

# **UNIVERSIDAD PERUANA DE LAS AMÉRICAS**

---

**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES  
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN  
Y GESTIÓN DE EMPRESAS**



**TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL  
DESCRIPCIÓN DE LA CALIDAD DE VIDA LABORAL Y SU  
INFLUENCIA EN LA PRODUCTIVIDAD EN LA EMPRESA  
YOBEL SUPPLY CHAIN MANAGEMENT LOGISTICS 2012**

**PARA OPTAR EL TÍTULO DE LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN  
Y GESTIÓN DE EMPRESAS**

**INTEGRANTES:**

**SANCHO MAMANI, AURELIO IVÁN  
ÁVILA CAÑARÍ, MARÍA CECILIA  
MONTOYA ROBLES, MOISÉS  
JIMÉNEZ RUÍZ, JESÚS MANUEL**

**ASESOR:**

**MILLÁN BAZÁN CESAR AUGUSTO**

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO Y  
DESARROLLO INSTITUCIONAL**

**LIMA, 2018**

### **Dedicatoria**

En primer lugar, a Dios por habernos permitido llegar hasta este punto de la culminación de nuestros estudios y el comienzo del ejercicio profesional; además, por brindarnos salud y lo necesario para seguir adelante y alcanzar nuestros objetivos y, finalmente por irradiarnos su infinita bondad y amor.

A nuestros padres, esposas (os), hijos, hermanos, familiares en general y amigos que gracias a su apoyo pudimos concluir nuestra carrera, por darnos el tiempo para poder alcanzar nuestros objetivos.

Finalmente, a nuestras autoridades y maestros de la UPA, quienes nos han enseñado a ser mejores en la vida y a realizarnos profesionalmente.

## Resumen

El trabajo de Investigación tuvo como problema: ¿Cómo influye la calidad de vida laboral del personal en la productividad de la empresa Yobel Supply Chain Management, 2012?

Las empresas están constantemente sometidas a las acciones de la competencia, a rigurosas exigencias del mercado y a metas cada vez más altas de productividad. En este entorno, la gerencia moderna ha encontrado en la administración y psicología organizacional los procesos y medios para aprovechar no solo los recursos físicos, sino las capacidades y voluntades de todos sus integrantes, como son los empleados, de todas las categorías y niveles.

Para ello, mejorar el entorno, el ambiente, el clima institucional, éstas constituyen labores sistemáticas que realizan las organizaciones con el objeto de proporcionar a los empleados una oportunidad de mejorar sus puestos y sus contribuciones a la empresa, creando un sitio de trabajo donde exista confianza, respeto y se tomen en cuenta las identificaciones que logran a lo largo de su estadía en la institución.

El objetivo del trabajo es describir la influencia de la calidad de vida del trabajo en la productividad de las empresas. Por ello, presentamos a la empresa Yobel Supply Chain Management, radicada en Lima, y catalogada como una de las principales empresas nacionales e internacionales del Perú.

Se llegó a la conclusión: La gerencia moderna, como el caso de Yobel SCM. ha encontrado en la administración organizacional y psicológica los métodos para aprovechar no solo los recursos físicos, sino las capacidades y voluntades de todos sus integrantes, como son los empleados, de todas las categorías y niveles.

Palabras claves: calidad de vida, productividad, liderazgo.

## **Abstract**

The research work had as a problem: ¿ How does the quality of work life of staff influence the productivity of the company Yobel Supply Chain Management, 2012?

Companies are constantly subjected to the actions of competition, to rigorous market demands and to increasingly high productivity goals. In this environment, modern management has found in the management and organizational psychology processes and means to take advantage not only physical resources, but the capabilities and wills of all its members, such as employees, of all categories and levels.

To do this, improve the environment, the environment, the institutional climate, these are systematic tasks performed by organizations in order to provide employees with an opportunity to improve their positions and their contribution to the company, creating a workplace where there is trust, respect and take into account the identifications they achieve throughout their stay at the institution.

The objective of the work is to describe the influence of the quality of life of work on the productivity of companies. Therefore, we present the company Yobel Supply Chain Management, based in Lima, and cataloged as one of the leading national and international companies in Peru.

The conclusion was reached: Modern management, as in the case of Yobel SCM. has found in the organizational and psychological management methods to take advantage not only physical resources, but the capabilities and wills of all its members, such as employees, of all categories and levels.

Keywords: quality of life, productivity, leadership.

## Tabla de Contenidos

Caratula	
Dedicatoria	
Resumen	
Abstract	
Tabla de contenidos	
Introducción .....	vii
Capítulo I: Problema de Investigación .....	1
1.1 Descripción de la Realidad Problematica .....	1
1.2 Planteamiento del problema .....	4
1.2.1 Problema General .....	4
1.2.2 Problemas Específicos.....	4
1.3    Objetivos de la Investigación .....	5
1.3.1    Objetivo General: .....	5
1.3.2    Objetivos Específicos:.....	5
1.4 Justificación de la investigación.....	5
1.5 Limitaciones.....	7
1.6 Casuística.....	8
Capitulo II: Marco Teórico.....	17
2.1 Antecedentes.....	17
2.1.1 Internacionales .....	17
2.1.2 Nacionales.....	21
2.2. Bases teóricas .....	29
2.3 Definición de Términos .....	72
Capítulo III: Metodología de la Investigación .....	76
3.1 Diseño Metodológico: .....	76
3.1.1 Tipo de Estudio .....	76
3.1.2 Nivel de Estudio .....	76

	vi
3.1.3 Universo de la empresa .....	76
3.1.4 Población/ Muestra .....	76
3.1.5 Lugar de estudio .....	76
3.1.6 Método y Técnica de recolección de datos .....	76
3.1.6.1 Recopilación de datos: .....	76
3.1.6.2 Instrumento de evaluación .....	77
3.1.7 Plan de análisis de datos .....	77
Capítulo IV: Solución a la casuística- Resultados de la Encuesta .....	78
4.1 Análisis de resultados.....	78
4.2. Resultados según factores estudiados.....	78
4.2.1 Sentido de Autorrealización.....	78
4.2.2 Dirección Estratégica .....	79
4.2.3 Seguridad e higiene .....	80
4.2.4 Capacitación .....	81
4.2.5 Liderazgo .....	82
4.2.6 Justicia y equidad .....	83
4.2.7 Trabajo en equipo y cooperación.....	84
4.2.8 Condiciones generales de trabajo .....	85
Conclusiones .....	
Recomendaciones .....	
Referencias .....	
Apéndices .....	

## Introducción

Los estudios del comportamiento organizacional que establecen las mejores pruebas del desempeño humano y su relación con el grado de productividad en una empresa, concluyen con la “Calidad de Vida Laboral”, que no es más que la satisfacción y salud mental de los individuos, mejoras organizacionales, enriquecimiento y humanización del trabajo con su consecuencia en la eficiencia, efectividad y resultados

Los individuos actúan en diversos escenarios sociales; pero, en cada uno de estos escenarios se plantean objetivos y metas diferentes y como consecuencia también desarrollan comportamientos diferentes. Por tanto, las empresas e instituciones que congregan a muchas de estas personas, desarrollan reglas, procedimientos, horarios de trabajo, normas de seguridad y beneficios, los mismos que están orientados a mejorar la calidad de vida laboral, entendiendo que cada individuo es único, con sus propias necesidades, ambiciones, actitudes; es decir, hacer de sus objetivos personales que se sume a los objetivos organizacionales de la empresa o institución y, de esta forma despliegue todos sus esfuerzos por la consecución de ambos objetivos: el personal y el organizacional.

La calidad de vida en el trabajo puede tener diversas interpretaciones, pero una interpretación sensata nos conduce a pensar que tiene una íntima relación con la participación en el trabajo; esto debido a que no es posible lograr los objetivos comunes y por ende una mayor efectividad en el desempeño del trabajo, si el empleado no desarrolla con compromiso y motivación las actividades y tareas de su puesto.

La gerencia moderna, como el caso de Yobel SCM. ha encontrado en la administración organizacional y psicológica los métodos para aprovechar no solo los recursos físicos, sino las capacidades y voluntades de todos sus integrantes, como son los empleados, de todas las categorías y niveles.

La empresa que hemos elegido para esta investigación se denomina: Yobel Supply Chain Management, especialista en la administración de cadenas de suministro de terceros, por lo cual ofrece sus servicios con amplia experiencia. Sin embargo, de acuerdo con los objetivos empresariales y la manifestación de la gerencia, aún hay mucho por lograr, lo cual puede hacerse si se analizan los factores más importantes de la cadena de suministro de Yobel.

Sin lugar a dudas la calidad de vida laboral resulta un factor clave para que las empresas logren sus grandes objetivos. Conocer con la mayor claridad posible cómo influye la calidad de vida laboral del personal en la productividad de la empresa Yobel Supply Chain Management, es el reto que se plantea el presente trabajo de investigación.

Este trabajo está organizado en tres capítulos:

Capítulo I, Definición del problema, y sus diferentes dimensiones a investigar.

Capítulo II, desarrollo de los aspectos teóricos acerca de la calidad de vida laboral.

Capítulo III, descripción de la empresa, el caso de estudio y la relación de sus actividades con las teorías de la calidad de vida laboral.



# Capítulo I

## Problema de la Investigación

### 1.1 Descripción de la Realidad Problemática

Uno de los grandes propósitos que ha perseguido el hombre como ser gregario, a través de su historia, es de poder satisfacer sus principales necesidades. El hombre al reunirse con otros semejantes potencia sus posibilidades de logro individual y colectivo. Las sociedades se han venido desarrollando desde diversos ámbitos: estado, tribus, familia, gremios, asociaciones civiles, con el único propósito de mejorar su bienestar socioeconómico, que viene a ser la principal fuente de satisfacción de la mayoría de sus necesidades.

Los individuos actúan en diversos escenarios sociales; pero, en cada uno de estos escenarios se plantean objetivos y metas diferentes y como consecuencia también desarrollan comportamientos diferentes. Por tanto, las empresas e instituciones que congregan a muchas de estas personas, desarrollan reglas, procedimientos, horarios de trabajo, normas de seguridad y beneficios, los mismos que están orientados a mejorar la calidad de vida laboral, entendiendo que cada individuo es único, con sus propias necesidades, ambiciones, actitudes; es decir, hacer de sus objetivos personales que se sume a los objetivos organizacionales de la empresa o institución y, de esta forma despliegue todos sus esfuerzos por la consecución de ambos objetivos: el personal y el organizacional.

Según Kolodny, Johnston y Jeffrey (1979), define la Calidad de Vida en el Trabajo “como el proceso por medio del cual se establecen nuevas estructuras organizacionales para lograr los objetivos de la misma”. Esta definición refiere indudablemente a las condiciones que debe propiciar la organización para que sus empleados se sientan identificados y otorguen a sus labores una mayor disposición y entrega. El concepto de calidad de vida está directamente relacionado a la satisfacción y felicidad que experimenta el

trabajador frente a todos los elementos y factores que condicionan su ambiente laboral. Un trabajador más satisfecho y más feliz va a ser siempre más productivo, que uno que no lo es.

La calidad de vida en el trabajo puede tener diversas interpretaciones, pero una interpretación sensata nos conduce a pensar que tiene una íntima relación con la participación en el trabajo; esto debido a que no es posible lograr los objetivos comunes y por ende una mayor efectividad en el desempeño del trabajo, si el empleado no desarrolla con compromiso y motivación las actividades y tareas de su puesto.

Actualmente, gracias al empeño que han inferido los estudiosos de esta materia, las organizaciones han adaptado sus estructuras a los cambios altamente positivos para ambas partes organización-trabajador, dándole la relevancia que ello significa estableciendo programas de bienestar de personal, seguridad y salud ocupacional, proyectos socioeconómico-deportivos-recreacionales que se traduce en “Calidad de Vida Laboral”.

No obstante, hay resistencia a estos cambios de paradigmas. Muchas organizaciones no lo conciben como una inversión el mejoramiento de la calidad laboral, mediante la cual se ve incrementada la productividad en el trabajo y por ende en la empresa.

Según Raquel González (2011) investigadora de la Universidad de Guadalajara, entre los aspectos de tipo emocional y psicológico que influyen en la consecución de una calidad de vida laboral están factores como la remuneración, el desarrollo personal, la conformidad con el ambiente de trabajo y el cargo que desempeña la persona, flexibilidad en el manejo del tiempo con amigos y familia o estar satisfecho con los logros obtenidos.

Esta generalmente se aborda desde el punto de vista de la psicología positiva, que no se enfoca en medir los efectos de la enfermedad o los factores psicosociales negativos sino en los grados de satisfacción. “Cuando

encontramos una devaluación, es decir, cuando la persona considera que no tiene una buena calidad de vida, hay que mirar cuáles son las dimensiones que tiene afectadas y trabajar en ellas”, para mejorar la productividad, en éste caso de Yobel.

Suele asociarse que la remuneración es el aspecto más trascendental en lo que a vida laboral se refiere; sin embargo, estudios demuestran que no es así.

En este sentido, Yobel debe evaluar las dimensiones de satisfacción laboral, desarrollo personal que logra el trabajador, apoyo institucional, identificación con el puesto de trabajo, administración del tiempo libre y su integración al puesto de trabajo. Los estudios evidencian que si bien la remuneración es importante, dentro del bienestar laboral sólo es una variable más en el conglomerado de factores necesarios para que el trabajador se sienta conforme y satisfecho.

Factores relacionados con el ambiente también deterioran el bienestar del trabajador: el ruido circundante, la localización de la empresa y sus alrededores y los agentes tóxicos a los cuales se exponen, dependiendo de la actividad de la empresa. Eugenio Vilanoba, profesor toxicología de la Universidad Miguel Hernández, explica que en la industria uno de los riesgos más comunes es la exposición a elementos volátiles de fácil penetración por vía de inhalación. También hay otras sustancias que ingresan al organismo a través de la piel, como ocurre en el mundo agrícola y textil.

Sin lugar a dudas la calidad de vida laboral resulta un factor clave para que las empresas logren sus grandes objetivos. Conocer con la mayor claridad posible como influye la calidad de vida laboral del personal en la productividad de la empresa Yobel Supply Chain Management, es el reto que se plantea el presente trabajo de investigación. Saber específicamente qué factores influyen en la calidad de vida laboral del personal, cuál es la relación que existe con la productividad y con la producción de bienes y servicios;

permitirá a la empresa objeto de estudio. replantear ciertas políticas y estrategias en la gestión de recursos humanos y de esta manera mejorar la calidad de vida laboral del personal y los resultados de la organización.

## **1.2 Planteamiento del Problema**

La empresa que hemos elegido para esta investigación se denomina: Yobel Supply Chain Management, especialista en la administración de cadenas de suministro de terceros, por lo cual ofrece sus servicios con amplia experiencia. Sin embargo, de acuerdo con los objetivos empresariales y la manifestación de la gerencia, aún hay mucho por lograr, lo cual puede hacerse si se analizan los factores más importantes de la cadena de suministro de Yobel.

Conociendo que la cadena de suministro está formada por todas aquellas partes involucradas de manera directa o indirecta en la satisfacción de la solicitud de un cliente. La cadena de suministro incluye no solamente al fabricante y al proveedor, sino también a los transportistas, almacenistas, vendedores al detalle (o menudeo) e incluso a los mismos clientes. Dentro de cada organización, como la del fabricante, abarca todas las funciones que participan en la recepción y el cumplimiento de una petición del cliente, Yobel tendría que replantear sus estrategias. Siendo el punto neurálgico, el trato y manejos de las relaciones laborales, específicamente, la calidad de vida laboral que experimentan sus trabajadores.

### **1.2.1 Problema General**

¿Cómo influye la calidad de vida laboral del personal en la productividad de la empresa Yobel Supply Chain Management, 2012?

### **1.2.2 Problemas específicos**

¿Qué factores influyen en la calidad de vida laboral del personal?

¿Cuál es la relación fundamental que existe entre la calidad de vida laboral y la productividad?

¿Cómo influye la calidad de vida laboral en el aumento de la producción de bienes y servicios?

### **1.3 Objetivos de la Investigación**

#### **1.3.1 Objetivo general:**

Determinar cómo influye la calidad de vida laboral del personal en la productividad en la empresa Yobel Supply Chain Management, 2012.

#### **1.3.2 Objetivos específicos:**

Determinar qué factores influyen en la calidad de vida laboral del personal.

Establecer la relación fundamental que existe entre la calidad de vida laboral y la productividad.

Identificar como influye la calidad de vida laboral en el aumento de la producción de bienes y servicios.

### **1.4 Justificación e Importancia de la investigación**

Existen definiciones de la Calidad de Vida laboral (CVL) surgidas en las tres últimas décadas, predominando diferentes términos como consecuencia de las experiencias de trabajo sobre la satisfacción laboral y salud mental de los individuos; mejoras para las personas como para la organización; enriquecimiento y humanización del trabajo; motivación, entre otros.

Nadler y Lawler (1983) analizaron la evolución de los distintos significados atribuidos al término entre 1969 y 1983, período en el cual la concepción de Calidad de Vida Laboral se presenta amplia y genérica.

Según estos autores entre 1969 y 1972 surge la primera definición de Calidad de Vida Laboral que fue comprendida como una "variable". Los estudios realizados en este periodo enfatizaban las consecuencias de las experiencias de trabajo sobre la satisfacción laboral o salud mental de los individuos. De 1972 a 1974 la Calidad de Vida Laboral ha sido entendida como un "enfoque" cuyo centro de atención era el individuo y, a la vez, mejoras para las personas y para la organización. Entre 1972 a 1975 ha sido definida como "métodos" o "tecnologías" cuyo propósito era hacer el entorno laboral más productivo y satisfactorio. En esta fase Calidad de Vida Laboral era sinónimo de grupos autónomos de trabajo, enriquecimiento del trabajo o diseño de nuevas plantas con sistemas social y técnico integrados. De 1975 y 1980 la Calidad de Vida Laboral fue entendida como "movimiento" o declaración ideológica sobre la naturaleza del trabajo, cuyo ideal ha sido la dirección participativa y la democracia industrial.

Por tanto, es importante precisar el desarrollo conceptual y teórico de calidad de vida laboral, para precisar acorde a la realidad y tipo de empresa, las mejores estrategias a aplicar en el desarrollo de un programa que permita influir adecuadamente en la productividad de la empresa o institución.

En el aspecto práctico, sería una opción empresarial-trabajador, aplicar técnicas e instrumentos que permitan mejorar las relaciones laborales entre ambos actores que hagan de la productividad el mejor reflejo de calidad de vida laboral, en este tiempo donde la globalización y la competitividad está al asecho de la empresa que maneje adecuadamente estas estrategias y permita cumplir con la demanda que está insatisfecha en determinada localidad.

En el plano personal, los autores deseamos describir las características de la calidad de vida en una empresa, con el fin de que más adelante esta investigación se convierta en estudios, que permitan mejorar las condiciones y expectativas de todos los trabajadores y de la empresa vista desde la productividad.

Por tanto, sabemos que la aplicación de este trabajo, en la medida que sea revisado y refrendado por las autoridades de nuestra alma mater, será una base para el desarrollo profesional y personal de los integrantes de las diversas empresas que operan en el Perú.

Finalmente, consideramos justificable precisar los factores que nos llevaron a realizar dicho trabajo y que consideramos son los que afectan la productividad a los colaboradores como a la empresa.

1. Calidad de vida en el trabajo.
2. Satisfacción de las necesidades biológicas.
3. Satisfacción de seguridad.
4. Relaciones Interpersonales.
5. Relación de productividad con clima laboral.

## **1.5 Limitaciones**

Para la presente investigación, una de las limitaciones que nos ha puesto en prueba la convicción de culminarla es el tiempo. A pesar de dedicarnos a diferentes actividades laborales, hemos tenido que dejar algunas de ellas para analizar la información acopiada y redactarla, a veces todos juntos, otro alguno de los integrantes.

En los aspectos conceptuales y teóricos es tan extensa y variada la información, que no se ha podido abarcar todas ellas en el sentido de configurar la calidad de vida del trabajador y su influencia en la productividad, dado que se requiere de mayor profundidad de estudio, como de aplicación

de técnicas e instrumentos de recolección de datos. El tiempo vuelve a ocasionarnos limitaciones.

En la búsqueda y acopio de información, las instituciones o bibliotecas muchas de las veces no atendían los días sábados o domingos que contábamos con un poco de tiempo libre, por lo tanto, no nos permitió alcanzar el enfoque integral conceptual teórico.

## 1.6 Casuística

### **Caso de estudio: yobel supply chain management logistics**

#### **Descripción de la empresa**

Yobel Supply Chain Management es una empresa de producción de cosméticos y productos de higiene personal especializada en el suministro para terceros , usa sistemas avanzados para integrar y simplificar las operaciones de sus clientes, incluyendo administración de inventarios, gestión de abastecimiento, gestión de fabricación, gestión de transportes y distribución, gestión de almacenes y gestión de la información.

**RUC:** RUC: 20100181534

**Inicio Operaciones:** 1966

**Empleados:** Más de 4,500

**Oficina principal:** Daniel Olaechea 136 Jesús María, Lima, Perú

**Operaciones Internacionales:** Argentina, Chile, Colombia, Costa Rica, Ecuador, El Salvador, Guatemala, México, Perú, Puerto Rico, República Dominicana y USA .

**Core business:** Aplicar soluciones creativas para sincronizar las operaciones en la cadena de suministros de sus clientes a nivel de consultoría, Insourcing y Outsourcing.

**Servicios especiales:** Administración del planeamiento, el abastecimiento, la manufactura y la logística.

**Almacenes:** Yobel maneja más de 100,000 m2 de almacenes.



**Manufactura:** Yobel maneja la producción de más de 10 millones en unidades al mes de cosmético e higiene personal.

**Inventario:** Yobel maneja más de 60,000 ítems en inventario.

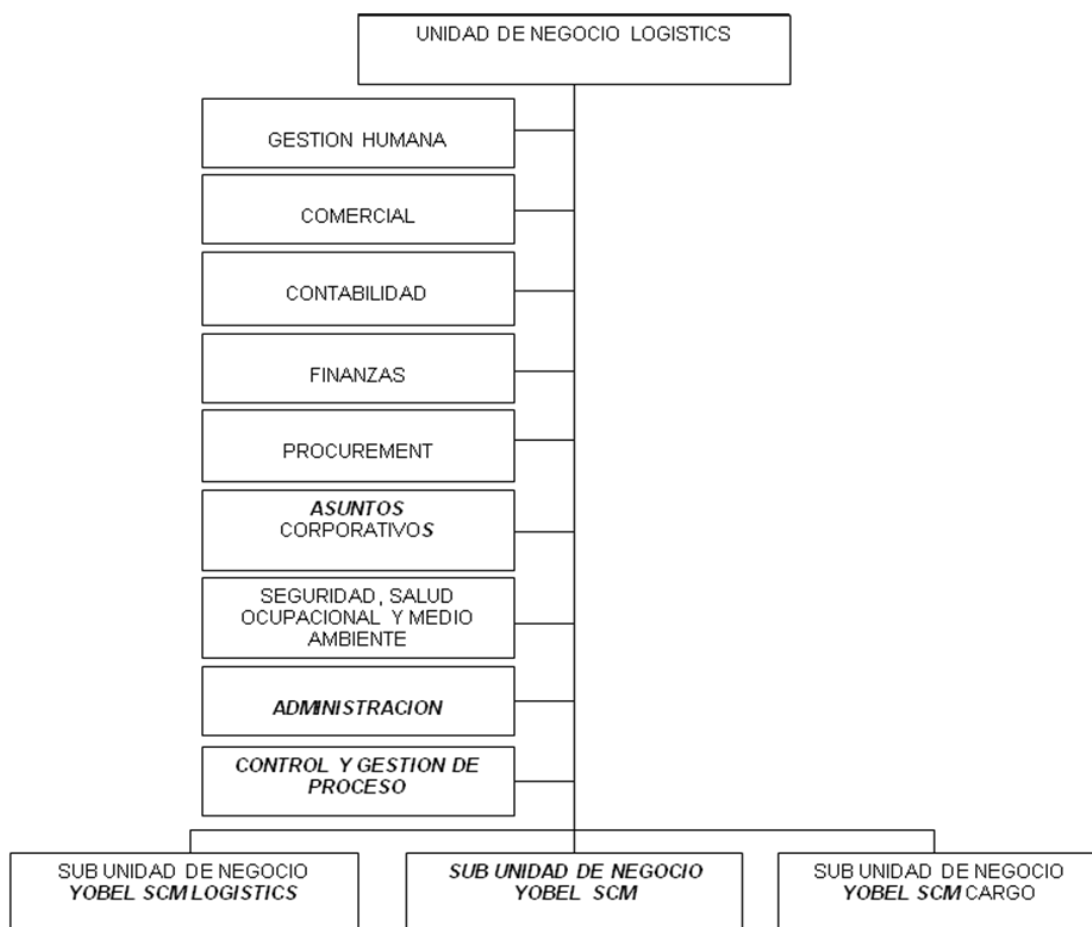
**Entregas:** Yobel entrega a más de 300,000 puntos de venta.

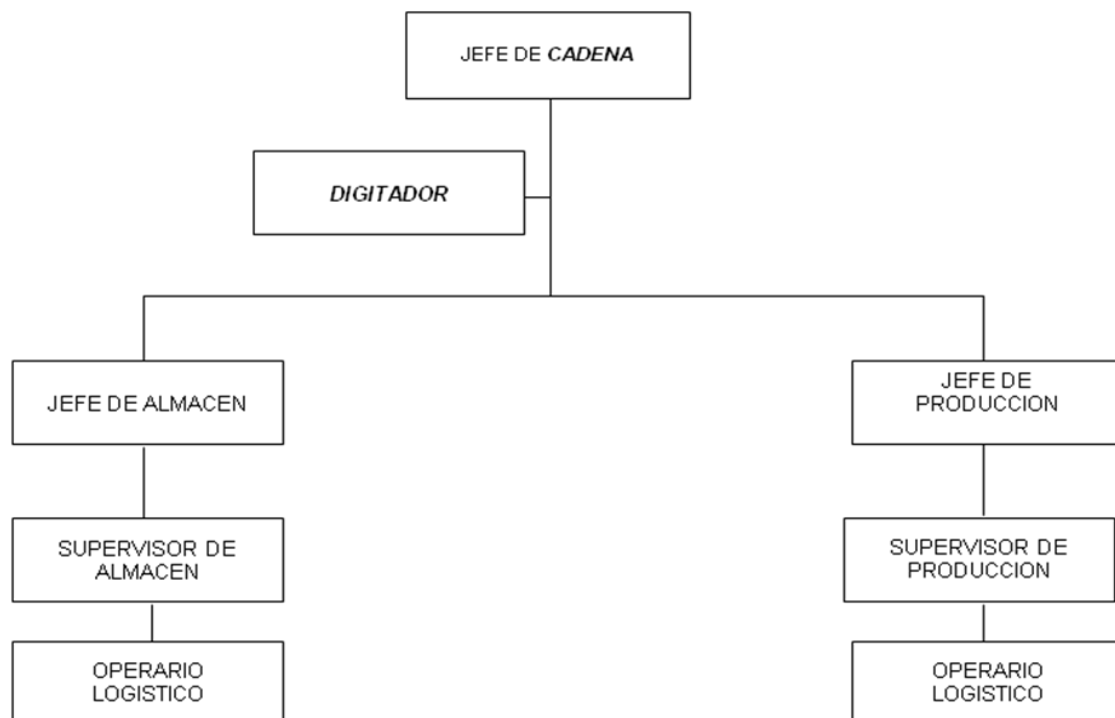
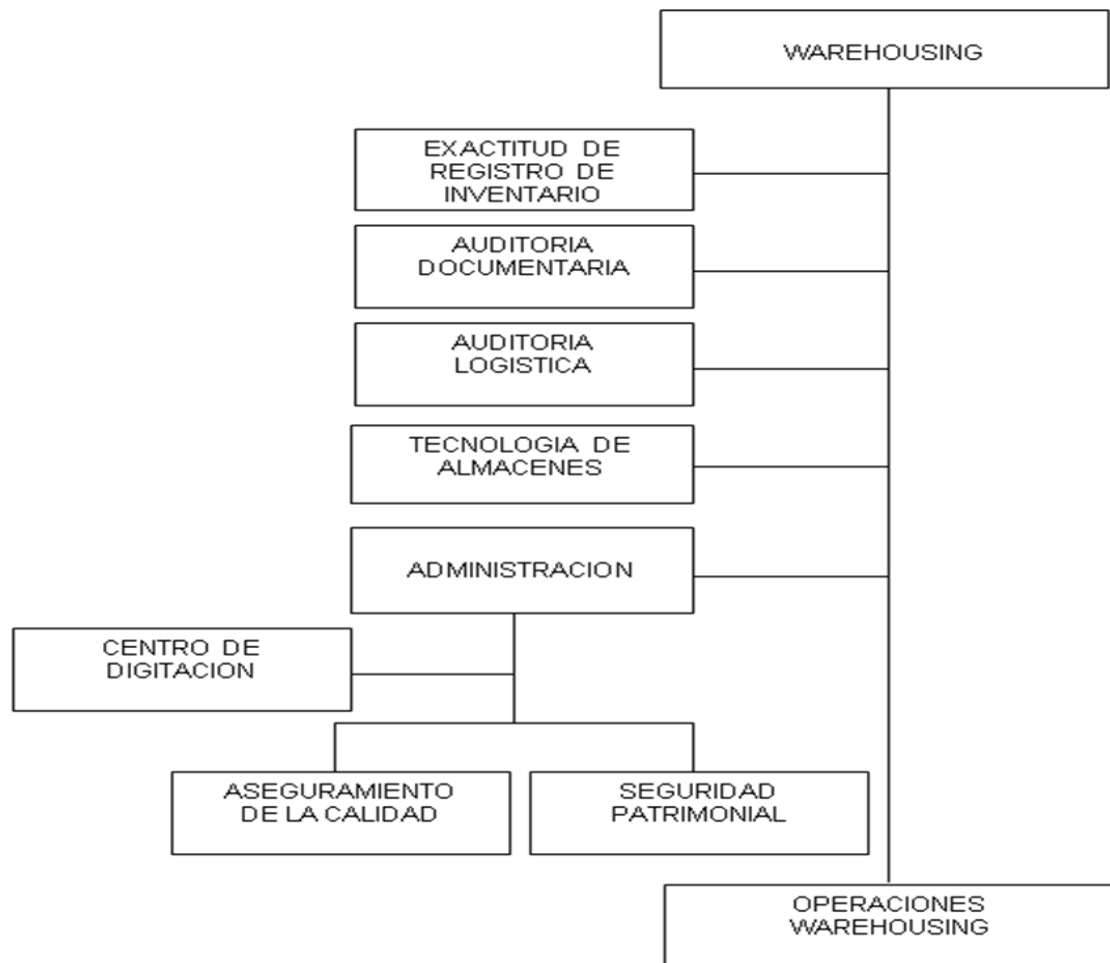
**Pedidos:** Yobel hace el picking de más de 10,000 pedidos diarios.

**Transporte:** Yobel administra más de 1500 vehículos.

**Clientes:** ABL Pharma, Alberto Culver, Alicorp, Belcorp, Biersdorf, Bticino, Cocoon , Colgate , Converse , Efe , Essen , Frenosa , Gilat , Hi-Tec , Kimberly - Clark , Lain , Lápiz López , L’Oreal, 3M , Mentholatum , MultiFoods , Novartis, Operacion Sonrisa , Patmos , Procter & Gamble , Umbro y Unilever entre otros.

### La organización





**datosperu.org**  
Web del Proyecto Open Data Peru  
Una web que busca democratizar y propalar la información que el Estado posee sobre: Empresas, Teléfonos, Leyes y Registros de Marca

Like 6 Send  
+1 54  
Twitter 0

Buscar  
Buscar  
Buscar

**Anuncios**  
**ESIC**  
Madrid  
Máster en Logística & Retail Management  
48 años de experiencia  
Adscrito a la Universidad Rey Juan Carlos  
Bolsa de Empleo  
PULSA AQUÍ

**Sistemas Almacenaje**  
Mecalux.pe  
¿Busca Sistemas de Almacenaje?  
¡Pida Ahora Info y Presupuesto!

**YOBEL SUPPLY CHAIN MANAGEMENT S.A**  
Ranking PEP 505 Empresas  
¿deseas publicar este ranking?

Nombre de Empresa	YOBEL SUPPLY CHAIN MANAGEMENT S.A
Nombre Comercial	YOBEL SUPPLY CHAIN MANAGEMENT
RUC	20100074029
Fecha de Fundación	01/02/1967
Tipo de Sociedad	SOCIEDAD ANONIMA
Estado de la Empresa	ACTIVO
Sector económico de desempeño	FABRICACION JABONES Y DETERGENTES
CIU	24245

¿Tiene una opinión sobre esta empresa? ¡Déjenos su comentario!

**Anuncios**  
Anuncios Google  
SA Lima  
Lima Peru  
Supply Chain  
**Apartados**  
Marcas Registradas  
Normas Legales Oficiales  
Directorio Telefónico  
Links de Interés  
DIFUNDE LA PLATAFORMA DE DATOS LIBRES

## Visión

“Ser una corporación multinacional, modelo de excelencia sincronizando cadenas de abastecimiento”.

## Misión

“Desarrollo continuo del conocimiento optimizando la cadena de abastecimiento de nuestros clientes”.

## Objetivos Específicos

Cumplir con los pedidos de los clientes en forma oportuna y con un mínimo de error.

Disminuir los costos de tener grandes inventarios, una utilización eficaz de los recursos, ya sea mano de obra o materia prima.

Obtener liquidez y financiamiento para poder asimilar el cambio tecnológico permanente y para ampliar la infraestructura de la empresa.  
Crear y mantener un ambiente de trabajo estimulante, dinámico y con un compromiso permanente por la calidad de sus productos.

### **Antecedentes**

- a. El Outsourcing logístico
- b. Alcance
- c. Beneficios y valor agregado
- d. Beneficios de tercerizar con Yobel
- e. Anexos

### **Nuestros clientes**

Los clientes evalúan la posibilidad de tercerizar sus operaciones logísticas con Yobel, con el objetivo de variabilizar y reducir sus costos operativos y lograr un servicio logístico que garantice:

**Velocidad**, en los procesos y entregas.

**Eficiencia**, en todas las operaciones.

**Visibilidad**, a lo largo de su cadena.

**Flexibilidad**, ante cambios del mercado.

Los procesos que desean evaluar la tercerización comprenden desde la recepción de productos hasta la preparación, despacho y distribución de los pedidos, operaciones que serán realizadas dentro de las instalaciones de Yobel.

### **Beneficios de tercerizar con Yobel**

Los objetivos a lograr a través de la tercerización de las operaciones con Yobel son los siguientes:

Variabilizar los costos logísticos, de tal manera que estén de acuerdo

- El progresivo crecimiento de sus operaciones a través del tiempo.
- Variaciones por estacionalidad en las ventas.
- Variaciones según la demanda del mercado.

Asegurar niveles de eficiencia, calidad y control consistentes a través de personal experto con que cuenta Yobel.

## Beneficios ofrecidos por Yobel

### Recepción

- \* Sistema de recepción que identifique lote y cantidades: permite disponer de los productos para su transformación o venta oportunamente.

### Almacenamiento

- \* Exactitud en los registros de inventarios sobre el 98%.
- \* Administración y control de multi-locaciones, lotes en línea y trazabilidad.
- \* Rotación de inventarios por familias e ítems.
- \* Control de volúmenes, lotes y fechas de vencimiento de productos.



### Distribución

- \* Garantizamos la entrega en 24 horas para distribución local.
- \* Sistema de información que le permite consultar el estado de sus pedidos a lo largo de la cadena logística.

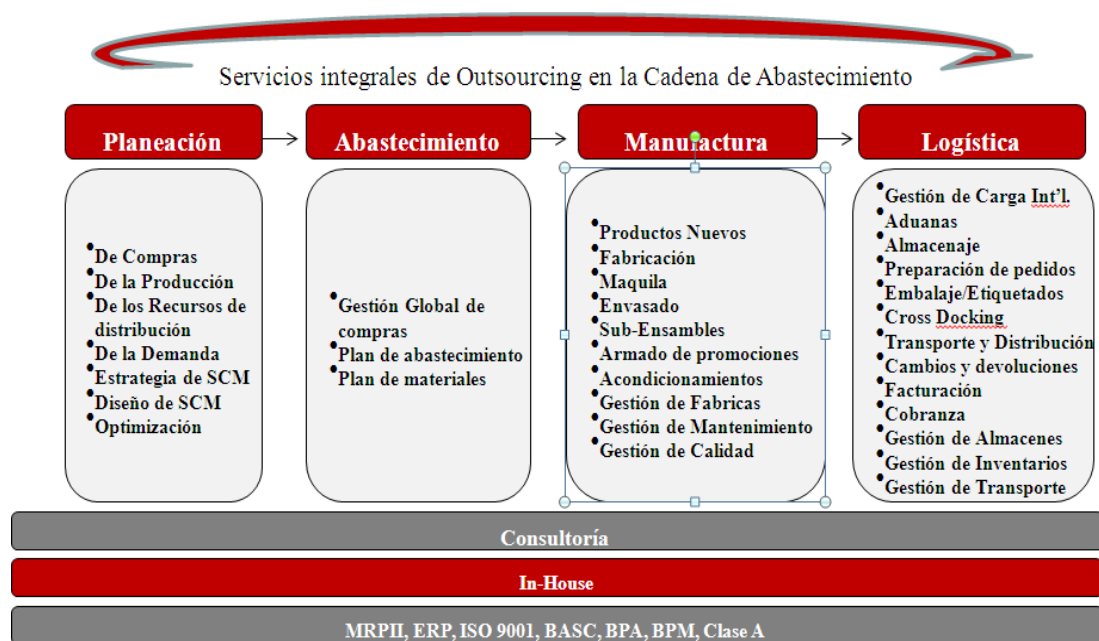
### Logística Inversa

- \* Sistema para el reproceso de los pedidos no entregados, anulados y/o devueltos.
- \* Sistema eficiente de control de calidad de pedidos.

Fuente: Yobel Ch. M. 2012

Como parte del servicio integral, Yobel está en condiciones de ofrecer a sus clientes las siguientes ratios logísticos básicos, para la optimización de sus operaciones. Si el cliente necesita ratios adicionales, se pueden evaluar para proveerlos.

## Servicios integrales que ofrece



Fuente Yobel, 2012.

## Beneficios de tercerizar con Yobel.

- Tecnología adecuada y más de 40 años de experiencia.
- Garantizamos ERI (exactitud de registros de inventarios) del 99%.
- Despachamos desde 1 unidad hasta pallets.
- Control de su operación logística al día a través de la página web.
- Cotizamos por tramos logísticos y en función a m<sup>3</sup>, unidades ó % de las ventas.
- Clientes multinacionales con servicios regionales en Argentina, Chile, Perú, Ecuador, Colombia, Panamá, Puerto Rico, República Dominicana, USA, México, El Salvador, Guatemala y Costa Rica.
- Visibilidad a lo largo de su cadena de abastecimiento desde el origen de la mercadería hasta el consumidor final.

## Nuestros Clientes

CONSUMO MASIVO CUIDADO PERSONAL	TECNOLOGÍA	MODA CALZADO	HOGAR	OTROS
				
				
				
				
				
				
				
				
				
				

Fuente: Yobel, 2012.

### En Logística de entrada

- Ingresos de Pedidos
- Frecuencia
- N° de unidades
- Volumen Peso
- N° de Paletas

### En Logística inversa

- N° de Devoluciones
  - Por Unidades
  - Por familia
  - Por canales
- Causas de devoluciones

### En Logística interna

- Capacidad de almacenamiento
- Estado de inventarios
  - Observado
  - Vencido
  - Destrucción
  - Disponible
- Transacciones de almacén
- Lotes
- Fechas de vencimiento
- Exactitud en el registro de inventarios
- Rotación de inventario:
  - Stock mínimo
  - Stock máximo
  - Nivel de Rotación

### En Logística de salida

- Fraccionamiento:
  - N° de pedidos fraccionados
  - Volumen fraccionado
  - Confirmación de pedidos producidos
- Despachos:
  - N° de pedidos despachados
  - N° de unidades despachadas
  - Unidades por pedido
  - N° paletas despachadas
- Distribución de pedidos por distrito local
- Distribución de pedidos en provincias
- Distribución por canales
- Medios de transporte
- Confirmación de entregas
- Liquidación documentaria

Como hemos podido observar Yobel Ch. M. está preparada para brindar los servicios expuestos. Pero si realiza una reingeniería, en sus procesos, sobre todo tomando en cuenta la importancia que tienen los clientes internos, que son los trabajadores. Centrándose en la calidad de vida laboral, permitirá dar un paso adelante en la competitividad empresarial, porque partiendo de trabajadores motivados e identificados con su empresa, producirán siempre más y mejor.



## **Capítulo II**

### **Marco Teórico**

#### **2.1 Antecedentes**

En la presente investigación denominada: “Descripción de la calidad de vida laboral y su influencia en la productividad en la empresa Yobel Supply Chain Management Logistics 2012”, se ha tenido que llevar a cabo una revisión bibliográfica con el propósito de encontrar material de estudio que nos sirva de guía para nuestro trabajo. A continuación, se desarrollan a manera de resumen algunas investigaciones sobre este tema:

##### **2.1.1 Internacionales**

Azócar, Díaz y Puerto La Cruz (2008). *Análisis del Nivel de Calidad de Vida Laboral del Personal Secretarial que labora en la Universidad de Oriente – Núcleo de Anzoátegui*. Universidad de Oriente Núcleo de Anzoátegui. Esta investigación tiene como objetivo Analizar la Calidad de Vida Laboral del Personal Secretarial que labora en la Universidad de Oriente Núcleo de Anzoátegui. Para el presente trabajo se utilizó el tipo de investigación de campo y el diseño fue de carácter descriptivo y no experimental. Se tomó el 79% del total de la población. Se utilizó la técnica de observación directa en la recopilación y obtención de la data necesaria para resolver el problema; la técnica utilizada fue la encuesta con un instrumento (cuestionario) conformado por once (11) preguntas claves, que evalúa las siguientes variables: El Nivel de Calidad de Vida Laboral desde el punto de Vista Social, Económico y Socioeconómico; los datos obtenidos a través de los cuestionarios fueron procesados en forma manual, con apoyo del programa Excel para la elaboración de los cuadros. Los resultados a nivel general indican que la calidad de vida laboral del personal secretarial de la Universidad de Oriente Núcleo de Anzoátegui es “Deficiente” debido al incumplimiento de sus normas, reglamento y políticas internas de dicha

institución. Palabras Claves: Calidad de Vida Laboral, ambiente laboral, satisfacción en el trabajo, equidad económica.

Sánchez (2013) *Influencia de la Calidad de Vida Laboral en los Individuos y las Organizaciones*. Universidad de La Sabana. Facultad de Psicología. El artículo presenta una revisión teórica encaminada a identificar antecedentes, perspectivas, aportes empíricos y definiciones acerca de la Calidad de Vida Laboral (CVL) y su impacto a nivel de individual y organizacional. El estudio y la búsqueda de estrategias para la CVL, surgen como respuesta para alinear el logro de los objetivos organizacionales con las necesidades personales de sus colaboradores; lo cual configura las perspectivas de la CVL desde la organización y desde el trabajador. Conceptualmente, la CVL se delimita en función de características específicas como: remuneración, oportunidades de desarrollo, estabilidad laboral, etc. Se concluye que la CVL es apropiada en función de la adaptación a las particularidades organizacionales bajo una mirada integral y sistémica del contexto. Palabras clave: Calidad de vida laboral, satisfacción, productividad, trabajo.

Quintana (2014). *Calidad de Vida en el Trabajo, Personal de Enfermería*. Secretaría de Salud Pública, Hermosillo-México. Universidad de Concepción. Dirección de Postgrado Facultad de Medicina. El objetivo principal de esta investigación fue conocer la Calidad de Vida en el Trabajo (CVT) del Personal de Enfermería de la Secretaría de Salud Pública de Hermosillo, Sonora, México del primer, segundo y tercer nivel de atención y las características biosociodemográficas y factores del trabajo con las que se relaciona. Los conceptos de CVT adaptados por González, Hidalgo, Salazar y Preciado, dieron sustento a este estudio. El tipo de diseño fue cuantitativo, correlacional, transversal y comparativo. La población incluyó a Personal de enfermería: enfermeras(o) profesionales y no profesionales. La muestra fue probabilística, estratificada por nivel de atención y categoría de enfermeras, considerando un error del 5% y un 10% de pérdida, el tamaño fue de 345 personas. Para la recolección de datos se utilizó un cuestionario para conocer

las variables biosociodemográficas y los factores del trabajo del personal de enfermería elaborado exprofeso para este estudio y el instrumento para medir la Calidad de Vida en el Trabajo “CVT – GOHISALO” validado en población mexicana, con Alpha de Cronbach para esta investigación de 0.957. El análisis estadístico se realizó a través de software SPSS versión 15. Se utilizaron técnicas de estadística descriptiva e inferencial, se consideró la normalidad de los datos a través de la prueba de Kolmogorov-Smirnov, se realizaron pruebas estadísticas de homogeneidad utilizando el estadístico Chi-cuadrado; se compararon medias usando un enfoque tanto paramétrico como no-paramétrico. El presente proyecto contó con la autorización del Comité de Ética de la Facultad de Medicina de la Universidad de Concepción, Chile y del Comité de Ética e Investigación de la Secretaría de Salud Pública del Estado de Sonora, México, así como el consentimiento informado y por escrito de los participantes. Resultados: El promedio de CVT global del personal de enfermería es de 207.31 (DE=41.74) que indica un nivel medio de CVT. Respecto a los promedios de las dimensiones de CVT se encontró en cuanto a Soporte institucional para el trabajo  $\bar{x}=36.94$  (DE=12.47), Seguridad en el trabajo  $\bar{x}=30.74$  (DE=11.53), Integración al puesto de trabajo  $\bar{x}=30.74$  (DE=6.56), Satisfacción por el trabajo  $\bar{x}=35.10$  (DE=6.65), Desarrollo personal del trabajador  $\bar{x}=22.86$  (DE=6.43) Bienestar logrado a través del trabajo  $\bar{x}=35.62$  (DE=6.09) y Administración del tiempo libre  $\bar{x}=15.91$  (DE=3.90), que indica que todas las dimensiones mostraron nivel medio de calidad, excepto el desarrollo personal del trabajador que fue evaluado como bajo. Según nivel de atención de salud se encontraron diferencias estadísticamente significativas en las dimensiones de Satisfacción por el trabajo, Bienestar logrado a través del trabajo, Desarrollo personal del trabajador y Administración del tiempo libre. En cuanto Bienestar logrado a través del trabajo, 47% de los que laboran en el primer nivel de atención tienen alto bienestar logrado a través del trabajo, contrario a los que laboran en el segundo y tercer nivel donde 66.0% y 60.4% respondieron tener bajo bienestar logrado a través del trabajo respectivamente ( $p \leq 0.001$ ). En cuanto a Desarrollo personal del trabajador se observó que dentro del primer nivel de atención 43.2% se evalúan con alto desarrollo personal, mientras que 54.4%

del segundo nivel y 44.7% tienen evaluación de bajo desarrollo personal ( $p \leq 0.001$ ). Situación similar se encontró respecto a la dimensión de Administración del tiempo libre donde 60.2% del personal de primer nivel de atención evalúan como alta su administración del tiempo libre, mientras que 42.7% del segundo nivel de atención y 37.1% del tercer nivel de atención evalúan como baja dicha dimensión ( $p \leq 0.001$ ). Se concluye que el personal de enfermería que labora en la Secretaría de Salud Pública en la ciudad de Hermosillo, Sonora, México en general se encuentra medianamente satisfecho con su CVT. Existen diversas variables biosociodemográficas y del trabajo que se relacionan de forma significativa con las dimensiones de la CVT y existen diferencias estadísticamente significativas entre CVT global según variables biosociodemográficas y factores del trabajo del personal de enfermería. Palabras clave: Calidad de Vida, Enfermería, Trabajo.

Da Silva (2008). *Nuevas perspectivas de la Calidad de Vida Laboral y sus Relaciones con la Eficacia Organizacional*. Universidad de Barcelona. En la presente tesis se analiza la evolución del concepto Calidad de Vida Laboral (CVL) y como se puede potenciar conjuntamente con la Eficacia Organizacional (EFO), en términos de desempeño laboral. Para ello fueron realizadas dos investigaciones empíricas originales en el sector bancario oficial brasileño en los años 2004 y 2006.

En el primer estudio, mediante el análisis de contenido y factorial exploratorio, se verifica los aspectos de la CVL más frecuentemente evaluados por investigadores, y los considerados por 1,322 trabajadores. También se identifica las categorías clásicas y actuales, las similitudes y las diferencias entre la perspectiva de CVL entre investigadores y trabajadores. Se confirma que el concepto de CVL evoluciona en el tiempo según los contextos laborales, los cambios de tecnologías, etc.

Estos resultados constituyeron la base conceptual de la definición de CVL propuesta en la presente tesis, así como del instrumento desarrollado para evaluar la percepción de CVL en el segundo estudio empírico.

En él se plantean seis hipótesis principales, bajo dos enfoques. El primero explica las relaciones entre la CVL y sus dimensiones constitutivas,

proponiendo un índice global de CVL. El segundo enfoque analiza la CVL como variable antecedente de la eficacia de la organización, en dos niveles de análisis. El desempeño individual y desempeño de la sucursal bancaria. Las muestras están formadas por 1,305 trabajadores y por 121 sucursales bancarias, ubicadas en diez provincias de Brasil.

Los resultados de los análisis factoriales, correlaciones y regresiones, corroboran la influencia predictiva de la percepción de CVL sobre el desempeño, evidenciando que la CVL añade ventajas para trabajadores y organización. Se confirma que es posible obtener un índice CVL global y además, se identifica cuáles son los factores de la CVL que más aportan al índice global y cuáles son los que más influyen en el desempeño individual y grupal. Se discuten las implicaciones de los hallazgos para la investigación, para directivos, para profesionales de recursos humanos y para la investigación futura.

### **2.1.2 Nacionales**

Granados (2011). *Calidad de vida laboral: historia, dimensiones y beneficios* Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú. El propósito de este trabajo consiste en realizar una recopilación teórica de la historia de la calidad de vida laboral, así como de los diversos conceptos que se han elaborado en torno a ella. Para ello, se realiza una revisión de los trabajos más destacados. Asimismo, se estudian los dos amplios grupos de dimensiones que se relacionan a la CVL: las condiciones objetivas y las condiciones subjetivas, se detalla cada uno de los componentes de ambas dimensiones. Por último, se lista los diversos beneficios que trae consigo la implementación de programas de CVL en la empresa.

Palabras clave: Calidad de vida laboral, motivación, satisfacción laboral.

## **2.2 Bases teóricas**

En un trabajo de investigación de esta naturaleza el cuerpo teórico debe estar confeccionado con el propósito de contar con un marco de referencia que

guie y estructuré nuestros esfuerzos. A continuación se desarrollarán, ideas, conceptos, definiciones y reflexiones sobre las aristas temáticas que componen el concepto de la calidad de vida en el trabajo; se desarrollaran primero los enfoques sobre de calidad, luego los aportes sobre de calidad de vida, y finalmente se abordaran las ideas centrales sobre la calidad de vida en el trabajo.

## 2.2.1 Calidad

### 2.2.1.1 Teoría de Juran

Juran (1958), exgerente de Western Electric Company, define a la calidad “como adecuación para el uso”. Juran, considera que la opinión del usuario es la que indica que la calidad está en el uso real del producto o servicio. Aplicó a la calidad dos significados diferentes: característica y ausencia de defectos. Manejar con eficacia estos tipos de calidad significa utilizar lo que ahora parece un concepto muy antiguo de su trilogía de la calidad (Juran, 1986). Este concepto aparece en la figura 1 que se encuentra bajo estas líneas e indica la conexión entre planificación, control y mejora de la calidad.

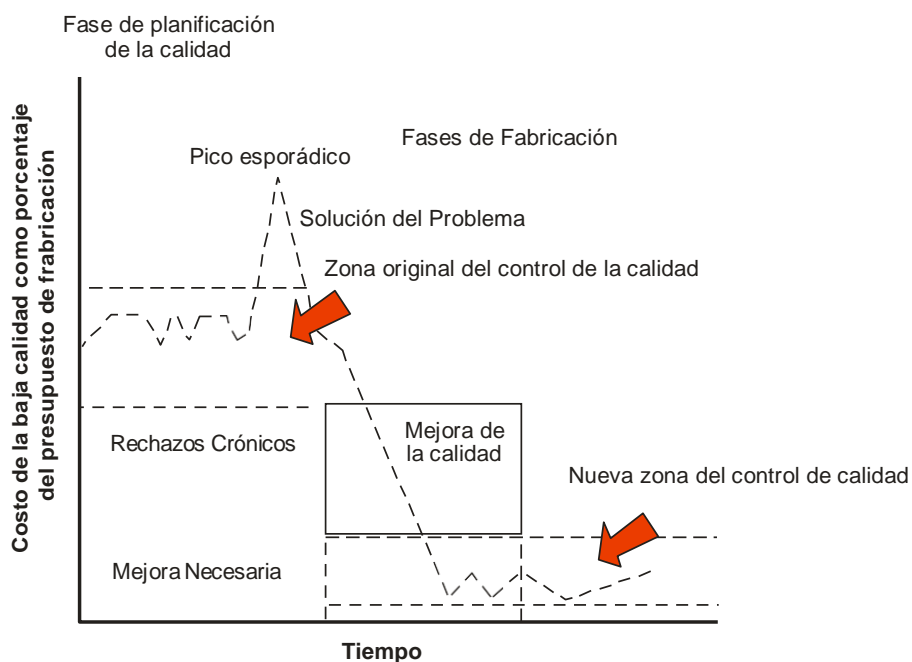


Figura 1. Fases de la planificación del trabajo Fuente: Teoría sobre Calidad, Juran (1990).

Cuando se utiliza esta definición, sólo el cliente puede determinar la calidad del producto o servicio. En consecuencia, a los fabricantes no les gusta utilizarlas, y prefieren una conformidad más controlada con las especificaciones, adecuadas para el uso de valor utilitario que varía de un cliente a otro. De acuerdo a Juran (1974), este concepto está basado en las cinco características siguientes: 1. Tecnológicas; 2. Psicológicas; 3. Temporal; 4. Contractual; 5. Ética

La calidad de un producto fabricado se puede definir, principalmente, por sus características tecnológicas y temporales (fuerza y fiabilidad), por ejemplo, mientras que un servicio puede incluir todas las mencionadas anteriormente. Esta es una explicación de por qué ha sido difícil aplicar los programas en empresas de servicios. Más aún, Juran determinó que la adecuación para el uso puede ser desglosada en cuatro elementos: calidad de diseño, control de calidad, disponibilidad y servicio de post-venta, como se muestra a continuación:

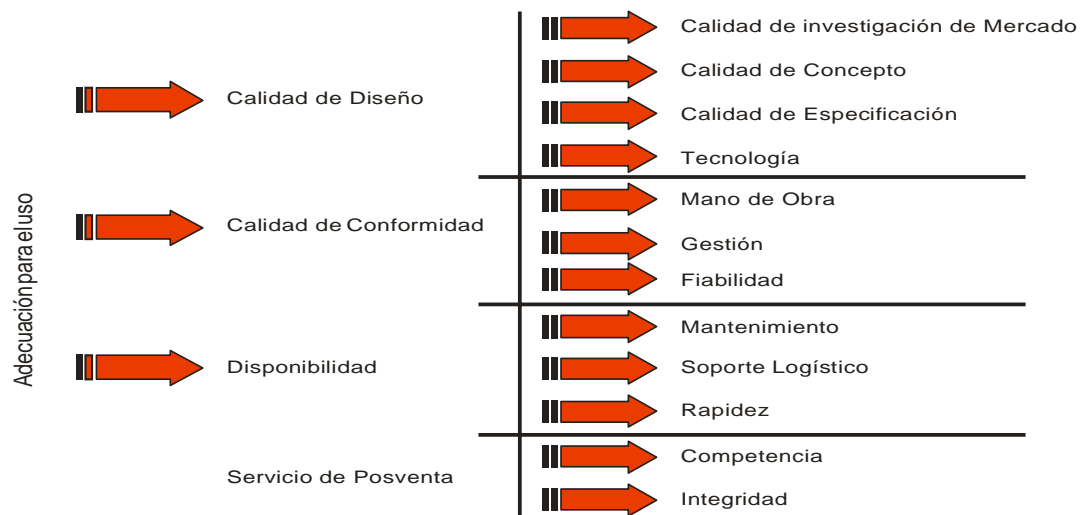


Figura 2: Adecuación para el uso Fuente: Teoría sobre Calidad, Juran (1990).

Juran, también contempló el concepto del cliente interno, relacionado con una organización de más de una persona. Los clientes internos eran individuos que provenían de procesos descendentes. Esto significa que el concepto podía ser aplicado al producto físico o sólo al flujo de información.

Cada cliente ascendente tenía especificaciones que debían ser cumplidas por suministradores descendentes y todos estos clientes internos trabajan para

Satisfacer clientes externos. El análisis de proceso ayudaría, por tanto, a satisfacer a estos últimos.

La metáfora de la máquina, de Morgan (1986), no quedaría fuera de lugar en este concepto ya que aplicada a una organización, significaría que las personas tienden a representar roles: cliente, proceso y proveedor. Oakland (1989) llamó a esto la cadena del cliente interno.

El enfoque de Juran fue siempre hacia la mejora de la calidad. La meta era incrementar la actuación a niveles nunca antes conseguidos. Juran sugirió que para poder hacer un proyecto sobre esto, trabajando en un problema, las compañías deben pasar por una ruptura de actitud, organización, conocimientos, patrones culturales y resultados (Juran, 1964). En consecuencia, desarrolló las seis fases de la solución de problemas para mejorar la calidad. La tabla siguiente muestra su desglose:

PASO	ACTIVIDAD
Identificar el Proyecto	Nombrar proyectos Evaluar proyectos Seleccionar un Proyecto Pregunta: ¿Es una mejora de la calidad?
Establecer el Proyecto	Preparar una exposición de la misión Seleccionar un equipo Verificar la misión
Diagnosticar la causa	Analizar los síntomas Confirmar/Modificar la misión Formular teorías Comprobar las teorías Identificar el origen de la causa
Remediar la Causa	Identificar las alternativas Crear el remedio Diseñar los controles Crear la cultura Comprobar la efectividad Implementar
Mantener las Ganancias	Diseñar los controles efectivos Inhabilitar del remedio Auditar los controles
Repetir y Nombrar	Repetir los resultados Nombrar los nuevos proyectos

Figura 3: Fases de la solución de problemas para mejorar la calidad  
Fuente: Teoría sobre la Calidad, Juran (2010).



### 2.2.1.2 Deming

A Deming, el pensador más influyente que ha existido sobre Management. Su credibilidad procede de haber revolucionado grandes empresas y naciones enteras. Formado como físico-matemático con un doctorado de la Universidad de Yale, se le recuerda por sus catorce puntos, el ciclo de Deming, y sus enfermedades mortales. Antes que muchos otros él tuvo un gran aprecio por las estadísticas. En los años 50, Deming enseñó el control estadístico japonés de proceso.

En reconocimiento por su oportuna intervención y contribución a la industria japonesa, el Sindicato de la Ciencia y la Ingeniería Japonesa instaura el premio Deming.

En 1980, la sección metropolitana de la Sociedad Americana de Control de Calidad estableció la medalla Deming, para ser otorgada por los logros obtenidos en técnicas estadísticas para la mejora de la calidad. Los catorce puntos de Deming son:

Los 14 puntos de Deming	
1	Crear constancia en el mejoramiento de productos y servicios
2	Adoptar una nueva filosofía de cooperación en la cual todos se benefician
3	No depender más de la inspección masiva
4	Terminar con la práctica de comprar a los más bajos precios
5	Mejorar continuamente y por siempre los sistemas de producción y servicio
6	Establecer entrenamiento dentro del trabajo (capacitación).
7	Establecer líderes
8	Eliminar el miedo y construir confianza
9	Borrar las barreras entre los departamentos
10	Eliminar eslóganes
11	Eliminar cuotas numéricas y la gestión por objetivos
12	Remover barreras para apreciar la mano de obra y los elementos que privan a la gente de la alegría en su trabajo
13	Instituir un programa vigoroso de educación y auto mejora
14	Poner a todos en la compañía a trabajar para llevar a cabo la transformación

*Figura 4:* catorce puntos de Deming

Fuente: Deming (1989). Calidad, Productividad y Competitividad.

Esto significa, que la dirección debe planificar para hoy y para mañana y debe ofrecer un esfuerzo coordinado y organizado para alcanzar las metas establecidas para el futuro. También significa librarse de los plazos cortos y utilizar eficazmente la planificación de la calidad. El plan a largo plazo, cuando se usa como pretexto para generar rápidas devoluciones, provoca que la organización tropiece y falle; los esfuerzos no serán eficaces y se perderán las ganancias. La organización orientada hacia la calidad querrá sin duda asegurar su futuro y respetará el hecho de que el desarrollo de la calidad es un proceso a largo plazo. Deming sugiere que la constancia de objetivos significa innovación, investigación y educación, una continua mejora del producto y del servicio, y el mantenimiento del equipo y la planta (Walton, 1986). Principales problemas observados:

*Falta de constancia en el objetivo.* Esto refleja brevedad de los plazos y Deming lo ve como un error de gestión, sufrido frecuentemente por contadores y financieros. También la inconsistencia con una política de calidad y la implementación del plan.

*Enfasis en los beneficios a corto plazo.* Esto se relaciona con el punto anterior. La brevedad en los plazos también tiene que ver con la extracción de fondos para ser reinvertidos en la gente que importa en una organización, los trabajadores. Es probable que las empresas públicas tengan que equilibrar los beneficios de los accionistas, asumir las ofertas, la mano de obra y los clientes. Suelen ganar los primeros, en detrimento de toda la organización y, al final el cliente.

*Evaluación de la actuación o revisión anual.* El uso de técnicas de gestión tales como la gestión según objetivos, provoca una planificación a corto plazo y miedo cuando se negocian requisitos de actuación en el trabajo. Crean conflicto entre los miembros de los equipos apoyando actuaciones mediocres en grupos, en vez de apoyar actuaciones que reflejan la capacidad de cada individuo. La competitividad abunda. Ser un mal negociador no

significa ser un mal trabajador, pero debido a las relaciones de poder entre supervisores y trabajadores, los últimos son penalizados.

*Movilidad de la Alta Dirección.* Deming pensó que demasiados altos ejecutivos estaban puestos temporalmente, de 2 a 3 años, poco tiempo para evaluar su credibilidad en la eficacia de la gestión. La movilidad puede estar bien para los directores, pero no ofrece consistencia a la retórica de la alta dirección. El movimiento de los altos ejecutivos y los trabajadores es visto como una reflexión sobre los problemas subyacentes de insatisfacción en el trabajo. No parece que los directores se den suficiente tiempo para aprender los problemas reales del trabajo antes de cambiarse.

*Dirigir una compañía sólo por las cifras.* Medir el lado objetivo de una organización es, hoy en día, una tarea relativamente simple. Son las cifras desconocidas las que crean problemas. ¿Cómo se mide un cliente insatisfecho y su potencial sobre las ventas?

Deming considera que los costos médicos y legales son excesivamente altos. Algunos de los obstáculos que sugiere Deming que no ayudan a desarrollar una eficaz gestión de calidad incluyen:

1. Nuestros problemas son diferentes.
2. Dependencia de los departamentos de control de calidad.
3. Calidad por la inspección.
4. Culpar a los trabajadores.
5. Comprobación inadecuada de los prototipos.

Deming ha intentado revisar su filosofía sobre la gestión de la calidad y lo describe como:

*Apreciación por un sistema.* Esto significa que todos necesitan entender las partes que constituyen el sistema en el que trabajan y las varias interrelaciones que existen; un fallo en una parte del sistema afecta el éxito en otra parte de mismo.

*Conocimiento de la teoría estadística.* Deming exige que todo el personal esté familiarizado con los métodos estadísticos generales y los aplique con eficacia.

*Teoría del conocimiento.* Tiene que ver con la eficacia de la planificación y la aplicación de esos planes, para determinar lo que funciona y lo que no.

*Conocimientos de psicología.* El desarrollo de la calidad requiere cambios de actitud en las personas, en los valores y los comportamientos. En consecuencia, directores y trabajadores por igual necesitan comprender qué impulsa a la gente y cómo estos impulsos pueden ser aprovechados para el desarrollo continuo de la gestión de calidad.

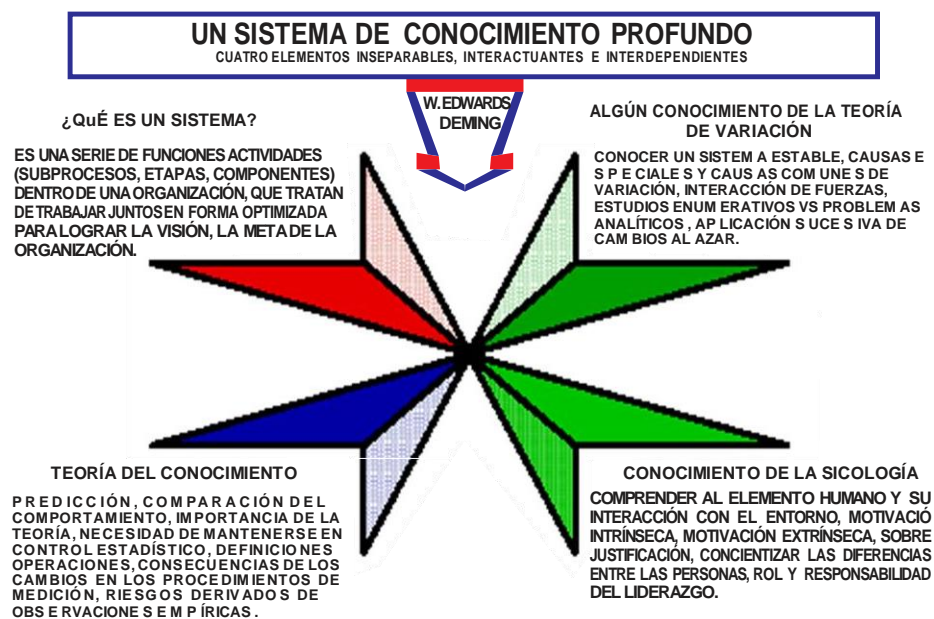


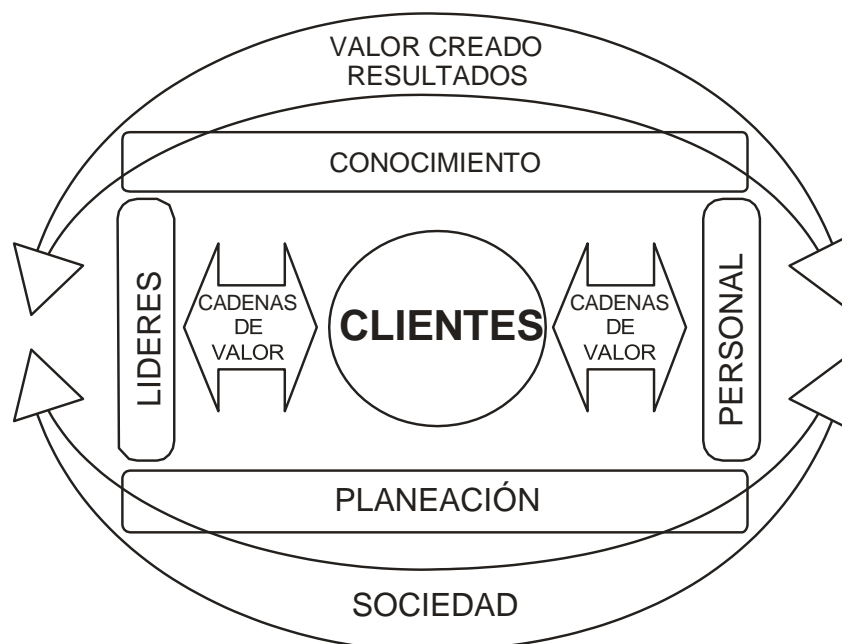
Figura 5: Elementos inseparables de un sistema

### 2.2.1.3 Garvín y la gestión de calidad

Garvín, profesor de la Escuela de Negocios de Harvard. Ha desarrollado muchas contribuciones que han tenido una gran influencia en la teoría de la gestión de calidad. Desarrolló lo que se conoce como las ocho dimensiones de la calidad. Estas dimensiones son: actuación, características, conformidad, fiabilidad, durabilidad, utilidad, estética y calidad percibida.

Se entiende que indican la amplitud que ha llegado a abarcar la calidad y sugieren, en este contexto, que se requieren múltiples dimensiones para obtener de la calidad hasta los significados más fundamentales.

Garvín también introdujo la noción de las cinco bases de la calidad: Trascendencia, Producto, Usuario, Fabricación y Valor



*Figura 6:* Conocimiento y planeación de los clientes

Fuente: Porte M. (2009). Estrategia Competitiva. Técnicas para el análisis de la Empresa y sus competidores.

La cadena de valor. Es un modelo que clasifica y organiza los procesos o actividades del negocio, generando valor al cliente. Michael Porter propuso

el concepto de "cadena de valor" para identificar formas de generar más beneficio para el consumidor y con ello obtener ventaja competitiva.

La cadena de valor categoriza las actividades que producen valores añadido en una organización en dos tipos: las actividades primarias y las actividades de apoyo o auxiliares.

Entre las actividades principales o primarias tenemos:

- Logística interna
- Operaciones
- Logística externa,
- Marketing y ventas
- Servicios

#### **2.2.1.4 El sistema ISO**

##### *a. ISO-9000*

Es una serie de estándares acordados por la organización internacional de normalización (International Organization for Standardization, ISO) y adoptados en 1987.

Los historiadores sostienen que ISO 9000 se originó a partir de las normas de calidad impuestas por el departamento de defensa de los Estados Unidos a finales de los años 50's. La institución Británica de estándares, aceptó estos estándares y los amplió de maneras que incluyeran la totalidad del procesos empresarial en 1979. La Organización Internacional de Normalización, aceptó el análisis y la denominó la serie ISO 9000.

La serie ISO 9000 consta de seis partes primarias numeradas de 9000 a 9004 y recientemente la serie 14000. Si se mostraran en el funcionamiento continuo de una compañía de operaciones, la serie oscila desde diseño y desarrollo hasta compras, producción, instalación y servicio. Mientras que

ISO 9000 y 9004 sólo establecen pautas para operación, ISO 9001, 9002 y 9003 son estándares bien definidos.

- ISO 9001: Modelo para asegurar la calidad en diseño, producción, instalación y servicio (para utilizarse cuando el proveedor asegura que cumple con los requisitos especificados durante varias etapas que pueden incluir diseño, desarrollo, producción, instalación y servicio)
- ISO 9002: Modelo para asegurar la calidad en producción e instalación (para utilizarse cuando el proveedor asegura que cumple con los requisitos especificados durante producción e instalación)
- ISO 9003: Modelo para asegurar la calidad en la prueba final de inspección (para utilizarse cuando el proveedor asegura que cumple con los requisitos especificados solamente al final de la inspección y de la prueba)

Pautas a Seguir para los Sistemas de Calidad:

- ISO 9000: Incluye pautas para selección y utilización de la gerencia de calidad y estándares de garantía de calidad.
- ISO 9004: Pautas para gerencia de calidad y elementos del sistema de calidad.

Puede requerirse una gran cantidad de trabajo y gastos de trabajo para ser acreditado en el nivel más alto, que es ISO 9001. Sin embargo algunas compañías pueden no necesitar dicha acreditación. Por ejemplo, ISO 9003 cubre calidad en la inspección y pruebas finales de producción; una compañía puede estar acreditada solo en este nivel de producción final. Esto en esencia garantizaría la calidad de la compañía en cuanto a su producción última y la haría atractiva para los clientes. Una acreditación más amplia sería ISO 9002, abarca más campos.

Hay 20 elementos en los estándares ISO 9000 que se relacionan con la manera en que opera el sistema y con su buen nivel de funcionamiento. Cada uno de estos elementos se aplica en diferentes grados a los tres estándares: 9001, 9002 y 9003 (ISO 9001 los abarca todos)

ISO-9000 es intencionalmente vaga. Una compañía interpreta los requerimientos en la medida en que se relacionan con su negocio. Es valiosa para las empresas porque da la base de donde están y donde quisieran estar las empresas; promueve el mejoramiento continuo. La organización Internacional de Normalización quiso que la serie 9000 fuera más que una norma, que reflejara una operación bien organizada, con personal capacitado y motivado.

Elementos que se deben tener en cuenta en un sistema de calidad ISO 9000.

<p><b>1.- Responsabilidad Gerencial.-</b> Definir , implementar y mantener la política de calidad. □ Definir responsabilidades y autoridades del personal involucrado con la calidad</p>	<p><b>11.- Equipos de Inspección, Medición y Ensayo</b></p>
<p><b>2.- Sistema de Calidad.-</b> □ Preparar e implementar los procedimientos</p>	<p><b>12.- Estado de la Inspección y del Ensayo.-</b> Se debe mantener el estado de la inspección y de la prueba para los artículos a medida que atraviesan los diferentes pasos del proceso. Los registros deben indicar quien entregó el producto que cumple con las normas.</p>
<p><b>3.- Revisión del contrato.-</b> Los contratos y órdenes de compra deben ser revisados cuidadosamente.</p>	<p><b>13.- Control del Producto no Conforme.-</b> Los □ productos que no cumplan con las normas deben ser controlados para evitar un uso o instalación inadvertidos. Revisión y disposición de los productos que no cumplen con la norma.</p>
<p><b>4.- Control del Diseño.-</b> Planear el proyecto del diseño. Definir parámetros. Documentar □ la producción del diseño y verificar sus requerimientos.</p>	<p><b>14.- Acción Correctiva y Preventiva.-</b> Identificar causas de problemas. Corregir □ los problemas específicos y sus causas. Evaluar □ efectividad de las acciones correctivas.</p>
<p><b>5.- Control de Documentos y Datos.-</b> Control □ en la generación, distribución y cambios en los documentos.</p>	<p><b>15.- Manejo, Almacenamiento, Empaque, Preservación y Entrega.-</b> Desarrollar y mantener procedimientos. Almacenamiento seguro y vigilar deterioro de los productos en reserva. Controles □ de manejo que eviten daños y deterioros. Controlar estos procesos. Control de entrega.</p>
<p><b>6.- Compras.-</b> Contratistas y proveedores deben cumplir con requerimientos claramente definidos. Verificar las garantías de calidad que nos ofrecen.</p>	<p><b>16.- Registros de Calidad.-</b> Identificar , recolectar, clasificar, archivar, almacenar, mantener y poner a disposición los registros de calidad.</p>



<p><b>7.- Material Suministrado al Cliente (Garantía)</b></p>	<p><b>17.- Auditorías Internas de Calidad.-</b> Planearlas y aplicarlas. Comunicar resultados a la gerencia. Corregir deficiencias.</p>
<p><b>8.- Identificación y Tratabilidad del Producto.-</b> El <input type="checkbox"/> producto debe estar identificado y rastreado por artículo o lote durante todas las etapas de producción, entrega e instalación.</p>	<p><b>18.- Entrenamiento</b> Identificar necesidades de entrenamiento. Proporcionarlo Mantener registros.</p>
<p><b>9.- Control del Proceso.-</b> Definir y planear procesos de producción e instalación. La producción se debe llevar a cabo bajo condiciones controladas. Los procesos especiales que no se puedan verificar después del hecho, deben tener seguimiento y controlarse durante todos los procesos.</p>	<p><b>19.- Servicio.-</b> Cumplir con los requerimientos del servicio según los procedimientos escritos.</p>
<p><b>10.- inspección y Ensayo.-</b> Inspeccionar todos los materiales entrantes antes de utilizarse. Realizar <input type="checkbox"/> inspecciones y pruebas durante los procesos. Inspeccionar y realizar prueba final antes de entregar el producto. Mantener registros de las inspecciones y pruebas.</p>	<p><b>20.- Técnicas Estadísticas.-</b> Identificar técnicas. Utilizarlas <input type="checkbox"/> para verificar la capacidad de aceptación del proceso y las características del producto.</p>

Es importante tener una certificación ISO-9000 desde el punto de vista competitivo; porque ISO9000 especifica la forma en que una compañía debe operar, así como las normas de calidad, los tiempos de entrega, los niveles de servicio, etc., que hacen que una compañía sobresalga sobre las demás.

*b. ISO 14000*

Es una serie de normativas desarrolladas por la Organización Internacional para la Normalización. Dichas normativas proveen a la gerencia con la estructura para administrar un sistema de gerencia en la gestión ambiental. La serie incluye guías y una normativa de especificaciones/requerimiento designada ISO 14001. La serie incluye disciplinas en eco-gerencia, auditoría, evaluación en la gestión de protección al medio ambiente, eco-estampado/etiquetas/sellos y normalización de productos entre sus guías. Más aún ISO 14001 se puede integrar con Seguridad, Salud Ocupacional e

ISO 9001 para lograr un Sistema de Gerencia Integral (ejemplo, Southern California Edison, ISO 14001: ISO 9001).

Se le denomina ISO VERDE 14000 (ECO-GERENCIA) ya que la necesidad de proteger el medio ambiente se tiene que convertir en hechos y no meramente palabras, más aún los principios de desarrollo sustentable lo requieren. ISO "verde" requiere la participación de "todo" el ciclo operativo de la organización y va mucho más allá del concepto de control y otros establecidos por la Normativa en la Gestión de la Calidad ISO 9000. Es en la integración de ISO 9000 e ISO 14000 donde calidad y ambiente es responsabilidad integral de "todos" dentro de una organización. La Normativa Internacional aplica a todo tipo de organización y empresa ya sea servicio, manufactura (como fabricantes de productos), bancos, hospitales, aerolíneas, gobierno, departamentos de defensa nacional, etc. La ISO 14000 no impone—no define el cómo hacer algo. ISO 14000 requiere que se demuestre la responsabilidad mediante los requerimientos establecidos en la Normativa Internacional ISO 14001 contemplando la reglamentación y estatutos aplicables al alcance de la gestión operativa y comercial de la organización. Desafortunadamente no es común que las empresas tengan elementos básicos según estipula la Normativa Internacional ISO 14001.

*c. Normativa ISO 14001*

Son especificaciones para el Sistema de Gerencia Ambiental es la única normativa de requerimiento en la serie ISO 14000. La Normativa ISO 14001 tiene un esquema comparativo a ISO 9001:2000. La Normativa ISO 14001 aplica a todo tipo de empresas ejemplo... montaje, fabricación, médica, servicio, hospitales, aerolíneas... igualmente gobierno y otras entidades. La normativa de requerimiento bajo el esquema ISO 14000 es ISO 14001. ISO 14001, diferente a ISO 9001 el cual permite a la organización liberarse de requerimientos (ISO 9000-2000), ISO 14001 requiere que los mismos se atiendan. La certificación se otorga al verificar y validar cumplimiento a los requerimientos especificados en la Normativa Internacional ISO 14001 por

una 3ra Parte para satisfacción de la organización y otro bajo la que se está adscrita. Más que implantar, el reto ISO 14001 reside en demostrar la mejora continuada.

La aplicación de la Normativa Verde se aplica a todas aquellas organizaciones y empresas cuya gestión afecte directa o indirectamente el medio ambiente. La necesidad de proteger a nuestro ambiente acelerado por la competencia global comienza en la implantación y registro de operaciones a la Normativa Internacional ISO 14001. Esto obliga a otros a implantar un modelo o registrar la empresa con base a la Normativa ISO 14000. La Normativa Internacional ha sido coordinada y evaluada por más de 60 países. Dicha coordinación está dirigida por el CT 207 (comité técnico 207) que lo integran más de 40 países.

El demostrar responsabilidad mediante un sistema de gerencia ambiental (SGA) o llámese también eco-gerencia (SEG) se ha convertido en una práctica común y que los mercados requieren. Numerosos países y regiones ya han delineado o implantados requerimientos para demostrar responsabilidad en la gestión ambiental -- algunos ejemplos son Malasia, Mendoza-Argentina, Republica de China, Canadá, Unión Europea.

Los clientes nacionales e internacionales esperan que sus proveedores cumplan con la estructura y los elementos de la Normativa Internacional ISO "verde" y así asistir en reducción de riesgo. Ford, DaimlerChrysler, BMW, GM, Mercedes-Benz, entre otras han impuesto a sus proveedores implantar/certificar ISO 14001 para más tardar 2003.

Las empresas (mayormente multinacionales y nacionales principales o de primer nivel) requieren de sus proveedores evidencia y resultados que demuestren responsabilidad en los servicios y los productos suministrados tal como el reciclaje. A su vez y sucesivamente cada proveedor lo requiere de sus proveedores. Dichos resultados y evidencia con base a los

requerimientos de la Normativa Internacional ISO 14001 demostrarán que no son solo palabras pero hechos.

La certificación inicia de la siguiente con un evaluación objetiva del estado y situación actual de la empresa con base a la Normativa ISO 14001.

Los recursos requeridos para implantar y mantener un sistema de eco-gerencia (SEG) o SGA (con base en los requerimientos de la Normativa Internacional ISO "verde ") se evaluarán como parte de la estrategia de la empresa a largo alcance.

Desde el comienzo la implantación dependerá grandemente de la cultura de organización, el estado del sistema actual, situación de riesgos, consideración a la reglamentación aplicable a la región y la habilidad de la empresa en trabajar en equipo. Los siguientes elementos son indispensable hacia para el éxito del proyecto de implantar un SGA y/o sistema de eco-gerencia (SEG) con base en la Normativa Internacional:

*Análisis y Diagnóstico:* Lo más temprano posible haga una evaluación y análisis de la situación actual definirá las fortalezas y debilidades, entre otros elementos críticos.

*Compromiso:* El proceso hasta el registro requiere del involucramiento y el compromiso de la gerencia-dirección para completar el proyecto y exitosamente continuarlo.

*Enfoque:* Se establecerá y continuará un sistema de objetivos y metas que demuestren el compromiso a mejoras. Dichas mejoras estarán orientadas a no impactar el ambiente, asistir en la preservación de recursos naturales, apoyar en los principios de "desarrollo sostenible", prevención de la polución y acatamiento al marco regulatorio.

*Preparación:* Asignar y organizar los recursos necesarios para apoyar y establecer la prioridad de tal que se asegure el éxito en la implantación.

*Capacitación:* La ruta hacia registro requiere capacitación y adiestramiento del personal que afecta el sistema operativo y ambiental con responsabilidad por la implantación, documentación y auditoría del sistema.

Dicha capacitación puede incluir: orientación ISO 14000, compendio de la Normativa Internacional, planificación, técnicas para solución de problemas, medición del sistema, cursos específicos de las regulaciones de la región, técnicas para reducción de contaminación, mejoras continuadas, mantenimiento, calibración.

*Documentación:* Fase inicial y en algunos casos ardua, es importante para que la documentación refleje las prácticas, se contemplen las pautas de los requerimientos regulatorios, estatuto/reglamentación y otros aplicable ante las cláusulas de la Normativa Internacional (sin que sea burocrática)... reconocer que la carga documental no es la de una AS9100, ISO 13485, ISO 9001:1994, QS-9000...

*Corrección:* Se implanta un esquema efectivo en solucionar problemas y no simplemente atacar síntomas.

*Prevención:* Se requiere integrar un esquema que no solo evalúe las posibles causas de problemas pero que las soluciones implantadas sean con base a la raíz del problema con miras preventivas.

### **Premio Nacional de Calidad**

*Principios.* Calidad total es una forma de ser que promueve la mejora continua de los productos, procesos, sistemas y personas involucradas. Mejora Continua es el medio para lograr altos niveles de competitividad y crear valor a través de la producción de bienes y servicios. Los líderes son los impulsores del cambio, en ellos descansa la visión y la congruencia entre el “decir” y el “hacer”, así como la responsabilidad de la creación de una cultura de calidad y el rumbo estratégico de la operación. La calidad se construye mejorando los procesos, no enfocándose sólo al producto o resultado. La autogestión y la autoevaluación constituyen los pilares del desarrollo personal, profesional y organizacional. Las alianzas con el personal, los usuarios, proveedores y comunidad son la fuerza fundamental de la cultura de calidad. La cultura de calidad implica un compromiso con el bienestar de la comunidad, la conservación de sus valores culturales, y el uso racional de los recursos naturales.

*Modelo de dirección por calidad* El diagrama del Modelo de Dirección por Calidad representa la relación entre los ocho Criterios del Modelo. El centro y razón de ser de la organización son los clientes. Los líderes y el personal con su compromiso, interés y responsabilidad, coordinan sus esfuerzos y habilidades a través de los procesos que forman cadenas internas de valor, para ofrecer a los clientes productos o servicios y crearle valor. Para elevar la eficiencia y efectividad en sus acciones, utilizan el conocimiento y experiencia disponibles. Los procesos y sistemas de trabajo se derivan de una cuidadosa planeación. Estratégica y operativa, que refleja además, su compromiso con el desarrollo de la sociedad y la conservación de los ecosistemas. Los resultados alcanzados, producto del esfuerzo en equipo, son mucho más que la suma de las partes, la sinergia y el crecimiento sostenido generan, para la organización, competitividad y permanencia, para las personas crecimiento profesional y personal.

*Criterios de evaluación.* Valor superior para el cliente. Liderazgo. Desarrollo del personal. Conocimiento organizacional. Planeación. Cadenas de valor. Impacto en la sociedad. Valor creado: Resultados.

*d. Valor Superior para el Cliente*

Este Criterio examina los sistemas de la organización para conocer, anticipar, satisfacer y exceder los requerimientos y expectativas de los clientes y usuarios finales, antes, durante y después de la entrega de los productos y servicios. También incluye la manera en que fortalece la relación con sus clientes y usuarios finales, y cómo evalúa su satisfacción y lealtad.

- *Conocimiento de mercados y clientes*
  - Cadenas de valor
  - Segmentos de mercado, grupos de clientes, actuales, potenciales y de la competencia
  - Desarrollo de clientes
  - Beneficios de productos y servicios
  - Cadena de valor del cliente
  - Ciclo de vida del producto / servicio
  - Factores críticos de los clientes
  
- *Relación integral con el cliente*
  - Accesibilidad del servicio/producto
  - Estandarización del servicio y percepción positiva del cliente
  - Anticipar los requerimientos clave
  - Atención a quejas e incidencias
  - Relaciones positivas y de largo plazo
  - Garantías de servicio
  - Facultamiento y desarrollo del personal que atiende directamente a los clientes
  
- 
  
- *Medición del valor creado*
  - Procesos y métodos de medición
  - Predicción de comportamientos futuros
  - Satisfacción de clientes de la competencia
  - Satisfacción en transacciones recientes
  - Valor recibido y percibido.
  
- e. *Liderazgo*

Este criterio examina el papel y la participación directa de la Alta Dirección como "líder", dirigente o responsable principal del proceso de mejora continua

en la organización, así como la forma en que diseña, inspira, implanta y evalúa la cultura deseada.

- Liderazgo mediante el ejemplo
  - Diseño del esquema de calidad
  - Estructura de administración y mejora
  - Perfil del liderazgo y prácticas personales
  - Alineación con planes estratégicos
  - Generación de valor a los clientes, personal, ecosistemas, comunidad, accionistas, y permanencia de la organización.
  
- *Cultura organizacional*
  - Principios y valores
  - Relación con el sistema de compensación y reconocimiento
  - Políticas
  - Despliegue operativo de la misión, visión, principios y valores
  - Evaluación de la cultura
  
- f. *Desarrollo del personal*

En este criterio se analizan los sistemas y prácticas con que cuenta la organización para estimular la participación y desarrollar el potencial del personal a fin de establecer y mantener un ambiente de colaboración, crecimiento, y realización personal y profesional para crear valor al cliente:

- Diseño de sistemas de trabajo
- Anticipación a necesidades de clientes
- Flexibilidad y respuesta oportuna
- Multihabilidades
- Ambientes de innovación y aprendizaje
- Evaluación del desempeño
- Reconocimiento y compensación



- *Educación, capacitación y desarrollo*
  - Planes y programas
  - Vinculación con estrategias, necesidades operativas, individuales y
  - Grupo.
  - Planes de carrera y sucesión
  - Aplicación de aprendizajes

- *La calidad de vida en el trabajo*

Muchos estudiosos de la materia han investigado al respecto y han llegado a la conclusión de que existen diversas fuentes que se pueden asociar al surgimiento de la calidad de vida en el trabajo:

- Investigaciones más amplias en los campos de los datos de mando,
- Motivación y eficiencia en la organización.
- Investigación activa en los grupos de trabajo semiautónomos.
- Cooperación entre los empleados y la dirección.
- Diseños innovadores de nuevas plantas.
- Participación conjunta empleados-dirección y experiencia en la resolución de problema.

### **2.2.2 Análisis de la salud**

Actualmente, la Calidad de Vida en el trabajo es un set de hechos que engloban todos los esfuerzos por incrementar la productividad y mejorar la moral, el bienestar de los trabajadores y su entorno, enfatizando la participación de los recursos humanos en la organización, la preservación de su dignidad y eliminar los aspectos disfuncionales que la asechan.

Existen muchas forma de mala calidad de vida de los trabajadores, estas deficiencias pueden darse en los aspectos de infraestructura, seguridad, ambiente, que afectan la salud tanto físicas, Psicológica como social. Así por ejemplo en el plano fisiológico tenemos:

- *Estrés*: Es considerado como la primera causa de ausentismo laboral y disminución de la productividad por la Organización Mundial de la Salud (OMS).

Uno de sus principales síntomas es el dolor de cabeza. Este mal provoca que los empleados pierdan, en promedio, entre uno y cuatro días laborales al año.

Existen más de 150 tipos distintos, aunque el más habitual es la migraña que afecta a un 16% de las mujeres y al 7% de los hombres.

- *Fatiga visual*: Ojos rojos, ardor y cansancio son los síntomas. Se presenta por la continua lectura de documentos o computadores sin protectores visuales o con bajos niveles de iluminación. El estar concentrado en el trabajo puede hacer que el empleado comience a pestañear cada vez menos, lo que produce, a su vez, dolor de cabeza y malestar.
- *Dolor de espalda*: Después de estar sentado en una extensa jornada laboral, es muy probable que una mala posición termine por afectar el estado de la espalda. Aquí comienzan a aparecer el dolor en los hombros, cuello y cintura. El deficiente diseño ergonómico de las sillas también influye en este aspecto.
- *El síndrome de la fatiga crónica*: Se trata de un mal que puede disminuir hasta en 50% la productividad de las personas. Se presenta con cansancio o agotamiento prolongado que no se alivia con el descanso y cuyos principales síntomas son:
  - Pereza
  - Insomnio
  - Molestia muscular
  - Fiebre

Otros síntomas son:

- Pérdida del sentimiento de competencia e idoneidad profesional

- Desmotivación
  - Pérdida de la autoestima laboral
  - Deserción
  - Abandono de tareas.
- 
- *Síndrome del túnel carpiano:* Es causado por la flexión reiterada de la muñeca, que produce pérdida de fuerza en las manos.  
El uso del computador durante jornadas prolongadas suele provocar molestias en la muñeca y el codo, que a largo plazo pueden derivar en tendinitis. Según estudios, durante los últimos 10 años se ha triplicado en la población.
  
  - *Problemas gástricos:* El comer mal en la oficina hace que enfermedades como el colon irritable y la gastritis, sean de gran frecuencia en los trabajadores.  
Este malestar puede generarse debido a la presión, el aumento de las preocupaciones. Resulta frecuente entre los 30 y 45 años, edad en que la persona está en plena etapa de productividad.
  
  - *Obesidad:* Este mal, por su parte, se ha incrementado debido a las largas horas que los empleados pasan sentados en sus escritorios, la falta de ejercicio y la mala alimentación.
  
  - *Lipoatrofia semicircular:* Es un trastorno de la grasa subcutánea que se suele manifestar con un hundimiento en la cara anterior y lateral de los muslos y, a veces, de los antebrazos.  
La lipoatrofia semicircular afecta a los trabajadores de oficina y seda por factores como la baja humedad, campo magnético concentrado, exceso de aparatos electrónicos y de nuevas tecnologías, posibles deficiencias en el mobiliario.
  
  - *Trastornos de trauma acumulativo:* Esta enfermedad es una familia de trastornos de los músculos, tendones y nervios, causados,

acelerados o agravados por movimientos repetitivos del cuerpo, sobre todo, cuando también están presentes posturas incómodas, fuerzas altas, esfuerzos de contacto, vibración o el frío. Su causa son los trabajos repetitivos y de poca dinámica.

- *Gripe:* El frío que produce el aire acondicionado, junto con los espacios reducidos en la oficina, hace que la gripe esté entre los males comunes del trabajo. Debido principalmente a que la cercanía de los puestos laborales hace que la gripe se propague fácilmente de haber algún empleado contagiado.

Dar un paseo, tomar aire, facilitar una alimentación saludable y aumentar los niveles de actividad física durante las horas trabajo, pueden reducir considerablemente los riesgos de estas enfermedades y otros graves problemas de salud, a la vez que les darán, tanto a empleados como jefes, una mejor calidad de vida.

### **2.2.3 Calidad de Vida Laboral**

#### **2.2.3.1 *Evolución del concepto calidad de vida laboral***

Según Davis K, y Newstrom (2003) La historia para medir empíricamente lo que en forma genérica se fue perfilando como "calidad de vida", es decir su traducción cuantitativa. Es notorio que nuestros instrumentos de análisis de la realidad social son imperfectos. En el caso de la calidad de vida -aunque tomando distintos nombres- se ha buscado desde el punto de vista cuantitativo combinar diversos indicadores de bienestar social para establecer índices que permitieran comparaciones dentro de cada país en primera instancia y entre países posteriormente.

El enfoque más exitoso para evaluar el desarrollo ha sido el PIB, realizado en las décadas del 30 y 40 en un contexto de recesión generalizada si bien no medía el bienestar humano (Estés, 1994). Se puede fechar los primeros pasos en ese sentido, cuando en 1954, un grupo de la ONU

identificó la necesidad de diferenciar algunos conceptos como "nivel de vida" y de definir indicadores para la comparación. Distintos enfoques, a veces contradictorios, se fueron desarrollando posteriormente, dependiendo del organismo internacional. Un informe de la ONU de 1961 ya presentaba una lista de 12 componentes de "nivel de vida".

Del arsenal de instrumentos propuestos a partir de entonces, sin duda un avance sustancial es la aparición del primer informe sobre Desarrollo Humano (IDH) del PNUD. Este Índice -anualmente ajustado en su composición- puede leerse como un "diálogo" con el Banco Mundial a partir de su mayor consideración de los aspectos sociales (Coraggio, 1995, p. 36). De hecho, la creciente pobreza producto de la imposición de la globalización económica de mercado libre, ha llevado a combinar este modelo en curso, con políticas sociales focalizadas (Gurrieri, 1994).

El IDH representa pues el intento más perfeccionado desde un organismo internacional, de elaborar un diagnóstico que permita comparaciones relativamente precisas entre países. Ello habilita a evaluar la eficiencia de acciones emprendidas y la eventual asignación de recursos mediante la focalización del gasto social.

En términos comparativos, puede surgir así que en América Latina hubo "progresos significativos" en las tres últimas décadas y si se trata de lograr una mejoría de los indicadores globales del Índice, se debe invertir en otras regiones (África subsahariana por ejemplo) y no América Latina (excepto Brasil) (Coraggio, 1995, pp. 26-27).

Para organismos como el Banco Mundial, mejorar la calidad de vida asume aquí -con los escasos recursos asignados- el significado real de exhibir un rostro "humano" del ajuste. Se trata como se dijo alguna vez, no de políticas para combatir la pobreza, sino de políticas para desconflictivarla.

Ciertamente, entre los indicadores que conforman un panorama cuantitativo y los aspectos cualitativos de la vida, existe una distancia amplia.

En este sentido, la selección de variables a incluir, más allá de los problemas de operatividad que se presenten, nos remite al contexto en que se inscribe el estudio. En efecto, tal selección es también un producto histórico y por tanto una noción en remodelación permanente.

Planteado, en términos de noción cultural debe recordarse un trabajo de Millán René (1991) quien establecía tres características sustanciales interrelacionadas a tener en cuenta que pueden esquematizarse de la siguiente forma:

- No niega, pero no se subordina a la lógica adquisitiva del consumo
- Al expresar calidad y no más consumo, da lugar a la posibilidad de reproducir usos y costumbres tradicionales
- Se valoran usos, estilos de vida, pero no como definición jerarquizada de tipo "nivel" de vida.

Como veremos, si bien la delimitación conceptual resulta dificultosa por los variados planos que se cruzan, se trata -al decir de Millán- de una "valoración social que no es excluyente, sino inclusiva".

### ***2.2.3.2 Definiciones de calidad de vida laboral***

A pesar de lo dificultoso que resulta desarrollar una delimitación conceptual, podemos citar algunos estudiosos que plantean sus puntos de vista sobre el concepto de calidad de vida. Así tenemos a:

Levy & Anderson (1980) quienes sostienen que la «Calidad de vida es una medida compuesta de bienestar físico, mental y social, tal como la percibe cada individuo y cada grupo, y de felicidad, satisfacción y recompensa» (p. 7).

Szalai (1980) quien dice que la «Calidad de vida es la evaluación subjetiva del carácter bueno o satisfactorio de la vida como un todo».

Celia & Ytulsky (1990) quienes afirman que la «Calidad de vida es la apreciación que el paciente hace de su vida y la satisfacción con su nivel

actual de funcionamiento comparado con el que percibe como posible o ideal» (p.4).

Chaturvedi (1991) opina que «Por definición, la calidad de vida es la sensación subjetiva de bienestar del individuo» (p. 33)

El concepto de calidad de vida en el trabajo deviene del concepto general de calidad de vida, que como se ha manifestado anteriormente, está vinculado a dos aspectos centrales que los seres humanos siempre estamos buscando, como son: la felicidad y la satisfacción. Si una persona experimenta dentro de su ámbito laboral estos dos aspectos: satisfacción y felicidad, esto quiere decir, que su calidad de vida laboral es buena y lo más probable que suceda es que su rendimiento laboral también sea óptimo. Entonces podemos definir que “la calidad de vida laboral es el estado mental, emocional y físico que experimenta un empleado en su centro de trabajo, y que está regulado por las condiciones físicas y psicológicas que le brinda la organización. Este estado puede ser de satisfacción o insatisfacción, de felicidad o infelicidad.”

#### **2.2.4 La productividad y el trabajo**

De acuerdo Pena Alberto (2019). Hoy en día no es competitivo quien no cumple con Calidad, Producción, Costos adecuados, Tiempos Estándares, Eficiencia, Innovación, Nuevos métodos de trabajo, Tecnología, y muchos otros conceptos que hacen que cada día la Productividad sea un punto de cuidado en los planes a corto y largo plazo.

Que tan productiva o no sea una empresa podría demostrar el tiempo de vida, de dicha empresa, independientemente de la cantidad de productos fabricados.

Por estas razones, la Productividad es un factor fundamental en el desarrollo diario de todo negocio.

Según Pena la productividad del trabajo es una medida económica usada para determinar la salud de la economía de un país. Específicamente, describe la producción que se genera por trabajador cada hora. Cuanta más alta sea la producción por hora de trabajo, más alto es el nivel de productividad. Los incrementos de productividad son generalmente aceptados como un signo de una economía en expansión. Los avances tecnológicos y el aumento de la eficiencia de los trabajadores son las dos fuentes principales de mejoras en la productividad.

#### **2.2.4.1      ¿Qué es Productividad?**

Productividad puede definirse como la relación entre la cantidad de bienes y servicios producidos y la cantidad de recursos utilizados.

En la fabricación, la productividad sirve para evaluar el rendimiento de los talleres, las máquinas, los equipos de trabajo y los empleados.

Productividad en términos de empleados es sinónimo de rendimiento. En un enfoque sistemático decimos que algo o alguien son productivos cuando con una cantidad de recursos (Insumos) en un periodo de tiempo dado obtiene el máximo de productos.

La productividad en las máquinas y equipos está dada como parte de sus características técnicas. No así con el recurso humano o los trabajadores. Deben de considerarse factores que influyen.



PRIMER SUPUESTO (SUPERFICIE: 25 HÉCTAREAS; RENDIMIENTO: 10 kg/ha)			
Número de campesinos	Superficie cultivada (ha)	Producción total de trigo al año (kilos)	Productividad de cada campesino al año (kilos)
0	0	0	
1	10	1000	1000
2	20	2000	100
3	25	2500	833
4	25	2500	625

SEGUNDO SUPUESTO (SUPERFICIE: 25 HÉCTAREAS; RENDIMIENTO: 5 kg/ha)			
Número de campesinos	Superficie cultivada (ha)	Producción total de trigo al año (kilos)	Productividad de cada campesino al año (kilos)
0	0	0	
1	10	500	500
2	20	1000	500
3	25	1250	416
4	25	1250	312

*Figura 7. Ley de rendimientos decrecientes de la tierra*  
Fuente: Dasgupta (2009) Teoría Económica y países en desarrollo.

La ley de los rendimientos decrecientes (en inglés: diminishing returns) es una de las leyes más famosas de la economía. Afirma que cada vez se obtendrá menos producción adicional a medida que se añadan cantidades adicionales de un input manteniendo el resto de factores constantes. Dicho de otro modo, el producto marginal de cada unidad de input se reducirá a medida que la cantidad de este input aumente, si los otros permanecen constantes; debe entenderse por producto marginal de un input la cantidad de producción adicional que se obtiene después de añadir una unidad adicional de este manteniéndose todos los demás constantes.

Para el caso de la productividad, interviene la calidad, formulada así:

Calidad: Velocidad a la cual los bienes y servicios se producen especialmente por unidad de labor o trabajo.

### **Productividad = Salida/Entradas**

Entradas: Mano de Obra, Materia prima, Maquinaria, Energía, Capital.

Salidas: Productos.

- √ Misma entrada, salida más grande
- √ Entrada más pequeña misma salida
- √ Incrementar salida disminuir entrada
- √ Incrementar salida más rápido que la entrada

√ Disminuir la salida en forma menor que la entrada.

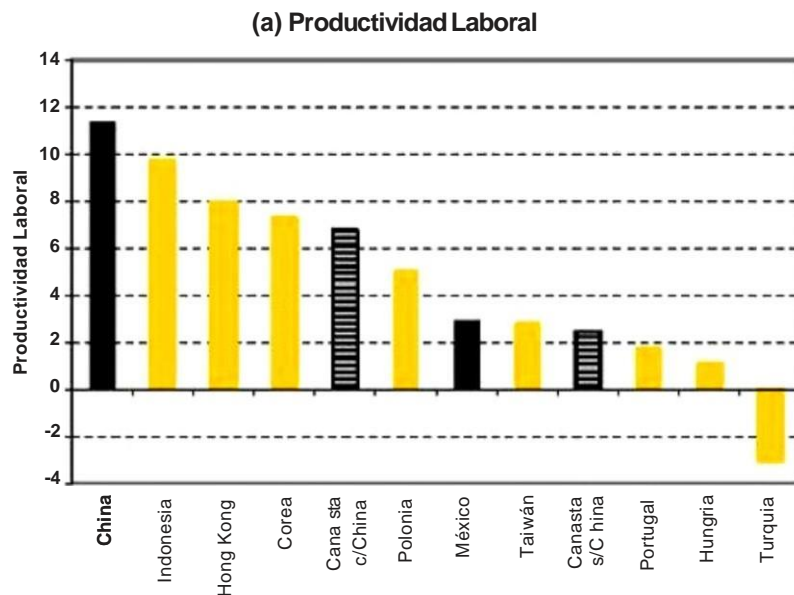


Figura 8 Tasas de crecimiento de la productividad anual  
Fuente: Wayne F. y Otros (1993). Productividad del recurso humano.

Así, tenemos que a nivel mundial, la productividad laboral es decreciente en los países más tradicionales y más alta en aquellos donde la innovación es una filosofía de vida.

Respecto a América Latina, específicamente el Perú, tenemos que existe una relación muy significativa entre productividad laborar y la Pea.



Figura 9 Productividad laboral e ingresos promedios de la Pea  
Fuente: El Comercio, Sección B, página B6, 2010

Según el Banco Central de Reserva (2011) El crecimiento promedio entre 1990 y el 2010 fue de 2.9%, por encima de Argentina, 2.5%, y Chile, 2.4%.

El crecimiento promedio de la productividad laboral en Perú entre 1990 y el 2010, fue de 2.9%, por encima de Argentina, que creció 2.5% y Chile, que lo hizo en 2.4%, entre otros, según la institución Groningen Growth and Development Centre (GGDC) de Holanda, mencionada por el Banco Central de Reserva (BCR).

“Uno de los factores que ha impulsado el crecimiento económico del Perú en los últimos 20 años ha sido, sin duda, el crecimiento de la productividad laboral”, señaló el gerente central de Estudios Económicos del BCR, Adrián Armas.

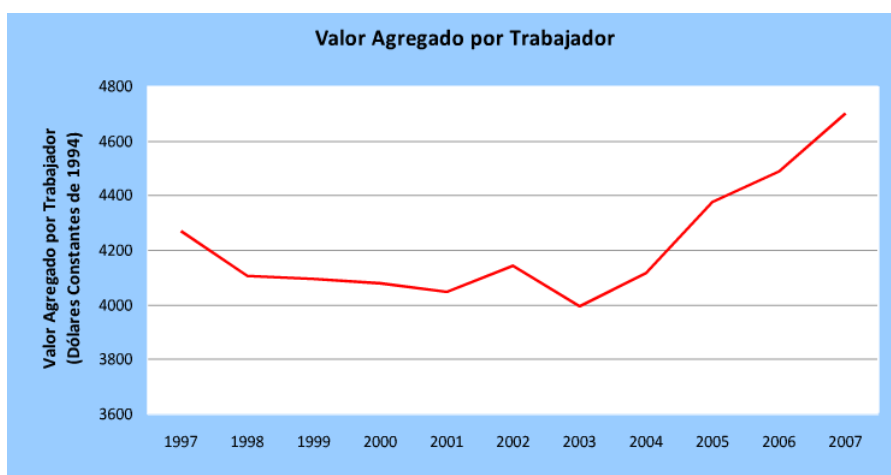


Figura 10 Valor agregado por trabajador  
Fuente: Wayne F. y otros (1993). Productividad del recurso humano.

No obstante, el Banco Mundial (BM) indicó que en el país la elevada informalidad está asociada a una baja productividad laboral, pero esta podría no necesariamente ser una consecuencia directa de la informalidad, sino más bien de otros factores como el bajo nivel del capital humano.

El carácter procíclico del valor agrado por trabajador de la economía peruana en el periodo 2005-2008, puede ser originado por los comportamiento disitntos entre sectores. Un primer grupo de sectores como

manufacturas, tienen también un comportamiento procíclico, explicado por el uso de capacidad instalada.

Un segundo grupo de sectores, como minería que tienen un comportamiento anticíclico, explicado por el comportamiento de la inversión con pleno uso de capacidad instalada.

Un tercer grupo de sectores, como el agrícola y el informal, que aparentemente por su baja productividad y dotación, de tierra y capital, y baja calificación de la mano de obra, en general tiene una tendencia decreciente de la productividad laboral.

Un cuarto grupo de sectores como electricidad, tienen un comportamiento creciente, con fluctuaciones, parecido al comportamiento del valor agregado por trabajador de los países desarrollados

Lo que explica esas diferencias es la ausencia de cambios en la productividad factorial. Cuando estos ocurren la tendencia creciente de la productividad laboral y el Producto Bruto Interno (PBI) per cápita es más pronunciada y compensa los posibles shocks internos o externos que las economías normalmente enfrentan.

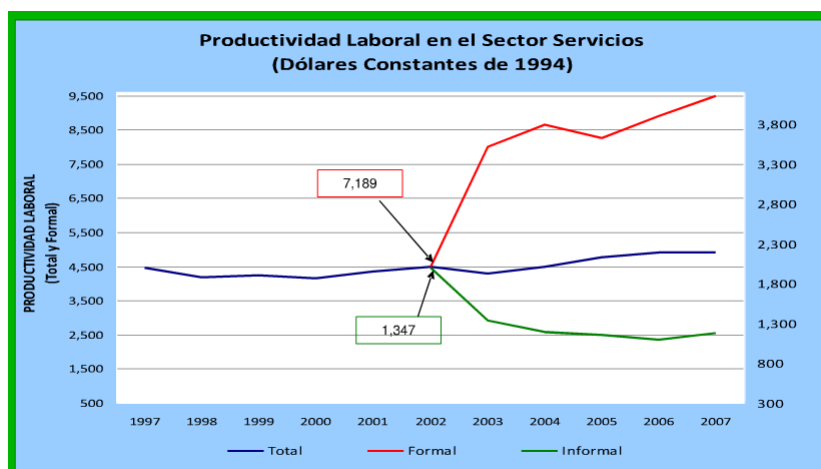


Figura 10. Productividad laboral por sectores  
Fuente: Wayne F. y otros (1993). Productividad del recurso humano.

Sector/Periodo	1998-2001			2002-2007		
	En el Sector	Entre Sectores	Total	En el Sector	Entre Sectores	Total
Agricultura, Caza y Silvicultura	-0.042	0.226	0.184	0.13	-0.096	0.033
Pesca	0.022	-0.023	-0.001	0.009	0.003	0.012
Minería	0.987	-0.708	0.278	-0.885	1.029	0.144
Manufactura	-0.106	-0.2	-0.306	0.275	0.262	0.537
Electricidad y Agua	0.391	-0.366	0.025	0.092	-0.047	0.045
Construcción	-0.167	-0.342	-0.508	0.203	0.092	0.295
Comercio	-0.052	-0.306	-0.358	0.619	-0.195	0.424
Transportes y Comunicaciones	-0.144	0.011	-0.134	0.111	0.298	0.409
Servicios Financieros	0.571	-0.815	-0.245	-0.089	0.21	0.121
Servicios de Seguros	0.443	-0.431	0.012	-0.01	0.04	0.03
Resto de Servicios	-0.401	0.105	-0.296	0.256	0.11	0.366
<b>TOTAL</b>	<b>1.501</b>	<b>-2.85</b>	<b>-1.349</b>	<b>0.711</b>	<b>1.705</b>	<b>2.417</b>

Figura 11. Descomposición sectorial de la productividad laboral  
Fuente: Banco Central de Reserva (2011). Revista BCR semestral.

#### 2.2.4.2 ¿Cómo se mide la Productividad?

La productividad se define como la relación entre insumos y productos, en tanto que la eficiencia representa el costo por unidad de producto.

Por ejemplo:

En el caso de los servicios de salud, la medida de productividad estaría dada por la relación existente entre el número de consultas otorgadas por hora/médico. La productividad se mediría a partir del costo por consulta, mismo que estaría integrado no solo por el tiempo dedicado por el médico a esa consulta, sino también por todos los demás insumos involucrados en ese evento particular, como pueden ser materiales de curación y medicamentos empleados, tiempo de la enfermera, etc.

En las empresas que miden su productividad, la fórmula que se utiliza con más frecuencia es: Productividad, Número de unidades producidas, Insumos empleados

Este modelo se aplica muy bien a una empresa que produzca un conjunto homogéneo de productos. Sin embargo, muchas empresas modernas manufacturan una gran variedad de productos.

Estas últimas son heterogéneas tanto en valor como en volumen de producción, debido a su complejidad tecnológica puede presentar grandes diferencias.

### **2.2.4.3 Factores internos y externos que afectan la productividad**

La productividad es, sobre todo, una actitud. Ella busca mejorar continuamente todo lo que existe. Está basada en la convicción de que uno puede hacer las cosas mejor hoy que ayer y mejor mañana que hoy. Además, ella requiere esfuerzos sin fin para adaptar actividades económicas a condiciones cambiantes aplicando nuevas teorías y métodos.

#### **Factores Externos:**

- √ Disponibilidad de materiales o materias primas.
- √ Mano de obra calificada
- √ Políticas estatales relativas a tributación y aranceles
- √ Infraestructura existente

### **2.2.4.3 Articulación de la calidad en el campo de la salud.**

Debemos anotar dos líneas posibles que vincula calidad de vida con este campo del conocimiento: una que podríamos denominar como visión conceptualmente restringida, que no necesariamente coincide con la visión reduccionista de la medicina (que considera al cuerpo como máquina ensamblada por piezas y la enfermedad como disfunción); y una que está muy próxima al concepto de salud colectiva.

En la primera línea, hacemos referencia a un "concepto que fue introducido en la década de los setenta como un elemento cualitativo en oncología para la evaluación de los tratamientos, respecto al control de los síntomas y al desempeño del paciente". Luego se extendió a otras especialidades: reumatología, geriatría, etc. (Bespali, 1996)

En términos generales, el concepto puede referirse a un planteo de lograr niveles culturalmente aceptables de vida para pacientes con padecimientos crónicos (entre los que incluimos hoy, por las posibilidades abiertas en el campo médico, los portadores de VIH). Más allá de estos términos puramente evaluativos, el concepto puede implicar el desarrollo de instrumentos para su medición empírica.

A continuación presentamos la clasificación general de las enfermedades frecuentes en las empresas.

No. Cap.	TÍTULO DE LOS CAPÍTULOS CIE-10	Nro	%
	Total	6993	100
1	Ciertas enfermedades infecciosas y parasitarias	149	2.13
2	Tumores (neoplasias)	202	2.89
3	Enfermedades de la sangre y los órganos hematopoyéticos, y ciertos trastornos que afectan el mecanismo de la inmunidad.	42	0.60
4	Enfermedades endocrínicas, nutricionales y metabólicas	323	4.62
5	Trastornos mentales y del comportamiento	239	3.42
6	Enfermedades del sistema nervioso	135	1.93
7	Enfermedades del ojo y sus anexos	551	7.88
8	Enfermedades del oído y de la apófisis mastoides	123	1.76
9	Enfermedades del sistema circulatorio	439	6.28
10	Enfermedades del sistema respiratorio	280	4.00
11	Enfermedades del sistema digestivo	610	8.72
12	Enfermedades de la piel y del tejido subcutáneo	237	3.39
13	Enfermedades del sistema osteomuscular y del tejido conjuntivo	492	7.04
14	Enfermedades del sistema genitourinario	810	11.58
15	Embarazo, parto y puerperio	54	0.77

16	Ciertas afecciones originales en el periodo perinatal	8	0.11
17	Malformaciones congénitas, deformidades y anomalías cromosómicas	354	5.06
18	Síntomas, signos y hallazgos anormales clínicos y de laboratorio, no clasificados en otra parte.	766	10.95
19	Traumatismos, envenenamientos y algunas otras consecuencias de causas externas	184	2.63
20	Causas externas de morbilidad y de mortalidad	51	0.73
21	Factores que influyen en el estado de salud y contacto con los servicios de salud	527	7.54
	No clasificable en ningún capítulo por errores graves de nomenclatura	417	5.96

Figura 12. Títulos de los capítulos CIE Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), Departamento de Estadística, 2011.

Al considerar la salud, no como mera ausencia de enfermedad clínicamente diagnosticada, sino en el sentido de salud colectiva, el orden social actual producto de lo que se reflexiona como crisis de la modernidad, no resulta especialmente favorable para un bienestar social general, aún en los países centrales. Por el contrario, analizada sociológicamente la relación entre calidad de vida y salud, se debe hacer hincapié en una perspectiva que considere la asociación mente - cuerpo y la relación con el entorno (Vicens, 1995).

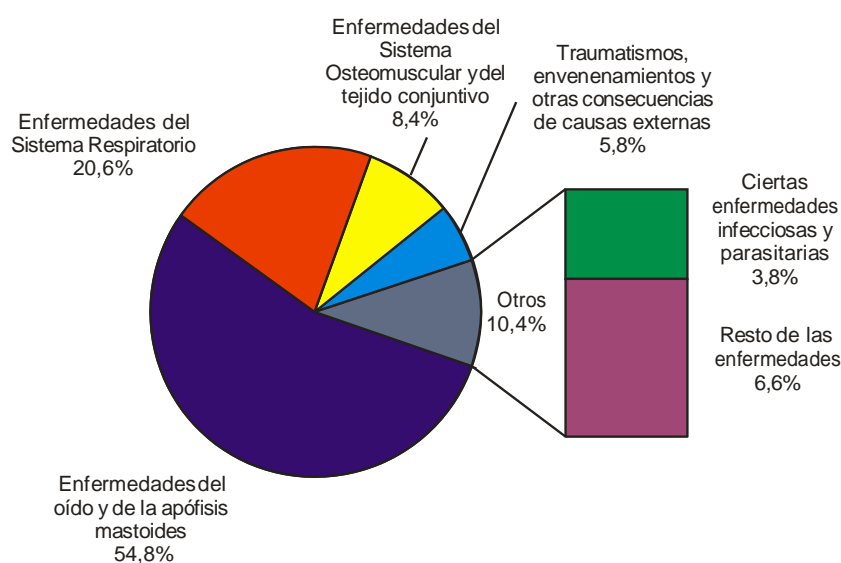


Figura 13: Clasificación de las enfermedades en el trabajo



Las enfermedades profesionales son las que están reconocidas por la ley y listadas en los Decretos N° 658/96 y N° 1167/03, en los cuales se especifican los agentes de riesgo, las enfermedades que provocan y las actividades que pueden generarlas.

Las normas citadas estipulan más de 100 agentes causantes de enfermedades profesionales, como por ejemplo las posiciones forzadas y gestos repetitivos en el trabajo, sobrecarga del uso de la voz, vibraciones de cuerpo, ruido, calor, virus de la inmunodeficiencia humana (VIH), flúor, alcoholes, cetonas, asbesto, plomo, sílice, radiaciones ultravioletas, algodón y otras fibras vegetales, sustancias sensibilizantes de las vías respiratorias, entre otros, que están identificados en más de 350 actividades laborales que pueden generar exposición.

De estos agentes se desprenden casi 400 enfermedades diferentes, que van desde varios tipos de cánceres, candidiasis, herpes, hepatitis, anemia, alteraciones hepáticas, síndromes febriles, insuficiencia renal, quistes, neumonía, diarreas, meningitis, tuberculosis, brucelosis, trastornos auditivos, dermatitis, intoxicaciones, conjuntivitis, asma, caries, fibrosis, pulmonía, trastornos reproductivos, disfonía, tendinitis, epicondilitis, hipoacusia, bronquitis, etc.

Sin embargo, en la Argentina, si se distribuyen las enfermedades según diagnóstico (Clasificación Internacional de Enfermedades por Grandes Grupos), se observa que las enfermedades vinculadas a patologías del oído ocupan el primer lugar, concentrando el 54,8% de los casos notificados en el año 2004. Estas patologías, las hipoacusias, se encuentran contempladas dentro del "Fondo Fiduciario de Enfermedades Profesionales" (Decreto N° 590/97 y Resolución SSN N° 29323), cuya finalidad es dar cobertura económica a este tipo de dolencias laborales. En este sentido, calidad de vida puede verse como "las relaciones humanas y de estilos de vida creativos y percepciones más personales del tiempo, el territorio y el cuerpo", a lo que

hay que agregar que implica un cierto nivel de vida, en el sentido de más consumo, pero que no se reduce a este último.

De acuerdo con Estés R. (2004), llegados a este punto, el razonamiento del que nos ocupamos, diferencia formas de vida orientadas a la enfermedad y a la salud. Entre las primeras tenemos el estrés, la aceleración, la competitividad, la acumulación excesiva (por ejemplo, la información no digerida), la fijación o fragmentación de la realidad. En las orientaciones hacia la salud, entraría la expansión del tiempo, la realización personal, la cooperación, la gratificación íntima del trabajo, la información que contribuye a la formación intelectual, la calidad de las relaciones humanas y personales, la complementariedad de niveles opuestos o el diálogo entre contextos, caracteres o personalidades diferentes.

La amplitud de elementos que sugiere calidad de vida en este caso está vinculada a una exploración aún tanteante para trazar un nuevo paradigma, con aportaciones de la física cuántica y la filosofía oriental. Las preocupaciones del análisis parecen centrarse en el carácter transitorio de las relaciones sociales, la naturaleza esquizoide de los contactos, el individualismo que llevan a la atomización y la falta de sentido de la vida, en un contexto urbano de sociedades centrales y no periféricas. Como veremos, si bien existen convergencias, una visión de calidad de vida de las áreas urbanas de América Latina, debe sumergirse en otras preocupaciones.

Seguidamente, y en orden decreciente, se ubican las enfermedades del Sistema Respiratorio (20,6%), enfermedades del Sistema Osteomuscular y del tejido conjuntivo (8,4%) y, en tercer lugar, los traumatismos, envenenamientos y otras consecuencias derivadas de causas externas (5,8%). A su vez, las estadísticas internacionales muestran que las enfermedades profesionales en países o regiones cuyos sistemas productivos son parecidos al de la Argentina, presentan una mayor participación dentro del número total de lesiones laborales informadas. En nuestro medio no se

han observado cambios sustanciales en la incidencia de las enfermedades profesionales desde 1999.

Como opina Bepali (1996) “Evidentemente, pensar que sólo el ruido es un factor de riesgo determinante de una enfermedad laboral, es mirar a un costado, o directamente convertir en invisibles a los lugares de trabajo donde existen metales, solventes, plaguicidas, polvos, especialmente el sílice, amianto, cancerígenos, entre otros. Y esto es responsabilidad del estado que debe controlar, los empresarios que deben proteger la salud de sus trabajadores que tienen que evaluar los riesgos, asesorar al empleador y realizar los exámenes periódicos en salud”.

Por otra parte, existen otras enfermedades no incluidas en el listado argentino, que la Organización Mundial de la Salud denomina enfermedades relacionadas con el trabajo, como por ejemplo aquellas vinculadas al estrés y a la fatiga (como agente iniciador del estrés). Sin embargo, aclara Verón “el Sistema de Riesgos del Trabajo prevé que si existe una sospecha de que alguna enfermedad no listada es producida por el trabajo, se denuncie ante la Autoridad de Riesgos del Trabajo, y en definitiva las Comisiones Médicas evaluarán si se reconoce como enfermedad profesional para ese caso particular”.

A propósito, el Ministerio de Trabajo realiza el reconocimiento comunitario del carácter profesional de una enfermedad a través de varias acciones diferenciadas. Una de ellas consiste en fortalecer la gestión, a través de la implementación del “Registro de Enfermedades Profesionales” (Resolución SRT N° 840/05), que recaba información acerca del empleador y el establecimiento de trabajo; datos socio demográficos del trabajador enfermo; diagnóstico de la enfermedad de acuerdo a codificaciones internacionales; puesto de trabajo; agentes causantes y agentes materiales asociados.

También, desde la Superintendencia, se continúa con los programas de capacitación, “porque entendemos que los trabajadores deben cuidar su propia salud y denunciar toda enfermedad profesional ante su empleador, para que entre todos empecemos a darle visibilidad a esta problemática. De modo que “el reconocimiento de las enfermedades profesionales se convierte en un indicador de condiciones de trabajo nocivas que deben ser modificadas para evitarlas, es decir que, además de generar derechos a compensación al trabajador enfermo, es una herramienta más de la prevención.

Enfermedad Ocupacional									
Año	Neumoconiosis	Enfermedad respiratoria crónica	Alteraciones Musculoqueléticas	Cáncer	Trastornos neuropsiquiátricos	Intoxicación or plaguicidas In	Otras intoxicaciones	Dermatosis	Hipoacusia por ruido
1985	2 753	15 396	23 667	1 011	2 074	316	791	13 001	9 054
1986	2 827	15 797	24 288	1 039	2 129	327	810	13 345	9 292
1987	2 902	16 229	24 903	1 067	2 185	330	830	13 688	9 541
1988	2 978	16 659	25 510	1 096	2 242	337	850	14 028	9 800
1989	3 055	17 110	26 111	1 127	2 300	344	870	14 370	10 076
1990	3 140	17 605	26 736	1 161	2 362	351	892	14 732	10 385
1991	3 227	18 122	27 368	1 197	2 428	360	914	15 101	10 712
1992	3 319	18 671	28 019	1 235	2 497	368	937	15 485	11 066
1993	3 414	19 243	28 666	1 274	2 567	376	961	15 870	11 440
1994	3 511	19 836	29 307	1 315	2 639	385	986	16 257	11 830
1995	3 614	20 470	29 949	1 362	2 715	393	1 011	16 652	12 250
1996	3 722	21 130	30 618	1 408	2 795	403	1 037	17 061	12 697
1997	3 840	21 849	31 322	1 460	2 880	413	1 066	17 580	13 193
1998	3 961	22 588	32 010	1 514	2 966	423	1 095	17 913	13 708
1999	4 084	23 346	32 696	1 570	3 053	433	1 123	18 339	14 233
2000	4 213	24 134	33 385	1 630	3 143	442	1 153	18 771	14 775

Figura 13. Estimación de las incidencias de enfermedades

Fuente: Ministerio de Trabajo, Oficina de Planificación y Estadística en Seguridad y Salud en el Trabajo, 2011.

Finalmente, según Javier Idrovo, Primer Puesto Trabajo Libre, Sociedad Colombiana de Medicina del Trabajo – de 2001, la íntima relación entre la salud y el trabajo es conocida desde tiempos inmemoriales. Muchas exposiciones a agentes y condiciones presentes en el ambiente laboral son reconocidas como factores de riesgo implicados en la patogénesis de muchas enfermedades, pese a que su ocurrencia es desconocida en casi todos los países. Las enfermedades ocupacionales son enfermedades, por lo menos en teoría, prevenibles que ocasionan grandes pérdidas económicas por la

disminución de la productividad y los costos requeridos para su atención. Por tal razón su cuantificación es un paso básico para definir las políticas que tengan por objetivo reducir su ocurrencia.

En el contexto de la seguridad social colombiana las enfermedades ocupacionales también tienen un impacto importante. Cuando una enfermedad ocupacional es diagnosticada a un trabajador que ha sido afiliado al sistema de riesgos profesionales durante el tiempo correspondiente al periodo de latencia, los costos de diagnóstico, tratamiento y rehabilitación deben ser asumidos por este sistema, lo cual significa un reembolso de los costos que hasta ese momento pueden estar teniendo las empresas promotoras de salud o las administradoras del régimen subsidiado.

Infortunadamente la falta de profesionales clínicos capacitados en el diagnóstico de enfermedades ocupacionales, incluyendo a los especialistas en salud ocupacional, acompañada de una normatividad (Decreto 1295 de 1994, Decreto 1832 de 1994, Decreto 917 de 1999 y Resolución 2569 de 1999, por solo citar algunas) que dificulta la calificación de una enfermedad como laboral al considerar mecanismos unicausales, lejanos a la multicausalidad propia de las enfermedades humanas, tienen como resultado un subregistro exagerado de la ocurrencia de este tipo de enfermedades.

Ante esta realidad, el objetivo propuesto para el presente trabajo fue el de estimar la incidencia de algunas enfermedades ocupacionales en Colombia de 1985 al año 2000, como un primer paso en la discusión del impacto económico que pueden tener sobre el sistema de seguridad social en salud. De esta manera se busca acabar con el mito de la no ocurrencia de enfermedades relacionadas con el trabajo en el país, y seguir con la tendencia internacional de realizar estimaciones de este tipo para definir políticas de salud.

#### **2.2.4.4      *Precisiones respecto a estilo de vida***

De acuerdo con lo que venimos sosteniendo en cuanto a la falta de exactitud terminológica, es necesario referirse brevemente a “estilo de vida”, una expresión que frecuentemente genera confusiones en relación a nuestro concepto en estudio. Surgido a partir de la sociología británica de la estratificación en la década del sesenta, su énfasis temático tiene que ver con la configuración de actitudes y comportamientos en torno al consumo.

Ello implica, advertir no solo el acceso desigual al mismo a partir de una posición de clase, sino el cambio cultural que ha acompañado las transformaciones socioeconómicas del fin de siglo. La exploración en este sentido, parece centrarse en el consumo como área de comunicación de diferenciaciones sociales y distinción simbólica entre los grupos.

Ciertamente, a partir de aquí pueden realizarse un conjunto de consideraciones acerca de las claves, identificables en las distintas sociedades, que dan lugar por ejemplo a rituales de consumo o conductas de lo que en algún momento se denominó “aburguesamiento” de los obreros y la adopción de estilos de vida de clase media.

Pero entre las rápidas coordenadas trazadas, lo que interesa ponderar a nuestros efectos, es que más allá de la ambigüedad conceptual, no se establece aquí una preocupación especial por la satisfacción de necesidades en el mercado y consecuentemente el papel que juega el Estado en facilitarlas o no. En este sentido, tanto los procesos de concentración de la riqueza como su otra cara, los procesos de descomposición social y empobrecimiento, quedan fuera de un análisis de estilos de vida.

Por lo expuesto, existe entre esta expresión y calidad de vida, un área de intersección importante en lo que se refiere a cantidad y/o calidad de consumo. Aun así, aquella última supone como veremos a continuación, un conjunto de problemáticas claramente más vasto.

#### **2.2.4.5      *Importancia de la calidad de vida en el trabajo***

Según Larez, 1998, citado por Liendo Laidy, la importancia del estudio tiene sus limitaciones y su contribución en los siguientes aspectos:

- La historia de la calidad de vida en el trabajo sugiere la necesidad de crear una nueva taxonomía y mayor sistematización desde el punto de vista teórico.
- Una nueva topología sobre la calidad de vida del trabajador en un ambiente laboral puede ser utilizada en diversos contextos sociales.
- La operacionalización de los componentes de la calidad de vida en el trabajo provee las bases empíricas para futuros estudios sobre este tope.
- La formulación de un modelo integral de calidad de vida laboral, nos permite este concepto desde un punto de vista multidimensional y poder así analizar los componentes particulares en función de las magnitudes en que se presente.

#### **2.2.4.6      *Características de la calidad de vida en el trabajo***

- Participación voluntaria de parte de los empleados.
- Conformidad del sindicato con el proceso y su participación en busca de establecer beneficios socioeconómicos.
- Estabilidad laboral.
- Capacitación de los empleados en la resolución de los problemas con el equipo.
- Empleos de círculos de calidad en donde los empleados discutan los problemas que afectan el desempeño de la organización y el ambiente de trabajo.
- Juntas periódicas de la planta y del equipo para discutir aspectos como calidad, seguridad, y programas.
- Fomentar el desarrollo de habilidades y de la rotación de trabajo dentro del equipo.
- Capacitación en diversas habilidades.

- Actitud responsiva a las preocupaciones de los empleados.

#### **2.2.4.7 Ventajas y desventajas de la calidad de vida en el trabajo**

##### *Ventajas:*

- Desarrollar al trabajador.
- Incrementar la motivación del personal.
- Mejorar la ejecución de sus funciones, actividades y tareas.
- Disminuir la rotación del personal en la organización.
- Disminuir el número de quejas.
- Disminuir el número de horas muertas.
- Incrementar la satisfacción en el empleo.
- Incrementar la eficiencia en la organización.

##### *Desventajas:*

Mayor resistencia al cambio por parte de los trabajadores.

Mayor número de personas con sensación de salarios reducidos.

Mayores costos por la innovación tecnológica.

Mayores costos por concepto de capacitación.

#### **2.2.4.8 Factores que experimenta la persona dentro de la Calidad de Vida en el Trabajo**

- Las personas desean estar en la organización y no se sienten obligados a estar en ella.
- Experimentan un deseo natural de realizar bien sus labores en el primer intento.
- El personal encuentra en su trabajo facetas tan importantes o más que en otros aspectos de su vida.



#### **2.2.4.9      *Como se puede mejorar la calidad de vida en el trabajo***

Actualmente, la Calidad de Vida en el Trabajo es un tema de mucha importancia, debido a que en torno a él gira en gran parte la mayoría de los factores que hacen exitoso el desempeño de una función o labor determinada. Para tener en cuenta una idea más clara y precisa de lo que corresponde al mejoramiento de la calidad de vida en el trabajo se consideran los siguientes aspectos:

##### *Enriquecer los Trabajos:*

Un término actual llamativo para mejorar la calidad de vida en el trabajo es el enriquecer el trabajo un concepto que puede tener una variedad de formas. Este mismo frecuentemente implica un gran uso de factores que intentan motivar al trabajador en vez de solo mantener sus sentimientos satisfechos hacia el trabajo. Básicamente el enriquecimiento del trabajo es una forma de cambio o mejoramiento para que el trabajador esté más motivado brindándole la oportunidad de recibir un reconocimiento, logro, crecimiento y responsabilidad. Es por ello que el enriquecimiento del trabajo implica la modificación del trabajo para atraer al trabajador a una necesidad de alto orden.

##### *Creando Trabajos Completos:*

Representa el proceso de incrementar la complejidad de un trabajo para recurrir a las necesidades del más alto orden de los trabajadores. Algunos gerentes creen que los trabajadores que tienen oportunidades de hacer uso de sus mentes y habilidades pueden satisfacer sus necesidades personales de autoestima y dignidad. La aplicación de esta técnica tendrá más éxito si se escucha las sugerencias de los empleados cuando quieren un gran reto en su trabajo.

*Rotación de Trabajo - Entrenamiento Cruzado y Habilidades Múltiples:*

Es el cambio de empleados de un trabajo a otro dentro de la misma organización por cortos períodos de tiempo. Se cree que al promover a los empleados con una variedad de experiencias en su trabajo se puede reducir el aburrimiento entre ellos. Esto también les permite adquirir una variedad de conocimientos más amplios y un entendimiento de las operaciones de la organización lo cual les puede ayudar para sus ascensos.

*Reconocimiento y elogios:*

Los elogios constantes y sinceros y el reconocimiento tienen un efecto significativo en la calidad de vida en el trabajo del empleado; siente mayor motivación cuando su esfuerzo es reconocido y apreciado. El esfuerzo positivo se puede dar a través de palabras, tacto y otras acciones tales como: Una mirada, una sonrisa, etc.

*Pago extra:*

El ausentismo excesivo puede ser un problema. Para desalentar el ausentismo, los retrasos y llegar tarde al trabajo algunas organizaciones premian a sus empleados que cumplen con su horario. Bajo este esquema los trabajadores que no faltan y cumplen a cabalidad con su horario son premiados con bonificaciones o un día extra de pago o de descanso.

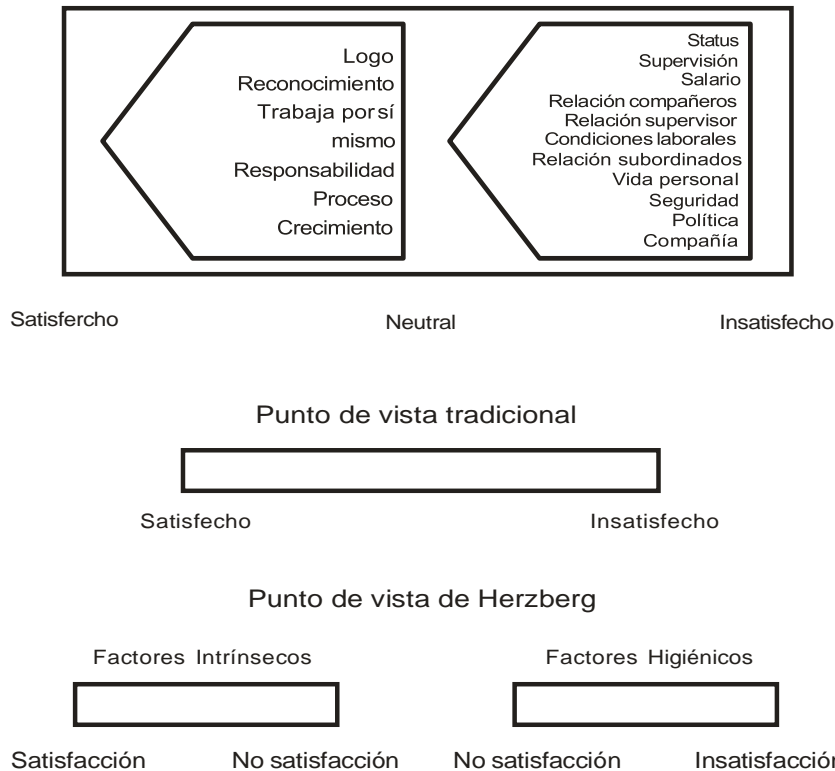


Figura 14. Relaciones entre la productividad y el elogio  
Fuente: Bespali (1996). Prevención y estrategias.

### *Modificando el Ambiente de Trabajo:*

Algunas empresas logran mejorar la calidad de vida en el trabajo modificando al ambiente de trabajo, esto se logra aplicando en conjunto las sugerencias que ellos mismos hacen saber, los miembros del equipo son más productivos cuando pueden escoger ellos mismos a sus compañeros de trabajo para formar grupo así como también aceptan nuevas ideas cuando tienen un liderazgo efectivo y se mejoran sus estándares de trabajo de manera tangible.

Los empleados generalmente prefieren tener un grado de contacto social entre sí, la oportunidad de charlas le sube la moral, especialmente en trabajos repetitivos que requieren de mucha concentración mental.

#### **2.2.4.9 Descripción de los indicadores de la calidad de vida en el trabajo.**

##### *Satisfacción en el Trabajo:*

Es importante considerar que la mayoría de las personas pasan un largo período de sus vidas en el ambiente laboral. En consecuencia, conocer aquellos factores que inciden en el componente subjetivo, la satisfacción laboral, es en realidad relevante para todos aquellos interesados en lograr mejores niveles de calidad de vida en el trabajo. De esta manera se formula que es indeseable la insatisfacción laboral y que toda política de administración de recursos humanos debe proponer hacia el logro de mayores índices de satisfacción en el trabajo.

##### *Oportunidad y desarrollo en la organización:*

Se refiere a la opinión que manifiesta el trabajador o empleado referente a su satisfacción o no, con la oportunidad que la empresa le ofrece para desarrollarse y “crecer” dentro de la organización; ya sea a través de cursos, seminarios, talleres y el aprendizaje de nuevos métodos y técnicas de trabajo. Asimismo, mide las posibilidades de ascenso y mayores responsabilidades que se le puedan ofrecer al trabajador en la empresa.

Los siguientes ítems han sido estructurados para medir este indicador:

- Opiniones acerca del desarrollo de la carrera dentro de la organización.
- Niveles de satisfacción con las oportunidades de adiestramiento que pueda ofrecer la empresa.
- Satisfacción con la aplicación de los conocimientos.
- Niveles de satisfacción con las oportunidades de ascenso dentro de la organización.

*Reconocimiento:*

Este indicador considera los factores motivacionales que se hacen presentes en la organización. Es decir, mide los niveles de satisfacción que se muestran los individuos en su lugar de trabajo, en función del reconocimiento que perciben acerca de la labor cumplida.

Los siguientes ítems configuran este indicador Motivacional:

- Niveles de percepción sobre la política de motivación establecida por la empresa.
- Orientaciones recibidas en relación con el trabajo cumplido o por cumplir.
- Opinión acerca del proceso de evaluación de eficiencia establecido por la empresa.

*Logro:*

El mismo tiene una connotación significativa, en momentos en que el individuo evalúa su actuación en la organización y se plantea los logros que se obtienen en el trabajo por su actividad. Es decir, los resultados de la labor realizada en función de objetivos ya sean institucionales o personales. Ítems relacionados con este indicador.

- Opinión sobre los resultados obtenidos en el trabajo en función de las capacidades que el trabajador considera que posee.
- Nivel de satisfacción acerca de los efectos de las acciones realizadas en el trabajo, en relación con los objetivos personales e institucionales que se plantean explícitamente o implícitamente.
- Relación logro y responsabilidad asignada en el trabajo.

*Características del trabajo:*

Mide el trabajo en sí, organizado y estructurado por la empresa o industria correspondiente. Básicamente se establece para medir los niveles

de satisfacción con la naturaleza del trabajo y su correspondencia con las expectativas y requerimientos de la fuerza laboral.

Los siguientes ítems se formulan para medir la percepción del individuo sobre su trabajo:

- a.- Percepción sobre los retos que plantea el trabajo.
- b.- Satisfacción con la complejidad del trabajo.

*Supervisión:*

Es aquella que permite medir y evaluar la eficiencia de las diversas organizaciones y empresas. Todo esto se debe a los niveles de satisfacción, que manifiestan las personas de diversas ocupaciones, con la política y formas de supervisión implementadas en la organización. Ítems estructurados para medir este indicador:

- Nivel de satisfacción con los supervisores.
- Percepción acerca de las sugerencias planteadas a los niveles superiores referente al trabajo realizado o por realizar.
- Asignación de tareas. Relación supervisor – supervisado.

*Sueldo y Salario:*

Indudablemente que uno de los aspectos que tiene que ver con los niveles de satisfacción en el trabajo, es el sueldo o salario que el trabajador percibe por los roles desempeñados en la organización por esta razón se han incluido una serie de indicadores motivacionales que han demostrado ser significativos. Ítems relacionados con este indicador.

**2.2.4.10      *Identidad y autoestima laboral.***

Un trabajador que estimule la autonomía, la oportunidad para la creatividad laboral y el reconocimiento de los logros, necesariamente está contribuyendo a reforzar la autoestima y la identidad de su fuerza laboral. Lo contrario, plantea una disminución de este componente, que a nuestro modo de ver, configura una problemática que no puede ser dejada a un lado.

El ser humano en su lugar de trabajo, se relaciona en términos internos y externos, lo cual plantea que las organizaciones consideren ambos contextos, para que estimulen los procesos de auto identificación.

### Indicadores logrados en la empresa Yobel:

Satisfacción en el trabajo	8
Oportunidad y desarrollo en la organización	8
Reconocimiento	8
Logro	7
Supervisión	9
Sueldo y salario	6
Identidad y autoestima	5

Detallamos algunas iniciativas adoptadas por Yobel:

INDICADOR	ACTIVIDAD	ACCIONES
Identidad y Autoestima	Programa de Inducción en el Puesto	Informar al personal las políticas y procedimientos internos del área de trabajo
Satisfacción en el trabajo	Programa de Bienvenida	Nombrar responsable por proceso para que haga las presentaciones y recibimiento de nuevo colaborador. Mail de Bienvenida
Satisfacción en el trabajo	Revisión de la estructura de personal	Hacer un análisis de la estructura de personal para ver si no se requiere contratar más personal
Satisfacción en el trabajo	Realizar Planeamiento de actividades	Elaborar plan de trabajo que permita cumplir y respetar los horarios de los colaboradores
Satisfacción en el trabajo	Realizar Planeamiento de actividades	Elaborar plan de trabajo que permita cumplir y respetar los horarios de los colaboradores
Satisfacción en el trabajo	Revisión de las horas extras por parte de jefe encargado	Revisar semanalmente las horas del personal para validar el pago de HHEE de cada colaborador

Satisfacción en el trabajo	Publicar relación de colaboradores con horas extras	Publicar la relación de colaboradores que han generado horas extras de manera semanal
Supervisión	Reunión con implicados en posibles discrepancias laborales	Escuchar a ambas partes, levantar una minuta de reunión y firmar los acuerdos a los que se llegó y sanciones si fuese el caso.
Reconocimiento	Difusión del reconocimiento	Felicitar y reconocer en comunicación formal al equipo de trabajo alguna mejora que se haya implementado (siguiendo la sugerencia de algún colaborador)
Supervisión	Difusión de los cambios	Informar a los colaboradores acerca cambios que esté relacionado al entorno laboral.
Reconocimiento	Promociones internas	Publicación y foto de promocionados
Supervisión	Aporte de ideas de Colaboradores	Jefes incentiven el aporte de ideas o sugerencias para mejoras del proceso
Reconocimiento	Buzón de Sugerencias	Difusión de ideas implementadas en los procesos
Satisfacción en el trabajo	Concurso de Valores	Reconocimiento de compañero solidario

### 2.3 Definición de términos

**Bienestar laboral.** Es un proceso permanente, orientado a crear, mantener y mejorar las condiciones que favorezcan el desarrollo integral del Servidor y Directivo, el mejoramiento de su nivel de vida y el de su familia; así como elevar los niveles de satisfacción, eficacia, eficiencia, efectividad e identificación con el servicio que ofrece a la comunidad.

**Calidad de vida.** La calidad de vida laboral se expresa como el nivel o grado en el cual se presentan condiciones internas y externas en el ambiente de trabajo, que contribuyen a enriquecer, madurar y potencializar las cualidades humanas de los docentes y directivos docentes junto con su grupo familiar.



**Calidad de Vida Laboral.** La *calidad de vida laboral* se refiere al carácter positivo o negativo de un ambiente laboral. La finalidad básica es crear un ambiente que sea excelente para los empleados, además de que contribuye a la salud económica de la organización. Los elementos de un programa típico comprenden muchos aspectos como: comunicación abierta, sistemas equitativos de premios, interés por la seguridad laboral de los trabajadores y la participación en el diseño de puestos. Los programas de vida laboral ponen en relieve el desarrollo de habilidades, la reducción del estrés ocupacional, y el establecimiento de relaciones más cooperativas entre la dirección y los empleados.

**Clima organizacional.** Se refiere a la percepción de los servidores docentes y directivos docentes, de su relación con el ambiente de trabajo y factores que determinan su comportamiento dentro de la Entidades y el Sector Educativo en general.

**Cultura organizacional.** Representación de cómo funcionan las cosas al interior de las entidades, ilustrando la naturaleza del lugar de trabajo en sus múltiples aspectos, al mismo tiempo que expresa sus mitos, héroes, anécdotas, jerga, ritos y rituales.

**Desarrollo de carrera.** Actividades que permiten identificar las áreas de proyección en virtud de las competencias del Servidor, dadas las posibilidades de poder aplicar allí sus intereses y capacidades.

**Educación formal.** Programas impartidos por establecimientos educativos aprobados, en una secuencia regular de ciclos lectivos, con sujeción a pautas curriculares progresivas, conducentes a grados o títulos.

**Estímulos e incentivos.** Son todas las medidas empresariales planificadas, que motivan a los servidores docentes y directivos docentes a alcanzar por voluntad propia determinados objetivos y les estimula a ejercer una mayor actividad y a obtener mejores resultados en su labor.

**Gerencia del cambio.** La Gerencia del Cambio es un proceso de reflexión, decisiones personales y acciones concertadas sin ninguna clase de presión, para asumir con seguridad y comodidad las variaciones en las condiciones internas y externas en el ámbito tanto laboral como personal.

El cambio no es fácil, ya que, por lo regular, hace salir a las personas de un ámbito que les da seguridad y comodidad para obligarlas a ser y a hacer las cosas de forma diferente, lo cual casi siempre les implica un riesgo. Sin embargo, es la condición para lograr cada vez más calidad de vida.

**Insourcing.** Es la internalización de una función que se estaba desempeñando fuera de la empresa mejorando los procesos con los talentos internos.

**Outsourcing.** Es un término inglés generalmente traducido al español como subcontratación, externalización o tercerización. En el mundo empresarial, el *outsourcing* es un proceso utilizado por una empresa en la que otra empresa u organización es contratada para desarrollar una determinada área de la empresa.

**Picking.** Es la preparación del pedido. Comprende la recolección y agrupación de una serie de productos diversos para cumplir con un pedido. Actualmente existe la tendencia de automatizar este proceso cuando el volumen de las mercaderías lo amerita. El picking, puede hacerse bajo procedimientos manuales, automáticos y mixtos.

**Productividad.** Es uno de los conceptos relevantes en cualquier análisis de los procesos económicos actuales, sobre todo en una economía globalizada. Es, en definitiva, el indicador para medir la utilización óptima de los recursos (costes) en la producción de bienes y servicios. Esta utilización óptima de los recursos se traduce en obtener más cantidad y/o calidad de productos o servicios, o conseguir unos costes de producción o prestación de servicios menores por unidad de producto o servicio.

**Productividad Laboral.** Es el mecanismo para alcanzar una mayor competitividad, siempre y cuando se deriven de mejoras en los procesos productivos y en los indicadores de gestión de los trabajadores, así como de la introducción de innovaciones que fortalezcan incrementos en el valor agregado. En una economía cerrada, el aumento de la productividad tiende a obedecer más a aspectos coyunturales del ciclo productivo que a la mayor eficiencia tanto del factor trabajo como de los procesos de producción. Esto, en buena medida, porque la carencia de competencia externa permite alcanzar una rentabilidad mayor de la producción doméstica sin necesidad de recurrir a esfuerzos de racionalización de costos, entrenamiento del personal, desarrollo tecnológico, etcétera.

**Recreación y cultura.** Instrumentos de equilibrio para la vida del docente y directivo docente que propician el reconocimiento de capacidades de expresión, imaginación y creación conducentes a lograr la participación, comunicación e interacción en la búsqueda de una mayor socialización y desarrollo.

**Salud ocupacional.** Programa que tienen como finalidad proteger y mantener la salud física, mental y social de los docentes y directivos docentes, en los sitios de trabajo y en la entidad en general, proporcionando condiciones seguras e higiénicas con el fin de evitar accidentes de trabajo y enfermedades profesionales para mejorar la productividad.

**Seguridad social integral.** La seguridad social integral es el conjunto de Instituciones, normas y procedimientos, de que dispone el docente, directivo docente y en general la Comunidad, para gozar de una calidad de vida, mediante el cumplimiento progresivo de los planes y programas que el Estado y la Sociedad desarrollen para proporcionar la cobertura integral de las contingencias.

## **Capítulo III**

### **Metodología de Investigación**

#### **3.1 Diseño Metodológico:**

##### **3.1.1 Tipo de Estudio**

Es aplicado debido a que el desarrollo de la presente investigación permitirá desarrollar algunos aportes a la empresa objeto de estudio, principalmente.

##### **3.1.2 Nivel de Estudio**

Descriptivo: La presente investigación es descriptiva porque busca mediante la recolección de datos e información, describir la situación real de la calidad de vida laboral de los trabajadores de la empresa Yobel Supply Chain Management Logistics.

##### **3.1.3 Universo de la empresa**

2, 650 trabajadores en general

##### **3.1.4 Población/ Muestra**

La población estuvo conformada por el personal ejecutivo y de empleados que laboran en la empresa objeto de estudio. El criterio de elección de la muestra fue estar trabajando al menos 02 años en la empresa. Del personal que cumplió con ese criterio se tomó aleatoriamente de cada grupo ocupacional una muestra representativa que quedó conformada de la siguiente manera: 03 gerentes, 04 jefes de Unidad y 258 empleados, lo que dio un total de 265 encuestados.

##### **3.1.5 Lugar de estudio**

Las instalaciones de la sede central de la empresa Yobel Supply Chain Management Logistics.

##### **3.1.6 Método y Técnica de recolección de datos**

###### **3.1.6.1 *Recopilación de datos.***

Se compilaron datos de la empresa estudiada de las siguientes fuentes:

Base de datos de la Oficina de Personal de Yobel Supply Chain Management Logistics.

Resultados de estudios de clima y cultura organizacional de los 02 últimos años.

Resultados de estudios de satisfacción laboral de los 02 últimos años.

### **3.1.6.2 Instrumento de evaluación.**

Para el desarrollo de este estudio se aplicó una encuesta para medir factores vinculados a la calidad de vida laboral de los empleados. Al encuestar a los integrantes de la muestra se obtuvo información sobre la organización sobre diversos aspectos relacionados con la calidad de vida laboral del personal.

También se desarrolló entrevistas con el propósito de profundizar y validar la información recabada a través de la encuesta.

### **3.1.7 Plan de análisis de datos**

Los datos recolectados fueron ingresados en una base de datos luego registrados en un programa estadístico para su análisis. Se utilizó Microsoft Excel XP, y el programa estadístico SPSS 21.0 (Statistical Package for Social Sciences) Se utilizó estadística descriptiva: medidas de frecuencia (desviación estándar, valor mínimo, máximo).

## Capítulo IV

### Resultados de la encuesta Solución a la casuística

#### 4.1 Análisis De Resultados

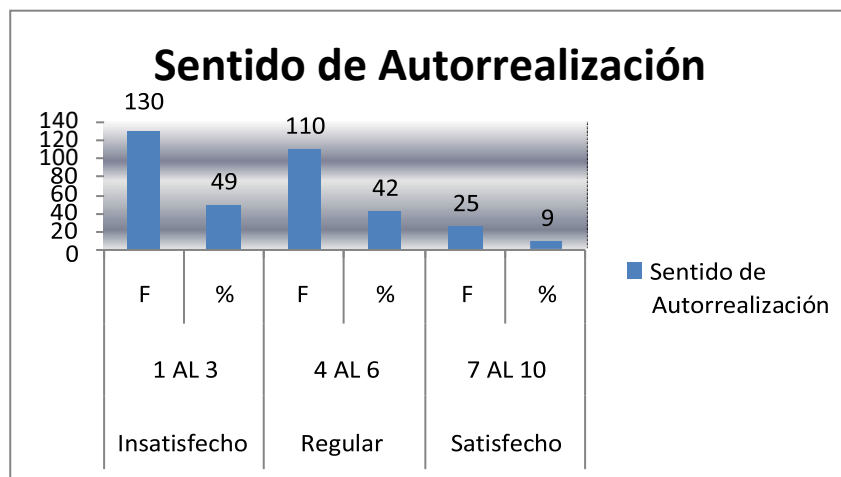
En el presente capítulo damos a conocer los alcances del instrumento aplicado. También se realiza el análisis de conformidad con el problema planteado y a partir de ello contar con datos objetivos a fin de proponer las recomendaciones pertinentes.

#### 4.2. Resultados según factores estudiados

##### 4.2.1 Sentido de Autorrealización

ALTERNATIVAS						
DIMENSION	Insatisfecho		Regular		Satisfecho	
	1 AL 3		4 AL 6		7 AL 10	
	F	%	F	%	F	%
<b>SENTIDO DE AUTORREALIZACIÓN</b>	<b>130</b>	<b>49</b>	<b>110</b>	<b>42</b>	<b>25</b>	<b>9</b>

**Gráfica de Sentido de Autorrealización**



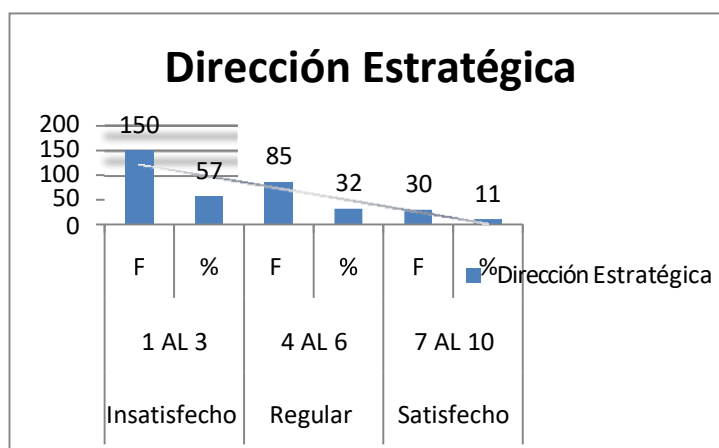
#### Comentario

Según las respuestas efectuadas por los encuestados respecto al sentido de autorrealización, se pudo comprobar que el 49% se siente insatisfecho, un 42% tiene una percepción regular y un 9% evidenció sentirse satisfecho en relación al factor estudiado.

## 4.2.2 Dirección Estratégica

ALTERNATIVAS						
DIMENSION	Insatisfecho		Regular		Satisfecho	
	1 AL 3		4 AL 6		7 AL 10	
	F	%	F	%	F	%
DIRECCIÓN ESTRATÉGICA	150	57	85	32	30	11

Grafica de Dirección Estratégica



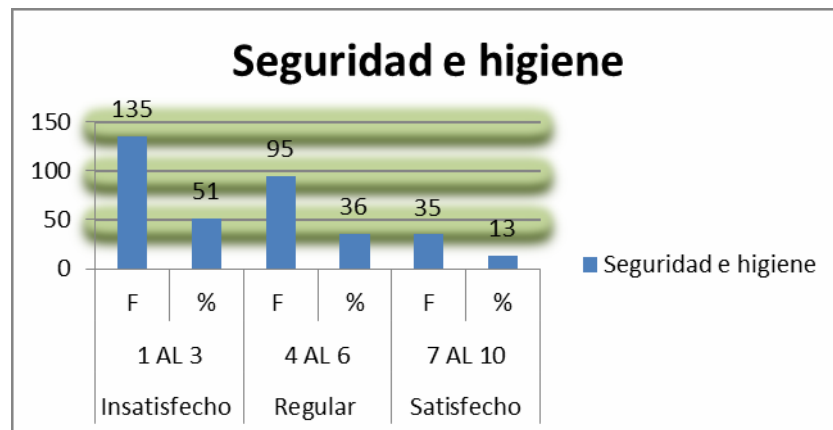
### Comentario

En relación a los resultados del factor dirección estratégica, se pudo apreciar que el 57% de los encuestados se siente insatisfecho, un 32% tiene una percepción regular y el 11% indicó sentirse satisfecho.

### 4.2.3 Seguridad e higiene

ALTERNATIVAS						
DIMENSION	Insatisfecho		Regular		Satisfecho	
	1 AL 3		4 AL 6		7 AL 10	
	F	%	F	%	F	%
SEGURIDAD E HIGIENE	135	51	95	36	35	13

Grafica de Seguridad e higiene



### Comentario

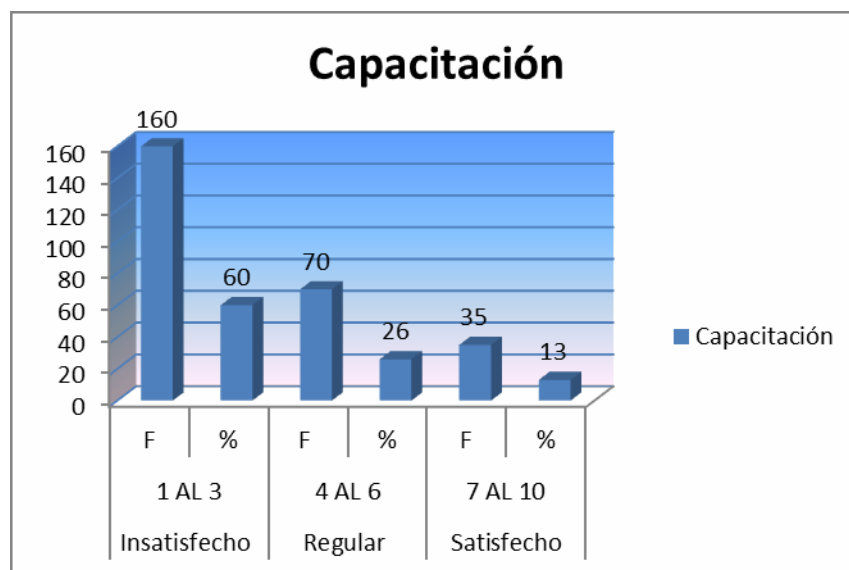
Acerca de los resultados de la dimensión recompensa, se comprobó que el 52% de los encuestados sostuvo sentirse insatisfecho, un 36% presenta una percepción regular y un 12% indicó sentirse satisfecho en relación a esta dimensión.



#### 4.2.4 Capacitación

ALTERNATIVAS						
DIMENSION	Insatisfecho		Regular		Satisfecho	
	1 AL 3		4 AL 6		7 AL 10	
	F	%	F	%	F	%
CAPACITACIÓN	160	60	70	26	35	13

Grafica de capacitación



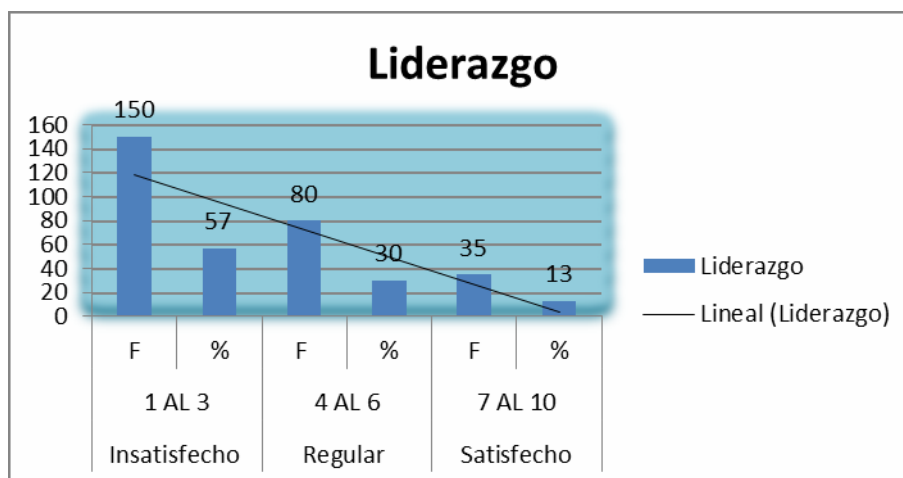
#### Comentario

Según los resultados del factor capacitación, se pudo apreciar que el 60% de los encuestados indican sentirse insatisfechos, un 26% presenta una percepción regular y un 13% indicó sentirse satisfecho.

#### 4.2.5 Liderazgo

ALTERNATIVAS						
DIMENSION	Insatisfecho		Regular		Satisfecho	
	1 AL 3		4 AL 6		7 AL 10	
	F	%	F	%	F	%
LIDERAZGO	150	57	80	30	35	13

Grafica de Liderazgo



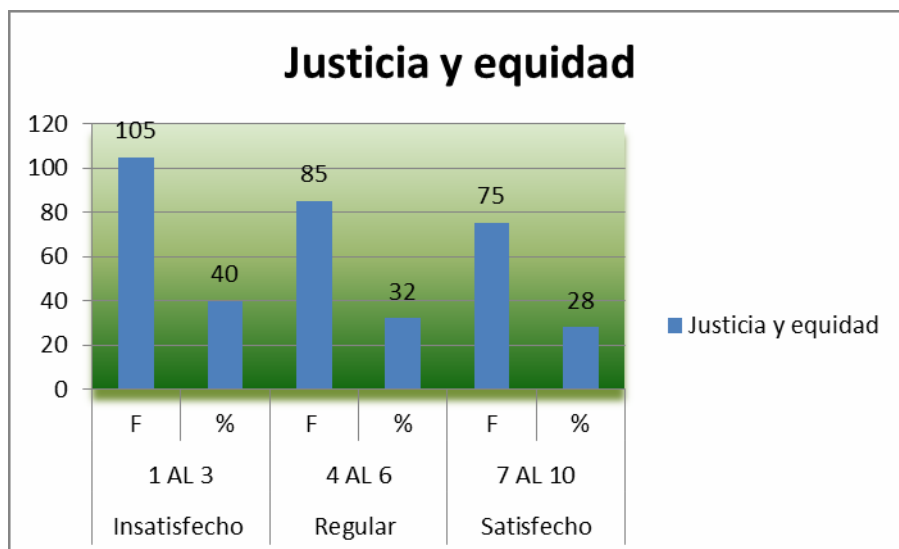
#### Comentario

Sobre los resultados del factor liderazgo, el 57% de los encuestados se siente insatisfecho, un 30% considera que le es regular esta dimensión y un 13% indicó sentirse satisfecho acerca de este factor.

#### 4.2.6 Justicia y equidad

ALTERNATIVAS						
DIMENSION	Insatisfecho		Regular		Satisfecho	
	1 AL 3		4 AL 6		7 AL 10	
	F	%	F	%	F	%
JUSTICIA Y EQUIDAD	105	40	85	32	75	28

Grafica Justicia y equidad



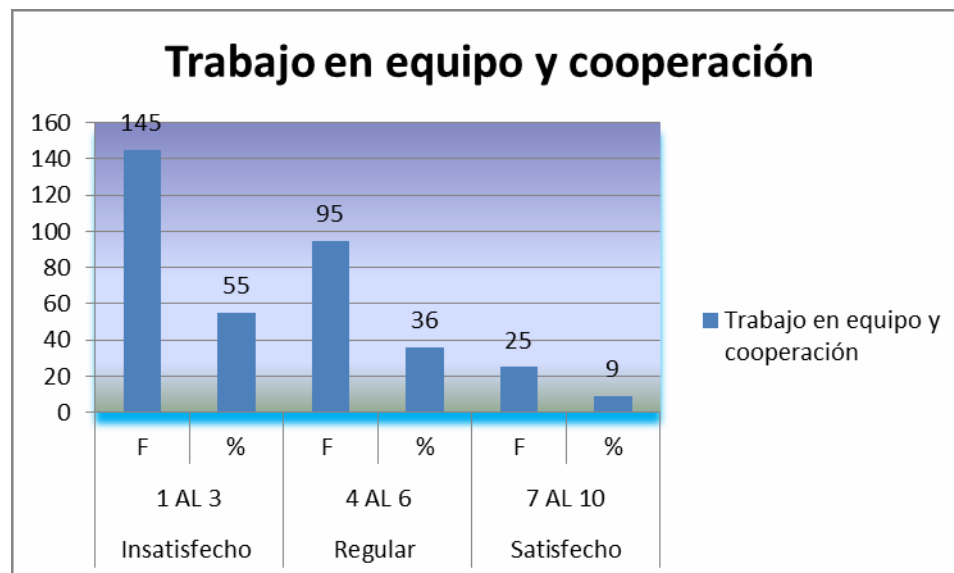
#### Comentario

Respecto a los resultados del factor justicia y equidad, el 40% de los encuestados indican sentirse insatisfechos, un 32% considera que es regular esta dimensión y un 28% indicó sentirse satisfecho acerca de este factor.

#### 4.2.7 Trabajo en equipo y cooperación

ALTERNATIVAS						
DIMENSION	Insatisfecho		Regular		Satisfecho	
	1 AL 3		4 AL 6		7 AL 10	
	F	%	F	%	F	%
TRABAJO EN EQUIPO Y COOPERACIÓN	145	55	95	36	25	9

Grafica Trabajo en equipo y cooperación



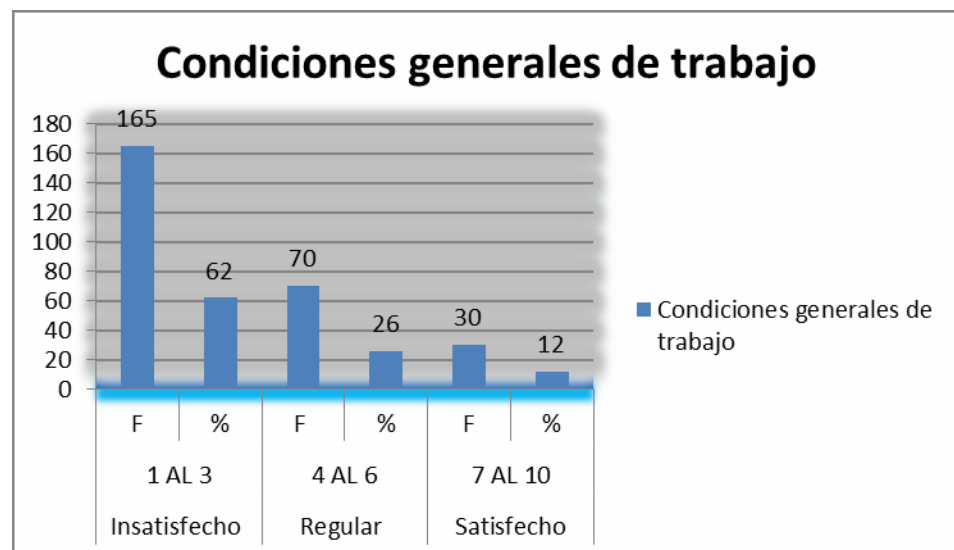
#### Comentario

En cuanto a los resultados del factor trabajo en equipo y cooperación, el 55% de los encuestados indicó sentirse insatisfecho, un 36% presenta una percepción regular y un 9% indicó sentirse satisfecho acerca de este factor.

### 5.2.8 Condiciones generales de trabajo

ALTERNATIVAS						
DIMENSION	Insatisfecho		Regular		Satisfecho	
	1 AL 3		4 AL 6		7 AL 10	
	F	%	F	%	F	%
CONDICIONES GENERALES DE TRABAJO	165	62	70	26	30	12

Grafica de Condiciones generales de trabajo



#### Comentario

En cuanto a los resultados del factor condiciones generales de trabajo, el 62% de los encuestados indicó sentirse insatisfecho, un 26% presenta una percepción regular y un 12% indicó sentirse satisfecho acerca de este factor.

## Conclusiones

1. Se ha conocido que las empresas están constantemente sometidas a las acciones de la competencia, a rigurosas exigencias del mercado y a metas cada vez más altas de productividad. Por lo cual ninguna empresa puede confiar ciegamente solamente en su infraestructura y capital. El elemento humano es muy importante.
2. La gerencia moderna, como el caso de Yobel SCM. ha encontrado en la administración organizacional y psicológica los métodos para aprovechar no solo los recursos físicos, sino las capacidades y voluntades de todos sus integrantes, como son los empleados, de todas las categorías y niveles.
3. Hay una alta y significativa relación entre la calidad de vida laboral y la productividad en el trabajo. Los recursos humanos representan el potencial más valioso que tienen las organizaciones para alcanzar sus objetivos; por lo que inversión en su capacitación y confort es al largo sinónimo de productividad.
4. Las empresas nacionales, han copiado modelos de la economía mundial y Latinoamérica exitosamente. Esta modalidad debe repetirse y convertirse en una cultura. Que al largo plazo se convertirá en una potencia para impulsar aún más el PBI per cápita.
5. La calidad de vida laboral de los trabajadores de Yobel, puede mejorar significativamente, y convertirse en un modelo de productividad, basado en relaciones de trabajo positivas y rentables.

## Recomendaciones

1. La empresa Yobel Supply Chain Management debe incrementar la participación en el trabajo de todos los empleados. No solamente en acciones referidas a sus obligaciones, sino a involucrarlos en actividades de innovación, creatividad y recreación. La calidad de vida se refiere además de las tareas laborales, al desempeño antes y después de estas actividades.

FACTOR	SUB FACTOR	ACTIVIDAD	ACCIONES
Sentido de Autorrealización	Línea de Carrera	Reconocimiento	Incentivar mensualmente a 2 colaboradores sobresalientes del área. Éstos serán elegidos dentro de los destacados que todos los procesos elijan. Estas personas tendrán un almuerzo fuera de Yobel con presencia del Jefe del Área, del proceso y el colaborador.
Dirección Estratégica	Valores	Campaña "El Valeroso del mes"	Campaña "El Valeroso del mes" fomentando reconocimiento al área más colaboradora
Factores Higiénicos	Calidad de Vida / Salud	Calendario de Actividades	Publicar el Calendario anual de actividades corporativas

2. La calidad, estando presente en todas las acciones de SCM, debe extenderse a las actividades que potencien la eficiencia, participando en capacitaciones, concursos, viajes, dentro y fuera del país a fin de proveerlos de experiencia para que puedan enfrentar exitosamente las tareas. De esta manera la salud emocional estará imperando, porque todo empleado que se siente involucrado, trata siempre de rendir más.

FACTOR	SUB FACTOR	ACTIVIDAD	ACCIONES
Sentido de Autorrealización	Capacitaciones	Programa de Capacitación	Programa de especialización en Logística (Tecsop, Senati, etc)

3. Establecer estrategias donde la comunicación asertiva y efectiva corresponda a sumar los objetivos personales y los organizacionales,

consolidando la identidad empresarial lo que conllevará al liderazgo empresarial.

FACTOR	SUB FACTOR	ACTIVIDAD	ACCIONES
Sentido de Autorrealización	Línea de Carrera	Promociones internas	Publicación de requerimientos internos
Liderazgo	Desarrollo de personas	Evaluación de Desempeño	Retroalimentar a cada colaborador acerca de su desempeño
Imparcialidad y Justicia	Justicia	Focus Group	Realizar 1 Focus Group cada trimestre

4. Los gerentes, además de pensar en productividad. Deben pensar en oportunidades para los trabajadores y empleados, tanto en el plano técnico como cognitivo y físico. Desarrollando nuevos métodos de trabajo y técnicas que permitan aprovechar sus motivaciones y expectativas. De este modo el público interno de la empresa estará siempre motivado.

FACTOR	SUB FACTOR	ACTIVIDAD	ACCIONES
Trabajo en Equipo	Cooperación	Reunión mensual	Las reuniones mensuales se registrarán en 5 temas pilares: 1.-Situación y coyuntura del proceso, 2.- Tema libre de valores, 3.- Feedback del personal sobre temas, problemas 4. Sugerencias de mejora en sus procesos. 5. Fomentar el trabajo en equipo y apoyo a otras áreas

5. La estrategia de tercerización de: Yobel Supply Chain Management, debe ser medida y evaluada en el sentido que no afecte las expectativas de los trabajadores internos. De esa manera siendo considerados en tareas propias del ejercicio laboral, tengan más acceso a remuneraciones mayores y nuevos retos de aprendizaje.

FACTOR	SUB FACTOR	ACTIVIDAD	ACCIONES
Imparcialidad y Justicia	Salario	Nivelar sueldos de acuerdo a estructura salarial	Plan de Nivelaciones Salariales según estructura salarial



6. Plantear modelo de trabajo en equipo, para mejorar el rendimiento no sólo del trabajador sino de todo el equipo. Es decir, un equipo de personas con diferentes conocimientos, habilidades y talentos que se ha reunido para lograr un objetivo común. A pesar de las diferencias individuales, el objetivo compartido es la característica que les define como equipo.

FACTOR	SUB FACTOR	ACTIVIDAD	ACCIONES
Trabajo en Equipo / D. Estratégica / Liderazgo	Cooperación / valores / Toma de decisiones	Reunión mensual	Las reuniones mensuales se registrarán en 5 temas pilares: 1.-Situación y coyuntura del proceso, 2.- Tema libre de valores, 3.- Feedback del personal sobre temas, problemas 4. Sugerencias de mejora en sus procesos. 5. Fomentar el trabajo en equipo y apoyo a otras áreas

7. El lugar y ambiente donde los trabajadores pasan gran parte de su vida es una necesidad vital de cada organización, pues constituye la base de las labores sistemáticas con el objeto de proporcionar a los empleados una oportunidad de mejorar sus puestos y sus contribuciones a la empresa creando un sitio de trabajo donde exista confianza, respeto y se forje la identificaciones a lo largo de su estadía en la empresa.

FACTOR	SUB FACTOR	ACTIVIDAD	ACCIONES
Factores Higiénicos	Soporte	Cambio o Mantenimiento de Herramientas y/o equipos de trabajo	Comprar mobiliarios y equipos de cómputo. Cargo
Factores Higiénicos	Soporte	Mantenimiento de baños	Mantenimiento de llaves, duchas, limpieza baños SA 5
Factores Higiénicos	Soporte	Cambio o Mantenimiento de Herramientas y/o equipos de trabajo	Mantenimiento de escaleras, palancas hidráulicas. Compra de palancas hidráulicas, coches y arnés con sistema retráctil.

## REFERENCIAS

### Libros

- BESPALI, Y. (1996) *Calidad de vida ¿Valor bioético?* En revista Relaciones, Marzo, EE.UU.
- BESPALI Y. et al. OTROS (2009) *Prevención y Estrategias*. En El Diario Médico, Año 12, N° 114, Florida.
- CANDÍA, J. (1986) *Empleo precario y conflicto social ¿Nuevas formas de organización popular?* En Nueva Sociedad N° 142, Marzo/Abril.
- CELIA, D. F., Tulskey, D. S. (1990). Measuring the quality of life today: Methodological aspects. Oncology.
- CASTELLS, M. (1986) *La cuestión urbana*. México.
- CHATURVEDI, S. K. (1991). What is important for quality of life to Indians in relation to cancer? Social Science and Medicine.
- DAVIS K., y NEWSTROM (2003). *El comportamiento humano en el trabajo*. México: Ed. McGraw-Hill, Interamericana.
- DASGUPTA, A. (2009) *Economía: Una breve introducción*. Colombia: Ed. Norma.
- DÍAZ, O. y OTROS (2013) *Marketing empresarial*. Lima: ESEPE EDITORES.
- ESTÉS, R. (1994) *Hacia un índice de "calidad de vida"*, en "Pobreza. Un tema impostergable", B. Kliksberg (Comp.), México, FCE.
- FERNÁNDEZ, R. (1993) *La explosión del desorden*. Madrid: ed. Fundamentos.
- GARCÍA-GUARDILLA, M. y BLAUERT, J. (1994) Movimientos sociales, desarrollo y democracia. Trabajo contenido en "Retos para el desarrollo y la democracia: movimientos ambientales en América Latina y Europa", Caracas: Ed. Nueva Sociedad.
- GONZÁLEZ, P. (1992) *¿Hacia un nuevo paradigma de la Sociedad y el Estado?* Trabajo contenido en revista "El socialismo del futuro", N° 5.

- GURRIERI, A. (1993) *Pobreza, recursos humanos y estrategias de desarrollo*. En Kliksberg, ob. cit. Informe de Desarrollo Humano 1993, Madrid, CIDEAL.
- LAREZ SOTO, A. (1998) *Calidad de Vida en el Trabajo*. Un modelo Integral.
- LEVY, L., y ANDERSON, L. (1980). La tensión psicosocial. Población, ambiente y calidad de vida. México: Manual Moderno.
- LIENDO, L. (s/a) *Estudio sobre Calidad de Vida Laboral de los Empleados de la Empresa*. s/f.
- LOUFFAT, E. (2011) *Administración: Fundamentos del Proceso Administrativo*. (2ª Ed.), Cengage Learning, Argentina.
- MILLÁN, R. (1991) *Calidad de vida: noción cultural y derivación política*. Apuntes. En Revista Mexicana de Sociología, UNAM/IIS, Enero/Marzo.
- PORTER, M. (2009) *Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores*. México: Edit. Pirámide.
- SHERMAN, A. (2000) *Administración de Recursos Humanos*. (12ª Ed.).México: International Thomson Editores.
- SZALAI, A. (1980). The meaning of comparative research on the quality of life. En: A Szalai, & F. M. Andrews (Eds.), *the quality of life*. Comparative studies. London: Sage.
- VICENS, J. (1995) *El valor de la salud. Una reflexión sociológica sobre la calidad de vida*. Madrid: Edit. Siglo XXI.
- VILLASANTE, T. (1994) *Las ciudades hablan. Identidades y movimientos sociales en seis metrópolis latinoamericanas*. Caracas: Ed. Nueva Sociedad.
- WAYNE F. (1993) *Productividad del recurso humano*. Publicación Bogotá: Leguis Fondo, Serie Empresarial.

**Artículo en versión electrónica**

<http://uva.anahuac.mx/content/catalogo/diplanes/modulos/mod5/l1t2m5.htm>

F.P. 20-12-12 Leído: 22-04-13

<http://www.docstoc.com/docs/44593955/Productividad-Laboral-en-el-Per%C3%BA-1997-2007>

F.P. 2-5-13 Leído: 29-04-13

<http://www.docstoc.com/docs/44593955/Productividad-Laboral-en-el-Per%C3%BA-1997-2007>

F.P. 29-04-13 Leído: 22-04-13

## Apéndices

### Apéndice 1 Tipos de definición de CVL

Cuadro 2 Tipos de definiciones de CVL	
Walton (1973)	“un proceso para humanizar el lugar de trabajo”
Katzell, Yankelovich, Fein Ornai y Nash (1975)	“...un trabajador disfruta de alta CVL cuando (a) experimenta sentimientos positivos hacia su trabajo y sus perspectivas de futuro, (b) está motivado para permanecer en su puesto de trabajo y realizado bien y (c) cuando siente que su vida laboral encaja bien con su vida privada de tal modo que es capaz de percibir que existe un equilibrio entre las dos de acuerdo con sus valores personales”
Suttle (1977)	“grado en que los miembros de la organización satisfacen necesidades personales importantes a través de sus experiencias en la organización”
Nadler y Lawler (1983)	“...forma de pensar sobre las personas, el trabajo y las organizaciones. Sus elementos distintivos tienen que ver con (1) el impacto del trabajo sobre las personas y sobre la eficacia organizacional y (2) la participación en la solución de problemas y toma de decisiones organizacional”
Delamotte y Takezawa (1984)	“conjunto de problemas laborales y sus contramedidas reconocidas como importantes determinantes de la satisfacción del trabajador y la productividad en muchas sociedades durante su periodo de crecimiento económico”
Turcotte (1986)	“la dinámica de la organización del trabajo que permite mantener o aumentar el bienestar físico y psicológico del hombre con el fin de lograr una mayor congruencia con su espacio de vida total”
Sun (1988)	“...un proceso dinámico y continuo para incrementar la libertad de los empleados en el puesto de trabajo mejorando la eficacia organizacional y el bienestar de los trabajadores a través de intervenciones de cambio organizacional planificadas, que incrementarán la productividad y la satisfacción”
Fernández y Giménez (1988)	“el grado en que la actividad laboral que llevan a cabo las personas está organizada objetivamente y subjetivamente, tanto en sus aspectos operativos como relacionales, en orden a contribuir a su más completo desarrollo como ser humano”
Robbins (1989)	“la CVL es el proceso a través del cual una organización responde a las necesidades de sus empleados desarrollando los mecanismos que les permitan participar plenamente en la toma de decisiones de sus vidas laborales”
Munduate (1993)	“la CVL considerada como meta, implica la mejora de la efectividad organizacional mediante la transformación de todo el proceso de gestión de los recursos humanos. Como proceso, la transición desde un sistema de control a un sistema de participación. Como filosofía, considera las personas como un recurso más que como un costo extensivo del proceso de producción”
Heskett et al. (1994)	“la calidad del ambiente de trabajo contribuye a la satisfacción de los empleados, lo que también se conoce como CVL”
De la Poza (1998)	“La CVL haría referencia a un conjunto de estrategias de cambio con objeto de optimizar las organizaciones, los métodos de gerencia y/o los puestos de trabajo, mediante la mejora de las habilidades y aptitudes de los trabajadores, fomentando trabajos más estimulantes y satisfactorios y traspasando poder, responsabilidad y autonomía a los niveles inferiores”
Fernández Ríos (1999)	“Grado de satisfacción personal y profesional existente en el desempeño del puesto de trabajo y en el ambiente laboral, que viene dado por un determinado tipo de dirección y gestión, condiciones de trabajo, compensaciones, atracción e interés por las actividades realizadas y nivel de logro y autodesarrollo individual y en equipo”
Lau (2000)	“la CVL se define como las condiciones y ambientes de trabajo favorables que protegen y promueven la satisfacción de los empleados mediante recompensas, seguridad laboral y oportunidades de desarrollo personal”
Fuente: Elaboración propia a partir de las fuentes originales	

## Apéndice 2

### Escala de medición de calidad de vida

#### DATOS GENERALES POR FAVOR CONSIGNE LOS DATOS SOLICITADOS

Cargo o Puesto: \_\_\_\_\_ Categoría Civil: Profesión: \_\_\_\_\_ Técnico: \_\_\_\_\_ Auxiliar: \_\_\_\_\_  
 Área: \_\_\_\_\_ Estado Civil: \_\_\_\_\_  
 Edad: \_\_\_\_\_ Sexo: \_\_\_\_\_ Práctica alguna religión: \_\_\_\_\_

#### INSTRUCCIONES

A continuación encontrarás ocho escalas con enunciados polarizados en cada extremo, para que marques con una X sobre el número que expresa el grado en que están las cosas ahora en la institución desde su punto de vista.

La organización dificulta las posibilidades de crecimiento y desarrollo de los empleados.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	La organización tiene políticas y ejecuta actividades que permiten a los empleados desarrollarse continuamente.
La empresa tiene valores que no son plasmados en la gestión de recursos humanos.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Las acciones y prácticas de la empresa son bastante coherentes con sus principales valores.
La empresa desarrolla muy pocos programas de actividades de prevención y seguridad ocupacional.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	La empresa se preocupa y desarrolla un calendario anual de actividades de prevención de seguridad y salud ocupacional.
La organización no tiene previsto planes de capacitación y desarrollo de personal.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	La organización tiene por política elaborar planes de capacitación anual, basado en un estudio de necesidades.
Los supervisores apoyan discretamente el desarrollo de su personal y son poco objetivos al momento de evaluarlos.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Los supervisores son verdaderos líderes para sus colaboradores, apoyándolos en su desarrollo, y siendo muy objetivos al momento de evaluarlos.
La empresa desarrolla una administración salarial poco equitativa y justa.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	La empresa tiene un amplio sentido de equidad y justicia retributiva que se ve reflejado en el sueldo de sus empleados.
La empresa desarrolla pocas acciones de empoderamiento a sus empleados. No alienta la iniciativa, la participación y la cooperación mutua.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	La empresa tiene por costumbre realizar acciones de empoderamiento a sus empleados. Alienta de manera continua la iniciativa, la participación y cooperación mutua.
La organización brinda escasas condiciones físicas, ambientales y de trabajo.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	La organización brinda suficientes condiciones físicas, ambientales y de trabajo.

