un impacto favorable significativo dentro de la percepción de Calidad de Vida Laboral dentro de la organización “Y”.

5.-Sección V Afinidad con la empresa.

En este estudio, la sección V, correspondiente al pilar "Afinidad con la empresa", está compuesta por 15 preguntas, cada una con cinco opciones de respuesta. A cada opción se le asigna un valor entre 1 (mínimo) y 5 (máximo). De esta manera, el puntaje total posible en esta sección varía entre 15 puntos, en caso de seleccionar la opción con menor valor en todas las preguntas,



y 75 puntos, si se eligen las de mayor valor. Por lo tanto, la escala de puntuación está comprendida entre 15 y 75.

Para los valores intermedios, el procedimiento que se usó para obtener el ancho de intervalo entre cada una de las puntuaciones se obtuvo restando el puntaje menor al puntaje mayor $(75-15)=60$ y después dividiendo este resultado entre el número de intervalos contenidos en la escala $(60/5)=12$ lo que da como resultado un ancho de intervalo de 12, con el cual se obtienen las puntuaciones de la escala tal como se presenta en el siguiente escalograma:

Tabla 18 "Escalograma utilizado en el análisis del variable Afinidad con la empresa"

TOTALMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO GENERAL	NI ACUERDO NI EN DESACUERDO	DE ACUERDO GENERAL	TOTALMENTE DE ACUERDO
15 27	39	51	63	75

Fuente: Elaboración propia.

En la sección V Afinidad con la empresa el puntaje que más se repitió fue 40, el 50% de la opinión quedo por encima de 42 dentro de la categoría "Ni acuerdo ni en desacuerdo", el resultado medio fue de 43.1979167 dentro de la categoría "Ni acuerdo ni en desacuerdo", el puntaje mínimo fue de 35 quedando dentro de la categoría "En desacuerdo general" y el puntaje máximo fue de 53 dentro de la categoría "Ni acuerdo ni en desacuerdo".

**Tabla 19 "Parámetros estadísticos descriptivos de la variable Afinidad con la Empresa"**

Sección 5 "Afinidad con la empresa"		
Media	43.1979167	Ni acuerdo ni en desacuerdo
Error típico	0.40895132	
Mediana	42	Ni acuerdo ni en desacuerdo
Moda	40	Ni acuerdo ni en desacuerdo
Desviación estándar	4.00688826	
Mínimo	35	En desacuerdo general
Máximo	53	Ni acuerdo ni en desacuerdo
Nivel de confianza(95.0%)	0.81187102	

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 20 "Distribución de la frecuencia de la variable Afinidad con la Empresa"

Lim. Inferior	Lim. Superior	Frecuencia	Porcentaje	Escala
15	27	0	0%	Totalmente en desacuerdo
27	39	7	7.29%	En desacuerdo general
39	51	86	89.58%	Ni acuerdo ni en desacuerdo
51	63	3	3.13%	De acuerdo en general
63	75	0	0.00%	Totalmente de acuerdo

Fuente: Elaboración propia.

En la sección V "Afinidad con la empresa", el 89.58% de los resultados obtenidos mediante la aplicación del cuestionario CVP-35 se encuentra dentro de la categoría "Ni acuerdo ni en



desacuerdo”, lo que nos indica que la percepción de esta variable dentro de la organización “Y” no es del todo buena, por lo que se recomendaría buscar implementar actividades que reforzaran este pilar.

Ilustración 8 "Histograma de la variable Afinidad con la Empresa"



Fuente: Elaboración propia.

Se puede observar en la figura 7 que para la variable Afinidad con la Empresa la distribución está en su mayor parte en la opción “Ni acuerdo ni en desacuerdo” y por lo que se recomendaría buscar mejorar la percepción de las 86 personas que se encuentran dentro de esta categoría que representa el 89% de la muestra, a través de la implementación de incentivos, estrategias y programas internos para que esta variable tenga un impacto favorable significativo dentro de la percepción de Calidad de Vida Laboral dentro de la organización “Y”.

6.-Sección VI Afinidad de género.

En este estudio, la sección VI, correspondiente al pilar "Afinidad de género", está compuesta por 5 preguntas, cada una con cinco opciones de respuesta. A cada opción se le asigna un valor entre 1 (mínimo) y 5 (máximo). De esta manera, el puntaje total posible en esta sección varía entre 5 puntos, en caso de seleccionar la opción con menor valor en todas las preguntas, y 25



puntos, si se eligen las de mayor valor. Por lo tanto, la escala de puntuación está comprendida entre 5 y 25.

Para los valores intermedios, el procedimiento que se usó para obtener el ancho de intervalo entre cada una de las puntuaciones se obtuvo restando el puntaje menor al puntaje mayor $(25-5)=20$ y después dividiendo este resultado entre el número de intervalos contenidos en la escala $(20/5)=4$ lo que da como resultado un ancho de intervalo de 4, con el cual se obtienen las puntuaciones de la escala tal como se presenta en el siguiente escalograma:

Tabla 21 "Escalograma utilizado en el análisis de la variable Afinidad de Género"

TOTALMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO GENERAL	NI ACUERDO NI EN DESACUERDO	DE ACUERDO GENERAL	TOTALMENTE DE ACUERDO
5	9	13	17	21
				25

Fuente: Elaboración propia.

En la sección VI Afinidad de género el puntaje que más se repitió fue 25, el 50% de la opinión quedo por encima de 18 dentro de la categoría "De acuerdo en general", el resultado medio fue de 19.0625 dentro de la categoría "De acuerdo en general", el puntaje mínimo fue de 13 quedando dentro de la categoría "En desacuerdo general" y el puntaje máximo fue de 25 dentro de la categoría "Totalmente de acuerdo"

**Tabla 22 "Parámetros estadísticos descriptivos de la variable Afinidad de Género"**

Sección VI "Afinidad de género"		
Media	19.0625	De acuerdo en general
Error típico	0.40469083	
Mediana	18	De acuerdo en general
Moda	25	Totalmente de acuerdo
Desviación estándar	3.96514419	
Mínimo	13	En desacuerdo general
Máximo	25	Totalmente de acuerdo
Nivel de confianza(95.0%)	0.80341288	

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 23 "Distribución de la frecuencia de la variable Afinidad de Género"

Lim. Inferior	Lim. Superior	Frecuencia	Porcentaje	Escala
5	9	0	0%	Totalmente en desacuerdo
9	13	3	3.13%	En desacuerdo general
13	17	43	44.79%	Ni acuerdo ni en desacuerdo
17	21	15	15.63%	De acuerdo en general
21	25	35	36.46%	Totalmente de acuerdo

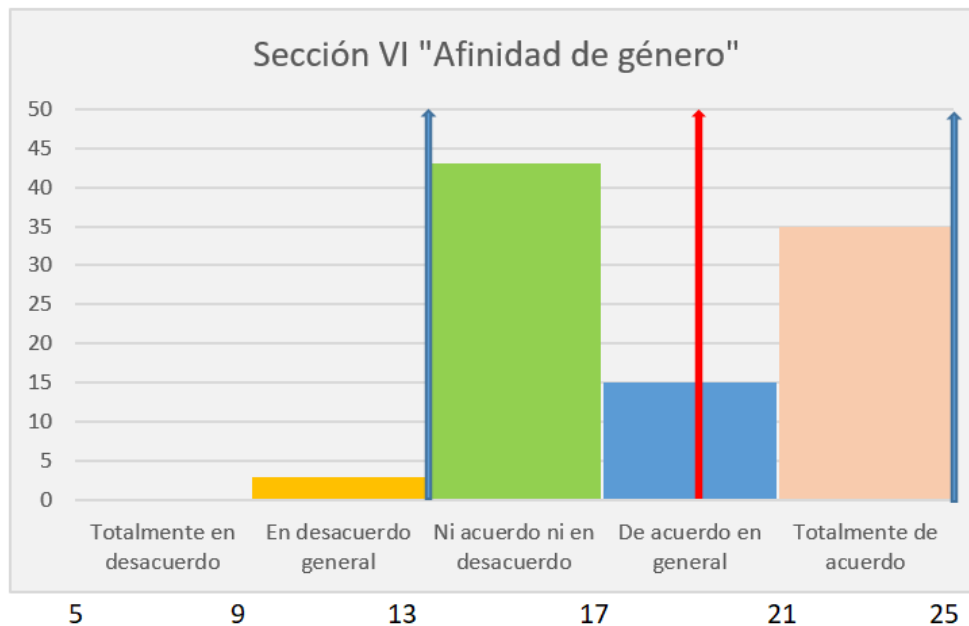
Fuente: Elaboración propia.

En la sección VI "Afinidad de género", el 44.79% de los resultados obtenidos mediante la aplicación del cuestionario CVP-35 se encuentra dentro de la categoría "Ni acuerdo ni en desacuerdo", lo que nos indica que la percepción de esta variable dentro de la organización "Y"



no es del todo buena, por lo que se recomendaría buscar implementar actividades que reforzaran este pilar.

Ilustración 9 "Histograma de la variable Afinidad de Género"



Fuente: Elaboración propia.

Se puede observar en la figura 8 que para la variable Afinidad de género la distribución está en su mayor parte en las opciones “Ni acuerdo ni en desacuerdo”, “De acuerdo en general” y “Totalmente de acuerdo” por lo que se recomendaría buscar mejorar la percepción de las 43 personas que se encuentran dentro de la categoría “Ni acuerdo ni en desacuerdo” que en este caso representan el 45% de la muestra, a través de la implementación de incentivos, estrategias y programas internos para que esta variable tenga un impacto favorable significativo dentro de la percepción de Calidad de Vida Laboral dentro de la organización “Y”.

7.-Sección VII Formación académica.

En este estudio, la sección VII, correspondiente al pilar "Formación académica", está compuesta por 5 preguntas, cada una con cinco opciones de respuesta. A cada opción se le asigna un valor entre 1 (mínimo) y 5 (máximo). De esta manera, el puntaje total posible en esta sección varía entre 5 puntos, en caso de seleccionar la opción con menor valor en todas las preguntas, y 25 puntos, si se eligen las de mayor valor. Por lo tanto, la escala de puntuación está comprendida entre 5 y 25.



Para los valores intermedios, el procedimiento que se usó para obtener el ancho de intervalo entre cada una de las puntuaciones se obtuvo restando el puntaje menor al puntaje mayor $(25-5)=20$ y después dividiendo este resultado entre el número de intervalos contenidos en la escala $(20/5)=4$ lo que da como resultado un ancho de intervalo de 4, con el cual se obtienen las puntuaciones de la escala tal como se presenta en el siguiente escalograma:

Tabla 24 "Escalograma utilizado en el análisis de la variable Formación académica"

TOTALMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO GENERAL	NI ACUERDO NI EN DESACUERDO	DE ACUERDO GENERAL	TOTALMENTE DE ACUERDO
5	9	13	17	21
				25

Fuente: Elaboración propia.

En la sección VII Formación académica el puntaje que más se repitió fue 14, el 50% de la opinión quedo por encima de 16 dentro de la categoría "Ni acuerdo ni en desacuerdo", el resultado medio fue de 17.239583 dentro de la categoría "De acuerdo en general", el puntaje mínimo fue de 11 quedando dentro de la categoría "En desacuerdo general" y el puntaje máximo fue de 24 dentro de la categoría "Totalmente de acuerdo".

**Tabla 25 "Parámetros estadísticos descriptivos de la variable Formación académica"**

Sección VI "Formación académica"		
Media	17.2395833	De acuerdo en general
Error típico	0.42964306	
Mediana	16	Ni acuerdo ni en desacuerdo
Moda	14	Ni acuerdo ni en desacuerdo
Desviación estándar	4.20962504	
Mínimo	11	En desacuerdo general
Máximo	24	Totalmente de acuerdo
Nivel de confianza(95.0%)	0.85294931	

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 26 "Distribución de la frecuencia de la variable Formación académica"

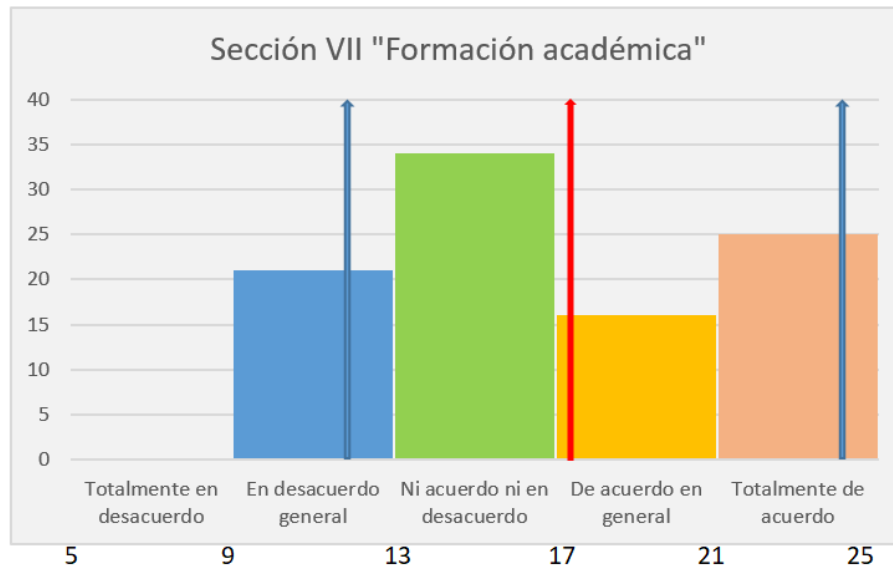
Lim. Inferior	Lim. Superior	Frecuencia	Porcentaje	Escala
5	9	0	0%	Totalmente en desacuerdo
9	13	21	21.88%	En desacuerdo general
13	17	34	35.42%	Ni acuerdo ni en desacuerdo
17	21	16	16.67%	De acuerdo en general
21	25	25	26.04%	Totalmente de acuerdo

Fuente: Elaboración propia.

En la sección VII "Formación Académica", el 35.42% de los resultados obtenidos mediante la aplicación del cuestionario CVP-35 se encuentra dentro de la categoría "Ni acuerdo ni en desacuerdo", lo que nos indica que la percepción de esta variable dentro de la organización "Y" no es del todo buena, por lo que se recomendaría buscar implementar actividades que reforzaran este pilar.



Ilustración 10 "Histograma de la variable Formación académica"



Fuente: Elaboración propia.

Se puede observar en la figura 9 que para la variable Formación académica la distribución está en su mayor parte en las opciones “Ni acuerdo ni en desacuerdo”, “De acuerdo en general” y “Totalmente de acuerdo” por lo que se recomendaría buscar mejorar la percepción de las 34 personas que se encuentran dentro de la categoría “Ni acuerdo ni en desacuerdo” que en este caso representan el 35% de la muestra, a través de la implementación de incentivos, estrategias y programas internos para que esta variable tenga un impacto favorable significativo dentro de la percepción de Calidad de Vida Laboral dentro de la organización “Y”.

8.-Sección VIII Percepción general de la calidad de vida laboral.

En este estudio, la sección VIII, correspondiente al pilar "Percepción general de la calidad de vida laboral", está compuesta por 4 preguntas, cada una con cinco opciones de respuesta. A cada opción se le asigna un valor entre 1 (mínimo) y 5 (máximo). De esta manera, el puntaje total posible en esta sección varía entre 4 puntos, en caso de seleccionar la opción con menor valor en todas las preguntas, y 20 puntos, si se eligen las de mayor valor. Por lo tanto, la escala de puntuación está comprendida entre 4 y 20.

Para los valores intermedios, el procedimiento que se usó para obtener el ancho de intervalo entre cada una de las puntuaciones se obtuvo restando el puntaje menor al puntaje mayor $(20-5)=15$ y después dividiendo este resultado entre el número de intervalos contenidos en la escala



$(15/5)=3$ lo cual da como resultado para nuestro caso el ancho de intervalo de 3, con el cual se obtienen las puntuaciones de la escala tal como se presenta en el siguiente escalograma:

Tabla 27 "Escalograma utilizado en el análisis de la variable Percepción general de la calidad de vida laboral"

TOTALMENTE EN DESACUERDO		EN DESACUERDO GENERAL	NI ACUERDO NI EN DESACUERDO	DE ACUERDO GENERAL	TOTALMENTE DE ACUERDO
5	8	11	14	17	20

Fuente: Elaboración propia.

En la sección VIII "Percepción general de la calidad de vida laboral" el puntaje que más se repitió fue 15, el 50% de la opinión quedo por encima de 14.5 dentro de la categoría "De acuerdo en general", el resultado medio fue de 14.15625 dentro de la categoría "De acuerdo en general", el puntaje mínimo fue de 8 quedando dentro de la categoría "En desacuerdo general" y el puntaje máximo fue de 19 dentro de la categoría "Totalmente de acuerdo".

Tabla 28 "Parámetros estadísticos descriptivos de la variable Percepción general de la calidad de vida laboral"

<i>Sección VIII "Percepción general de la calidad de vida laboral"</i>		
Media	14.15625	De acuerdo en general
Error típico	0.31390583	
Mediana	14.5	De acuerdo en general
Moda	15	De acuerdo en general
Desviación estándar	3.07563643	
Varianza de la muestra	9.45953947	
Mínimo	8	En desacuerdo general
Máximo	19	Totalmente de acuerdo
Nivel de confianza(95.0%)	0.62318186	

Fuente: Elaboración propia.



Tabla 29 "Distribución de la frecuencia de la variable Percepción general de la calidad de vida laboral"

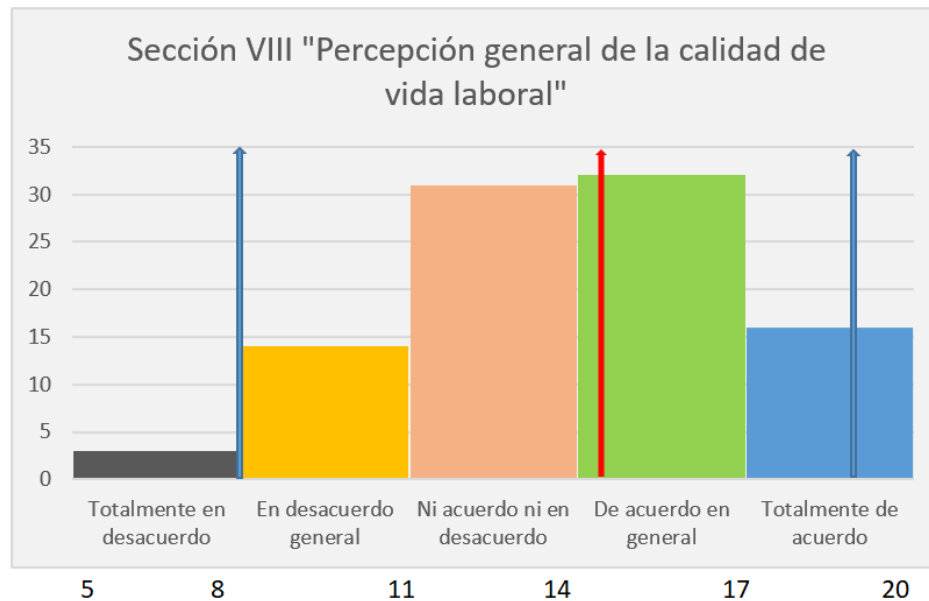
Lim. Inferior	Lim. Superior	Frecuencia	Porcentaje	Escala
5	8	3	3%	Totalmente en desacuerdo
8	11	14	14.58%	En desacuerdo general
11	14	31	32.29%	Ni acuerdo ni en desacuerdo
14	17	32	33.33%	De acuerdo en general
17	20	16	16.67%	Totalmente de acuerdo

Fuente: Elaboración propia.

En la sección VIII "Percepción general de la calidad de vida laboral", el 33.433% de los resultados que se generaron mediante la aplicación del cuestionario CVP-35 se encuentra dentro de la categoría "De acuerdo en general", lo que nos indica que la percepción de esta variable dentro de la organización "Y" es aceptada por una tercera parte de los colaboradores, sin embargo otra tercera parte de la población encuestada se encuentra dentro de la categoría "Ni acuerdo ni en desacuerdo", por lo que se recomendaría buscar implementar actividades que reforzaran los siete pilares antes analizados para que los colaboradores realmente sientan que existe una calidad de vida laboral alta y como consecuencia mejore su desempeño dentro de la misma y se disminuyan los efectos negativos como la rotación de personal, la baja productividad y la lealtad hacia la organización.



Ilustración 11 "Histograma de la variable Percepción general de la calidad de vida laboral"



Fuente: Elaboración propia.

Se puede observar en la figura 10 que para la variable Percepción general de la calidad de vida laboral que la distribución está en su mayor parte en las opciones “Ni acuerdo ni en desacuerdo” y “De acuerdo en general” por lo que se recomendaría buscar mejorar la percepción de las 31 personas que se encuentran dentro de la categoría “Ni acuerdo ni en desacuerdo” que en este caso representan el 31% de la muestra, a través de la implementación de incentivos, estrategias y programas internos para que esta variable tenga un impacto favorable significativo dentro de la percepción de Calidad de Vida Laboral dentro de la organización “Y”, ya que con esto se estaría llegando a una percepción positiva arriba de la media del 82.29%.

4.2. Análisis de regresión lineal y correlacional.

La regresión, el coeficiente de correlación y el coeficiente de determinación son conceptos fundamentales en el análisis estadístico de relaciones entre variables. La regresión lineal es una técnica que permite modelar la relación entre una variable dependiente (respuesta) y una o más variables independientes (predictoras), con el objetivo de predecir o estimar valores de la variable dependiente.



El modelo más simple es la regresión lineal simple, expresado como $y=a+bx$, donde “a” es la ordenada al origen y “b” el coeficiente de regresión, que indica cuánto cambia “y” cuando “x” aumenta una unidad.

La ecuación general de la regresión lineal simple es:

$$y_i = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \dots + \beta_n X_n \quad \text{Ec. (1)}$$

Donde β_0 es el intercepto y los β_1 son los valores de los coeficientes parciales de regresión de cada una de las predictoras.

Para nuestro caso de estudio la ecuación a analizar se presenta a continuación:

$$y_i = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_4 + \beta_5 X_5 + \beta_6 X_6 + \beta_7 X_7 \quad \text{Ec. (02)}$$

Donde:

y_i = Calidad de vida laboral

β_0 = Constante

X_1 = Capacidad de Crecimiento

X_2 = Desarrollo de Habilidades

X_3 = Estabilidad de la empresa

X_4 = Oportunidades Externas

X_5 = Afinidad con la empresa

X_6 = Afinidad de género

X_7 = Formación académica

El coeficiente de correlación de Pearson (r) se utiliza para evaluar tanto la intensidad como la dirección de la relación lineal entre dos variables cuantitativas. Este índice puede tomar valores desde -1 hasta 1: un valor próximo a 1 refleja una correlación positiva fuerte, uno cercano a -1 señala una correlación negativa fuerte, mientras que un valor alrededor de 0 indica que existe poca o ninguna relación lineal entre las variables.

Sin embargo, correlación no implica causalidad. El coeficiente de determinación (R^2) representa la proporción de la variabilidad de la variable dependiente que es explicada por la variable independiente en el modelo de regresión. Su valor va de 0 a 1; por ejemplo, un $R^2 = 0.85$ indica



que el 85% de la variabilidad en la variable dependiente puede explicarse por el modelo. Mientras la correlación describe asociación, la regresión modela dependencia y permite predicción. Estos tres elementos en conjunto permiten evaluar tanto la existencia como la intensidad y utilidad de una relación estadística, siendo clave en disciplinas como economía, administración, ingeniería, psicología y ciencias sociales.

Los resultados obtenidos mediante la regresión lineal en nuestro caso de estudio son los siguientes:

Tabla 30 "Resumen estadísticas de la regresión lineal"

<i>Estadísticas de la regresión</i>		
Coeficiente de correlación múltiple		0.86245009
Coeficiente de determinación R^2		0.74382016
R^2 ajustado		0.72344222
Error típico		1.63117953
Observaciones		96

Fuente: Elaboración propia.

Por lo que podemos afirmar que las 7 variables independientes explican en un 0.74382016 a la variable dependiente "Calidad de Vida Laboral", por lo que al realizar cambios en las variables independientes podemos verlos reflejados en una mejora de dicha variable y así tener beneficios en la organización en temas como lealtad, disminución de rotación, motivación y aumento de productividad.

Por otro lado, es necesario también revisar si existe una relación entre las 8 variables de nuestra ecuación 2:

$$y_i = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_4 + \beta_5 X_5 + \beta_6 X_6 + \beta_7 X_7 \quad \text{Ec. (02)}$$

y_i = Calidad de vida laboral

β_0 = Constante

X_1 = Capacidad de Crecimiento

X_2 = Desarrollo de Habilidades



X3= Estabilidad de la empresa

X4= Oportunidades Externas

X5= Afinidad con la empresa

X6= Afinidad de género

X7= Formación académica

Un estudio correlacional se enfoca en evaluar la intensidad y dirección de la relación existente entre dos o más variables. En el caso de esta investigación, se aplicó un análisis de regresión lineal para examinar cómo una variable depende y varía en función de una combinación de otras variables. Al analizar las relaciones entre la variable dependiente y las variables independientes, se generó la siguiente tabla:

Tabla 31 "Tabla de correlaciones"

	<i>Capacidad de crecimiento</i>	<i>Desarrollo de Habilidades</i>	<i>Estabilidad de la empresa</i>	<i>Oportunidades Externas</i>	<i>Afinidad con la empresa</i>	<i>Afinidad de género</i>	<i>Formación académica</i>	<i>Calidad de vida laboral</i>
<i>Capacidad de crecimiento</i>	1							
<i>Desarrollo de Habilidades</i>	0.5035	1						
<i>Estabilidad de la empresa</i>	0.6042	0.7291	1					
<i>Oportunidades Externas</i>	0.5824	0.7322	0.6671	1				
<i>Afinidad con la empresa</i>	0.2319	0.5049	0.5613	0.1824	1			
<i>Afinidad de género</i>	0.6044	0.6827	0.8111	0.6078	0.4981	1		
<i>Formación académica</i>	0.5735	0.6112	0.7661	0.7581	0.5039	0.7609	1	
<i>Calidad de vida laboral</i>	0.6848	0.4615	0.7310	0.5151	0.3021	0.7394	0.7134	1

Fuente: elaboración propia.



Como podemos observar en la tabla 31, los factores de correlación oscilan del 0.1824 al 0.8111, por lo que podemos deducir que la relación que existe entre las variables en nuestro caso de estudio es de moderada a fuerte y al ser positivas nos indica que al aumentar cualquiera de las variables hace que las otras también se incrementen.

Con los datos de la tabla anterior podemos proceder a generar la tabla de coeficientes de determinación (R^2), el cual nos indica, el grado de afectación de las variables independientes a la variable dependiente “Calidad de Vida Laboral”.

Tabla 32 "Coeficientes de determinación"

Variable	R	R2
Capacidad de crecimiento	0.6848	0.469225
Desarrollo de Habilidades	0.4615	0.212521
Estabilidad de la empresa	0.7310	0.534361
Oportunidades externas	0.5151	0.265225
Afinidad con la empresa	0.3021	0.091204
Afinidad de género	0.7394	0.546121
Formación académica	0.7134	0.508369

Fuente: Elaboración propia a partir de excel.

Al analizar la información obtenida podemos decir que:

La calidad de vida laboral se ve afectada en un 46.92% por la variable “Capacidad de crecimiento”.

La calidad de vida laboral se ve afectada en un 21% por la variable “Desarrollo de habilidades”.

La calidad de vida laboral se ve afectada en un 53% por la variable “Estabilidad de la empresa”.

La calidad de vida laboral se ve afectada en un 26% por la variable “Oportunidades externas”.

La calidad de vida laboral se ve afectada en un 9% por la variable “Afinidad con la empresa”.



La calidad de vida laboral se ve afectada en un 54% por la variable “Afinidad de género”.

La calidad de vida laboral se ve afectada en un 50% por la variable “Formación académica”.

Dada la evidencia muestral se puede concluir que los siete pilares propuestos por LinkedIn en el año 2022 tienen una afectación en el nivel de calidad de vida laboral dentro de la organización “Y”, siendo la afectación más alta el pilar 6 “Afinidad de género” con un 54% y el más bajo el pilar 5 “Afinidad con la empresa” con un 9%.

Tabla 33 "Datos regresión lineal múltiple"

	<i>Coeficientes</i>	<i>Probabilidad</i>
Intercepción	7.42431779	0.00441026
Capacidad de crecimiento	0.34723044	6.051E-05
Desarrollo de Habilidades	-0.112014	0.42201498
Estabilidad de la Empresa	0.42643547	0.00055424
Oportunidades Externas	-0.3795012	0.02362055
Afinidad con la empresa	-0.1994847	0.00485292
Afinidad de género	0.2219716	0.01185453
Formación académica	0.30277408	0.00194591

Fuente: Elaboración propia a partir de excel.

Es importante recordar que en el análisis de regresión lineal múltiple los datos obtenidos hacen referencia a:

Coeficientes: indica la magnitud y dirección del efecto de cada variable independiente sobre la variable dependiente.

Probabilidad: indica si ese coeficiente es estadísticamente significativo. En general, un valor menor a 0.05 indica significancia estadística.

En base a lo anterior podemos obtener las siguientes conclusiones derivadas de los resultados obtenidos mediante la regresión lineal:

**Tabla 34 "Análisis resultados regresión lineal"**

Variable	Coeficiente	Probabilidad	Significancia	Interpretación
Intercepción	7.42	0.0044	✓	El valor base de la variable dependiente cuando todas las independientes son cero. Es estadísticamente significativo.
Capacidad de crecimiento	0.35	0.0000605	✓	Tiene un efecto positivo y significativo en la variable dependiente. A mayor capacidad de crecimiento, mayor el resultado esperado.
Desarrollo de Habilidades	-0.11	0.422	✗	No es estadísticamente significativo. No se puede afirmar que tenga un efecto sobre la variable dependiente.
Estabilidad de la Empresa	0.43	0.00055	✓	Efecto positivo y significativo. La estabilidad de la empresa se relaciona con un mayor valor en la variable dependiente.
Oportunidades Externas	-0.38	0.0236	✓	Efecto negativo y significativo. Mayor exposición a oportunidades externas podría reducir el valor de la variable dependiente.
Afinidad con la empresa	-0.2	0.00485	✓	Efecto negativo y significativo. Una mayor afinidad con la empresa se asocia, paradójicamente, con una disminución en la variable dependiente.
Afinidad de género	0.22	0.01185	✓	Efecto positivo y significativo. La afinidad de género influye positivamente en la variable dependiente.
Formación académica	0.3	0.00195	✓	Efecto positivo y significativo. Una mejor formación académica mejora significativamente el resultado.

Fuente: Elaboración propia.



4.3. Conclusiones.

En base a los resultados obtenidos y analizados podemos concluir en base a las Hipótesis planteadas para nuestro trabajo de investigación lo siguiente:

Hipótesis específica 1: La capacidad de crecimiento dentro de la organización “Y” afecta la calidad de vida laboral de sus colaboradores.

En base a la información obtenida podemos aceptar la hipótesis específica 1 y afirmar que la variable capacidad de crecimiento si afecta en un 46% a la variable independiente calidad de vida laboral.

Actualmente en la organización “Y” este pilar tienen una aceptación del 71.88% de la muestra, sin embargo, se recomienda a la empresa mantener programas y estrategias como planes de carrera, para que los colaboradores que se encuentran en la categoría “Ni acuerdo ni en desacuerdo” modifiquen su percepción de forma favorable y así lograr un impacto positivo dentro de la Calidad de Vida Laboral de la organización.

Hipótesis específica 2: Los programas para el desarrollo de habilidades que existen dentro de la organización “Y” afectan la calidad de vida laboral de sus colaboradores.

En base a la información obtenida podemos aceptar la hipótesis específica 2 y afirmar que la variable desarrollo de habilidades si afecta en un 21% a la variable independiente calidad de vida laboral.

Actualmente en la organización “Y” este pilar tienen una aceptación del 42.71% de la muestra, sin embargo, se recomienda a la empresa trabajar en programas y estrategias como capacitaciones continuas, sobre todo en temas de interés y ayuda para los colaboradores cuales podrían conocer a través de encuestas internas, para que los colaboradores que se encuentran en la categoría “Ni acuerdo ni en desacuerdo” modifiquen su percepción de forma favorable y así lograr un impacto positivo dentro de la Calidad de Vida Laboral de la organización.

Hipótesis específica 3: El grado de estabilidad de la organización “Y” afecta la calidad de vida laboral de sus colaboradores.

En base a la información obtenida podemos afirmar que la variable estabilidad de la empresa si afecta en un 53% a la variable independiente calidad de vida laboral, sin embargo, de acuerdo



al coeficiente de probabilidad obtenido en las estadísticas de la regresión que fue menor al 0.05%, no podemos aceptar la hipótesis específica 3 al no tener suficiente evidencia.

Hipótesis específica 4: Las oportunidades externas a las que se puede acceder gracias a pertenecer a la organización “Y” afecta la calidad de vida laboral de sus colaboradores.

En base a la información obtenida podemos aceptar la hipótesis específica 3 y afirmar que la variable oportunidades externas si afecta en un 26% a la variable independiente calidad de vida laboral.

Actualmente en la organización “Y” este pilar solo tiene una aceptación del 27.08% de la muestra, por lo que es sumamente importante que la empresa comience a trabajar en programas como cursos de idiomas y la posibilidad de cambio de país dentro de la misma organización, para que los colaboradores que se encuentran en la categoría “Ni acuerdo ni en desacuerdo” modifiquen su percepción de forma favorable y así lograr un impacto positivo dentro de la Calidad de Vida Laboral de la organización.

Hipótesis específica 5: Tener una mejor afinidad con la organización “Y” afecta la calidad de vida laboral de sus colaboradores.

En base a la información obtenida podemos aceptar la hipótesis específica 5 y afirmar que la variable oportunidades externas si afecta, aunque solo en un 9% a la variable independiente calidad de vida laboral.

Actualmente en la organización “Y” este pilar solo tiene una aceptación del 3.13% de la muestra, por lo que es urgente que la empresa comience a trabajar en actividades para fortalecer la integración laboral tanto de colaboradores en puestos laterales como superiores, para que los colaboradores que se encuentran en la categoría “Ni acuerdo ni en desacuerdo”, que en nuestro caso de estudio representan el 89.58 % de la muestra modifiquen su percepción de forma favorable y así lograr un impacto positivo dentro de la Calidad de Vida Laboral de la organización.

Hipótesis específica 6: El hecho de haber una mayor diversidad de género en la organización donde se labora afecta la calidad de vida laboral de sus colaboradores.

En base a la información obtenida podemos aceptar la hipótesis específica 6 y afirmar que la variable diversidad de género si afecta en un 54% a la variable independiente calidad de vida laboral.



Actualmente en la organización “Y” este pilar tienen una aceptación del 52.09% de la muestra, sin embargo, se recomienda a la empresa seguir trabajando en programas y estrategias como la inclusión e igualdad de oportunidades, para que los colaboradores que se encuentran en la categoría “Ni acuerdo ni en desacuerdo” modifiquen su percepción de forma favorable y así lograr un impacto positivo dentro de la Calidad de Vida Laboral de la organización.

Hipótesis específica 7: El hecho de haber oportunidades de acceder a programas de formación académica en la organización “Y” afecta la calidad de vida laboral de sus colaboradores.

En base a la información obtenida podemos aceptar la hipótesis específica 7 y afirmar que la variable Formación académica si afecta en un 50% a la variable independiente calidad de vida laboral.

Actualmente en la organización “Y” este pilar tienen una aceptación del 42.71% de la muestra, sin embargo, se recomienda a la empresa trabajar en programas y estrategias como ofertar apoyos para estudios de posgrado, para que los colaboradores que se encuentran en la categoría “Ni acuerdo ni en desacuerdo” modifiquen su percepción de forma favorable y así lograr un impacto positivo dentro de la Calidad de Vida Laboral de la organización.

Hipótesis general: La calidad de vida laboral y, por tanto, el desempeño, productividad, eficiencia y lealtad de los colaboradores dentro de la organización “Y” se ve afectado por el grado de incidencia de los siete pilares propuestos por LinkedIn.

De acuerdo a los datos estadísticos obtenidos mediante la regresión lineal aplicada a los resultados de la encuesta CVP-35 aplicada a 96 colaboradores de la organización “Y”, podemos afirmar que los siete pilares explican en un 74.38% a la percepción de calidad de vida laboral dentro de la organización, por lo que, si se diseña un programa de incentivos adecuado que impacte estos pilares, se puede tener una mejora significativa en la calidad de vida laboral que se vea reflejada en el desempeño, productividad, eficiencia y lealtad de los colaboradores dentro de la organización.

Se recomienda tener como prioridad establecer programas y actividades que incentiven el pilar 4 “Oportunidades Externas” y el pilar 5 “Afinidad con la empresa”, ya que estos son los que tienen un grado de aceptación menor por los colaboradores.



Las deficiencias en “Oportunidades Externas”, indican que la organización al tener presencia internacional podría mejorar las oportunidades que ofrece para cambiar de puestos en los diferentes países manteniendo las percepciones y beneficios que oferta en un rango competitivo en comparación con otras organizaciones y así evitar que los colaboradores busquen otras ofertas laborales.

Por otro lado, la baja aceptación del pilar 5 “Afinidad con la empresa”, nos indica que hay un área de oportunidad para implementar acciones e incentivos que mejoren la integración colaborador-organización, y de esta manera impactar favorablemente la calidad de vida laboral.



CUESTIONARIO	VARIABLE	INDICADOR	ITEMS
Sección I	"Capacidad de Crecimiento"	Conocer el nivel de incidencia de la variable independiente "Capacidad de crecimiento" en la percepción de la Calidad de Vida Laboral en la organización "Y".	1. Creo que es posible que mis propuestas sean escuchadas y aplicadas. 2. Creo que existen posibilidades de promoción. 3. Las vacantes en la empresa por lo general se cubren con personal de la misma que es promovido. 4. Creo que existen mejoras en las remuneraciones que otorga la empresa de acuerdo al desempeño y metas obtenidas. 5. Creo que los ascensos en la empresa se dan en virtud de las capacidades de los colaboradores.
Sección II	"Desarrollo de Habilidades"	Conocer el nivel de incidencia de la variable independiente "Desarrollo de Habilidades" en la percepción de la Calidad de Vida Laboral en la	6. Creo que no recibo demasiada presión para realizar la cantidad de trabajo que recibo. 7. Creo que no recibo demasiada presión para mantener la calidad de mi trabajo. 8. El ambiente en el que trabajo me genera ganas de ser creativo.



		organización “Y”.	9. La empresa me permite ser creativo. 10. Recibo información de los resultados de mi trabajo de parte de mis jefes. 11. Creo que existe una adecuada carga de responsabilidad. 12. Tengo autonomía o libertad de decisión en mis actividades laborales.
Sección III	“Estabilidad de la Empresa”	Conocer el nivel de incidencia de la variable independiente “Estabilidad de la Empresa” en la percepción de la Calidad de Vida Laboral en la organización “Y”.	13. Creo que recibo apoyo de mis jefes. 14. Mi empresa trata de mejorar la calidad de vida de mi puesto. 15. Creo que mi trabajo es importante para la vida de otras personas. 16. Creo que es posible durar varios años laborando en la empresa. 17. La rotación de personal de la empresa es baja.
Sección IV	“Oportunidades Externas”	Conocer el nivel de incidencia de la variable independiente “Oportunidades Externas” en la percepción de la Calidad de	18. La empresa oferta cursos o capacitaciones de desarrollo de idiomas. 19. La empresa oferta cursos o capacitaciones de nuevas tecnologías aplicables necesarias para mi trabajo.



		Vida Laboral en la organización "Y".	20. La empresa ofrece la oportunidad de cambiar de residencia a otro país. 21. Creo que podría combinar mi empleo actual con otro.
Sección V	"Afinidad con la Empresa"	Conocer el nivel de incidencia de la variable independiente "Afinidad con la empresa" en la percepción de la Calidad de Vida Laboral en la organización "Y".	22. Creo que mi trabajo presenta constantes retos. 23. La Cantidad de trabajo que tengo es la adecuada. 24. Me encuentro satisfecho con el tipo de trabajo que desempeño. 25. Me encuentro satisfecho con el sueldo que percibo. 26. Creo que se reconoce mi esfuerzo. 27. Me dan tiempo suficiente para hacer mi trabajo. 28. Creo que recibo apoyo de mis compañeros. 29. Tengo buena relación con las personas de mi trabajo. 30. Creo que mi área de trabajo es físicamente adecuada. 31. No existen interrupciones molestas en mi horario laboral. 32. Me siento orgulloso de mi trabajo. 33. Mi trabajo no afecta mi salud.



			34. Creo que el Estrés (esfuerzo emocional) que genera mi trabajo es adecuado. 35. Tengo tiempo para mi vida personal. 36. Creo que existe la posibilidad de expresar lo que pienso y necesito en el trabajo.
Sección VI	"Afinidad de Género"	Conocer el nivel de incidencia de la variable independiente "Afinidad de Género" en la percepción de la Calidad de Vida Laboral en la organización "Y".	37. Creo que no existe brecha salarial entre hombres y mujeres en la empresa. 38. Existe un ambiente laboral de equidad, inclusión y respeto. 39. Creo que la empresa apoya a las madres trabajadoras, brindándoles los servicios necesarios como una sala de lactancia. 40. Creo que las posibilidades de ascenso se dan de forma equitativa entre todos los géneros. 41. Creo que en todas las áreas las mujeres tienen la misma oportunidad de ser contratadas en la empresa.
Sección VII	"Formación Académica"	Conocer el nivel de incidencia de la variable independiente	42. Existe capacitación continua en mi trabajo derivada de cambios que lleguen a presentarse.



		"Formación Académica" en la percepción de la Calidad de Vida Laboral en la organización "Y".	43. Creo que la empresa contrata personal capacitado para laborar en las diferentes áreas. 44. Lo que tengo que hacer queda claro. 45. Existen líneas de mando claras para saber a quién dirigirme en alguna problemática para resolver mi trabajo. 46. Creo que mi perfil profesional está acorde con las actividades que desarrollo.
Sección VIII	"Percepción General de la Calidad de Vida Laboral"	Conocer la percepción General de la Calidad de Vida Laboral por parte de los colaboradores de la organización "Y".	47. Tengo una adecuada Calidad de vida de mi trabajo. 48. Mi Motivación (ganas de esforzarme) es adecuada. 49. Creo que recibo apoyo de mi familia para realizar mi trabajo. 50. Logro desconectarme totalmente de mi trabajo al acabar la jornada laboral.

Fuente: Elaboración propia.



Bibliografía.

- Abratt, R., & Kleyn, N. (2012). Corporate identity, corporate branding and corporate reputations: Reconciliation and integration. *European Journal of Marketing*, 46, 1048–1063.
- Alfredo Cipriano, L. G. (2015). *Proceso Administrativo*. Grupo Editorial Patria.
- Alles, M. A. (2005). *Gestión por competencias. El diccionario* (Segunda edición). Granica.
- Amorós, E. (2007). *Comportamiento Organizacional* (J. C. Martínez Coll, Ed.). USAT, Escuela de Economía.
- Araiza, J., Morales, A., & Morales, E. (2004). *Dirección y administración integrada de personas*. Mc Graw Hill.
- Arias, F. G. (2006). *El proyecto de la Investigación: Introducción a la metodología científica* (Sexta edición). Editorial Episteme.
- Armijos, M., Burgos, I. B., & Mora Sánchez, N. V. (2019). Gestión de administración de los recursos humanos. *Revista Universidad y Sociedad*.
- Blake, J. M. (1997). *La capacitación. Un recurso dinamizador de las organizaciones* (Segunda edición). Ediciones Macchi.
- Carro, F. D., & Caló, A. (2012). La administración científica de Frederick W. Taylor: una lectura contextualizada. *Universidad Nacional de La Plata*.
- Carro Paz, R. (n.d.). *Roberto Daniel CARRO PAZ GONZÁLEZ GÓMEZ*.
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la Administración* (Séptima edición). Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional*. Bogotá: Mac Graw Hill. Interamericana, SA.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos* (Novena edición). Mc Graw Hill.
- Claude S., G. (2005). *Historia del pensamiento administrativo*. Pearson Educación.
- Drucker, P. F. (1996). *La administración en una época de grandes cambios*.
- Fayol, H. (1916). *Administración General e Industrial*.



- Fernández, J. M., Gómez Gascón, T., Martínez García-Olalla, C., Del Cura González, M. I., Cabezas Peña, M. del C., & García Sánchez, S. (2008). Medición de la capacidad evaluadora del cuestionario CVP-35 para la percepción de la calidad de vida profesional. *Medicina de Familia*, 40(7), 327–336.
- Gitman, L. J. (2007). *Principios de administración financiera* (11 edición). Pearson educación.
- González, L. J. (2009). Tendencias en la calidad de vida en países con dependencia mineral. *Revista de Ciencias Sociales*, 15, 272–283.
- GONZALEZ MILLAN, J. J., & RODRIGUEZ DIAZ, M. T. (2019). *MANUAL PRÁCTICO DE PLANEACIÓN ESTRATEGICA*. EDICIONES DIAZ DE SANTOS.
- Granados, I. (2011). QUALITY OF WORKING LIFE: HISTORY, DIMENSIONS AND BENEFITS. *Revista IIPSI*, 14, 271–276.
- Guajardo Garza, E. (1996). *Administración de la Calidad Total: Conceptos y enseñanzas de los grandes maestros de la Calidad*. Pax México.
- Hart, C. W. M. (2012). Los experimentos de Hawthorne. *Revista Cubana de Salud Pública*, 38(1), 156–167.
- Hernández, G. (2022). Las 10 mejores empresas para trabajar y hacer carrera en México en 2022. *El Economista*.
- Hernández Mendoza, J. M., & Hernández Mendoza, S. L. (2019). Etapas del proceso administrativo. *Boletín Científico de La Escuela Superior de Atotonilco de Tula*, 11, 66–67.
- Hernández, S. R., Fernández, C., & Baptista, L. P. (2003). *Metodología de la investigación*. Mc Graw Hill.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. del P. (2014). *Metodología de la Investigación* (Sexta edición). Mc Graw Hill.
- López, J. (2005). Motivación laboral y gestión de recursos humanos en la teoría de Frederick Herzberg. *Gestión En El Tercer Milenio, Revista de Investigación de La Fac. de Ciencias Administrativas UNMSM*, Vol. 8(Nº15).
- Luna González, A. C. (2019). *Administración estratégica* (Segunda Edición). Patria Educación.



- Maroto, C., Alcaraz, J., Ginestar, C., & Segura, M. (2012). *Investigación operativa en Administración y Dirección de empresas* (Primera edición). Universitat Politècnica de Valencia.
- Maslow, A. H. (1991). *Motivación y personalidad*. Ediciones Díaz de Santos.
- Mateus, J. R., & Brasset, D. W. (2002). Lo Globalización: sus efectos y bondades. *Economía y Desarrollo*, 1(1), 65–77.
- Medina Macias, A., & Vidal, A. A. (2002). REVISTA CUBANA DE PSICOLOGIA EVOLUCIÓN DE LA TEORIA ADMINISTRATIVA. UNA VISION DESDE LA PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL. *REVISTA CUBANA DE PSICOLOGIA*, 19, 262–272.
- Méndez Cegarra, A. (1986). Notas conceptuales sobre. Modo de vida, calidad de vida, nivel de vida, género y estilo de vida. *Economía y Ciencias Sociales*, 25, 93–103.
- Mendoza Mercado, A. (2019). Gestión Administrativa Operativa en Recursos Humanos. *Sinapsis, Revista de Investigaciones de La Institución Universitaria EAM*, 11(1), 13–23.
- Michael Lombard. (2022). *Mejores Empresas 2022: las 25 compañías para desarrollar tu carrera en México*. LinkedIn.
- Moyano, G., & Rodríguez, V. (2019). *La importancia de una buena motivación laboral*.
- Munch, L. (2015). *Manejo del proceso administrativo* (Primera edición). Pearson Educación.
- Newstrom, J., & Davis, K. (1991). *Comportamiento humano en el trabajo*. Mc Graw Hill.
- Niño Rojas, V. M. (2011). *Metodología de la Investigación: Diseño y ejecución*. Ediciones de la U.
- Patlán Pérez, J. (2017). *Calidad de vida en el trabajo*. El manual moderno S.A. de C.V.
- Pedraza, R. 2004. (2004). Eficiencia administrativa y productiva en la industria eléctrica de la División Centro Occidente en México. *Ciencia Nicolaita*.
- Robbins, S. P. (2004). *Comportamiento Organizacional* (Décima Edición). Pearson.
- Robbins Stephen P., & Coulter Mary. (2017). *Fundamentos de la Administración* (Décima). Pearso.



- Salvador Moreno, J. E. (2019). Compromiso Organizacional y Riesgos Psicosociales. *San Gregorio*, 35.
- Sánchez Henríquez, J. (2000). Auditoría de la Formación. *Fórum Empresarial*, 5, 52–72.
<https://doi.org/10.33801/fe.v5i2.2949>
- Snell, S., & Bohlander, G. (2013). *Administración de Recursos Humanos* (16va edición). Cengage Learning.
- Steffens, G., & Cadiat, A. C. (2016). *Los criterios SMART*. 50minutos.es Economía y Empresa.
- Tawfik, L., & Chauvel, A. M. (1996). *Administración de la producción*. Mc Graw Hill.
- Taylor, F. W. (1911). *The principles of Scientific Management*. Harper and Brothers.
- Tejada Zabaleta, A. (2003). LOS MODELOS ACTUALES DE GESTIÓN EN LAS ORGANIZACIONES. GESTIÓN DEL TALENTO, GESTION DEL CONOCIMIENTO Y GESTIÓN POR COMPETENCIAS. *Psicología Desde El Caribe*, 12, 115–133.
- Unrau, Y. A., Grinell, R. M., & Williams, M. (2005). *The quantitative research approach* (7ma ed.). Oxford University.
- Vecino, J., & Alfaro, A. (1999). Medición de la satisfacción laboral mediante el cuestionario de satisfacción de necesidades de Porter. *Revista de Psicología de Trabajo y Las Organizaciones*, 15, 63–75.
- Wayne Mondy, R. (2010). *Administración de recursos humanos* (Edición 11). Pearson educación.
- Weber, M. (1922). *Economía y sociedad*. Fondo de Cultura Económica.

Alejandra Anai Fajardo Espinoza

ANÁLISIS DEL GRADO DE INCIDENCIA DE LOS PILARES PROPUESTOS POR LINKEDIN EN LA CALIDAD DE VIDA LABO...

 Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo

Detalles del documento

Identificador de la entrega

trn:oid:::3117:509108259

Fecha de entrega

7 oct 2025, 7:28 a.m. GMT-6

Fecha de descarga

7 oct 2025, 7:34 a.m. GMT-6

Nombre del archivo

ANÁLISIS DEL GRADO DE INCIDENCIA DE LOS PILARES PROPUESTOS POR LINKEDIN EN LA CALIDA....pdf

Tamaño del archivo

2.9 MB

116 páginas

30.226 palabras

174.666 caracteres

19% Similitud general

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para ca...

Filtrado desde el informe

- Texto citado
- Texto mencionado
- Coincidencias menores (menos de 10 palabras)

Fuentes principales

- 19%  Fuentes de Internet
- 6%  Publicaciones
- 0%  Trabajos entregados (trabajos del estudiante)

Marcas de integridad

N.º de alerta de integridad para revisión

-  **Texto oculto**
54 caracteres sospechosos en N.º de página
El texto es alterado para mezclarse con el fondo blanco del documento.

Los algoritmos de nuestro sistema analizan un documento en profundidad para buscar inconsistencias que permitirían distinguirlo de una entrega normal. Si advertimos algo extraño, lo marcamos como una alerta para que pueda revisarlo.

Una marca de alerta no es necesariamente un indicador de problemas. Sin embargo, recomendamos que preste atención y la revise.

Formato de Declaración de Originalidad y Uso de Inteligencia Artificial

Coordinación General de Estudios de Posgrado
Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo



A quien corresponda,

Por este medio, quien abajo firma, bajo protesta de decir verdad, declara lo siguiente:

- Que presenta para revisión de originalidad el manuscrito cuyos detalles se especifican abajo.
- Que todas las fuentes consultadas para la elaboración del manuscrito están debidamente identificadas dentro del cuerpo del texto, e incluidas en la lista de referencias.
- Que, en caso de haber usado un sistema de inteligencia artificial, en cualquier etapa del desarrollo de su trabajo, lo ha especificado en la tabla que se encuentra en este documento.
- Que conoce la normativa de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo, en particular los Incisos IX y XII del artículo 85, y los artículos 88 y 101 del Estatuto Universitario de la UMSNH, además del transitorio tercero del Reglamento General para los Estudios de Posgrado de la UMSNH.

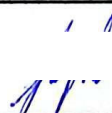
Datos del manuscrito que se presenta a revisión		
Programa educativo	Maestría en Administración	
Título del trabajo	"Análisis del grado de incidencia de los pilares propuestos por LinkedIn en la calidad de vida laboral"	
	Nombre	Correo electrónico
Autor/es	Alejandra Anai Fajardo Espinoza	alejandra.fajardo@umich.mx
Director	Víctor Gerardo Álfaro García	victor.alfaro@umich.mx
Codirector	Gerardo G. Álfaro Calderón	Gerardo.alfaro@umich.mx
Coordinador del programa		

Formato de Declaración de Originalidad y Uso de Inteligencia Artificial

Coordinación General de Estudios de Posgrado
Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo



Uso de Inteligencia Artificial		
Rubro	Uso (sí/no)	Descripción
Asistencia en la redacción	Sí	Para revisión de redacción en menos del 10% del documento.
Traducción al español	No	
Traducción a otra lengua	No	
Revisión y corrección de estilo	No	
Análisis de datos	Sí	Para corroborar datos de las tablas generadas a través de excel.
Búsqueda y organización de información	No	
Formateo de las referencias bibliográficas	No	
Generación de contenido multimedia	No	
Otro	No	

Datos del solicitante	
Nombre y firma	Alejandra Anai Fajardo Espinoza 
Lugar y fecha	Morelia, Michoacán 6 de octubre de 2025