EL LIDERAZGO Y SU IMPACTO EN LA CALIDAD DE VIDA LABORAL DE LOS COLABORADORES DE BELLTECH COLOMBIA.

CAMILO ANTONIO OYOLA TRIVIÑO (DIRECTOR)

MIREYA GUZMÁN CERQUERA.

UNIVERSIDAD EXTERNADO DE COLOMBIA

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANAS

MAESTRÍA EN GESTIÓN SOCIAL EMPRESARIAL

BOGOTÁ D. C., JUNIO 2020

EL LIDERAZGO Y SU IMPACTO EN LA CALIDAD DE VIDA LABORAL DE LOS COLABORADORES DE BELLTECH COLOMBIA.

MIREYA GUZMÁN CERQUERA

UNIVERSIDAD EXTERNADO DE COLOMBIA

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANAS

MAESTRÍA EN GESTIÓN SOCIAL EMPRESARIAL

BOGOTÁ D. C. JUNIO 2020

Tabla de contenido

Introducción……...7
Contextualización 9

Proceso de Investigación.....11

Problema de investigación 11

Objetivos de investigación.....16

Objetivo general.....16

Objetivos específicos 16

Justificación 17

Metodología 19

Estilo de investigación 20

Enfoque de investigación.....21

Temporalidad de la investigación. 22

Procedimiento de investigación. 22

Modo de investigación. 23

Tipo de investigación.....24

Diseño de investigación 24

Población y Muestra 24

Técnicas y métodos de investigación.....25

Instrumentos de investigación.....26

Medios de análisis de la investigación. 28

Aspectos Teóricos y Conceptuales.....28

Marco de Referencia 28

Liderazgo 31

Calidad de Vida Laboral 48

Resultados de la Investigación 58

Conclusiones 67

Referencias bibliográficas 78

Anexos 83

Lista de Cuadros

Cuadro 1. Las Cuatro Tendencias con Mayor Puntaje.....15
Cuadro 2. Instrumentos……..…26
Cuadro 3. Definiciones de Liderazgo…….…...31
Cuadro 4. Estilos para la eficacia del Líder ……...…….…….34
Cuadro 5. Características del Estilo Coercitivo o Autocrático……..…….……..36
Cuadro 6. Otras características del Estilo Coercitivo ……...…….……...37
Cuadro 7. Características del Estilo Orientativo……..…….…....39
Cuadro 8. Características del Estilo Afiliativo……..…….…....41
Cuadro 9. Características del Estilo Democrático…….…….…....42
Cuadro 10.Características del Estilo Formativo…….……...44
Cuadro 11.Características del Estilo Ejemplar……...…….……..45
Cuadro 12.Prácticas de Alto Rendimiento y Compromiso…….……..47
Cuadro 13. Algunas definiciones de Calidad de Vida Laboral……..…….. 49
Cuadro 14.Conceptos claves que hacen parte de La Calidad de Vida Laboral…..……. 53
Cuadro 15.Dimensiones de la Calidad de Vida Laboral……..... 54
Cuadro 16.Categorías Axiológicas y Existenciales……..58
Cuadro 17 El impacto de los líderes en la calidad de vida laboral.....63
Cuadro 18.Prevalencia de palabras justificadas por los jefes para la pregunta realizada..... 64
Cuadro 19.Prevalencia de palabras justificadas por los jefes para la pregunta realizada.....65
Cuadro 20.Prevalencia de palabras justificadas por los jefes para la pregunta realizada.....65
Cuadro 21.Prevalencia de palabras justificadas por los jefes para la pregunta realizada…..66

Lista de Gráficos

Gráfico 1. Misión y Visión……10
Gráfico 2. Valores……..11
Gráfico 3. Esquema de la Metodología……..…….21
Cuadro 4. Normativa Internacional y Nacional……...…27
Gráfico 5. Rango de Edad de la población participante…….……...59
Gráfico 6. Rango de Edad de la población participante…….…….60
Gráfico 7. Antigüedad de los subalternos …….……..…….60
Gráfica 8. Antigüedad en el rol de liderazgo…….……..…….…60
Gráfico 9. Tendencia de la percepción de los estilos de liderazgo…….……..61

Introducción

Esta investigación pretendió revisar los estilos de liderazgo con mayor preponderancia, así como las teorías sobre calidad de vida laboral, con el fin de encontrar una relación que diera respuesta a los objetivos propuestos. Son varios estilos de liderazgo los que se han desarrollado a lo largo del tiempo; sin embargo, para esta investigación nos enfocamos en el estilo de liderazgo que obtiene resultados, por ser el estilo que enmarca la encuesta Great Place to Work, encuesta que es aplicada anualmente por la organización, la cual consiste en medir la confianza que inspiran los líderes y la organización, la camaradería entre los grupos y el orgullo que produce el trabajo, el equipo y la empresa, que da como resultado en buen ambiente de trabajo, determinando si la compañía es uno de los mejores lugares para trabajar. En los últimos años, los resultados mostraron que las dimensiones que tienen menos aceptación por parte de los colaboradores son los relacionados con el liderazgo. Por ello esta investigación permitió, encontrar la influencia que tiene el liderazgo en la calidad de vida laboral.

Lograr visualizar el impacto que tiene el liderazgo en la calidad de vida de los colaboradores contribuye a formar líderes con esquemas de pensamiento diferentes, con mayor orientación a las personas y al trabajo colaborativo, redundando en beneficios para la organización. En un reto para las compañías que tienen interés en contribuir para que sus trabajadores no solo crezcan profesionalmente sino también como seres humanos, promover un desarrollo holístico de sí mismos que retorne en las empresas, porque es un crecimiento bidireccional; Fernández (1999) citado por Segurado y Argullo (2002) afirman que el :

> 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 auto desarrollo a nivel individual y en equipo (p.830).

Estructurar modelos orientados a la calidad de vida laboral no es un propósito global y por ello también se revisaron marcos jurídicos reglamentados por organismos internacionales y nacionales, los cuales han desarrollado estas políticas para que se reconozca la calidad de vida laboral como un factor importante en la gestión que tienen las organizaciones con su talento humano, como seres humanos, con necesidades claras que buscan ir supliendo a través de la interacción, al interior de las organizaciones en las cuales se encuentran. La OIT ha formulado dentro de sus 17 objetivos para el desarrollo sostenible a 2030, el trabajo decente que va más allá de minimizar los índices de desempleo, sino que muestra el trabajo como parte de la construcción de seres humanos. La legislación colombiana también ha hecho un gran aporte al considerar la afectación que la labor produce en los colaboradores y la obligatoriedad que tienen las empresas de medir su impacto y generar programas que minimicen o eliminen los riesgos psicosociales a los que expone a sus trabajadores.

El avance tecnológico, la transformación digital y las generaciones de los nuevos trabajadores, retan cada día a las organizaciones para que generen cambios en los estilos de liderazgo que están aplicando, en los estilos de trabajo que están ofreciendo y en el acompañamiento que están haciendo a su capital humano actual, de tal manera que logren

adaptarse a esos nuevos desafíos. Sin embargo, no todas las organizaciones están preparadas para modificar su actual esquema de gestión del talento humano, tomará un poco de tiempo orientarlo, no solo a la búsqueda de la productividad, sino también a contribuir con el desarrollo de su entorno; es decir, incluir dentro de la gestión de la organización a todas las partes interesadas, para así generar un desarrollo sostenible.

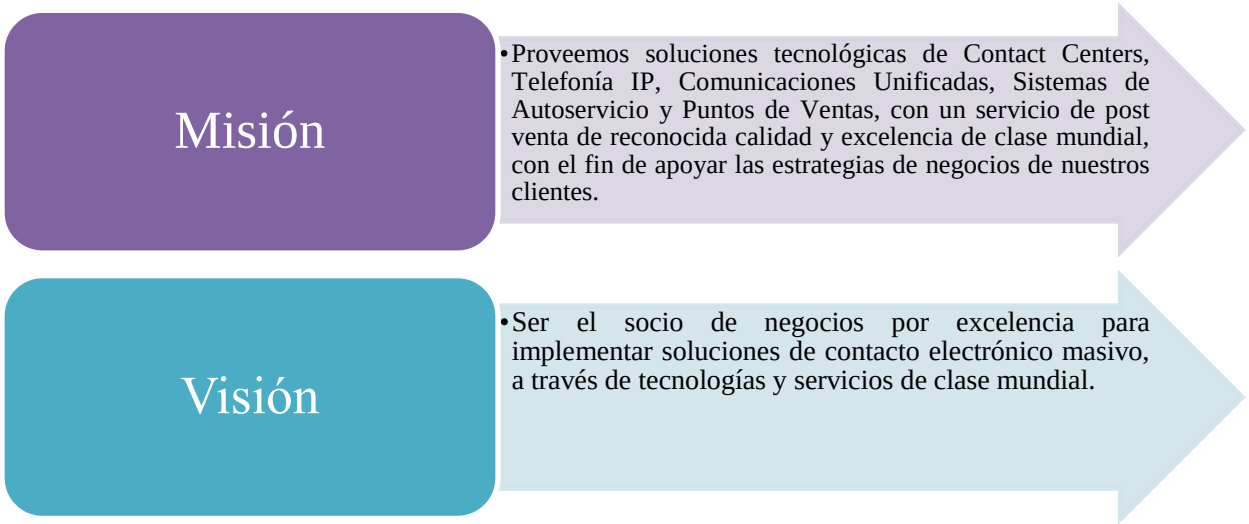
Adicional a la revisión bibliográfica se aplicaron dos instrumentos elaborados específicamente para la organización, que a la luz de los objetivos planteados dieron resultados que permitieron interpretar la relación entre estas dos categorías y así poder generar un plan de intervención que redunde en beneficios para los trabajadores y para la organización, comprendiendo la realidad que están viviendo para así focalizar los esfuerzos en cada una de las partes, quienes finalmente serán los beneficiados.

Contextualización

Belltech es una empresa creada hace once años en Colombia con capital chileno, es una organización con una amplia experiencia en la Transformación Digital, su orientación es hacia el diseño de soluciones a la medida de los clientes, para acompañarlos en su estrategia hacia la Omnicanalidad; para ello se enfoca en el desarrollo de diferentes líneas de negocio tales como canales y comunicaciones. Los servicios que presta son: Colaboración, Customer Experience, Aplicaciones, Networking, Soluciones Retail, Autoservicio Inteligente.

La organización está conformada por cuatro divisiones regionales: Comercial, Financiera y Administrativa, Recursos Humanos y Operaciones, todas reportan directamente al CEO de la compañía. En Colombia se tiene a un Country Manager que es la cabeza de la organización, y cada división tiene un gerente a excepción de recursos humanos y contabilidad que tienen una jefatura. Su sede está en Bogotá, el equipo cuenta con 123 colaboradores, siendo el 30% conformado por mujeres y el 70% por hombres, la mayor parte de la población son tecnólogos o en proceso de profesionalización, actualmente para la organización es más importante contar con certificaciones sobre las aplicaciones y las tecnologías que maneja, esto conlleva a que el requisito profesional no sea tan relevante. La cultura de la organización está enmarcada por su misión, su visión y sus valores, que son el eje fundamental para todos los procesos de la compañía. Para la organización es muy importante estar alineada con la política de ética y transparencia resultado, de los valores de la organización.

Gráfico 1. *Misión y Visión*



Fuente: Elaboración propia

Gráfico 2. *Valores*

Fuente: Elaboración propia

Proceso de Investigación

Problema de investigación

Las organizaciones en general propenden por la productividad y la generación de mayores ingresos con mayor rentabilidad, de tal manera que se conviertan en negocios sostenibles financieramente. Sin embargo, no es el único reto que tienen, la innovación hace parte también de estos retos, porque si no innovan ya no serán sostenibles en el tiempo, más, si es una empresa del sector de tecnología como lo es esta compañía, que cada segundo tiene que ir a la vanguardia

de altas tecnologías que permitan mayores y mejores comunicaciones, con sistemas en la nube a menor costo.

Estos grandes objetivos están en cabeza de cada uno de los líderes de la organización quienes tienen la misión de lograr los resultados y mostrar que son más eficientes y efectivos junto con sus equipos; esto los lleva a aplicar el estilo de liderazgo que cada uno haya desarrollado a lo largo del tiempo, pero lo más importante el que creen que los encamina hacia una victoria segura. Generalmente los líderes buscan que todos participen durante el camino hacia la consecución de resultados, desde su conocimiento y experiencia aplicada en su rol, según O´Connor (1999) "Los líderes se enfrentan precisamente a ese reto, que consiste en crear un contexto en el que pueda emerger la inteligencia colectiva, sin menoscabo alguno de la inteligencia individual" (p,14), pero no siempre es así, porque los trabajadores no suelen estar alineados con el objetivo de la organización dando prioridad a sus propios intereses.

Es allí donde emerge la lucha indeleble entre un estilo de liderazgo y otro que permita sacar el mejor potencial de cada persona, e ir juntos como equipo a obtener el esperado premio, cumplir con los objetivos para la organización; porque en esta organización no solo se trata de lograr objetivos financieros, sino también de obtener un alto resultado en las encuestas de Great Place to Work. Cada año la organización mide la satisfacción de sus trabajadores a través de esta encuesta y año tras año, las dimensiones más bajas son las que tienen relación con el liderazgo de los jefes y las relacionadas con la calidad de vida laboral. Dentro de los comentarios realizados por los colaboradores, de forma anónima se ratifica que no se sienten conformes con el estilo de liderazgo de sus jefes, porque es un estilo orientado a los resultados y no a las personas,

adicionalmente durante el año 2019 el índice de rotación ha tenido un incremento del 50% con respecto al año 2018, estuvo por encima del 18%, que comparado con un estudio realizado por LinkedIn en el 2018, el sector de telecomunicaciones oscila entre el 10.8 %, estando casi 8 puntos por encima de la media. Como lo mencionan Pedraja y Rodriguez (2004), ellos afirman que los comportamientos del líder generan mecanismos de motivación que tienen efectos sobre la conducta de los individuos en la organización, que es precisamente lo que evidencian los resultados obtenidos y la percepción de los colaboradores frente a todas las dimensiones de la encuesta. De otra parte Sáenz (1999) manifiesta que:

> La satisfacción laboral, con el paso del tiempo, ha escalado en la pirámide de prioridades de los empleadores, de tal manera que es un factor importante dentro de la calidad de vida y desarrollo de los individuos en su vida profesional, que a la luz de los resultados obtenidos se puede inferir que algo está pasando con la gestión de los líderes que está generando un desequilibrio en la calidad de vida de los colaboradores (p.112).

Para los directivos es importante que los colaboradores perciban que su calidad de vida laboral en la compañía es óptima, que el bienestar de las personas y su permanencia en la organización son prioritarios, sin dejar de lado los intereses que pueden tener los trabajadores, por tal motivo, la investigación se va a desarrollar dentro de un marco de estudio bibliográfico que permita evidenciar la influencia del estilo de liderazgo en la calidad de vida laboral de los trabajadores, identificando la percepción que tienen de su entorno y las condiciones de trabajo relacionadas con el liderazgo, tales como la toma de decisiones, la flexibilidad, la creatividad, la

comunicación, el empoderamiento, entre otros; factores que hacen parte de lo que gestiona cada estilo de liderazgo.

Si se da una mirada a lo que priorizan las Organizaciones Saludables, éstas se preocupan por dar resultados teniendo en cuenta todos sus grupos de interés: empleados, socios, proveedores, clientes y la sociedad; tal vez es importante re pensar la forma en que la compañía está formando a sus líderes y orientarlos hacia la integración de su visión de la empresa y de los "factores internos y externos que determinan el bienestar de la organización y de sus grupos de interés" (Grueso y Rey,2013,p.634), con el fin de alinear el liderazgo desarrollado por la cultura y la construcción de un liderazgo que movilice a la organización hacia el reconocimiento y legitimización de sus trabajadores como el capital más importante que los llevará a lograr resultados conjuntos.

Las organizaciones saludables tienen una estructura que permite a las empresas reenfocar su gestión, según Salanova (2008), en su modelo heurístico de organizaciones saludables, plantea tres grupos de prácticas, el primero tiene que ver con las acciones que las empresas toman para que el colaborador comprenda su cargo, desde la claridad de su tarea, rol, la autonomía que tiene para su ejecución y la retroalimentación que se le debe realizar. El segundo grupo está orientado a las prácticas directivas, la gestión de los recursos humanos, la cultura, los valores y los objetivos de la organización y el tercer grupo hace parte de la pertenencia a grupos sociales, la confianza y las normas de conducta que se desarrollen en los equipos que contribuyen a que sea una organización saludable; la organización en Colombia requiere revisar la articulación de estas prácticas en pro de fortalecer la calidad de vida laboral de los trabajadores, a través de sus líderes.

De otra parte, al revisar un estudio desarrollado por Deloitte denominado, “Tendencias Globales de Capital Humano” mostró que fueron cuatro las tendencias que obtuvieron mayor porcentaje de importancia en una muestra de 11,070 líderes empresariales y de recursos humanos, los cuales se focalizan principalmente hacia las personas.

Cuadro 1. *Las Cuatro Tendencias con Mayor Puntaje*

Tendencia	Porcentaje de importancia
El Sinfónico C-Suite: Equipos Liderando Equipos, los altos ejecutivos de una organización juegan juntos como un equipo y al mismo tiempo lideran sus propios equipos funcionales, todos en armonía.	85%
Datos de Personas: ¿Qué tan lejos es demasiado lejos?, desarrolle un conjunto de políticas bien definidas, medidas de seguridad, medidas de transparencia y comunicación continua sobre el uso de los datos de las personas, o arriesgue la reacción de los empleados, los clientes y la sociedad.	85%
De Carreras a Experiencias: Nuevas Vías, En lugar de una progresión constante a lo largo de un camino basado en el trabajo, las principales organizaciones están cambiando hacia un modelo que permite a las personas adquirir experiencias valiosas, explorar nuevos roles y reinventarse continuamente.	84%
Bienestar: Una Estrategia y una Responsabilidad, a medida que la línea entre el trabajo y la vida se difumina, los empleados exigen que las organizaciones amplíen sus ofertas de beneficios para incluir una amplia gama de programas de salud física, mental, financiera y espiritual.	84%

Fuente: Delloit. (2018). El Auge de la Empresa Social Estudio “Tendencias Globales de Capital Humano 2018. Recuperado de: https://www2.deloitte.com

Tener en cuenta estas posiciones, le permitirá a la compañía estructurar modelos de liderazgo que favorezcan la creatividad, la confianza, el trabajo en equipo y la búsqueda de un objetivo común que impacte la productividad y la calidad de vida laboral de los trabajadores, es un camino que da continuidad a las organizaciones, toda vez que como se describe en el cuadro 1, las tendencias apuntan a que los líderes deben gestionar equipos colaborativos, el bienestar se

debe tomar como una estrategia, el crecimiento profesional de los colaboradores ya no se orienta simplemente a un proceso vertical, sino que va orientado a las experiencias de vida que logra comprobar el colaborador, tras su paso por un rol o cargo y que le genera valor. Estas tendencias para la gestión del capital humano, pueden llevar a transformar la manera en que se está liderando y proyectarlo hacia la búsqueda del favorecimiento de la calidad de vida laboral de los colaboradores que redunde en beneficios para la organización, incrementando la productividad, mejorando la percepción de los clientes, alineando la estrategia de venta con los servicios que ofrece la organización y mayor rentabilidad. ¿Cómo influye el estilo de liderazgo en la calidad de vida de los colaboradores de una empresa del sector de tecnología?

Con base en lo anterior, esta organización es un espacio propicio para identificar, el o los estilos de liderazgo que la lleven, no solo a lograr resultados, sino a generar un marco de referencia sobre la gestión de los líderes de acuerdo con un estilo de liderazgo particular que será el mismo que utiliza la encuesta de GPTW: Afiliativo, Coercitivo, Democrático, Ejemplar, Formativo y Orientativo.

Objetivos de investigación

Objetivo general

Determinar la influencia que tienen los estilos de liderazgo en la calidad de vida laboral de los colaboradores de Belltech.

Objetivos específicos

- Establecer los principales aspectos de la calidad de vida laboral con el fin de detectar los más representativos, mediante la exploración de literatura.
- Determinar los elementos del liderazgo que tienen relación con la calidad de vida laboral para comprender su potencial vinculación, a través de la revisión bibliográfica.
- Identificar los estilos de liderazgo dentro de la organización y las condiciones de calidad de vida con el fin de determinar los preponderantes mediante la aplicación de un instrumento.
- Describir los tipos del liderazgo que están predominando dentro de la compañía para establecer sus elementos principales, mediante el análisis de los datos obtenidos.
- Analizar la forma en que los estilos de liderazgo vienen impactando las condiciones de calidad de vida laboral en la organización estudiada con base en el análisis de la información.
- Proponer un programa de liderazgo que contenga los estilos de liderazgo que favorezcan la calidad de vida laboral.

Justificación

Determinar cómo influyen los estilos de liderazgo en la calidad de vida de los colaboradores, es un propósito para la compañía, retomando lo mencionado anteriormente, uno de los objetivos de la organización en Colombia es ser reconocido como uno de los mejores lugares para trabajar, medido a través de la encuesta anual “Great Place to Work”. Para ello y dado los resultados obtenidos el año anterior, se vuelve relevante trabajar aquellos aspectos que no permiten que los resultados fluyan para lograr que los trabajadores tengan una mayor percepción positiva sobre el ambiente que los rodea, que incluye a sus líderes. Surienty, Ramayah, Lo y Tarmizi, (2014)

citado por Cruz (2018, p.63), mencionan que las organizaciones con un liderazgo fuerte generan resultados y son productivas, lo que propicia una base sólida para la Calidad de Vida Laboral.

Existe una amplia literatura que aborda los estilos de liderazgo y calidad de vida laboral, también se encuentran estudios sobre estas categorías en sectores como la salud y educación, sin embargo dentro de las búsquedas realizadas no se hallan estudios en empresas de telecomunicaciones. Aquí se da una importante oportunidad para desarrollar un conocimiento, en una mediana empresa del mencionado sector, delimitándolo a los seis estilos de liderazgo que se tienen en cuenta en la encuesta Great Place to Work: afiliativo, coercitivo, democrático, ejemplar, orientativo y formativo. Las organizaciones, los líderes y los trabajadores se deben adaptar continuamente para tener mayores resultados que hagan sostenibles a las organizaciones, es un trabajo integral y requiere que se trabaje desde diferentes aristas, principalmente desde el liderazgo, se debe revisar el modelo actual de liderazgo que está prevaleciendo para comprender los cambios que se deben desarrollar si se quiere trascender como organización, como lo mencionan algunos autores:

> A corto plazo, una de las bases del liderazgo consiste en movilizar a las personas para que se enfrenten a los desafíos adaptativos inmediatos. A lo largo del tiempo, estos y otros esfuerzos que modelan la cultura construyen la capacidad adaptativa de la organización y fomentan procesos que generarán normas nuevas que le permitirán responder satisfactoriamente a la sucesión continua de desafíos adaptativos que plantea un mundo siempre dispuesto a ofrecer nuevas realidades, oportunidades y presiones. (Heifetz, Grashow y Linsky, s.f.,p.6)

De otra parte los trabajadores, también tienen retos importantes que deben asumir frente a su calidad de vida laboral, no solo será un trabajo de los líderes, sino que ellos deben hacer parte de los procesos, finalmente las organizaciones suman a las personas y esto es lo valioso de la investigación, porque impacta circularmente a todo el contexto de la organización, como lo menciona García (2014):

> El seguidor pasa a tener un rol tan relevante como el que tradicionalmente se le ha asignado al líder, por lo cual su proceso de influencia debe ser analizado, a fin de identificar y potencializar los procesos de interacción líder-seguidor y seguidor-líder que garantizan la efectividad del liderazgo en las organizaciones. (p. 157).

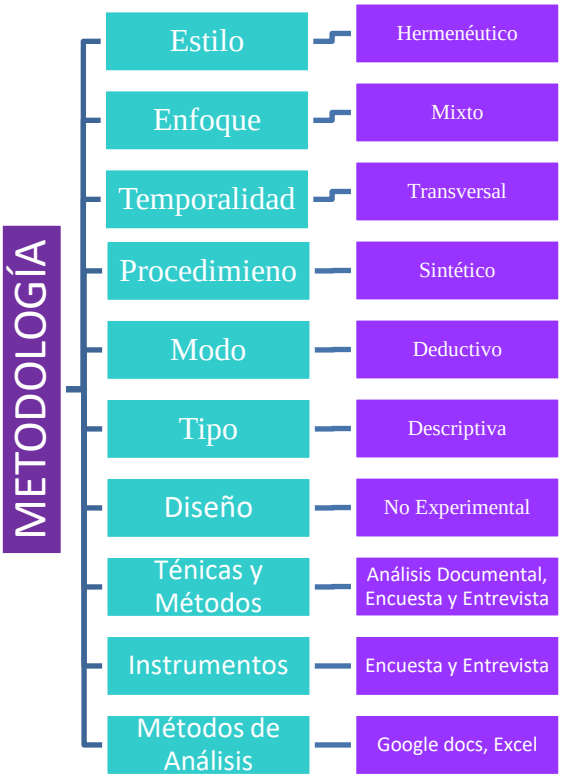
El resultado de esta investigación pretende mostrar la influencia del estilo de liderazgo en la calidad de vida laboral de los trabajadores, generando un plan de intervención que posibilite una relación constructiva entre líderes y trabajadores que potencie los resultados alineados a lograr los objetivos de la organización y los objetivos que tienen los trabajadores desde su percepción de calidad de vida laboral.

Adicionalmente al estar en una Maestría de Gestión Social Empresarial, generar reflexiones al interior de una organización para que impacte en las personas como seres sociales y no solamente como objetivos financieros, dará lugar a poner en práctica el objeto de la Maestría, vinculando los aprendizajes en una actividad social como lo es la empresa.

Metodología

Como lo mencionan Cortes e Iglesias, (2004, p.8) “La Metodología es la ciencia que nos enseña a dirigir determinado proceso de manera eficiente y eficaz para alcanzar los resultados deseados y tiene como objetivo darnos la estrategia a seguir en el proceso”. Cada una de las fases desarrolladas van a permitir encaminar la investigación hacia obtener unos resultados que procedan de la revisión teórica y de la interpretación de los mismos. Con base en Sanabria (2016), se estructuró el marco metodológico y procedimental a través del cual se pretendió determinar el impacto que tiene el liderazgo en la calidad de vida laboral de los colaboradores de la organización.

Gráfico 3. *Esquema de La Metodología*



Fuente: Elaboración propia

Estilo de investigación

El estilo de la investigación se basó en el enfoque comprensivo hermenéutico, se requirió comprender un fenómeno social ocurrido en una organización, situaciones reales en las cuales interactuaron seres humanos, contrastado también con la interpretación de teorías y diferentes documentos alusivos al problema de investigación. Angel (2011) menciona que:

> La hermenéutica resuelve el problema que deja abierto la fenomenología mediante la concepción del círculo hermenéutico, es decir, mediante la confrontación constante, en un proceso de diálogo, en el cual los dialogantes están abiertos siempre al ser del otro, y que tiene como resultado un saber que es punto de vista en el cual ya nadie puede reclamar su cuota, su porción, porque el resultado es nuevo y es histórico (p.20).

Este estilo permitió abordar las realidades del contexto de la organización en dos categorías, el liderazgo y la calidad de vida laboral, porque lo que se requirió fue comprender la relación existente y es allí donde el enfoque permitió estructurar el proceso necesario para aproximarse a los hechos y a partir de estos llegar a conclusiones que dieron respuesta a los objetivos planteados.

Enfoque de investigación

El enfoque de la investigación es Mixto, como lo indican Hernández, Fernández y Baptista (2014) “Los métodos de investigación mixta son la integración sistemática de los métodos cuantitativo y cualitativo en un solo estudio con el fin de obtener una “fotografía” más completa del fenómeno” (p.546). Esta investigación revisó y analizó los resultados obtenidos de aplicar

una encuesta y una entrevista a los jefes para comprender las dinámicas de liderazgo que se viven en la organización, así como su influencia en la calidad de vida laboral de los colaboradores, “, a través del acercamiento a los participantes, se buscó entender sus subjetividades, la forma de interpretar su entorno, tanto de los colaboradores, como de los jefes, para determinar así, los hechos que pudieron fortalecer los resultados.

Este método es relevante para la investigación porque permitió combinar técnicas cuantitativas como las encuestas y cualitativas como la revisión bibliográfica para interpretar los datos que resultaron de la aplicación, y así cocrear un diálogo entre los datos arrojados por la encuesta y el marco teórico, permitiendo una mayor aproximación para la comprensión del objeto de estudio.

Temporalidad de la investigación

La temporalidad de la investigación es transversal, la recolección de los datos se hizo en un momento específico de la organización, y se hizo énfasis a la percepción que se tuvo al momento de aplicar el instrumento, que fue en el primer semestre del año 2020. Así lo define Hernández, Fernández y Baptista (2014) “…recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado”.

Procedimiento de investigación

El procedimiento de la investigación es sintético, de acuerdo con Maya, (2014, p.13) “el método sintético es el que analiza y sintetiza la información recopilada, lo que permite ir

estructurando las ideas". Para esta investigación es pertinente este procedimiento, porque permitió la recolección y revisión de datos y hechos, el análisis y la interpretación de los mismos, para así dar respuesta a cada uno de los objetivos planteados. Así lo menciona Behar, (2008) quien dice que:

> Los datos en sí mismos tienen limitada importancia, es necesario "hacerlos hablar", esto es, encontrarles significación. En esto consiste, en esencia, el análisis, interpretación y discusión de los datos resultantes. El propósito es poner de relieves todos y cada una de las partes del conjunto que proporcionan respuestas a los integrantes de la investigación, es decir, a los problemas formulados (p.54).

Este procedimiento es de utilidad para tomar la información disponible, para luego analizarla y contrastarla con los datos obtenidos en la organización sobre el estilo de liderazgo en la empresa y su influencia en la calidad de vida laboral de los trabajadores.

Modo de investigación

El modo es deductivo, como lo indica Dávila (2006) "La deducción permite establecer un vínculo de unión entre teoría y observación y permite deducir a partir de la teoría los fenómenos objeto de observación." (p.181). Este modo es pertinente para la investigación, teniendo en cuenta que a partir de la revisión teórica se tomaron los elementos que permitieron dar un sustento a las categorías de investigación, liderazgo y calidad de vida laboral; así mismo,

establecer la relación existente entre las mismas para interpretar los resultados que se obtuvieron luego de aplicar los instrumentos.

Tipo de investigación

El tipo de investigación que aplicó para el ejercicio que nos compete, fue descriptiva, como lo menciona Hernández, Fernández y Baptista (2014) “La investigación descriptiva, es aquella que reseña las características o los rasgos de la situación o del fenómeno objeto de estudio” (p.80). Es pertinente, porque lo que pretendió fue caracterizar el comportamiento de las categorías objeto de estudio, así como la descripción de los resultados, tomando también recursos bibliográficos para interpretarlos.

Diseño de investigación

El diseño que se aplicó para la investigación, es no experimental, como lo define Cortes e Iglesias (2014) “Lo que hace este tipo de investigación es observar fenómenos tal y como se dan en su contexto actual, para después analizarlo” (p.27). Este diseño aplica porque lo que se buscó fue comprender la realidad de la organización tal cual como se estaba presentando para comprender la influencia del liderazgo en la calidad de vida laboral de los colaboradores y analizar los resultados y sus relaciones, las cuales se obtuvieron también de otras fuentes como la teoría para lograr su análisis.

Población y Muestra

Se abordaron a los trabajadores del área administrativa, comercial y operativa que se encontraban en la oficina principal de la organización. Para el desarrollo de la investigación se aplicó la encuesta a 76 trabajadores, quienes son los que tienen permanentemente un contacto personal y directo con los jefes. El 40% de la población se encuentra asignada a clientes o son los técnicos que prestan los servicios en los cajeros, por tal razón se tomaron a los trabajadores que asisten con mayor frecuencia a la oficina. El 70% de los trabajadores son del género masculino y el 30% del género femenino, el 60% son profesionales y el 40% son técnicos o estudiantes universitarios.

Técnicas y métodos de investigación

Para la investigación se tuvieron en cuenta tres momentos, de acuerdo con algunos autores, quienes dicen que:

> La recolección de datos se refiere al uso de una gran diversidad de técnicas y herramientas que pueden ser utilizadas por el analista para desarrollar los sistemas de información, los cuáles pueden ser la entrevista, la encuesta, el cuestionario, la observación, el diagrama de flujo y el diccionario de datos (Behar, 2008, p. 55).

Para la primera parte se utilizó como técnica el análisis documental, para revisar la teoría sobre liderazgo y calidad de vida laboral, para establecer las teorías que contribuyeron a dar respuesta a los resultados.

De otra parte, se utilizó una encuesta para el análisis de información de campo, Cerda (1991) “habitualmente a este tipo de estudio se le denomina así, cuando se ocupa de grupos de personas, numerosas y dispersas”.

Por último se aplicó una entrevista a los líderes de cada una de las áreas con el fin de contrastar la información recolectada en la encuesta. Como lo define Behar (2008):

> La entrevista, desde el punto de vista del método, es una forma específica de interacción social que tiene por objeto recolectar datos para una indagación. El investigador formula preguntas a las personas capaces de aportarle datos de interés, estableciendo un diálogo peculiar, asimétrico, donde una de las partes busca recoger informaciones y la otra es la fuente de esas informaciones. Por razones obvias sólo se emplea, salvo raras excepciones, en las ciencias humanas (p.55).

Se buscó conocer acerca de la percepción que tienen los jefes sobre su propio estilo de liderazgo en relación con los diferentes estilos revisados, y así contrastarlos con los percibidos por los colaboradores.

Instrumentos de investigación

Teniendo en cuenta las técnicas mencionadas, los principales instrumentos empleados en la investigación fueron: cuadros de análisis, cuestionario y entrevista a grupo focal. La encuesta se construyó específicamente para la organización, se elaboró con base en las características de los estilos de liderazgo coercitivo, ejemplar, democrático, afiliativo, formativo y orientativo; así

mismo se tomaron dimensiones de calidad de vida laboral y preguntas sobre la relación entre las dos categorías.

Sobre los estilos de liderazgos se elaboraron 21 preguntas, para las preguntas relacionadas con calidad de vida laboral se construyeron 10 preguntas y sobre la relación entre las dos categorías se realizaron cinco preguntas. Las opciones de respuesta para seleccionar, fueron totalmente en desacuerdo, en desacuerdo, ni de acuerdo ni en desacuerdo, de acuerdo y totalmente de acuerdo.

La entrevista realizada a los jefes, tuvo el mismo enfoque para su elaboración, que el aplicado para la encuesta, se realizaron cinco preguntas cerradas orientadas a los estilos de liderazgo y cuatro preguntas abiertas relacionadas con calidad de vida laboral.

Cuadro 2. *Instrumentos*

Técnicas	Análisis Documental	Encuesta	Entrevista Focalizada
Instrumentos	Cuadro de análisis	Cuestionario a través de medio electrónico denominado Cuestionario de Google docs.	Se utilizó un cuestionario en papel.
Fuentes	Artículos, capítulos de libro, revistas científicas, publicaciones en internet.	Cuestionario con pregunta cerrada tipo Likert con cinco tipos de respuesta: Totalmente en desacuerdo, En desacuerdo, Ni de acuerdo Ni en desacuerdo, De acuerdo y Totalmente de acuerdo.	Son preguntas abiertas y preguntas cerradas con ampliación de respuesta.

Fuente: Elaboración propia

Medios de análisis de la investigación

La encuesta se realizó a través de la plataforma de cuestionarios de google docs, el análisis se hizo tomando las afirmaciones con mayor cantidad de respuestas, entre Totalmente de acuerdo, De acuerdo, Ni de acuerdo, Ni en desacuerdo, En desacuerdo y Totalmente en Desacuerdo, se sumaron las respuestas que estuvieron en el rango Totalmente de acuerdo y De acuerdo y ese valor correspondió al resultado con mayor preponderancia.

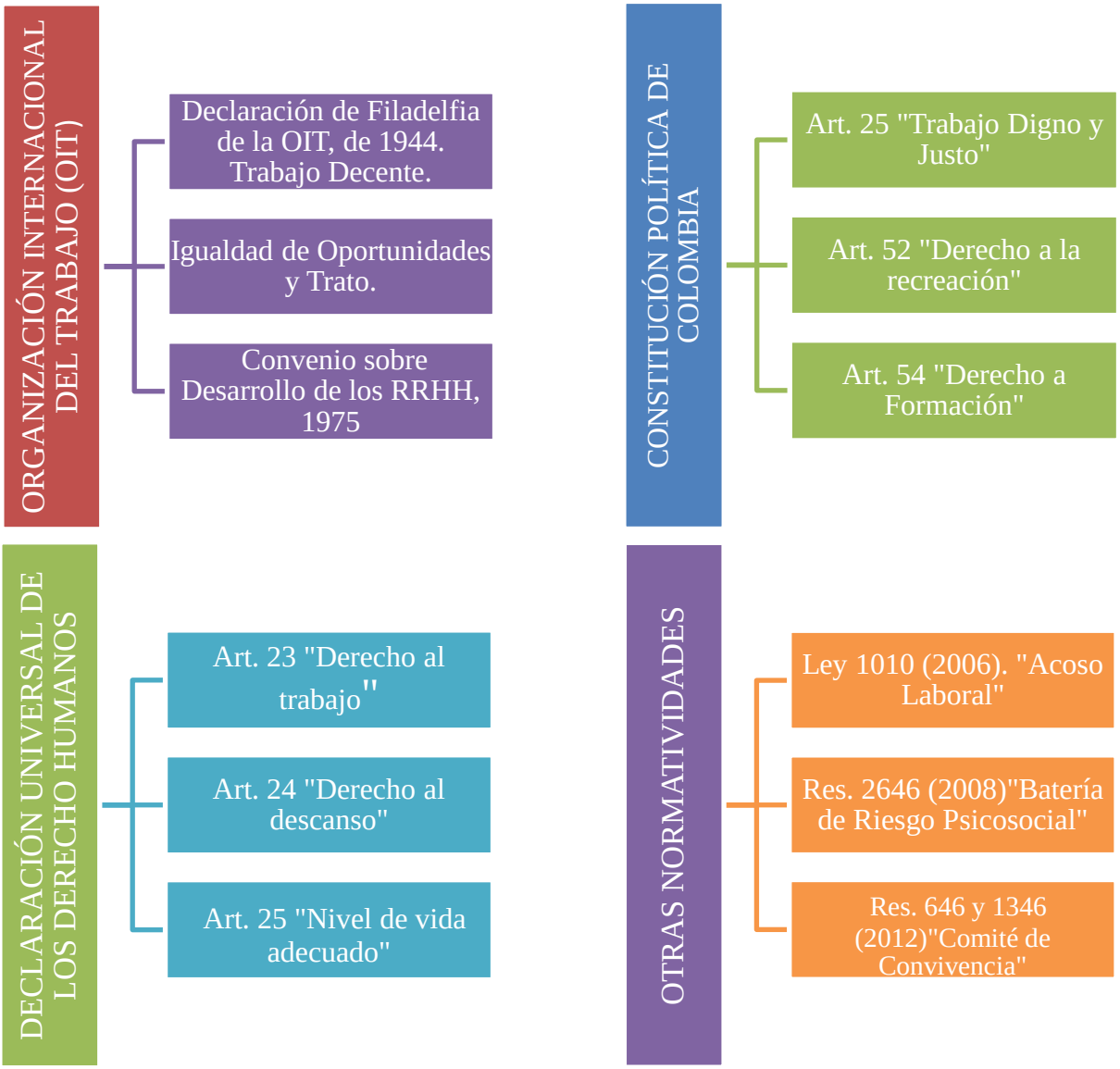
La entrevista fue aplicada de forma individual a los jefes participantes, las respuestas se analizaron a través de la tabulación de la información recopilada en Excel, la interpretación se hizo con base en los resultados, generando tendencia con la mayor cantidad de respuestas sobre cada pregunta, así como de la información recopilada de las preguntas abiertas.

Aspectos Teóricos y Conceptuales

Marco de Referencia

En este apartado se revisarán diferentes conceptos sobre liderazgo y calidad de vida laboral, con el fin de encontrar un paralelismo entre las diferentes posturas planteadas por los autores, que den fundamento a la investigación aquí planteada. Así mismo, reconocer la normatividad internacional y nacional que apalanca y da trascendencia a la calidad de vida. En los siguientes esquemas se encuentran las normativas más relevantes sobre aspectos relacionados con calidad de vida laboral:

Gráfico 4. *Normativa Internacional y Nacional*



Fuente: Elaboración propia

Al desagregar la normatividad con mayor impacto en la concepción de calidad de vida se puede encontrar que La Organización Internacional del Trabajo (OIT), tiene contemplado también dentro de su criterio de trabajo decente "mejores perspectivas de desarrollo personal e integración social, libertad para que los individuos expresen sus opiniones, se organicen y

participen en las decisiones que afectan sus vidas, y la igualdad de oportunidades y trato para todos, mujeres y hombres.”; Así mismo el Art. 25 de La Constitución Política de Colombia “El trabajo es un derecho y una obligación social y goza, en todas sus modalidades, de la especial protección del Estado. Toda persona tiene derecho a un trabajo en condiciones dignas y justas” y el Art. 23 de La Declaración Universal de los Derechos Humanos numeral 1 “Toda persona tiene derecho al trabajo, a la libre elección de su trabajo, a condiciones equitativas y satisfactorias de trabajo y a la protección contra el desempleo”; con un enfoque similar de reconocimiento, aunque con una línea directa de medición, encontramos la Resolución 2646 de 2008, emitida por el Ministerio de Protección Social, “Por la cual se establecen disposiciones y se definen responsabilidades para la identificación, evaluación, prevención, intervención y monitoreo permanente de la exposición a factores de riesgo psicosocial en el trabajo y para la determinación del origen de las patologías causadas por el estrés ocupacional”. En el informe final Comisión sobre Determinantes Sociales de la Salud, Organización Mundial de la Salud (2007) menciona:

> “Prácticas justas en materia de empleo y trabajo digno:
>
> > El empleo y las condiciones de trabajo tienen efectos importantes en la equidad sanitaria. Cuando son buenos aportan seguridad financiera, posición social, desarrollo personal, relaciones sociales y autoestima, y protegen contra los trastornos físicos y psicosociales. La Comisión pide:
> >
> > - que el pleno empleo y el trabajo digno sean objetivos centrales de las políticas sociales y económicas nacionales e internacionales;

- que se formulen políticas económicas y sociales que aseguren a los hombres y las mujeres empleos de calidad suficientemente remunerados, que tengan en cuenta el costo real y actual de una vida sana;
- que todos los trabajadores estén protegidos por normas y políticas laborales básicas internacionales;
- que mejoren las condiciones laborales de todos los trabajadores."

La normatividad mencionada anteriormente apalanca y da relevancia a la calidad de vida laboral, como un fortalecimiento del compromiso social que debe prevalecer, frente a las necesidades propias de las organizaciones, teniendo en cuenta que las condiciones del entorno externo impactan y son un factor determinante de la salud organizacional, partiendo de que estas son garantes de la salud física y psicológica de los individuos que hacen parte de la organización.

Liderazgo

El liderazgo siempre ha tenido especial relevancia en las organizaciones, "ha sido estudiado para incrementar la competitividad, fomentar la productividad y garantizar la sostenibilidad de las organizaciones" (Contreras, 2008, p.64); aún sigue siendo un criterio válido, sin embargo también se ha visto la necesidad de pensar y aplicar un liderazgo orientado a las personas, su desarrollo y crecimiento, es decir, el liderazgo como fenómeno integral que abarca varios aspectos de la organización y que apalanca el cumplimiento de los objetivos que éstas se trazan y buscan lograr para ser sostenibles.

No son pocos los estudios que se han realizado al respecto, buscando encontrar el santo grial del liderazgo, que los lleve a la fórmula mágica que se debe aplicar para hacer de las organizaciones casos de éxito; todos los estudios buscan características, conocimientos, habilidades, acciones, capacidades, competencias, entre otras, que deben tener los líderes para ser exitosos en su gestión de liderazgo, entendiendo a los líderes "como personas que trabajan con un grupo e influyen en él para lograr un propósito que todos juntos pretenden alcanzar, son capaces de inspirar y guiar y además son reconocidos como modelo para todos" (Estrada, 2007, p.343).

Este es un recorrido por las principales teorías que han cimentado los estudios que se han utilizado a través del tiempo para innovar o generar nuevas teorías y son la base de los fundamentos que han utilizado para tal fin.

Cuadro 3. *Definiciones de liderazgo*

AÑO	TEORÍA	AUTOR	DEFINICIÓN
1948	Teoría de los Rasgos	Ralph Stogdill	Encontró una relación entre la personalidad y el liderazgo. Luego se dio cuenta que no solo los rasgos influyen, sino como estos bajo ciertas condiciones son potenciados.
1960	Teorías contingentes o situacionales: Teoría X y Teoría Y	Douglas MacGregor	Hay una dependencia entre las características del líder, las actitudes, necesidades y características de los seguidores, la estructura, el propósito

			de la organización, la naturaleza de la tarea y del entorno social, económico y político.
1989	Habilidades y Características del líder	Warren Bennis	Hay unas características más allá de la personalidad, la persona debe tener una visión del liderazgo, unas cualidades como la pasión, la integridad, la curiosidad y la audacia.
1990	Los factores del liderazgo	John Kotter	Kotter encontró que además de la visión, introdujo que el líder debe tener la capacidad de generar estrategias para llevarla a cabo, a través del concepto de red cooperativa de recursos humanos. Los líderes tienen una función principal ser capaces de producir cambios, a través de tres procesos: a) establecer dirección, desarrollar una visión de futuro y producir cambios para lograrlo, b) comunicar esta dirección a aquellas personas relevantes para alcanzar la visión y lograr su compromiso y c) motivar, apelando a las necesidades humanas, valores y emociones del grupo para que vayan en esa dirección a pesar de las barreras políticas o burocráticas que pueden entorpecer el cambio. Bajo

			esta misma orientación
1990		Peter Drucker	Plantea que los líderes deben tener disposición, autodisciplina para escuchar y habilidades de comunicación.
1994	Modelo Psicobiológico	Claude Cloninger	Hace una evaluación de la personalidad: temperamento y carácter, asociando estos componentes al liderazgo.
1999	21 cualidades de un líder	John Maxwell	Desarrolló 21 características que todo líder debe tener: carácter, carisma, compromiso, comunicación, capacidad, valentía, discernimiento, concentración, generosidad, iniciativa, escuchar, pasión, actitud positiva, solución de problemas, relaciones, responsabilidad, seguridad, autodisciplina, servicio, aprender y visión.
2002	Temperamento Aproximativo	Elliot, A. J., Thrash, T. M.	Una característica muy importante en los líderes es el logro de metas, en su estudio encontraron que comportamientos como ser abiertos, activos, enérgicos, con buenas relaciones interpersonales y emociones positivas se vinculaban de forma sistemática hacia el logro de metas.

Fuente: Elaboración propia (2020)

Se puede inferir que en estos postulados, el común denominador tiene que ver con características personales del líder que fueron mutando de ser rasgos de personalidad para ser líder, luego la influencia de su entorno y finalmente, cómo éstas características se asocian con el logro de objetivos, visión, movilización de equipos, etc. Podemos decir que estos estudios son la base en sí mismo para ir madurando los fundamentos teóricos que se han desarrollado para que se fortalezca el liderazgo, orientándolo cada vez más a potenciar el relacionamiento con las personas.

Ahora bien, los estilos en los que nos vamos a enfocar hacen referencia al Liderazgo que Obtiene Resultados, ha sido estudiado por Daniel Goleman y dado a conocer en la publicación realizada en la revista gerencial Harvard Business Review, Lo que hacen los grandes Líderes, el cual titula “Liderazgo que obtiene resultados”, allí determina seis estilos de liderazgo que combinados lleva a un resultado exitoso, no solo en cuanto a resultados sino al impacto en el clima laboral.

Parte de las características que tienen esos estilos se van a detallar a continuación, en el cuadro siguiente se hace un breve resumen en cuanto a las características principales de cada uno de los estilos, su expresión para comunicar, cómo maneja sus emociones, cuando es efectivo y cuál es su impacto sobre el clima laboral. Este resumen da un bosquejo corto pero amplio sobre lo que caracteriza a cada estilo.

Cuadro 4. *Estilos para la eficacia del Líder*

Estilo	El modus operandi del líder	El estilo en una frase	Competencias subyacentes de la inteligencia emocional	Cuándo funciona mejor	Impacto general sobre el clima
Coercitivo	Exige cumplimiento inmediato	Haz lo que te digo	Impulso al logro, iniciativa, autocontrol	Para una transformación o con empleados problema	Negativo
Orientativo	Moviliza a las personas hacia una visión.	Ven conmigo.	Autoconfianza, empatía, catalizador del cambio.	Para brindar una visión nueva u orientación clara.	El más fuertemente positivo.
Afiliativo	Crea armonía y construye lazos emocionales.	La persona es lo primero	Empatía, construcción de relaciones, comunicación.	Para sanar las desavenencias de un equipo o motivar en circunstancias estresantes.	Positivo
Democrático	Forja consenso mediante la participación.	¿Qué piensas tú?	Colaboración, liderazgo de equipo, comunicación	Para construir consenso o obtener aporte de empleados valiosos	Positivo
Ejemplar	Fijar altos estándares para el desempeño.	"Haz como yo, ahora"	Conciencia, orientación al logro, iniciativa	Para obtener resultados rápidos de un equipo motivado y competente.	Negativo
Formativo	Desarrolla a las personas para el futuro	"Intenta esto"	Desarrollo de otros, empatía, auto conciencia	Para ayudar a alguien a mejorar el desempeño o las fortalezas de largo plazo	Positivo

Fuente: Goleman, D. (2005.). Liderazgo que obtiene resultados. Harvard Business Review. (p.32).

Comencemos por el estilo de liderazgo Coercitivo, este estilo también se conoce como el estilo de liderazgo autocrático, de acuerdo con Warrick (1981) este estilo:

> Se caracteriza por un alto énfasis en el rendimiento y un bajo énfasis en las personas. Asume que las personas son perezosas, irresponsables y poco fiables, y que la planificación, organización, control y la toma de decisiones deben realizarse por el líder con una mínima participación de otras personas. Se basa en la autoridad, el poder, la manipulación y el trabajo fuerte para conseguir hacer bien las cosas (p.62).

Este estilo de liderazgo maneja una baja participación por parte de los colaboradores, su interés no está enfocado en el relacionamiento, solo está allí para dar las indicaciones de lo que se debe hacer. De acuerdo con Bass (2008), "los líderes autocráticos asumen el ejercicio del poder mediante la coerción y la recompensa, determinan lo que se debe hacer estableciendo reglas y prometiendo recompensas por el cumplimiento de las tareas o amenazando con castigos ante su desobediencia". Las principales características del estilo Coercitivo o autocrático, de acuerdo con Gonos y Gallo (213) son:

Cuadro 5. *Características del Estilo Coercitivo o Autocrático*

Los trabajadores no participan en el proceso de toma de decisiones, todas las decisiones se toman sin el acuerdo de los colaboradores.	Los líderes establecen meticulosamente las tareas y métodos, y no dan un espacio flexible para las decisiones y la iniciativa de los colaboradores.

El líder cambia las obligaciones de los colaboradores, con un acuerdo previo.	Para el líder la regla es “mano dura” con los trabajadores.
Los líderes se niegan a explicar su comportamiento.	Los líderes muestran baja flexibilidad.

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con Hay Group (sf), el líder busca que se hagan las cosas de manera inmediata, utilizando las órdenes e instrucciones explícitas para lograr los resultados. La retroalimentación la enfoca hacia lo que falta, le cuesta reconocer lo que se ha hecho, tendiendo a ver el erro y a corregir con baja asertividad, tendiendo a ser amenazante y a mostrar las consecuencias negativas si no se cumplen los resultados esperados. Estas son otras características del liderazgo de acuerdo con el estudio que realizó Hay Group:

Cuadro 6. *Otras características del Estilo Coercitivo*

Se enfoca en los errores, su retroalimentación es negativa.	Da las órdenes y espera que se cumplan como él indica.
En situaciones de crisis, es directo con las indicaciones sobre lo que se debe hacer, siendo efectivo.	Tiende a ser estricto, rígido y poco flexible ante las situaciones adversas.

Genera en los equipos pérdida de iniciativa y responsabilidad, no se empoderan por los resultados.	No toma las ideas del equipo, es muy vertical en sus decisiones.

Fuente: Elaboración propia

El liderazgo Coercitivo no promueve la innovación, la creatividad, ni las nuevas ideas, los colaboradores con una alta capacidad se aburren fácilmente porque consideran que no pueden aportar al desarrollo y crecimiento de la organización. De acuerdo con Campos (2012) quien describe que:

> El estilo autoritario o coercitivo es el menos efectivo, en la mayoría de las situaciones. La verticalización de este estilo, no fomenta las nuevas ideas del equipo. Las personas se sienten vulneradas en su respeto y no son capaces de actuar por iniciativa propia, son meros ejecutores de una decisión que "llegó de arriba" (p.31).

Una de las bondades de este estilo, es que es altamente contributivo cuando hay momentos de crisis y se deben tomar decisiones radicales que no admiten cuestionamientos, sino acciones inmediatas y también con colaboradores problemáticos porque inciden directamente en lo que se debe hacer.

Otro de los estilos, es el denominado Orientativo; es un estilo altamente eficaz, es estratégico y logra calzar la visión de la organización con la labor que realiza cada miembro del equipo,

generando en ellos una alta motivación y compromiso con los resultados. De acuerdo con Hughes (2007), este estilo "ofrece a las empresas la capacidad para conducirlas hacia nuevos mercados y permite a las empresas aprovechar las nuevas oportunidades en dichos mercados. De otra parte Knight (2001) dice que "las potencialidades y características de este estilo son un motor importante para prepararse hacia la internacionalización, al igual que la adquisición de tecnología y la competencia estratégica que dieron como resultado la actividad internacional". Los líderes con este estilo fijan altos estándares y se los dan a conocer a sus colaboradores, les muestran claramente cómo influyen en las metas fijadas para la organización y en las metas del equipo. Tienen una visión clara y la comparten, buscan y promueven el desarrollo de sus colaboradores, se focalizan en potencializar las capacidades de los miembros del equipo, a través de la formación, la mejora continua y el crecimiento en línea con la visión de la compañía

Cuadro 7. *Características del Estilo Orientativo*

Determina el fin, pero los medios si los definen los miembros del equipo.	Da libertad para innovar, experimentar y tomar riesgos calculados
Cuando retroalimenta lo positivo o las oportunidades de mejora, las enfoca sobre el impacto de ese desempeño en la visión.	El líder orientativo establece un rumbo claro y lo vende al interior del equipo como una visión renovada.
Muestran un vibrante entusiasmo y una visión clara.	Este estilo es altamente eficaz, impulsando cada aspecto del clima.
Maximiza el compromiso hacia las metas y la estrategia de la organización.	

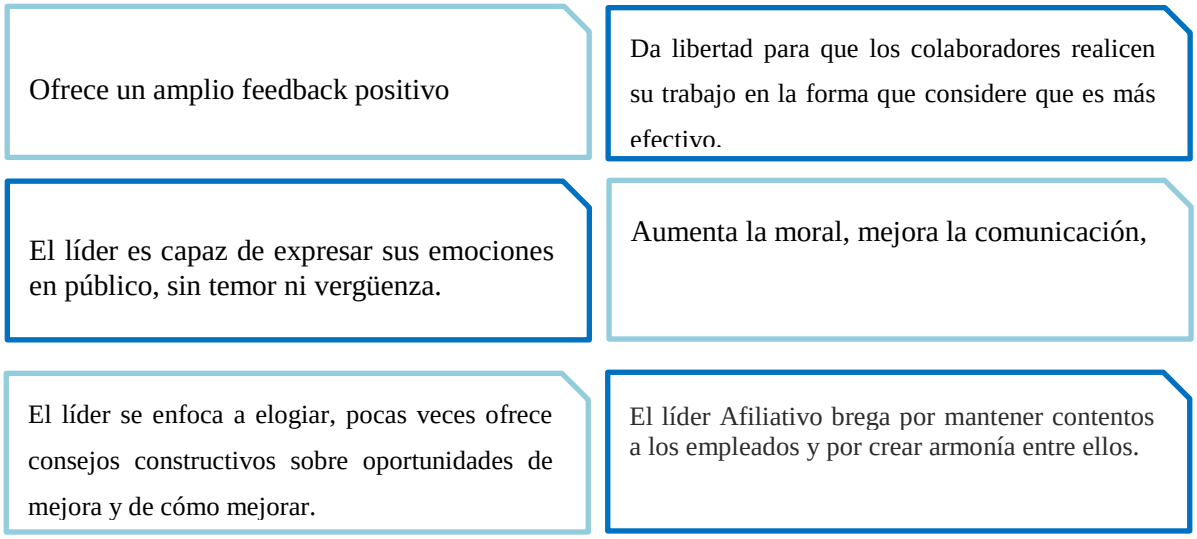
Fuente: Elaboración propia basado en Goleman, D. (s.f.). Liderazgo que obtiene resultados. Harvard Business Review. (p.33).

El liderazgo Afiliativo, este estilo de liderazgo busca generar lazos emocionales y buscan la armonía, valoran a las personas por encima de los resultados, generando mayor lealtad. Para este tipo de liderazgo las personas son muy importantes, busca que los colaboradores estén felices, genera una comunicación abierta y transparente. Goleman (2005) considera que este estilo de liderazgo:

> Gestiona construyendo vínculos afectivos fuertes y luego cosecha los frutos de tal enfoque, principalmente, una lealtad férrea. Este estilo también tiene un marcado efecto positivo en la comunicación. Las personas que se caen bien hablan mucho entre ellas. Comparten ideas e inspiración. Este estilo promueve la flexibilidad: los amigos se tienen confianza, permitiendo que la innovación y la toma de riesgos sean habituales. La flexibilidad también aumenta porque un líder afiliativo, al igual que un padre que justa las reglas del hogar para un adolescente que está madurando, no impone restricciones innecesarias sobre cómo deben hacer su trabajo los empleados. Les dan la libertad de hacer su trabajo en la forma que creen es la más eficaz (p, 31).

Este estilo si no se equilibra con un estilo orientado a resultados, puede ser poco eficaz, porque su enfoque está centrado el ser, más que en el hacer. Este estilo debe promover un equilibrio, sino el resultado será un equipo con baja productividad y alta mediocridad, al no ofrecer una retroalimentación efectiva orientada a la persona, pero también a que su capacidad y desarrollo le permita favorecer los resultados del área y de la organización.

Cuadro 8. *Características del Estilo Afiliativo*



Fuente: Elaboración propia basado en Goleman, D. (s.f.). Liderazgo que obtiene resultados. Harvard Business Review. (p.33).

El estilo de liderazgo Democrático, es un estilo que se caracteriza principalmente porque involucra a los colaboradores. Lewin (1951) citado por Villalba y Fierro (2017) define el este liderazgo como un estilo que se "centra en los subordinados, es decir los involucra en la toma de decisiones, delega autoridad y emplea la retroalimentación como una oportunidad para dirigir, sin dejar a un lado su opinión". Está abierto a las opiniones que los colaboradores transmiten, abre espacios de participación cuando hay que tomar decisiones que no solo impactan al equipo, sino también a la organización, este estilo considera que de esta forma los colaboradores están motivados para hacer lo correcto y esto genera mayor compromiso por los resultados. Warrick (1981) citado por Escandon y Hurtado (2016) considera que:

> El líder democrático realiza mayor énfasis en el desempeño y las personas. Este tipo de líder asume que la mayoría de la gente es honesta, de alta confianza, y trabajará duro para lograr objetivos significativos y trabajo desafiante. Se esfuerza

> por ser organizado, haciendo el trabajo mediante la motivación y la gestión de las personas y grupos para que usen su potencial para cumplir los objetivos de la organización, así como sus propios objetivos personales (p. 139)

Gonos y Gallo (2013) citado por Escandon y Hurtado (2016, p. 139) dicen que en general, el estilo democrático se determina por las siguientes características:

Cuadro 9. *Características del Estilo Democrático*

Los subordinados están involucrados en el proceso de toma de decisiones.	Los gerentes están constantemente tratando de obtener el consentimiento de los subordinados antes de implementar los cambios.
Los gerentes y subordinados se reúnen para discutir los problemas relacionados con el trabajo.	Los gerentes informan al grupo sobre temas relevantes, el progreso, relaciones con otros grupos y así sucesivamente.
Los líderes explican sus intenciones y la situación actual.	Los gerentes toman tiempo para escuchar a los miembros del grupo y se interesan por los sentimientos y las ideas de los miembros del grupo.

Fuente: Elaboración propia. Gonos y Gallo (2013) citado por Escandon y Hurtado (2016, p. 139)

Otro estilo de liderazgo, es el denominado Formativo, como lo dicen Mármol y Rodríguez (2008):

> Es un tipo de liderazgo que transfiere a las personas la confianza para encontrar los caminos que superen las concepciones de la era industrial de convertir a las personas en cosas, por el contrario propicia para que asuman sus roles (p.108).

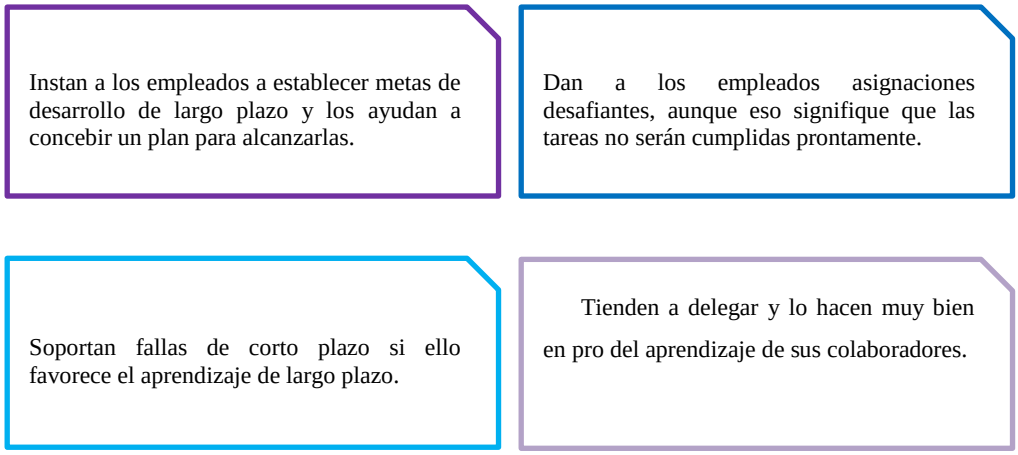
El líder con un estilo formativo, contribuye para que sus colaboradores se den cuenta de sus fortalezas y oportunidades de mejora, llevándolos a que alineen su desarrollo profesional con sus aspiraciones personales. Realmente son mentores, con una alta capacidad de observación, denotando fácilmente a los altos potenciales en un equipo de trabajo, pero también a aquellos que requieren mejorar su desempeño, por lo tanto gestiona con estos un plan de desarrollo a largo plazo, retroalimentándolo constantemente sobre su progreso, para que los esfuerzos compartidos den fruto permanentemente. De acuerdo con Goleman (2005), quien hace una amplia descripción sobre este estilo de liderazgo, manifiesta que:

> El estilo formativo funciona bien en muchas situaciones de negocios, pero tal vez sea más eficaz cuando las personas que lo reciben están “dispuestas a ello”. Por ejemplo, este estilo funciona particularmente bien, cuando los empleados ya están conscientes de sus debilidades y desearían mejorar su desempeño. De manera similar, funciona bien cuando los empleados se dan cuenta de que el cultivo de nuevas habilidades puede ayudarlos a progresar. En breve, funciona mejor con empleados que quieren ser capacitados. En contraste, el estilo formativo tiene poco sentido cuando los empleados, cualesquiera que sean los motivos, son resistentes al aprendizaje o al cambio de sus maneras de trabajar. Fracasa si el líder carece de la experticia para ayudar al empleado. El hecho es que muchos

ejecutivos no están familiarizados con este estilo, o simplemente nos son aptos a la hora de aplicarlo; particularmente, cuando se trata de brindar un feedback sobre el desempeño constante, que motive en vez de crear miedo o apatía.

Este estilo es retante, porque implica la combinación de las capacidades del líder y las necesidades de los colaboradores que tiene a cargo; porque requiere que haya una retroalimentación asertiva del desempeño versus la necesidad de fortalecerlo y una actitud abierta para recibirla y tomar acciones para poder lograrlo.

Cuadro 10. *Características del Estilo Formativo*



Fuente: Elaboración propia basado en Goleman, D. (s.f.). Liderazgo que obtiene resultados. Harvard Business Review. (p.33).

Como lo dice Villalba y Fierro (2017) “El liderazgo formativo no se impone, ni es un rol ya dado, se construye en el proceso de interacción social en la organización escolar, la cual desde su cultura organizacional promueve los roles de los líderes que desean”. Los líderes fortalecen el desarrollo de sus colaboradores, para que sean capaces de afrontar su día a día con un mayor

empoderamiento, apalancado en el conocimiento no solo técnico, sino humano, para que interactúen frente a los problemas, como si los problemas y las soluciones bailarán al compás de las notas de conocimiento que fluyen plácidamente, el cual ha sido adquirido a través de la formación que han recibido por parte de la organización, la cual ha gestionado el conocimiento al interior, para que cada persona pueda fortalecerse y encontrar su propio desarrollo.

El liderazgo Ejemplar, tiende a caracterizarse porque busca el logro de las tareas con el más alto estándar de excelencia, estos líderes tienden a mostrarse como el estándar, les gusta trabajar solos, al menos que requieran algo de los demás. De acuerdo con Goleman (2005):

> Al igual que el coercitivo, el estilo ejemplar tiene su lugar en el repertorio del líder, pero debería ser usado en contadas ocasiones. Eso no es lo que esperábamos encontrar. Después de todo, los sellos característicos de este estilo suenan admirables. El líder establece estándares de desempeño extremadamente altos y él mismo los ejemplifica. Es obsesivo en cuanto a hacer las cosas más rápidas y mejor, y pide lo mismo de todos quienes lo rodean. De inmediato identifica a las personas de bajo desempeño y demanda más de ellas. Si no llega a estar llegan a estar a la altura de la situación, las reemplaza con quienes pueden hacerlo.

Cuadro 11. *Características del Estilo Ejemplar*

Las orientaciones para el trabajo puede que estén claras en la mente del líder, pero no las establece claramente.	Generalmente las personas sienten a menudo que el líder no confía en ellas para trabajar de acuerdo a su propio estilo o para tomar la iniciativa.

Para sus colaboradores el trabajo se vuelve tan enfocado en las tareas y tan rutinario que resulta aburrido.	Este estilo no brinda feedback sobre cómo lo están haciendo las personas o se inmiscuye para hacerse cargo cuando piensa que están rezagadas.

Fuente: Elaboración propia basado en Goleman, D. (s.f.). Liderazgo que obtiene resultados. Harvard Business Review. (p.34).

El estilo de liderazgo Ejemplar, es un estilo que muestra las capacidades de un líder para afrontar todo, sin embargo no genera la construcción de equipo y de colaboración mutua que lleve a la organización hacia un desempeño alto, porque no fortalece las capacidades de los miembros del equipo, no los reta a innovar y puede llegar a mutilar su creatividad en pro del desarrollo profesional y personal.

De otra parte, resulta evidente que el relacionamiento cobra gran importancia en el fortalecimiento de los líderes, para que logren una mejor y mayor gestión al interior del equipo y en el impacto hacia los resultados. En un estudio realizado por De la Rosa-Navarro y Carmona-Lavado (2010), muestra como esto impacta en el compromiso de las personas y la alineación que se logra para obtener los resultados. Ellos tomaron algunas prácticas que permitían que los trabajadores asumieran un mayor compromiso con los objetivos de la organización, agregaron además un componente importante, la gestión de un buen clima laboral, una cultura acorde con los valores alineados con sus valores personales, se evidenciaba equidad en el trato, factores también necesarios en pro del compromiso (Meyer y Allen, 1997). En la siguiente tabla se visualizan las prácticas que estudiaron:

Cuadro 12. *Prácticas de Alto Rendimiento y Compromiso*

Autor	Prácticas
Pfeffer (1998)	l. Seguridad en el empleo 2.Cuidadosas técnicas de reclutamiento y selección 3. Equipos de trabajo autogestionados 4. Retribución variable vinculada a los resultados de la empresa 5. Extensa formación 6. Reducción de barreras de diferenciación de la empresa 7. Participación y agilidad en los flujos de información
Delery y Doty (1973)	1. Oportunidad de Carrera Interna 2.Formación de los empleados para que adquieran las competencias de la Organización 3.Valoración basada en los resultados o comportamientos de los individuos en las organizaciones 4.La participación en los beneficios de la organización 5.Seguridad en el empleo 6.Expresión de las opiniones en la organización 7.Definición precisa de los puestos de trabajo

Fuente: De la Rosa Navarro, M. & Carmona Lavado, A. (2010). Cómo afecta la relación del empleado con el líder su compromiso con la organización. Universia Business Review. Recuperado de https://ubr.universia.net

Estas prácticas son el resultado de alinear las características anteriormente mencionadas para enfocarse en las necesidades de los trabajadores, que es lo que en definitiva debe gestionar un líder, de ahí que sea relevante revisar este estudio y mencionarlo en esta investigación, porque son las prácticas de relacionamiento lo que lleva a consolidar equipos comprometidos para sacar los resultados de la organización. Esto es lo que debe buscar un líder para alinear objetivos

organizacionales con los objetivos personales de los colaboradores e ir apuntando hacia su calidad de vida.

Ahora, es importante pasar a revisar las definiciones que se encuentran en la literatura sobre Calidad de Vida Laboral, tomando de base el trabajo como un eje importante en el desarrollo psicosocial del ser humano, desde el entendimiento de que es allí donde germina su identidad a través de un rol específico, encuentra reconocimiento, materializa sueños económicos, personales y una contribución social. El trabajo y su entorno en sí mismo, enmarcan la calidad de vida del trabajador desde la perspectiva que le permita obtener y satisfacer sus necesidades fisiológicas, de seguridad, de amor y de pertenencia, de estima y de auto-realización (Maslow, 1943); de allí se desprende que se perciba calidad de vida en una organización y en otra no.

Calidad de Vida Laboral

Desde los años treinta los movimientos reformistas revelan su preocupación por proteger los derechos e interés de los trabajadores, presentando leyes laborales para jóvenes y leyes de compensación para las mujeres; en los años cincuenta se dieron movimientos a favor de las relaciones humanas y la dirección democrática de los años sesenta interesada en igualdad de oportunidades en el trabajo, el enriquecimiento de los puestos de trabajo y la participación, también en la década de los años setenta, se da con mayor preocupación el interés por mejorar el entorno laboral de los trabajadores y las experiencias del propio trabajo dando lugar a un movimiento enfocado a estudiar y mejorar la Calidad de Vida Laboral (Davis y Cherns, 1975), este movimiento, adquirió carta de ciudadanía en un Simpósium Internacional sobre Problemas Laborales celebrado en Arden House en la Universidad de Columbia en 1972.

La Calidad de Vida Laboral, abarca todas aquellas condiciones relacionadas con el entorno laboral y que pueden tener un impacto principalmente psicológico en el trabajador, tales como, horarios, remuneración, clima laboral, estilo de liderazgo, desarrollo de carrera, relaciones interpersonales, reconocimiento, la seguridad laboral, el valor que se otorga a la creatividad, la participación, la comunicación asertiva, el desarrollo del recurso humano la formación, entre otras; como señalan algunos autores (Jenkins, 1983; Larouche y Trude, 1983) lo que se busca es mediar los aspectos del trabajo que tienen que ver con experiencias humanas y con los objetivos organizacionales. Algunas de las conceptualizaciones sobre Calidad de vida Laboral que se han desarrollado en las últimas décadas han permitido fortalecer los criterios de estudio para así poder abarcar las necesidades reales de este aspecto tan importante para el mejoramiento de las personas dentro de las organizaciones. Estas visiones permiten dar un mayor cubrimiento a las variables que se deben tener en cuenta cuando se trata de estudiar el impacto de estas en la Calidad de Vida Laboral.

Cuadro 13. *Algunas definiciones de Calidad de Vida Laboral*

Autor	Definición de Calidad de Vida
Waton (1973)	"Un proceso para humanizar el lugar de trabajo"
Katzell, Yankelovich, Fein Ornati y Nash (1975)	"Un trabajador disfruta de alta Calidad de Vida cuando: a) experimenta sentimientos positivos hacia su trabajo y sus perspectivas de futuro; b) está motivado para permanecer en su puesto de trabajo y realizarlo bien y c) cuando siente que su vida laboral encaja 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"
Hoffenberg y Dyer (1975)	"La Calidad de Vida puede definirse en términos de las contribuciones que las organizaciones hacen o pueden hacer para atender las necesidades

	económicas y psicosociales de aquellos individuos activamente implicados en la consecución de los objetivos organizacionales"
Guest (1979)	"Un proceso a través del cual una organización trata de expandir el potencial creativo de sus miembros implicándole en las decisiones que afecten su trabajo"
Carlson (1980)	"Es una meta y a la vez un proceso continuo para ir mejorando esa meta. Como meta, la Calidad de Vida Laboral es el compromiso de toda organización de mejorar el trabajo; la creación de un entorno de trabajo y puestos con mayor implicación, satisfacción, y eficacia para las personas a todos los niveles de la organización. Como proceso, apela a los esfuerzos por lograr esas metas a través de una implicación activa de las personas dentro de la organización.
Bergeron (1982)	"Aplicación concreta de una filosofía humanista a través de métodos participativos, con el objeto de modificar uno o varios aspectos del medio ambiente del trabajo para crear una situación más favorable a la satisfacción de los empleados y a la productividad de la empresa"
Visauta (1983)	"La Calidad de Vida en el trabajo será buena y suficiente en la medida en que sean buenas y suficientes: las condiciones objetivas del puesto de trabajo y de su ambiente (calidad del empleo aspecto objetivo), la adecuación de las aptitudes y necesidades del individuo a las características del puesto (aspecto subjetivo), la satisfacción experimentada por el individuo en situación de trabajo. La Calidad de Vida del individuo considerada globalmente"
Nadler y Lawier (1983)	"…forma de pensar sobre las personas, el trabajo y las organizaciones. Sus elementos distintivos tienen que ver con un (1) el impacto del trabajo sobre las personas y sobre la eficacia organizacional, y (2) en la participación en la solución de problemas y toma de decisiones organizacionales"
Mirvis y Lalwer (1984)	"Una relación económica, social y psicológica entre la organización y sus empleados. En términos funcionales puede ser representada como Calidad de Vida Laboral = F (O,E), donde O representa las características del

	trabajo y del ambiente de trabajo en la organización y E representa su impacto en el bienestar de los individuos, miembros de la organización y miembros de la sociedad”
Mateu (1984”	“la oportunidad para todos los empleados, a todos los niveles de la organización, (1984) de influir eficazmente sobre su propio ambiente de trabajo, a través de la participación en las decisiones que afectan al mismo, logrando así una mayor autoestima, realización personal y satisfacción en su trabajo"
Turcotte (1986)	“La dinámica de 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 que llevan a cabo las personas está organizada objetiva y subjetivamente, tanto en sus aspectos operativos como relacionales, en orden a contribuir a su más completo desarrollo humano”
Robbins (1989)	“La Calidad de Vida Laboral 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”
Fernández (1990)	“Gestión dinámica y contingencial de los factores físicos, tecnológicos y socio psicológicos que afectan la cultura y renuevan el clima organizacional, reflejando el bienestar del trabajador y la productividad de las empresas”
Fields y Thackers (1992)	“Esfuerzos corporativos entre los representantes de la dirección y los sindicatos para implicar a los empleados en el proceso de toma de decisiones”

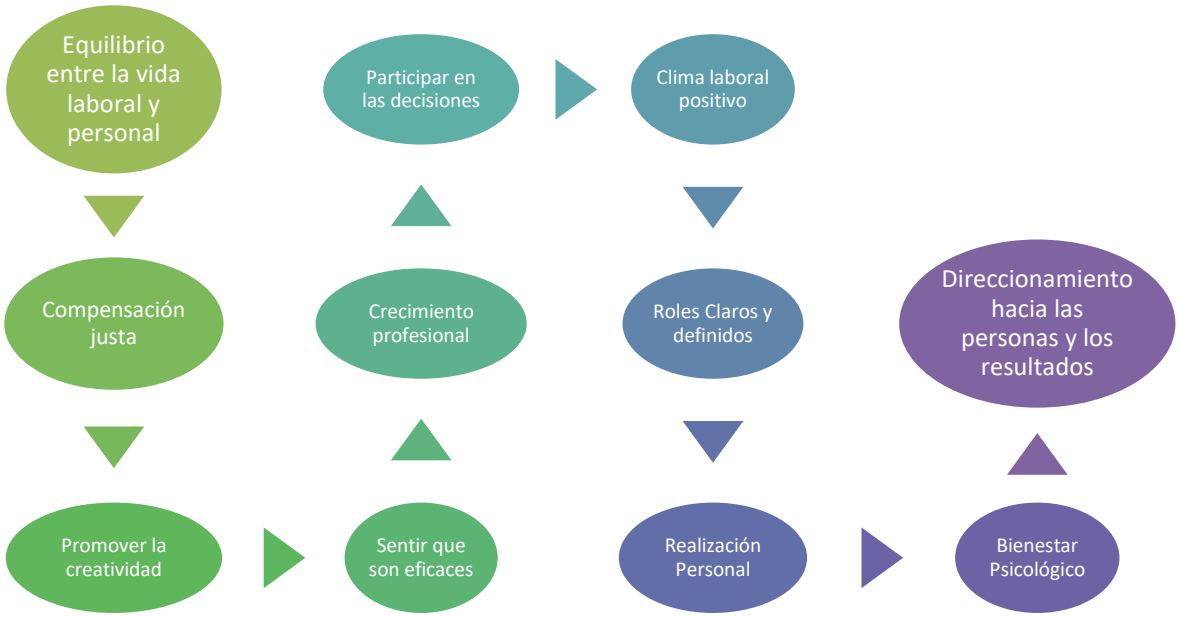
González, Peiró y Bravo (1996)	Desde la perspectiva personal la Calidad de Vida Laboral puede ser definida como la estimación o la apreciación subjetiva del conjunto de compensaciones que se obtienen del entorno y de la actividad laboral y que responden en niveles satisfactorios, a las demandas, expectativas deseos y necesidades de esa persona en el propio trabajo y fuera de él"
De la Poza (1998)	"La Calidad de vida Laboral 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 habilidades y aptitudes de los trabajadores, fomentando trabajos más estimulantes, 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 auto desarrollo a nivel individual y en equipo
Lau y May (2000)	La Calidad de Vida se define como las condiciones y ambientes de trabajo favorable que protegen y promueven la satisfacción de los empleados, mediante recompensa, seguridad laboral y oportunidad de desarrollo personal"

Fuente: Da Silva. (2006). Nuevas Perspectivas de LCV y sus relaciones con la EFO (Tesis Doctoral). Universidad de Barcelona, España.

Estas definiciones son un punto de referencia para comprender cómo se está visualizando la calidad de vida laboral, desde un marco teórico aplicado a la realidad de las personas dentro de las organizaciones, en pro de fortalecer la relación del colaborador con la organización, para lograr un equilibrio que favorezca al trabajador más allá de la función, impactando positivamente en la calidad de vida de los colaboradores en aspectos económicos, físicos, profesionales y personales; cada uno de estos enfoques busca deliberadamente legitimar a las personas dentro de

las organizaciones como merecedoras de cuidado y protección en todos los aspectos de su vida y la contribución directa que tiene la empresa.

Cuadro 14. *Conceptos claves que hacen parte de La Calidad de Vida Laboral*



Fuente: Elaboración propia

Fernadez Ríos, (1999), dice que la calidad de vida es el "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 auto desarrollo a nivel individual y en equipo", ésta es una de las definiciones más cercanas a lo que se quiere resaltar en esta investigación porque permite desarrollar la importancia que tienen los aspectos de direccionamiento en la calidad de vida de las personas, que incluye un direccionamiento que promueva el trabajo en equipo, en el cual se genera constantemente la retroalimentación

oportuna, que facilite la participación en la toma de decisiones y que incentive la creatividad; así mismo que busque el desarrollo de las personas integralmente de tal manera que los lleve a ser eficaces; que se caracterice por buscar la equidad entre los miembros de los equipos y en la organización en general y finalmente que participe él y su equipo en las diferentes iniciativas que la empresa quiera desarrollar en pro del fortalecimiento organizacional pensado como miembro de un equipo y como líder.

También es importante ir relacionando las diferentes categorizaciones que permiten tener una mayor comprensión del amplio espectro que enmarca el concepto. Las diferentes categorizaciones de Calidad de Vida Laboral provienen de observaciones y experiencias en el trabajo o de estudios empíricos (Sun, 1988).

Cuadro 15. *Dimensiones de la Calidad de Vida Laboral*

Autor	Dimensiones Teóricas
Kahn (1972)	l. Ausencias, rotaciones; 2. Sueldo; 3. Contenido del puesto; 4. Condiciones de trabajo, relaciones; 5. Supervisión; 6. Organización; 7. Estructura de promoción; 8. Desarrollo.
Seashore (1973)	1. Movimientos; 2. Fatiga; 3. Autoestima, ansiedad; 4. Tensión, confort; 5. Identificación; 6. Desarrollo; 7. Actividades fuera; 8. Satisfacción y productividad.
Taylor (1973)	l. Alienación; 2. Salud y seguridad; 3. Seguridad económica; 4. Autoestima; S. Autorrealización; 6. Entorno laboral; 7. Control e influencia; 8. Aspiraciones Teóricas de carrera; 9. Actividades fuera del trabajo; 10. Casa y familia; 11. Otros.
Walton (1973)	1. Compensación adecuada y justa; 2. Condiciones de trabajo seguras y

	saludables; 3. Oportunidades para usar y desarrollar capacidades; 4. Oportunidades Teóricas para el crecimiento y seguridad; 5. Integración social en la organización; 6. Constitucionalismo en la organización; 7. Impacto del trabajo en la vida; 8. Relevancia social de la vida laboral.
Herrick y Macoby (1975)	1. Seguridad; 2. Equidad; 3. Individualismo; 4. Democracia.
Dyer y Hoffenger (1975)	1. Tecnología; 2. Organización; 3. Necesidades personales; 4. Necesidades del medio físico y social; 5. Diseño de puestos.
Emery (1976)	1. Dimensiones extrínsecas (condiciones generales de trabajo); 2. Dimensiones intrínsecas (características del trabajo: variedad y desafío de la tarea; aprendizaje continuo; reconocimiento y apoyo; contribución social significativa; futuro deseable)
Taylor (1978)	1. Temas actuales; 2. Entorno social; 3. Crecimiento y desarrollo; 4. CVL de los empresarios; 5. CVL de la sociedad.
Guest (1979)	1. Recompensas económicas y beneficios; 2. Seguridad; 3. Condiciones de trabajo; 4. Relaciones interpersonales y organizacionales; 5. Significado intrínseco Teóricas del trabajo en la vida de la persona.
Walton (1979)	1. Salario adecuado y justo; 2. Entorno seguro; 3. Carta de derechos; 4. Desarrollo de capacidades humanas; 5.0portunidades de progreso; 6. Relaciones humanas; 7. Espacio de la vida total; 8. Relevancia social del empleo; 9. Influencia sobre las decisiones que les afectan.
Albrecht (1983)	1. Un puesto digno; 2. Condiciones de trabajo adecuadas; 3. Adecuada paga y beneficios; 4. Puestos seguros; 5. Supervisión adecuada; 6. Feedback sobre los resultados; 7. Oportunidad para el crecimiento y desarrollo de habilidades y responsabilidades; 8. Oportunidad para ascender; 9. Clima social positivo; 10. Justicia y juego limpio.
Skrovan (1983)	1. Desarrollo; 2. Dignidad; 3. Práctica diaria.
Stein (1983)	1. Control o autonomía; 2. Reconocimiento; 3. Pertenencia; 4. Progreso y desarrollo; 5. Recompensas externas; 6. Condiciones de trabajo apropiadas;

	7. Dignidad.
Autor	**Dimensiones Empíricas**
Taylor (1978)	1. Temas actuales; 2. Entorno social; 3. Crecimiento y desarrollo; 4. CVL de los empresarios; 5. CVL de la sociedad.
Levine (1979)	1. Grado en que los superiores tratan a los trabajadores con respeto y tienen confianza en sus habilidades; 2. Variedad de tareas; 3. Trabajos con desafío; 4. Igualdad de promociones; 5. Grado en que la vida fuera del trabajo afecta a la vida laboral; 6. Autoestima.
Bernstein (1980)	1. Participación en la toma de decisiones; 2. Recompensa económica; 3. Compartir información con la dirección; 4. Garantía de los derechos; 5. Independencia jurídica; 6. Creación de una democracia participativa.
Le vine (1983)	1. Relación de la vida familiar con la vida laboral; 2. Necesidades individuales básicas; 3. Áreas abiertas; 4. Comité de representación; 5. Actividades de crecimiento potencial; 6. Identificación con el producto.

Fuente: Segurado, A., y Argulló, E. (2002). Calidad de Vida Laboral: Hacia un enfoque integrador desde la Psicología Social. *Psicothema*, *14* (4), 828-836.

Estas dimensiones son relevantes porque dan perspectiva de lo que se puede medir para conocer la percepción de los trabajadores en esta categoría; calidad de vida laboral es un concepto amplio y dimensionarlo contribuye a su comprensión. Las dimensiones teóricas son las más estudiadas y han sido encontradas en literaturas especializadas y las empíricas son más específicas a los entornos e individuos aplicados. Estas dimensiones ayudan a operacionalizar el concepto de calidad de vida laboral, de tal manera que a través de ellos se comprendan y utilicen para medirla dentro de las organizaciones, focalizando así aspectos de los individuos, la organización, el medio ambiente y de trabajo y el entorno socio laboral.

Las dimensiones que harían parte de la conceptualización que se pretende resaltar son las postuladas por Albrecht (1983) y tiene que ver con un puesto de trabajo digno, condiciones de trabajo adecuadas; adecuada paga y beneficios, puestos seguros; supervisión adecuada, feedback sobre los resultados, oportunidad para el crecimiento y desarrollo de habilidades y responsabilidades, oportunidad para ascender, clima social positivo, justicia y juego limpio y son las que se abordarían en esta investigación pero desde una denominación llamada Motivación. Considerando que estos ítems hacen parte de las motivaciones de una persona dentro de un vínculo de trabajo.

Como se trata de un concepto con una gran magnitud o alcance, que necesita la integración de los aspectos objetivos y subjetivos para lograr tener un conocimiento real de cómo se produce la experiencia laboral en estos dos aspectos por separado (De la Poza y Prior, 1988), y teniendo en cuenta que las necesidades humanas, se pueden clasificar y son iguales en cualquier cultura y en cualquier tiempo, el orden de importancia solo depende del momento que esté viviendo o la circunstancia por las que atraviesa el individuo quien es el que le da valor. Referenciando a Max-Neff, M. (1994) “La calidad de vida dependerá de las posibilidades que tengan las personas de satisfacer adecuadamente sus necesidades humanas fundamentales”, la reivindicación de los subjetivo, hace parte de los constructos cognitivos que hacen los colaboradores frente a su vivencia diaria en un contexto organizacional, el cual dependerá de lograr satisfacer sus necesidades. Es así como adquiere relevancia el Liderazgo en esta apuesta, de generar en los colaboradores calidad de vida versus sus procesos cognitivos frente a la satisfacción de sus necesidades y el rol del líder en este proceso.

Cuadro 16. *Categorías Axiológicas y Existenciales*

Categorías Axiológicas	Categorías Existenciales			
	SER	TENER	HACER	ESTAR
Subsistencia	Salud física y mental	Alimentación, abrigo	Alimentar, procrear	Entorno Social
Protección	Cuidado, solidaridad	Sistema de seguros, ahorro	Planificar, cuidar, defender	Entorno Social, morada
Afecto	Autoestima, solidaridad, respeto	Amistades, pareja, familia	Acariciar, expresar, compartir	Privacidad, hogar
Entendimiento	Racionalidad, educación	Literatura, comunicación	Investigar, estudiar, educar, analizar	Escuelas, agrupaciones
Participación	Receptividad, respeto, entrega	Responsabilidades, derechos, obligaciones	Afiliarse, cooperar, compartir, dialogar	Partidos, asociaciones, comunidades
Ocio	Curiosidad, tranquilidad, humor	Juegos, fiestas, diversión, calma	Divagar, relajarse, jugar	Privacidad, tiempo libre, paisajes
Crear	Inventiva, atrevimiento	Destrezas, arte	Diseñar, construir, trabajar mejor	Talleres, eventos, espacios, expresión
Identidad	Pertenencia, coherencia	Valores, normas, costumbres	Conocerse, integrarse, reconocerse	Cotidianidad, ámbitos, pertenencia
Libertad	Autonomía, tolerancia	Igualdad derechos oportunidades	Optar, discrepar, revelarse	Flexibilidad, espacio y tiempo

Fuente: Max-Neef, M. (1994). Desarrollo a Escala Humana. Psicothema, 14 (4), 828-836.

Especificar estas categorías, que hacen parte de un contexto social más amplio, apoya el constructo sobre la importancia que tiene para las personas, en este caso colaboradores como seres sociales, de lograr pertenecer y de suplir necesidades básicas que son dadas por su entorno y la influencia de estas en su desarrollo. Adicionalmente si se determina la influencia del liderazgo sobre estas categorías, se pueden establecer mecanismos que fortalezcan la gestión del liderazgo.

Resultados investigación –Impacto del Liderazgo en la Calidad de Vida Laboral

En total fueron 86 participantes, 10 de los cuales tienen personal a cargo y ejercen rol y cargo de liderazgo, los otros 76 son subalternos de estos líderes y no tienen personal a cargo. El 78% de la población corresponden al género masculino y el 22% al género femenino, sobre las edades de los participantes el 37,2% oscilan entre los 20 y 30 años; el 47,67% está entre 31 y 40 años; el 12,79% está entre los 41 y 50 años y sólo el 2,33% está dentro del rango de 51 y 60 años. La antigüedad de los colaboradores es relevante porque muestra su percepción sobre el liderazgo que han ejercido sobre experimentado os y la percepción de calidad de vida laboral que han vivido en la organización, el 28% de esta población tiene menos de un año en la compañía, el 38% oscila entre 1 y 3 años, el 17% está en el rango de 4 a 6 años, el 10% entre 7 y 9 años de antigüedad y finalmente el 7% tiene 10 años o más en la organización. Con respecto al tiempo que llevan los líderes ejerciendo como tal el 10% de los jefes han ejercido este rol con un tiempo menor a un año, el 50% lleva ejerciendo el rol entre 1 y 3 años, el 10% ha sido líder entre 4 y 6 años, el otro 10% entre 7 y 9 años y solo el 20% lo ha hecho durante 10 años o más.

Gráfico 5. *Rango de Edad de la población participante*

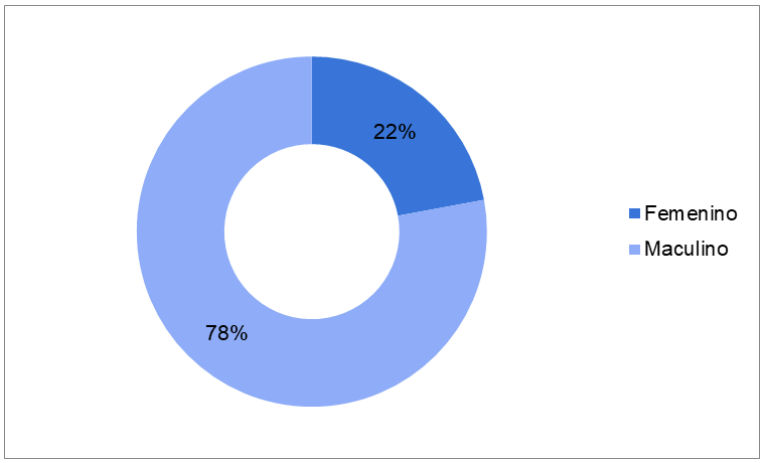


Gráfico 6. *Rango de Edad de la población participante*

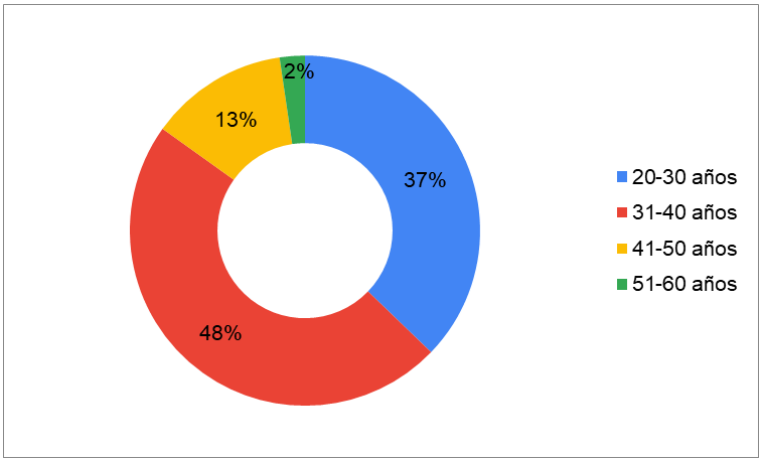
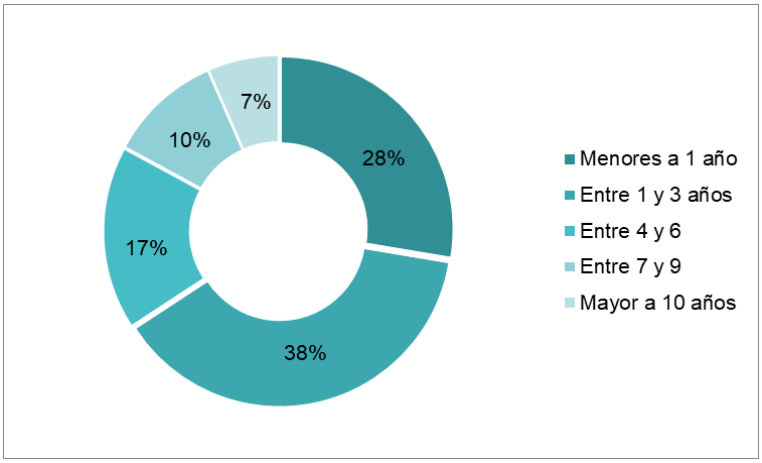
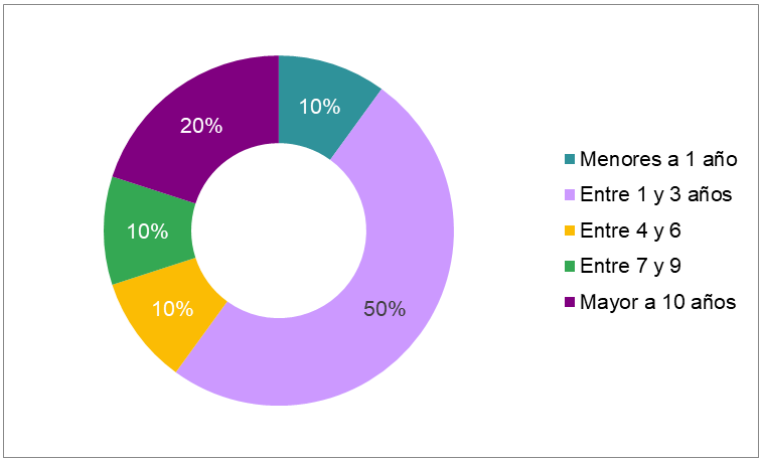


Gráfico 7. *Antigüedad de los subalternos*

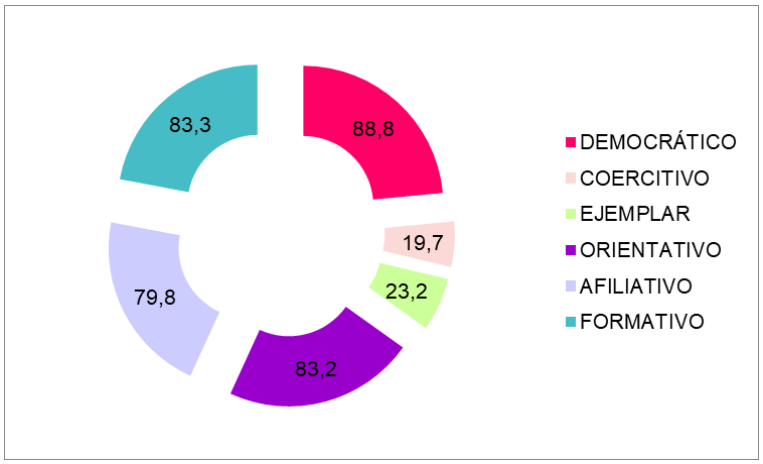


Gráfica 8. *Antigüedad en el rol de liderazgo*



Abordando los resultados obtenidos en la aplicación de la encuesta sobre Percepción laboral (liderazgo y calidad de vida laboral), estructurada con 36 preguntas, 21 de las cuales estaban enfocadas a los seis estilos de liderazgo, coercitivo, ejemplar, democrático, afiliativo, formativo y orientativo, diez a la percepción de calidad de vida laboral y cinco a la relación entre las dos categorías, estos mostraron una tendencia hacia tres estilos de liderazgos principalmente:

Gráfico 9. *Tendencia de la percepción de los estilos de liderazgo*

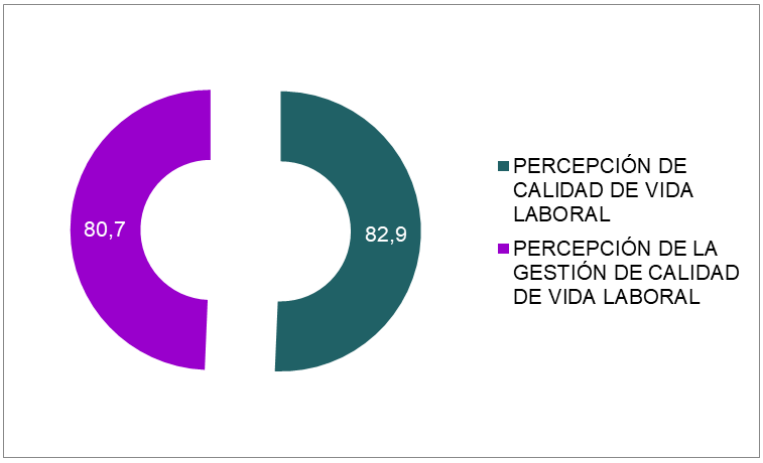


En promedio 88,8% de las respuestas dadas entre Totalmente de acuerdo y De acuerdo, favorecen el liderazgo democrático, el 83,3% del promedio de respuestas entre Totalmente de acuerdo y De acuerdo perciben un liderazgo formativo y el 83,2% en promedio de respuestas entre Totalmente de acuerdo y De acuerdo percibe un liderazgo orientativo. Solo el 19.7% de las respuestas percibe un liderazgo coercitivo y el 23,2% de las respuestas se orientan al liderazgo ejemplar.

Estos tres estilos de liderazgo percibidos por los colaboradores, Democrático, Orientativo y Formativo, son considerados los que más impactan de manera positiva en el ambiente laboral.

Así también lo muestran los resultados obtenidos en la encuesta frente a las preguntas que tienen relación sobre su percepción de la calidad de vida laboral en la organización y sobre la gestión que hacen los líderes para favorecer la calidad de vida laboral de sus colaboradores.

Gráfica 10. *Tendencia de la percepción de Calidad de vida Laboral y sobre la Gestión de los jefes para favorecer la calidad de vida laboral*



El promedio de las respuestas que comprenden Totalmente de acuerdo y de Acuerdo sobre la percepción de calidad de vida laboral en la organización está en 80,7% y el promedio de respuestas que están entre Totalmente y de Acuerdo sobre la percepción que tienen los colaboradores sobre la gestión de sus jefes para que ellos tengan calidad de vida laboral es de 82,9%; dentro de las respuestas dadas la que tienen menor percepción es la que tienen que ver con desarrollo y capacitación que está en 69,7%.

Con respecto a las respuestas dadas por los Gerentes o Jefes, en la entrevista sobre percepción de liderazgo y calidad de vida laboral, la cual constaba de cinco preguntas relacionadas con los

seis estilos de liderazgo (coercitivo, formativo, democrático, orientativa, afiliativo y ejemplar) y cuatro preguntas abiertas orientadas a la percepción sobre su gestión frente a la calidad de vida laboral; el 70% de los entrevistados contestaron que actúan generalmente utilizando un estilo orientativo, el 20% de manera afiliativa y el 10% actúan utilizando un estilo democrático. En cuanto al estilo de comunicación el 50% de los jefes lo hacen con un estilo formativo, el 30% utilizan un estilo orientativo y el 20% Democrático. Referente al manejo emocional de las situaciones, el 50% lo hace con un estilo democrático, el 10% con un estilo Afiliativo, el 10% con un estilo coercitivo, el 10% con un estilo formativo, el 10% con un estilo orientativo y el otro 10% con un estilo ejemplar.

Las respuestas dadas por los líderes, frente a las preguntas realizadas con respecto a calidad de vida laboral están orientadas a: "Siempre entrega a sus colaboradores la información y las indicaciones que les permite realizar bien su labor", "Siempre retroalimenta el desempeño de sus colaboradores, sus fortalezas y oportunidades de mejora" y "Siempre promueve efectivamente el desarrollo de sus colaboradores para que potencien sus habilidades".

Cuadro 17. *El impacto de los líderes en la calidad de vida laboral*

Siete líderes consideran que gestiona la opción **b**	a. Siempre permite que sus colaboradores participen en la toma de decisiones b. Siempre entrega a sus colaboradores la información y las indicaciones que les permite realizar bien su labor c. Siempre retroalimenta el desempeño de sus colaboradores, sus fortalezas y oportunidades de mejora d. Siempre promueve efectivamente el desarrollo de sus colaboradores para que potencien sus habilidades e. Siempre hace las gestiones, para que los puestos de trabajo de sus colaboradores sean confortables y cumplan con las condiciones mínimas de seguridad y salud en el trabajo f. Siempre promueve la justicia y equidad al interior de su equipo, evitando mostrar preferencias	Cuatro líderes consideran que gestiona la opción **a**
Siete líderes consideran que gestiona la opción **c**		Tres líderes consideran que gestiona la opción **f**
Seis líderes consideran que gestiona la opción **d**		Dos líderes consideran que gestiona la opción **e**

Fuente: Elaboración propia

Frente a la pregunta realizada, sobre si consideran que el estilo de liderazgo es importante para que haya una mejor calidad de vida laboral. El 100% de los jefes reconocieron que sí y justificaron sus respuestas. Prevaleciendo que es el líder es fundamental en la calidad de vida laboral y es el responsable de tener un equipo con objetivos claros, armonioso, que logra resultados y propende por la calidad de vida laboral. Algunos también se orientan hacia la importancia de la empatía para motivar a los equipos.

Cuadro 18. *Prevalencia de palabras justificadas por los jefes para la pregunta realizada*

Fuente: Elaboración propia

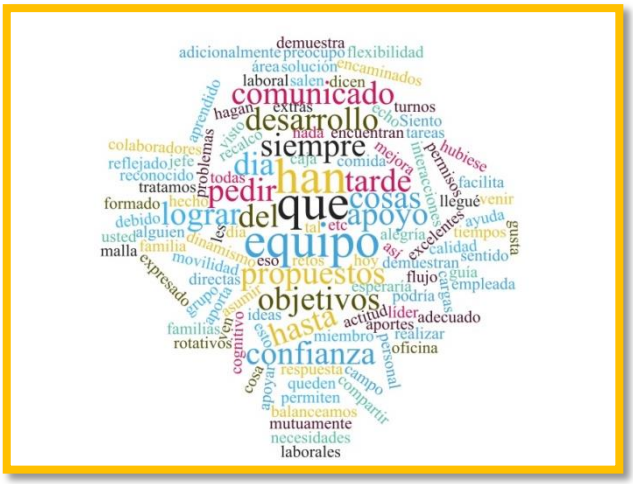
En la pregunta referente a si favorece la calidad de vida laboral de los colaboradores, los líderes manifestaron estar de acuerdo en un 100%. Los líderes manifiestan que son ellos quienes deben gestionar y tomar las acciones para que se den los resultados y los colaboradores se sientan a gusto, sean más productivos, creativos y se logre un balance entre la vida personal y laboral.

Cuadro 19. *Prevalencia de palabras justificadas por los jefes para la pregunta realizada*

Fuente: Elaboración propia

El 100% de los jefes consideran que los miembros de su equipo lo reconocen como alguien que piensa en su calidad de vida laboral, porque la mayoría se los ha manifestado, porque se siente confianza al interior del equipo, porque buscan conjuntamente el desarrollo de las personas, porque lo demuestran los resultados, porque más allá de lo laboral también se interesan por su vida personal.

Cuadro 20. *Prevalencia de palabras justificadas por los jefes para la pregunta realizada*



Fuente: Elaboración propia

Frente a la pregunta realizada sobre si los líderes consideran que existen lineamientos suficientes en la organización para favorecer la calidad de vida de los colaboradores, el 80% manifestó que sí y el 20% manifestó que no. Principalmente resaltan que se tiene una visión clara del bienestar de las personas, lineamientos, apertura y autonomía por parte de los líderes para gestionarlo. Algunos sienten sobre carga de trabajo para poder hacer un balance entre la vida laboral y personal y otros que faltan recursos.

Cuadro 21. *Prevalencia de palabras justificadas por los jefes para la pregunta realizada*

Fuente: Elaboración propia

Se observa que hay una coherencia entre lo que perciben los colaboradores de sus líderes y lo que perciben los propios líderes sobre su estilo de liderazgo, así mismo frente a la percepción de calidad de vida laboral y la percepción que tienen los colaboradores de la gestión que hacen los líderes para que esto sea posible.

Es importante resaltar, que las personas en general perciben un buen liderazgo, en promedio solo el 14% de las respuestas apuntaron a la opción Ni de acuerdo Ni en desacuerdo y en promedio el 6% respondió estar en Desacuerdo y en Totalmente en desacuerdo.

Conclusiones

Una vez analizadas las respuestas dadas por los participantes en la encuesta de percepción laboral y calidad de vida laboral, a continuación se presentan las principales conclusiones de acuerdo con los objetivos planteados.

Para dar respuesta al objetivo general, determinar la influencia que tienen los estilos de liderazgo en la calidad de vida laboral, se encontró que el liderazgo influye en la calidad de vida laboral, teniendo en cuenta los resultados referentes a la percepción que tienen los colaboradores sobre la gestión que los líderes llevan a cabo para tal fin, fueron: para la pregunta “Mi jefe me otorga permisos cuando necesito realizar algunas actividades personales” con 90,7% y la que obtuvo el puntaje más bajo fue “Mi jefe me tiene en cuenta cuando hay oportunidades de desarrollo en la organización, tanto en niveles horizontales (mayor responsabilidad) como verticales (cambio de cargo)” con 63,1%; la primera tiene que ver con actividades que tienen relación con la vida personal de los colaboradores, que dan una sensación de alinear actividades laborales con actividades personales, porque se da importancia a los intereses de los colaboradores y la segunda reafirma que los colaboradores no están percibiendo un desarrollo formal, un plan de carrera y un crecimiento profesional al interior de la organización. Guest (1979) manifestó que la calidad de vida laboral es “Un proceso a través del cual una

organización trata de expandir el potencial creativo de sus miembros implicándole en las decisiones que afecten su trabajo". En este sentido es importante alinear la cultura de la organización hacia un enfoque de calidad de vida laboral en el cual, sea una responsabilidad de los líderes promover al interior de los equipos prácticas asociadas al fortalecimiento del clima laboral de los colaboradores.

En cuanto al primer objetivo, los principales aspectos de la calidad de vida laboral más representativos fueron la motivación, la autonomía, el desarrollo de habilidades y responsabilidad, los colaboradores perciben que tienen la posibilidad de acceder a estas dimensiones contrario a lo que perciben frente a la dimensión equilibrio de la vida laboral y la vida personal y la dimensión crecimiento profesional, las cuales tuvieron resultados por debajo de 70%; así lo muestran las puntuaciones de las preguntas sobre calidad de vida laboral "Me siento motivado para realizar bien mi trabajo" obtuvo una puntuación de 89,4%, la pregunta "Siento que puedo tomar decisiones que influyan eficazmente en el desarrollo de mi trabajo" obtuvo 84,2%, la pregunta "Me siento tranquilo para decir lo que pienso y siento con respecto a alguna decisión que afecta mi trabajo" 81,6%, la pregunta "El trabajo que realizo potencia mis habilidades para asumir nuevas responsabilidades" obtuvo 86,8% y la pregunta "Recibo capacitación, entrenamiento y formación para desarrollar bien mi labor" obtuvo 67,7 %. Lo que hace inferir que la percepción de los colaboradores está alineada con los estilos de liderazgo, a excepción de la pregunta relacionado con la capacitación, entrenamiento y formación que está muy por debajo de las otras, siendo probable que la formalidad en esta acción no se esté dando y hace referencia al aprendizaje del día a día con acompañamiento de los líderes, que no necesariamente responde a un programa formal. De acuerdo con De la Poza (1998):

> La Calidad de vida Laboral 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 habilidades y aptitudes de los trabajadores, fomentando trabajos más estimulantes, satisfactorios y traspasando poder, responsabilidad y autonomía a los niveles inferiores.

En relación con el objetivo dos, determinar los elementos del liderazgo que tienen relación con la calidad de vida laboral para comprender su potencial vinculación, se encontró que elementos como la participación en la toma de decisiones, la satisfacción en el trabajo, la retroalimentación/Inspiración y la oportunidad para el crecimiento tuvieron una alta percepción por pate de los trabajadores, siendo estas características fundamentales de los estilos democrático, orientativo y formativo respectivamente que fueron los estilos con mayor percepción. De acuerdo con Goleman (2003) “los líderes que han logrado dominar cuatro o más estilos, en especial el orientativo, el democrático, el afiliativo y el formativo, tiene el mejor clima y desempeño de negocios posible (p, 35)”; es relevante que los líderes que los líderes fortalezcan los estilos que tienen mayor impacto en la calidad de vida laboral para incrementar la percepción y empoderar a los líderes en ese gran reto que tienen de favorecer el clima al interior de los equipos y así mismo hacia la organización en general.

Con respecto al objetivo tres, Identificar los estilos de liderazgo dentro de la organización y las condiciones de calidad de vida con el fin de determinar los preponderantes, los estilos con mayor percepción son el democrático, el formativo y el orientativo y las condiciones de calidad de vida laboral fueron la motivación, la autonomía, el desarrollo de habilidades y

responsabilidad, las cuales estuvieron en los rangos de percepción totalmente de acuerdo y de acuerdo.

Frente al objetivo número cuatro, describir los tipos del liderazgo que están predominando dentro de la compañía para establecer sus elementos principales, mediante el análisis de los datos obtenidos, al analizar las respuestas dadas por los colaboradores, se encuentra que los jefes están ejerciendo principalmente tres estilos de Liderazgo, el estilo Democrático, el estilo Formativo y el estilo Orientativo, siendo valioso encontrar que estos tres estilos se reconocen por favorecer el clima al interior de los equipos y por ser complementarios entre sí.

Ahora bien, el 88,8% de las respuestas de los colaboradores indican que perciben un estilo de liderazgo Democrático, este estilo se caracteriza principalmente por generar una gran cercanía entre los líderes y los miembros del equipo, ya que el líder los involucra en la toma de decisiones, los hace partícipes, los empodera hacia la consecución de las metas, a través de sus propias ideas, acciones o propuestas. Esto muestra que hay un alto grado de reconocimiento hacia las personas y hacia el conocimiento tácito que poseen los trabajadores, para llevar a cabo sus responsabilidades y encaminarse hacia el logro de los resultados; el líder pone en manos de la gente la consecución de las metas, favoreciendo la confianza, generando un mejor relacionamiento entre el equipo y un buen desarrollo de la comunicación al interior del mismo; como lo dice Fierro y Villalva (2017), este estilo:

> Facilita la integración, fomenta el trabajo en equipo, permite la participación activa en la toma de decisiones mediante el dialogo y por tanto incrementa la

satisfacción en el trabajo, el desarrollo profesional y mejora la calidad de las decisiones para alcanzar los objetivos propuestos.

Por supuesto lograr mantener este estilo de liderazgo, es propicio en el fortalecimiento de los líderes de la organización y lograr que todos lo conozcan y lo puedan aplicar de acuerdo con las circunstancias que estén viviendo, la capacidad de sus colaboradores y el momento propicio para ello.

El 83,2%, percibe un estilo de liderazgo Orientativo o visionario, el cual tiene como foco principal, hacer que cada miembro comprenda la visión y la adopte como propia, se sienta identificado con ella y comprenda que su aporte apunta directamente a esa visión; es flexible, le interesa que los resultados se logren, la forma en que lo hagan dependerá de los recursos o capacidades que cada miembro posea, busca inspirar a los colaboradores para que innoven y encuentren soluciones a futuro, son capaces de adaptar la misión a los procesos de la organización para ir trazando el camino que lleve a los equipos a lograr esa visión planteada.

Este estilo de liderazgo es eficaz, es claro con los objetivos y con lo que obtienen los miembros del equipo si los logran, tiene la capacidad de hacer que el equipo se comprometa con las metas, cuando retroalimenta sobre el desempeño positivo o con oportunidad de mejora, lo enfoca a cómo esto favorece o no la consecución de los resultados. Para Jarrín (2008) citado por Barradas (2012) el líder Visionario es el que entiende más sobre responsabilidad moral, se preocupa por construir modelos de desarrollo económico sustentable y que permitan dar lo mejor de ellos. Son visionarios y actúan con sabiduría, la que proviene de adentro, del ser. Este

liderazgo tiene un alto propósito organizacional y social hacia los colaboradores de la organización, su interés es lograr resultados sostenibles. Para Hesselbein y Sharader (2010) “el líder orientativo debe poder interpretar a las personas, percibir lo que sienten; y no podrá inspirar a los individuos sin comprender sus perspectivas, anhelos y sueños”.

El 83,3% de las respuestas dadas por los colaboradores indican que percibieron un estilo de liderazgo Formativo, el cual se asocia bastante con un consejero que orienta a las personas para que redescubran sus habilidades o destrezas, para que las potencien en nuevos retos laborales, les ayudan a trazar su plan de desarrollo orientado a metas personales y profesionales. Su retroalimentación está enfocada al desarrollo de competencias, son flexibles frente a los errores que se cometen durante la curva de aprendizaje, esto le permite a los colaboradores a sentir confianza en experimentar, hay un diálogo constante que permite una retroalimentación abierta sobre lo positivo y lo que hay que fortalecer, el colaborador sabe lo que se espera de él y cuál es su contribución frente a la visión del líder.

Como lo dicen Mármol y Rodríguez (2008), “el liderazgo formativo es un tipo de liderazgo que transfiere a las personas la confianza para encontrar los caminos que superen las concepciones de la era industrial de convertir a las personas en cosas, por el contrario propicia para que asuman sus roles (p.108)”. Los líderes fortalecen el desarrollo de sus colaboradores, para que sean capaces de afrontar su día a día con la tranquilidad que da el conocimiento no solo técnico, sino humano, para que sean capaces de interactuar frente a un problema, como si los problemas y las soluciones bailarán al compás de las notas de conocimiento que fluyen plácidamente de su intelecto, adquirido a través de la formación que han recibido por parte de la

organización, la cual ha gestionado el conocimiento al interior para que cada persona pueda fortalecerse y encontrar su propio desarrollo.

En cuanto al objetivo cinco, analizar la forma en que los estilos de liderazgo vienen impactando las condiciones de calidad de vida laboral, revisados los resultados se encontró que las preguntas que puntuaron más bajo en el estilo de liderazgo Orientativo, fueron: "Mi jefe me muestra, cómo impacto en la visión del negocio" con 77,6%, "Mi jefe me retroalimenta dejándome claras mis fortalezas y aspectos a mejorar" obtuvo 79% y "Mi jefe me dice, cómo favorece o no, mi trabajo en la misión y la visión de la compañía" obtuvo 77,6%. Estas preguntas son algunas de las características principales del estilo; sin embargo, un porcentaje por encima de 75% es un porcentaje importante en relación con el reconocimiento del estilo, se está percibiendo. El estilo Democrático no muestra porcentajes bajos, todo lo contrario presenta unos de los porcentajes más altos con la pregunta "Mi jefe me permite decidir sobre la manera como realizo u organizo mi trabajo" que obtuvo 94,7%.

Al observar las preguntas con más baja puntuación, podemos inferir que se debe a que no se percibe un estilo de liderazgo Afiliativo, este obtuvo un resultado promedio en las respuestas Totalmente de Acuerdo y De Acuerdo de 79%, teniendo en cuenta lo escrito por Betancourt, Tamez, Medina y Reyes (2012), "el estilo afiliativo, aumenta progresivamente la flexibilidad; los amigos se confían unos de otros, permitiendo que los hábitos de innovación, y toma de riesgos se desarrollen a plenitud" (p.14). El estilo de Liderazgo ejemplar obtuvo una puntuación promedio de 23% de respuestas Totalmente de acuerdo y De acuerdo. El estilo coercitivo no se percibe, el promedio de respuestas están en 5.6%. Teniendo en cuenta lo anterior, es importante que la

propuesta de intervención abarque estos resultados en pro de generar acciones que incrementen la percepción del estilo de liderazgo afiliativo y cambie la percepción de los colaboradores que están identificando el estilo coercitivo y ejemplar.

De acuerdo con el problema descrito, existe una baja conformidad de los colaboradores frente al liderazgo que ejercen los líderes, que al ser contrastado con las respuestas dadas por los jefes en cuanto a su propia percepción frente a las preguntas, ¿Cuáles de los comportamientos relacionados, son los que más predominan en su estilo de liderazgo? el 50% de las respuestas están asociadas al estilo Democrático; las respuesta dadas para la pregunta ¿Cuál de las siguientes frases, se asemeja más a su estilo de comunicación con su equipo? El 50% se asoció con estilo de liderazgo Formativo; a la pregunta ¿Cuál de los siguientes comportamientos son preponderantes en su gestión como líder? El 70% se identificó con el estilo de liderazgo Orientativo; Cuando se le preguntó ¿Cuál de las siguientes afirmaciones se asemeja más a su estilo para liderar a su equipo? El 40% de los jefes se identificó con el estilo Formativo. Se puede inferir que la percepción de los jefes se orienta hacia estilos de liderazgo que contribuyen con el buen clima; sin embargo, es importante realizar una evaluación de los estilos de liderazgo de los jefes para determinar la brecha existente para desarrollarlos y lograr cerrarla, en pro de potenciar a los líderes en los cuatro estilos que tienen mayor impacto en el clima laboral.

Dentro del planteamiento del problema, los colaboradores sienten que no hay equilibrio entre la vida laboral y personal, así como en su desarrollo, siendo ratificado en la encuesta sobre percepción laboral realiza; cuando se les preguntó a los líderes si ¿Considera que el estilo de liderazgo es importante para que haya una mejor calidad de vida laboral?; ¿Usted favorece la

calidad de vida laboral de sus colaboradores?, ¿Los miembros de su equipo, lo reconocen como un Gerente o Jefe que piensa en la calidad de vida laboral de todos los miembros del equipo?, el 100% dieron respuestas positivas, resultando justificaciones como: “Ayuda a mirar las oportunidades de desarrollo, genera condiciones emocionales positivas y espacios de aprendizaje, y se percibe a sí mismo como un ayudante de experiencias buenas para el equipo y alcance de objetivos”, “El líder hace trabajadores animados y autónomos con visión”, “Un líder empático y que entienda la importancia de motivar a los colaboradores hacia un objetivo común facilita mucho la sensación de bienestar y de estar trabajando en un buen lugar”, “Si corto las ideas, no dejo a la gente pensar o crecer, eso hace que la organización tenga una "personalidad" hostil”, “Se brindan espacio para la comunicación de las necesidades de los empleados, y se ha tomado muchas iniciativas, que permiten acercar a las personas y dar bienestar en el trabajo”, “La organización da autonomía a los líderes y directrices para que cada uno construya un equipo de trabajo exitoso y feliz, está en los líderes aprovechar los recursos para lograrlo”, “Belltech es una compañía que se preocupa por el bienestar de sus colaboradores sin perder su foco, valor, misión y tiene excelentes beneficios que son de agrado y aprovechamiento de los colaboradores, además de un buen clima laboral que se vive en las instalaciones”, estas respuestas se asocian a comportamientos de los estilos que obtuvieron los mayores puntajes, existiendo una relativa coherencia. Con respecto a la pregunta ¿Considera que existen lineamientos suficientes en la organización para favorecer la calidad de vida laboral de los colaboradores?, solo el 80% manifestó que sí, frente a una de las justificaciones realizadas por el 20% que no estuvo de acuerdo se encuentra “Hace falta en ocasiones lograr balancear el tiempo laboral con el tiempo personal en el que en muchas ocasiones la sobrecarga de trabajo es evidente y la presión constante de los clientes y de los proyectos para lograr cerrar/facturar no permite afirmar que los

lineamientos de la organización protejan el equilibrio en la vida laboral y personal, y esto no solo es en mi área, en otros aspectos diferentes a la carga laboral, considero que se hace un muy buen trabajo del área humana para acercar al trabajador a actividades como pausas activas, envío de información de interés general, entre otros temas". Esto concuerda con el porcentaje que perciben los empleados sobre la afirmación "Siento que mi vida laboral encaja con mi vida personal, tengo equilibro" la cual obtuvo un 77,6". Esto permite inferir que existe una brecha en el equilibrio que debe existir en la vida laboral y personal de los trabajadores, factor importante para la calidad de vida laboral, así como la disonancia entre la percepción del estilo de liderazgo formativo y la percepción que tienen sobre la afirmación "Recibo capacitación, entrenamiento y formación para desarrollar bien mi labor", existe una brecha entre un modelo formal de capacitación, con estructura, que lleve a seguir un plan de carrera en la organización en el que todos los trabajadores tengan acceso a las capacitaciones; de ahí que su percepción sea baja.

De acuerdo con las respuestas de los jefes, se debe gestionar al interior de la organización una cultura de calidad de vida laboral que alinee las expectativas de las partes que contribuyan a incrementar la percepción de calidad de vida laboral y la gestión de los jefes frente a la calidad de vida laboral.

Se puede inferir que los estilos de liderazgo identificados, relacionados entre sí o combinados permiten generar una percepción de la gestión de los líderes frente a la calidad de vida laboral en los colaboradores de 80,7% con referencia a las afirmaciones realizadas; este porcentaje guarda relación con el obtenido en la percepción de calidad de vida laboral en la organización, cuyas respuestas entre Totalmente de acuerdo y De acuerdo suman 82,9%. De acuerdo con Adams y

Yoder (1985) el líder democrático se considera como un instrumento para promover el bienestar del grupo, está abierto a las opiniones de sus seguidores, permite participación en la toma de decisiones y considera que los seguidores se encuentran motivados para hacer lo correcto. De otra parte Hesselbein y Sharader (2010), manifiestan que "el líder orientativo o visionario tiene un efecto inmensamente positivo sobre el clima emocional del equipo". Para Prentice (2005) el líder:

> Tendrá mejores resultados creando un interés intrínseco y verdadero en el trabajo que le toca hacer, en la medida que sus circunstancias y su destreza le permitan responder a tales patrones individuales. Al invertir tiempo en obtener ideas y acuerdos de las personas, un líder construye confianza, respeto y compromiso. Al dejar que los trabajadores tengan el derecho de opinar en las decisiones que afectan sus metas y cómo realizan su trabajo, el líder democrático impulsa la flexibilidad y la responsabilidad.

El relacionamiento y cercanía que tengan los líderes con sus subordinados, permitirá que ellos apropien los intereses de la organización como suyos. Cuán importante es incluir y tener presentes las relaciones en cualquier estilo de liderazgo, esto los lleva a estar motivados, tener una ruta clara, comprender sus propias necesidades para poder adaptarse a los retos que la organización establece y pedir ayuda para poder solventarlo a través del aprendizaje y desarrollo. Para Kotter (2003)

> Los buenos líderes motivan a las personas de muchas formas. Primero, siempre articulan la visión de la organización de un modo que enfatiza los valores de la audiencia a la que se dirigen. Esto hace que el trabajo sea importante para esas personas. Con frecuencia, los líderes también los involucran en la decisión sobre cómo alcanzar la visión de la organización (o la parte más relevante para un individuo en particular). Esto les da un sentido de control. Otra importante técnica motivacional es apoyar los esfuerzos de los empleados para hacer realidad la visión mediante coaching, feedback y modelamiento de roles, ayudando de ese modo a las personas a desarrollarse profesionalmente y a mejorar su autoestima.

También para Kotter (2003), los buenos líderes son capaces de reconocer el éxito y lo recompensan, esto le da empoderamiento a la gente sobre sus propios logros y hacen que se sientan orgullosos de lo que han hecho en la organización e incrementa su sentido de pertencia.

En una entrevista realizada a David Ulrich en el 2003 sobre sus estudios sobre los líderes de resultados, Ulrich (2003) manifestó:

> Los líderes efectivos combinan una serie de atributos con los resultados que generan. “Esta combinación permite que las organizaciones desarrollen una “marca de liderazgo” que aumente su generación de valor frente al mercado”, ahora bien, el liderazgo basado en resultados plantea la necesidad de medir el liderazgo como el producto de atributos y resultados. Los atributos son esenciales para poder generar los resultados deseados y los resultados son solo posibles si se

> cuenta con una serie de atributos. Por lo general, las empresas han tendido a formar a sus líderes mediante el desarrollo de atributos que se enmarcan en tres categorías: quiénes son (características personales), qué saben (conocimiento) y qué hacen (conductas).

Para Ulrich (2003) un buen líder debe utilizar esos atributos para anclarlos a fijar las estrategias a largo plazo para llegar a la misión, motivar al equipo para conseguirlas y potenciar las capacidades de la organización a través de los colaboradores. Esto permite mantener un buen clima en pro de los resultados organizacionales, no se trata solamente de utilizar un estilo de liderazgo sino de combinarlos. Para Goleman orquestar los diferentes estilos de liderazgo es la clave para poder lograr que un líder sea efectivo tanto en los resultados como en la gestión con la gente, lo que se busca es el equilibrio entre motivar a las personas y obtener los resultados. Finalmente lo que se debe buscar en el desarrollo del liderazgo es un equilibrio de estilos que propendan por la calidad de vida laboral de los colaboradores y de los líderes en sí mismo, para que sean capaces de pasar de un estilo al otro dependiendo de las circunstancias, las necesidades y los momentos de verdad de las personas y su entorno.

Se deben generar estrategias que lleven a la organización a fortalecer los estilos de liderazgo afiliativo, formativo, orientativo y democrático, con el fin de cambiar la percepción de liderazgo y de incrementar la percepción de calidad de vida laboral, desde la gestión realizado por los líderes; así mismo, cambiar la percepción que resultó sobre el estilo ejemplar y coercitivo, después de implementar un programa de liderazgo. Para tal fin se realizó una propuesta de intervención bajo la metodología de marco lógico.

Lista de Referencias

Alves Corrêa, Dalila, & Cirera Oswaldo, Yeda, & Carlos Giuliani, Antonio (2013). Vida con calidad y calidad de vida en el trabajo. Invenio, 16(30),145-163.[fecha de Consulta 22 de Mayo de 2020]. ISSN: 0329-3475. Disponible en: https://www.redalyc.org/a

Behar, R. D. (2008).Metodología de la Investigación. Shalom

Betancourt, A., Tamez, X., M, C. y Reyes, M. (2012).Tlatemoani, Revista Académica de Investigación. Principales Estilos de Liderazgo de la Mujer Empresaria en ciudad Valles San Luis Potosí, México, volumen (10).(p.14) Recuperado de https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7323477.

Cortés, C. M. y Iglesias, L. M. (2004). Generalidades sobre Metodología de la Investigación. Mexico: Universidad Autónoma del Carmén.

Da Silva. (2006). Tesis de Maestría: Nuevas Perspectivas de LCV y sus relaciones con la EFO. Universidad de Barcelona, España.

De la Rosa Navarro, M. & Carmona Lavado, A. (2010). Cómo afecta la relación del empleado con el líder su compromiso con la organización. Universia Business Review. Disponible en: https://ubr.universia.net

Delloit. (2018). El Auge de la Empresa Social Estudio “Tendencias Globales de Capital Humano 2018. Disponible en: https://www2.deloitte.com

Escandon-Barbosa, Diana Marcela, Hurtado-Ayala, Andrea, (2016), Influencia de los estilos de liderazgo en el desempeño de las empresas exportadoras colombianas. Estudios

Gerenciales; 32(139):137-145. Disponible en: http://portal.amelica.org/ameli/jatsRepo/21246274004

Fierro, I., & Villalva, M. (2017). El liderazgo democrático: una aproximación conceptual. INNOVA Research Journal, 2(4), 155-162. Disponible en: https://doi.org/10.33890/innova.v2.n4.2017.210

González, P., Peiró, J., & Bravo, M. (1991). Tratado de Psicología del Trabajo (Primera Edición ed.). Madrid: Síntesis.

Grueso-Hinestroza, M., Rey-Sarmiento, C. (2013).Hacia la construcción de un Modelo Integral de Organizaciones Saludables. Revista de Ciencias Sociales, vol. XIX, núm. 4, octubre-diciembre p.p. 625-638.

Marmol, M. y Rodríguez, A. (2008). Liderazgo Formativo y Desarrollo Sostenible de la Calidad de La Educación: Un Estudio de Caso en La Normal Superior María Auxiliadora de Santa Marta. (Tesis de Maestría). Universidad del Magdalena, Santa Marta.

Max-Neef, M. , Elizalde, A. y Hopenhayn, M. (1986). Desarrollo a Escala Humana una opción para el futuro. Santiago, Chile: Cepaur.

Mendoza, M., Ortiz, C. El Liderazgo Transformacional, Dimensiones e Impacto en la Cultura Organizacional y Eficacia de las Empresas. Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión, vol. XIV, núm. 1, junio, 2006.

O´Connor,J. (1999). Liderar con PNL (Tercera Edición).Urano.

Sanabria, P. (2016). Investigación en ciencias sociales y de gestión: Guía para el desarrollo de marcos metodológicos y procesos de investigación. Bogota D.C.: Universidad Militar Nueva Granada.

Segurado Torres, Almudena y Agulló Tomás, Esteban (2002). Calidad de vida laboral: hacia un enfoque integrador desde la Psicología Social. Psicothema, 14 (4), 828-836. [Fecha de consulta 13 de junio de 2020]. ISSN: 0214-9915. Disponible en: https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=727/72714422

Torres, J.F. (2016). Psicología del trabajo. Un entorno de factores psicosociales saludables para la productividad (primera edición). Manual Moderno.https://ubr.universia.net/article/view/741/afecta-relacion-empleado-lider-compromiso-organización.

Valdivieso, M. A. (2018). Código Sustantivo del Trabajo. (Quinta edición) Legis.

Ulrich, D. (27 de junio de 2003). Líderes de resultados. Dinero. Recuperado de https://www.dinero.com/edicion-impresa/management/articulo/lideres-esultados/6359.

Anexos

Anexo 1

ENTREVISTA DE PERCEPCIÓN DE LIDERAZGO Y CALIDAD DE VIDA LABORAL

Esta entrevista tiene como finalidad obtener información sobre su percepción, en relación con su estilo de liderazgo y sobre la calidad de vida en la organización.

Gracias por su participación, para nosotros es de vital importancia; por favor responda con la mayor sinceridad posible, los resultados son confidenciales y lo que buscan es conocer su percepción sobre dos aspectos importantes para la compañía

Datos Básicos

Nombre	
Edad	
Área	
Cargo	
Antigüedad como jefe	

Las siguientes preguntas son de tipo cerradas

1. ***¿Cuáles de los comportamientos relacionados, son los que más predominan en su estilo de liderazgo? Escoja el que más se acerque a su estilo***

a. *Orientación al logro, iniciativa, autocontrol*
b. *Autoconfianza, empatía, catalizador del cambio*
c. *Empatía, construcción de relaciones, comunicación*
d. *Colaboración, liderazgo de equipo, comunicación*
e. *Auto conciencia, orientación al logro, iniciativa*
f. *Desarrollo de otros, empatía, auto conciencia*

2. ***¿Cuál de las siguientes frases, se asemeja más a su estilo de comunicación con su equipo? Escoja la que más se acerque a su estilo***

a. *Haz lo que te digo*
b. *Ven, yo te enseño a hacerlo*
c. *Las personas son lo primero*
d. *¿Qué opinas?*
e. *Haz como yo lo hago, toma mi ejemplo*
f. *Intenta esto*

3. ***¿Cuál de los siguientes comportamientos son preponderantes en su gestión como líder? Escoja el que más se asemeja a su estilo***

a. *Exige cumplimiento inmediato*
b. *Moviliza a las personas hacia una visión*
c. *Crea armonía y construye lazos emocionales*
d. *Forja consenso mediante la participación*
e. *Fija altos estándares para el desempeño*
f. *Desarrolla a las personas para el futuro*

4. ***¿Cuáles de las siguientes situaciones considera que está siendo impactada por su estilo de liderazgo? Escoja la o las que usted gestiona***

- ✓ *Siempre permite que sus colaboradores participen en la toma de decisiones*
- ✓ *Siempre entrega a sus colaboradores la información y las indicaciones que les permite realizar bien su labor*
- ✓ *Siempre retroalimenta el desempeño de sus colaboradores, sus fortalezas y oportunidades de mejora*
- ✓ *Siempre promueve efectivamente el desarrollo de sus colaboradores para que potencien sus habilidades*
- ✓ *Siempre hace las gestiones, para que los puestos de trabajo de sus colaboradores sean confortables y cumplan con las condiciones mínimas de seguridad y salud en el trabajo*
- ✓ *Siempre promueve la justicia y equidad al interior de su equipo, evitando mostrar preferencias*

5. ***¿Cuál de las siguientes afirmaciones se asemeja más a su estilo para liderar a su equipo?***

a. *Usted es flexible cuando se presentan errores en el trabajo y le permite a sus colaboradores solucionarlos*
b. *Usted siempre quiere que se hagan las cosas a su estilo o a su manera*
c. *Usted delega las actividades sin una previa instrucción*
d. *Usted avala las ideas creativas o nuevas que proponen sus colaboradores y las lleva a cabo*
e. *Usted valora el trabajo de sus colaboradores, sea cual sea la realidad del resultado, siempre lo más importante para usted son las personas*
f. *Usted se preocupa por el desarrollo de sus colaboradores y les facilita encontrar sus oportunidades de mejora*

6. ***¿Considera que el estilo de liderazgo es importante para que haya una mejor calidad de vida laboral?***

Sí ☐ ***No*** ☐

¿Por qué?

_____

_____

7. ***¿Usted favorece la calidad de vida laboral de sus colaboradores?***

Sí ☐ ***No*** ☐

¿Por qué?

_____

_____

8. ***¿Considera que existen lineamientos suficientes en la organización para favorecer la calidad de vida de los colaboradores?***

   Sí ☐ ***No*** ☐

   ¿Por qué?

_____

_____

9. ***¿Los miembros de su equipo lo reconocen como un Gerente o Jefe que piensa en su calidad de vida laboral? ¿Por qué?***

   Sí ☐ ***No*** ☐

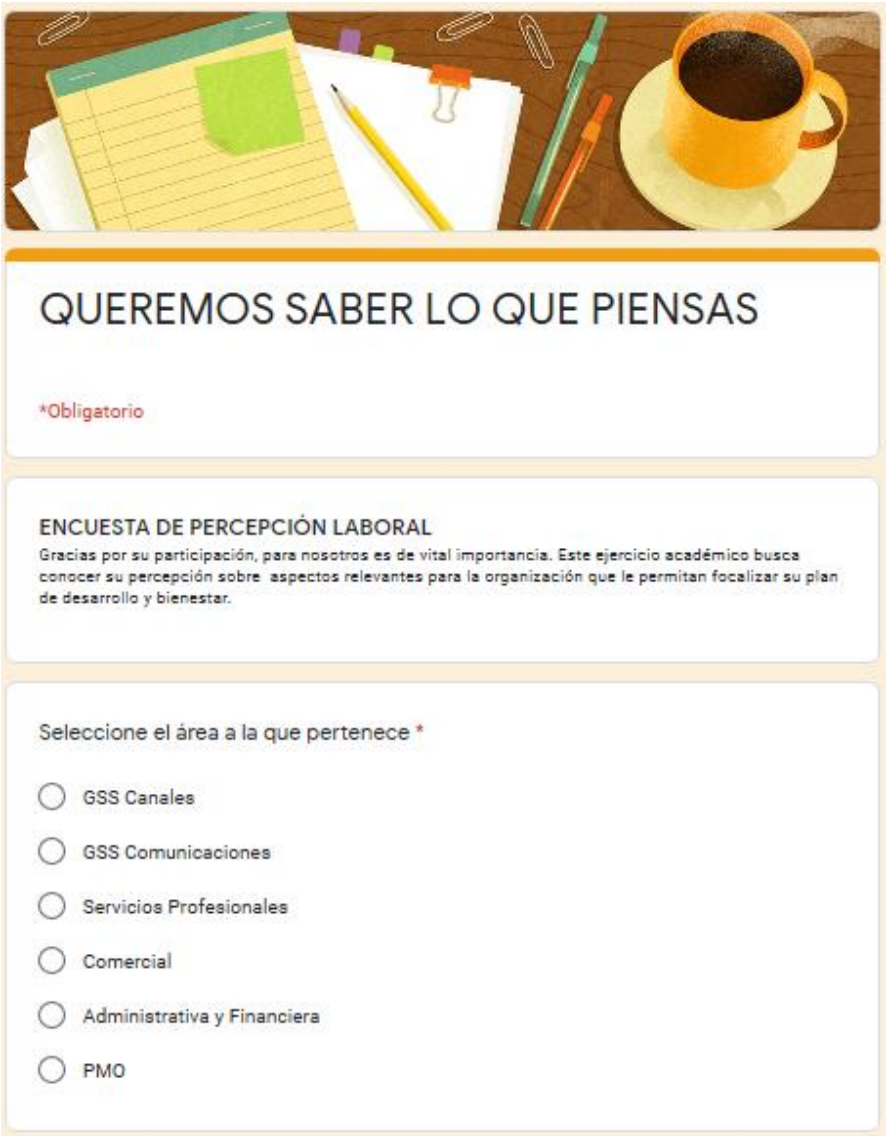
   ¿Por qué?

_____

_____

Anexo 2

Instrumento Encuesta de Percepción Laboral



QUEREMOS SABER LO QUE PIENSAS

*Obligatorio

ENCUESTA DE PERCEPCIÓN LABORAL

Gracias por su participación, para nosotros es de vital importancia. Este ejercicio académico busca conocer su percepción sobre aspectos relevantes para la organización que le permitan focalizar su plan de desarrollo y bienestar.

Seleccione el área a la que pertenece *

- ◯ GSS Canales
- ◯ GSS Comunicaciones
- ◯ Servicios Profesionales
- ◯ Comercial
- ◯ Administrativa y Financiera
- ◯ PMO

Seleccione su Género *

- ◯ Femenino
- ◯ Masculino

Edad *

Tu respuesta

Cuánto tiempo lleva laborando en la compañía *

Tu respuesta

AFIRMACIONES

Por favor lea cuidadosamente las siguientes afirmaciones y responda con la mayor sinceridad posible, los resultados son confidenciales, escoja una de las cinco opciones de repuesta presentadas:

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

Mi jefe me permite decidir sobre mis metas *

- ◯ 1. Totalmente en desacuerdo
- ◯ 2. En desacuerdo
- ◯ 3. Ni de acuerdo, Ni en desacuerdo
- ◯ 4. De acuerdo
- ◯ 5.Totamente de acuerdo

Mi jefe me permite decidir sobre la manera como realizo u organizo mi trabajo *

- ◯ 1. Totalmente en desacuerdo
- ◯ 2. En desacuerdo
- ◯ 3. Ni de acuerdo, Ni en desacuerdo
- ◯ 4. De acuerdo
- ◯ 5.Totamente de acuerdo

Mi jefe me pide opinión sobre la forma de solucionar los problemas que se presentan en el día a día *

- ◯ 1. Totalmente en desacuerdo
- ◯ 2. En desacuerdo
- ◯ 3. Ni de acuerdo, Ni en desacuerdo
- ◯ 4. De acuerdo
- ◯ 5.Totamente de acuerdo

Mi jefe es flexible cuando se presentan errores en el trabajo y me permite solucionarlos *

- ◯ 1. Totalmente en desacuerdo
- ◯ 2. En desacuerdo
- ◯ 3. Ni de acuerdo, Ni en desacuerdo
- ◯ 4. De acuerdo
- ◯ 5.Totamente de acuerdo

Mi jefe siempre quiere que se hagan las cosas a su estilo o a su manera *

- 1. Totalmente en desacuerdo
- 2. En desacuerdo
- 3. Ni de acuerdo, Ni en desacuerdo
- 4. De acuerdo
- 5.Totamente de acuerdo

Mi jefe me explica con agrado, cuando no entiendo alguna tarea o actividad que debo realizar *

- 1. Totalmente en desacuerdo
- 2. En desacuerdo
- 3. Ni de acuerdo, Ni en desacuerdo
- 4. De acuerdo
- 5.Totamente de acuerdo

Mi jefe confía en mis hablidades y conocimientos para realizar las tareas asignadas *

- 1. Totalmente en desacuerdo
- 2. En desacuerdo
- 3. Ni de acuerdo, Ni en desacuerdo
- 4. De acuerdo
- 5.Totamente de acuerdo

Mi jefe delega las actividades sin una previa instrucción *

- 1. Totalmente en desacuerdo
- 2. En desacuerdo
- 3. Ni de acuerdo, Ni en desacuerdo
- 4. De acuerdo
- 5.Totamente de acuerdo

Mi jefe generalmente espera que yo sepa de lo que me está hablando y comprenda lo que quiere, sin darme mayores explicaciones *

- ◯ 1. Totalmente en desacuerdo
- ◯ 2. En desacuerdo
- ◯ 3. Ni de acuerdo, Ni en desacuerdo
- ◯ 4. De acuerdo
- ◯ 5.Totamente de acuerdo

Mi jefe no cambia las decisiones que ha tomado sobre alguna situación presentada *

- ◯ 1. Totalmente en desacuerdo
- ◯ 2. En desacuerdo
- ◯ 3. Ni de acuerdo, Ni en desacuerdo
- ◯ 4. De acuerdo
- ◯ 5.Totamente de acuerdo

Mi jefe muestra una visión clara del negocio *

- 1. Totalmente en desacuerdo
- 2. En desacuerdo
- 3. Ni de acuerdo, Ni en desacuerdo
- 4. De acuerdo
- 5.Totamente de acuerdo

Mi jefe me muestra, cómo impacto en la visión del negocio *

- 1. Totalmente en desacuerdo
- 2. En desacuerdo
- 3. Ni de acuerdo, Ni en desacuerdo
- 4. De acuerdo
- 5.Totamente de acuerdo

Mi jefe avala las ideas creativas o nuevas que propongo y las lleva a cabo *

- ◯ 1. Totalmente en desacuerdo
- ◯ 2. En desacuerdo
- ◯ 3. Ni de acuerdo, Ni en desacuerdo
- ◯ 4. De acuerdo
- ◯ 5.Totamente de acuerdo

Mi jefe me retroalimenta dejándome claras mis fortalezas y aspectos a mejorar *

- ◯ 1. Totalmente en desacuerdo
- ◯ 2. En desacuerdo
- ◯ 3. Ni de acuerdo, Ni en desacuerdo
- ◯ 4. De acuerdo
- ◯ 5.Totamente de acuerdo

Mi jefe me dice, cómo favorece o no, mi trabajo en la misión y la visión de la compañía *

- 1. Totalmente en desacuerdo
- 2. En desacuerdo
- 3. Ni de acuerdo, Ni en desacuerdo
- 4. De acuerdo
- 5.Totamente de acuerdo

Mi jefe valora mi trabajo, sea cual sea la realidad del resultado, siempre lo más importante para el o ella son las personas *

- 1. Totalmente en desacuerdo
- 2. En desacuerdo
- 3. Ni de acuerdo, Ni en desacuerdo
- 4. De acuerdo
- 5.Totamente de acuerdo

Mi jefe promueve ambientes armónicos, de confianza y vínculos afectivos fuertes entre los miembros del equipo *

- 1. Totalmente en desacuerdo
- 2. En desacuerdo
- 3. Ni de acuerdo, Ni en desacuerdo
- 4. De acuerdo
- 5.Totamente de acuerdo

Mi jefe siempre reconoce lo bueno que yo hago y me lo dice con frecuencia *

- 1. Totalmente en desacuerdo
- 2. En desacuerdo
- 3. Ni de acuerdo, Ni en desacuerdo
- 4. De acuerdo
- 5.Totamente de acuerdo

Mi jefe reconoce mis competencias y me coloca actividades o tareas que las potencian más *

- 1. Totalmente en desacuerdo
- 2. En desacuerdo
- 3. Ni de acuerdo, Ni en desacuerdo
- 4. De acuerdo
- 5.Totamente de acuerdo

Mi jefe se preocupa por cómo me desarrollo y me facilita encontrar oportunidades de mejora *

- 1. Totalmente en desacuerdo
- 2. En desacuerdo
- 3. Ni de acuerdo, Ni en desacuerdo
- 4. De acuerdo
- 5.Totamente de acuerdo

Mi jefe prefiere guiar e instruir para hacer las cosas bien, en lugar de llamar la atención *

- 1. Totalmente en desacuerdo
- 2. En desacuerdo
- 3. Ni de acuerdo, Ni en desacuerdo
- 4. De acuerdo
- 5.Totamente de acuerdo

Experimento sentimientos positivos hacia mi trabajo *

- 1. Totalmente en desacuerdo
- 2. En desacuerdo
- 3. Ni de acuerdo, Ni en desacuerdo
- 4. De acuerdo
- 5.Totamente de acuerdo

Me siento motivado para realizar bien mi trabajo *

- ◯ 1. Totalmente en desacuerdo
- ◯ 2. En desacuerdo
- ◯ 3. Ni de acuerdo, Ni en desacuerdo
- ◯ 4. De acuerdo
- ◯ 5.Totamente de acuerdo

Siento que mi vida laboral encaja con mi vida personal, tengo equilibro *

- ◯ 1. Totalmente en desacuerdo
- ◯ 2. En desacuerdo
- ◯ 3. Ni de acuerdo, Ni en desacuerdo
- ◯ 4. De acuerdo
- ◯ 5.Totamente de acuerdo

Siento que puedo tomar decisiones que influyan eficazmente en el desarrollo de mi trabajo *

- ◯ 1. Totalmente en desacuerdo
- ◯ 2. En desacuerdo
- ◯ 3. Ni de acuerdo, Ni en desacuerdo
- ◯ 4. De acuerdo
- ◯ 5.Totamente de acuerdo

Me siento tranquilo para decir lo que pienso y siento con respecto a alguna decisión que afecta mi trabajo *

- ◯ 1. Totalmente en desacuerdo
- ◯ 2. En desacuerdo
- ◯ 3. Ni de acuerdo, Ni en desacuerdo
- ◯ 4. De acuerdo
- ◯ 5.Totamente de acuerdo

Siento que se preocupan por mi salud y mi seguridad en el trabajo *

- ◯ 1. Totalmente en desacuerdo
- ◯ 2. En desacuerdo
- ◯ 3. Ni de acuerdo, Ni en desacuerdo
- ◯ 4. De acuerdo
- ◯ 5.Totamente de acuerdo

Tengo todos los elementos necesarios para realizar mi trabajo *

- ◯ 1. Totalmente en desacuerdo
- ◯ 2. En desacuerdo
- ◯ 3. Ni de acuerdo, Ni en desacuerdo
- ◯ 4. De acuerdo
- ◯ 5.Totamente de acuerdo

El trabajo que realizo potencia mis habilidades para asumir nuevas responsabilidades *

- 1. Totalmente en desacuerdo
- 2. En desacuerdo
- 3. Ni de acuerdo, Ni en desacuerdo
- 4. De acuerdo
- 5.Totamente de acuerdo

Los beneficios que recibo impactan en mi bienestar, son especiales y únicos *

- 1. Totalmente en desacuerdo
- 2. En desacuerdo
- 3. Ni de acuerdo, Ni en desacuerdo
- 4. De acuerdo
- 5.Totamente de acuerdo

Recibo capacitación, entrenamiento y formación para desarrollar bien mi labor *

- ◯ 1. Totalmente en desacuerdo
- ◯ 2. En desacuerdo
- ◯ 3. Ni de acuerdo, Ni en desacuerdo
- ◯ 4. De acuerdo
- ◯ 5.Totamente de acuerdo

Mi jefe tiene en cuenta mi opinión para tomar decisiones de trabajo *

- ◯ 1. Totalmente en desacuerdo
- ◯ 2. En desacuerdo
- ◯ 3. Ni de acuerdo, Ni en desacuerdo
- ◯ 4. De acuerdo
- ◯ 5.Totamente de acuerdo

Mi jefe hace las gestiones para que mi puesto de trabajo sea confortable y cumpla con las condiciones mínimas de seguridad y salud en el trabajo *

- ◯ 1. Totalmente en desacuerdo
- ◯ 2. En desacuerdo
- ◯ 3. Ni de acuerdo, Ni en desacuerdo
- ◯ 4. De acuerdo
- ◯ 5.Totamente de acuerdo

Mi jefe me tiene en cuenta cuando hay oportunidades de desarrollo en la organización, tanto en niveles horizontales (mayor responsabilidad) como verticales (cambio de cargo) *

- ◯ 1. Totalmente en desacuerdo
- ◯ 2. En desacuerdo
- ◯ 3. Ni de acuerdo, Ni en desacuerdo
- ◯ 4. De acuerdo
- ◯ 5.Totamente de acuerdo

Mi jefe promueve la justicia y la equidad al interior del área *

- 1. Totalmente en desacuerdo
- 2. En desacuerdo
- 3. Ni de acuerdo, Ni en desacuerdo
- 4. De acuerdo
- 5.Totamente de acuerdo

Mi jefe me otorga permisos cuando necesito realizar algunas actividades personales *

- 1. Totalmente en desacuerdo
- 2. En desacuerdo
- 3. Ni de acuerdo, Ni en desacuerdo
- 4. De acuerdo
- 5.Totamente de acuerdo

Enviar

Página 1 de 1

Nunca envíes contraseñas a través de Formularios de Google.

Google no creó ni aprobó este contenido. Denunciar abuso - Condiciones del Servicio - Política de Privacidad

Anexo 3

Tabulación de los datos

DEMOCRÁTICO			
Mi jefe me permite decidir sobre mis metas	Mi jefe me permite decidir sobre la manera como realizo u organizo mi trabajo	Mi jefe me pide opinión sobre la forma de solucionar los problemas que se presentan en el día a día	Mi jefe es flexible cuando se presentan errores en el trabajo y me permite solucionarlos
5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo
4. De acuerdo	4. De acuerdo	5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo
5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo
5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo	4. De acuerdo	4. De acuerdo
4. De acuerdo	5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo
4. De acuerdo	5.Totamente de acuerdo	4. De acuerdo	4. De acuerdo
4. De acuerdo	4. De acuerdo	5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo
5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo	4. De acuerdo	5.Totamente de acuerdo
4. De acuerdo	4. De acuerdo	4. De acuerdo	5.Totamente de acuerdo
4. De acuerdo	4. De acuerdo	4. De acuerdo	5.Totamente de acuerdo
3. Ni de acuerdo, Ni en des	4. De acuerdo	4. De acuerdo	4. De acuerdo
4. De acuerdo	5.Totamente de acuerdo	4. De acuerdo	4. De acuerdo
3. Ni de acuerdo, Ni en des	5.Totamente de acuerdo	4. De acuerdo	4. De acuerdo
1. Totalmente en desacuer	5.Totamente de acuerdo	3. Ni de acuerdo, Ni en des	5.Totamente de acuerdo
4. De acuerdo	5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo
3. Ni de acuerdo, Ni en des	3. Ni de acuerdo, Ni en des	3. Ni de acuerdo, Ni en des	5.Totamente de acuerdo
5.Totamente de acuerdo	4. De acuerdo	4. De acuerdo	4. De acuerdo
5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo	4. De acuerdo	4. De acuerdo
3. Ni de acuerdo, Ni en des	4. De acuerdo	3. Ni de acuerdo, Ni en des	2. En desacuerdo
4. De acuerdo	4. De acuerdo	4. De acuerdo	4. De acuerdo
5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo
4. De acuerdo	4. De acuerdo	3. Ni de acuerdo, Ni en des	5.Totamente de acuerdo
4. De acuerdo	5.Totamente de acuerdo	4. De acuerdo	3. Ni de acuerdo, Ni en des
5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo
5.Totamente de acuerdo	4. De acuerdo	5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo
4. De acuerdo	5.Totamente de acuerdo	4. De acuerdo	5.Totamente de acuerdo
4. De acuerdo	5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo
4. De acuerdo	4. De acuerdo	5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo
4. De acuerdo	4. De acuerdo	4. De acuerdo	5.Totamente de acuerdo
5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo
4. De acuerdo	5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo
3. Ni de acuerdo, Ni en des	4. De acuerdo	4. De acuerdo	2. En desacuerdo
4. De acuerdo	4. De acuerdo	4. De acuerdo	5.Totamente de acuerdo
5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo
4. De acuerdo	4. De acuerdo	5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo
4. De acuerdo	4. De acuerdo	4. De acuerdo	4. De acuerdo
5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo
5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo
4. De acuerdo	5.Totamente de acuerdo	3. Ni de acuerdo, Ni en des	5.Totamente de acuerdo
4. De acuerdo	5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo
5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo	4. De acuerdo	5.Totamente de acuerdo
4. De acuerdo	5.Totamente de acuerdo	4. De acuerdo	4. De acuerdo
3. Ni de acuerdo, Ni en des	3. Ni de acuerdo, Ni en des	3. Ni de acuerdo, Ni en des	4. De acuerdo
4. De acuerdo	4. De acuerdo	4. De acuerdo	3. Ni de acuerdo, Ni en des
4. De acuerdo	5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo	4. De acuerdo
4. De acuerdo	3. Ni de acuerdo, Ni en des	5.Totamente de acuerdo	4. De acuerdo
3. Ni de acuerdo, Ni en des	4. De acuerdo	2. En desacuerdo	3. Ni de acuerdo, Ni en des
5.Totamente de acuerdo	4. De acuerdo	4. De acuerdo	5.Totamente de acuerdo
4. De acuerdo	4. De acuerdo	2. En desacuerdo	5.Totamente de acuerdo
4. De acuerdo	4. De acuerdo	4. De acuerdo	4. De acuerdo
4. De acuerdo	4. De acuerdo	4. De acuerdo	3. Ni de acuerdo, Ni en des
5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo
4. De acuerdo	4. De acuerdo	4. De acuerdo	4. De acuerdo
5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo
4. De acuerdo	5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo
5.Totamente de acuerdo	4. De acuerdo	5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo
2. En desacuerdo	5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo
5.Totamente de acuerdo	4. De acuerdo	4. De acuerdo	4. De acuerdo
5.Totamente de acuerdo	4. De acuerdo	5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo
5.Totamente de acuerdo	4. De acuerdo	5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo
5.Totamente de acuerdo	4. De acuerdo	4. De acuerdo	4. De acuerdo
4. De acuerdo	5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo
5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo
5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo	4. De acuerdo	4. De acuerdo
5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo
5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo
3. Ni de acuerdo, Ni en des	4. De acuerdo	5.Totamente de acuerdo	4. De acuerdo
4. De acuerdo	5.Totamente de acuerdo	1. Totalmente en desacuer	4. De acuerdo
4. De acuerdo	4. De acuerdo	3. Ni de acuerdo, Ni en des	4. De acuerdo
1. Totalmente en desacuer	1. Totalmente en desacuer	1. Totalmente en desacuer	1. Totalmente en desacuer
4. De acuerdo	4. De acuerdo	5.Totamente de acuerdo	4. De acuerdo
5.Totamente de acuerdo	4. De acuerdo	5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo
4. De acuerdo	5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo
5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo
3. Ni de acuerdo, Ni en des	4. De acuerdo	4. De acuerdo	4. De acuerdo

Totalmente de acuerdo	36,8	50	47,4	59,2
De acuerdo	47,4	44,7	38,2	31,6
En Desacuerdo	1,3	0	2,6	2,6
Totalmente en desacuerdo	2,6	1,3	2,6	1,3

COERCITIVO		
Mi jefe siempre quiere que se hagan las cosas a su estilo o a su manera	Mi jefe me explica con agrado, cuando no entiendo alguna tarea o actividad que debo realizar	Mi jefe confía en mis habilidades y conocimientos para realizar las tareas asignadas
2. En desacuerdo	5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo
2. En desacuerdo	4. De acuerdo	4. De acuerdo
2. En desacuerdo	5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo
1. Totalmente en desacuer	5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo
2. En desacuerdo	5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo
1. Totalmente en desacuer	5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo
3. Ni de acuerdo, Ni en des	4. De acuerdo	5.Totamente de acuerdo
1. Totalmente en desacuer	4. De acuerdo	5.Totamente de acuerdo
1. Totalmente en desacuer	5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo
2. En desacuerdo	4. De acuerdo	5.Totamente de acuerdo
2. En desacuerdo	5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo
2. En desacuerdo	4. De acuerdo	5.Totamente de acuerdo
3. Ni de acuerdo, Ni en des	3. Ni de acuerdo, Ni en des	4. De acuerdo
3. Ni de acuerdo, Ni en des	5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo
3. Ni de acuerdo, Ni en des	5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo
1. Totalmente en desacuer	5.Totamente de acuerdo	3. Ni de acuerdo, Ni en des
2. En desacuerdo	4. De acuerdo	5.Totamente de acuerdo
1. Totalmente en desacuer	5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo
2. En desacuerdo	4. De acuerdo	4. De acuerdo
4. De acuerdo	4. De acuerdo	4. De acuerdo
2. En desacuerdo	5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo
1. Totalmente en desacuer	5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo
2. En desacuerdo	4. De acuerdo	4. De acuerdo
3. Ni de acuerdo, Ni en des	5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo
3. Ni de acuerdo, Ni en des	4. De acuerdo	5.Totamente de acuerdo
2. En desacuerdo	5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo
2. En desacuerdo	4. De acuerdo	5.Totamente de acuerdo
2. En desacuerdo	5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo
2. En desacuerdo	4. De acuerdo	4. De acuerdo
5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo
1. Totalmente en desacuer	5.Totamente de acuerdo	4. De acuerdo
3. Ni de acuerdo, Ni en des	2. En desacuerdo	3. Ni de acuerdo, Ni en des
3. Ni de acuerdo, Ni en des	4. De acuerdo	4. De acuerdo
1. Totalmente en desacuer	5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo
2. En desacuerdo	4. De acuerdo	5.Totamente de acuerdo
2. En desacuerdo	4. De acuerdo	4. De acuerdo
1. Totalmente en desacuer	5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo
2. En desacuerdo	5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo
2. En desacuerdo	4. De acuerdo	5.Totamente de acuerdo
3. Ni de acuerdo, Ni en des	4. De acuerdo	4. De acuerdo
1. Totalmente en desacuer	5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo
3. Ni de acuerdo, Ni en des	4. De acuerdo	5.Totamente de acuerdo
4. De acuerdo	3. Ni de acuerdo, Ni en des	3. Ni de acuerdo, Ni en des
3. Ni de acuerdo, Ni en des	3. Ni de acuerdo, Ni en des	4. De acuerdo
2. En desacuerdo	4. De acuerdo	5.Totamente de acuerdo
3. Ni de acuerdo, Ni en des	3. Ni de acuerdo, Ni en des	4. De acuerdo
4. De acuerdo	4. De acuerdo	5.Totamente de acuerdo
3. Ni de acuerdo, Ni en des	4. De acuerdo	5.Totamente de acuerdo
2. En desacuerdo	5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo
2. En desacuerdo	4. De acuerdo	4. De acuerdo
2. En desacuerdo	4. De acuerdo	4. De acuerdo
5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo
2. En desacuerdo	4. De acuerdo	4. De acuerdo
1. Totalmente en desacuer	5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo
1. Totalmente en desacuer	5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo
2. En desacuerdo	4. De acuerdo	4. De acuerdo
4. De acuerdo	4. De acuerdo	2. En desacuerdo
2. En desacuerdo	5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo
3. Ni de acuerdo, Ni en des	5.Totamente de acuerdo	4. De acuerdo
2. En desacuerdo	5.Totamente de acuerdo	4. De acuerdo
2. En desacuerdo	4. De acuerdo	5.Totamente de acuerdo
1. Totalmente en desacuer	5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo
2. En desacuerdo	5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo
2. En desacuerdo	5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo
2. En desacuerdo	5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo
4. De acuerdo	5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo
1. Totalmente en desacuer	5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo
2. En desacuerdo	5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo
3. Ni de acuerdo, Ni en des	4. De acuerdo	5.Totamente de acuerdo
2. En desacuerdo	3. Ni de acuerdo, Ni en des	4. De acuerdo
5.Totamente de acuerdo	1. Totalmente en desacuer	1. Totalmente en desacuer
3. Ni de acuerdo, Ni en des	4. De acuerdo	5.Totamente de acuerdo
2. En desacuerdo	4. De acuerdo	5.Totamente de acuerdo
3. Ni de acuerdo, Ni en des	4. De acuerdo	5.Totamente de acuerdo
2. En desacuerdo	5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo
4. De acuerdo	4. De acuerdo	4. De acuerdo

Totalmente de acuerdo	3,9	48,7	67,1
De acuerdo	7,9	42,1	26,3
En Desacuerdo	46,1	1,3	1,3
Totalmente en desacuerdo	7,9	1,3	1,3

EJEMPLAR		
Mi jefe delega las actividades sin una previa instrucción	Mi jefe generalmente espera que yo sepa de lo que me está hablando y comprenda lo que quiere, sin darme mayores explicaciones	Mi jefe no cambia las decisiones que ha tomado sobre alguna situación presentada
4. De acuerdo	4. De acuerdo	2. En desacuerdo
1. Totalmente en desacuer	2. En desacuerdo	3. Ni de acuerdo, Ni en des
2. En desacuerdo	3. Ni de acuerdo, Ni en des	2. En desacuerdo
2. En desacuerdo	2. En desacuerdo	5.Totamente de acuerdo
3. Ni de acuerdo, Ni en des	2. En desacuerdo	2. En desacuerdo
4. De acuerdo	4. De acuerdo	3. Ni de acuerdo, Ni en des
2. En desacuerdo	3. Ni de acuerdo, Ni en des	3. Ni de acuerdo, Ni en des
3. Ni de acuerdo, Ni en des	3. Ni de acuerdo, Ni en des	2. En desacuerdo
3. Ni de acuerdo, Ni en des	4. De acuerdo	1. Totalmente en desacuer
3. Ni de acuerdo, Ni en des	3. Ni de acuerdo, Ni en des	4. De acuerdo
2. En desacuerdo	3. Ni de acuerdo, Ni en des	3. Ni de acuerdo, Ni en des
4. De acuerdo	3. Ni de acuerdo, Ni en des	4. De acuerdo
2. En desacuerdo	2. En desacuerdo	2. En desacuerdo
1. Totalmente en desacuer	1. Totalmente en desacuer	1. Totalmente en desacuer
4. De acuerdo	3. Ni de acuerdo, Ni en des	3. Ni de acuerdo, Ni en des
3. Ni de acuerdo, Ni en des	3. Ni de acuerdo, Ni en des	3. Ni de acuerdo, Ni en des
1. Totalmente en desacuer	3. Ni de acuerdo, Ni en des	3. Ni de acuerdo, Ni en des
1. Totalmente en desacuer	3. Ni de acuerdo, Ni en des	5.Totamente de acuerdo
2. En desacuerdo	2. En desacuerdo	3. Ni de acuerdo, Ni en des
4. De acuerdo	4. De acuerdo	4. De acuerdo
1. Totalmente en desacuer	1. Totalmente en desacuer	4. De acuerdo
2. En desacuerdo	2. En desacuerdo	3. Ni de acuerdo, Ni en des
2. En desacuerdo	2. En desacuerdo	4. De acuerdo
2. En desacuerdo	2. En desacuerdo	2. En desacuerdo
3. Ni de acuerdo, Ni en des	3. Ni de acuerdo, Ni en des	3. Ni de acuerdo, Ni en des
2. En desacuerdo	2. En desacuerdo	2. En desacuerdo
3. Ni de acuerdo, Ni en des	2. En desacuerdo	3. Ni de acuerdo, Ni en des
2. En desacuerdo	4. De acuerdo	4. De acuerdo
2. En desacuerdo	2. En desacuerdo	2. En desacuerdo
1. Totalmente en desacuer	2. En desacuerdo	1. Totalmente en desacuer
2. En desacuerdo	2. En desacuerdo	3. Ni de acuerdo, Ni en des
4. De acuerdo	4. De acuerdo	4. De acuerdo
2. En desacuerdo	3. Ni de acuerdo, Ni en des	3. Ni de acuerdo, Ni en des
1. Totalmente en desacuer	1. Totalmente en desacuer	1. Totalmente en desacuer
2. En desacuerdo	2. En desacuerdo	2. En desacuerdo
2. En desacuerdo	2. En desacuerdo	4. De acuerdo
1. Totalmente en desacuer	1. Totalmente en desacuer	1. Totalmente en desacuer
3. Ni de acuerdo, Ni en des	2. En desacuerdo	2. En desacuerdo
1. Totalmente en desacuer	2. En desacuerdo	2. En desacuerdo
3. Ni de acuerdo, Ni en des	4. De acuerdo	2. En desacuerdo
1. Totalmente en desacuer	1. Totalmente en desacuer	1. Totalmente en desacuer
2. En desacuerdo	3. Ni de acuerdo, Ni en des	2. En desacuerdo
2. En desacuerdo	4. De acuerdo	3. Ni de acuerdo, Ni en des
3. Ni de acuerdo, Ni en des	3. Ni de acuerdo, Ni en des	4. De acuerdo
2. En desacuerdo	2. En desacuerdo	3. Ni de acuerdo, Ni en des
1. Totalmente en desacuer	4. De acuerdo	3. Ni de acuerdo, Ni en des
3. Ni de acuerdo, Ni en des	4. De acuerdo	4. De acuerdo
3. Ni de acuerdo, Ni en des	4. De acuerdo	5.Totamente de acuerdo
4. De acuerdo	4. De acuerdo	4. De acuerdo
2. En desacuerdo	2. En desacuerdo	2. En desacuerdo
3. Ni de acuerdo, Ni en des	3. Ni de acuerdo, Ni en des	2. En desacuerdo
5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo
2. En desacuerdo	3. Ni de acuerdo, Ni en des	4. De acuerdo
1. Totalmente en desacuer	3. Ni de acuerdo, Ni en des	3. Ni de acuerdo, Ni en des
2. En desacuerdo	3. Ni de acuerdo, Ni en des	3. Ni de acuerdo, Ni en des
2. En desacuerdo	1. Totalmente en desacuer	1. Totalmente en desacuer
4. De acuerdo	2. En desacuerdo	4. De acuerdo
1. Totalmente en desacuer	1. Totalmente en desacuer	3. Ni de acuerdo, Ni en des
2. En desacuerdo	2. En desacuerdo	3. Ni de acuerdo, Ni en des
2. En desacuerdo	5.Totamente de acuerdo	4. De acuerdo
2. En desacuerdo	4. De acuerdo	3. Ni de acuerdo, Ni en des
2. En desacuerdo	2. En desacuerdo	5.Totamente de acuerdo
3. Ni de acuerdo, Ni en des	3. Ni de acuerdo, Ni en des	1. Totalmente en desacuer
1. Totalmente en desacuer	2. En desacuerdo	2. En desacuerdo
2. En desacuerdo	2. En desacuerdo	2. En desacuerdo
1. Totalmente en desacuer	1. Totalmente en desacuer	5.Totamente de acuerdo
1. Totalmente en desacuer	1. Totalmente en desacuer	5.Totamente de acuerdo
3. Ni de acuerdo, Ni en des	2. En desacuerdo	4. De acuerdo
3. Ni de acuerdo, Ni en des	3. Ni de acuerdo, Ni en des	2. En desacuerdo
2. En desacuerdo	4. De acuerdo	3. Ni de acuerdo, Ni en des
5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo
4. De acuerdo	3. Ni de acuerdo, Ni en des	3. Ni de acuerdo, Ni en des
2. En desacuerdo	4. De acuerdo	3. Ni de acuerdo, Ni en des
2. En desacuerdo	1. Totalmente en desacuer	2. En desacuerdo
2. En desacuerdo	2. En desacuerdo	2. En desacuerdo
3. Ni de acuerdo, Ni en des	4. De acuerdo	3. Ni de acuerdo, Ni en des

Totalmente de acuerdo	2,6	3,9	10,5
De acuerdo	11,8	21,1	19,7
En Desacuerdo	42,1	34,2	26,3
Totalmente en desacuerdo	21,1	13,2	10,5

ORIENTATIVO				
Mi jefe muestra una visión clara del negocio	Mi jefe me muestra, cómo impacto en la visión del negocio	Mi jefe avala las ideas creativas o nuevas que propongo y las lleva a cabo	Mi jefe me retroalimenta dejándome claras mis fortalezas y aspectos a mejorar	Mi jefe me dice, cómo favorece o no, mi trabajo en la misión y la visión de la compañía
5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo
5.Totamente de acuerdo	4. De acuerdo	4. De acuerdo	3. Ni de acuerdo, Ni en des	4. De acuerdo
5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo	4. De acuerdo	4. De acuerdo
5.Totamente de acuerdo	4. De acuerdo	3. Ni de acuerdo, Ni en des	4. De acuerdo	4. De acuerdo
4. De acuerdo	5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo	4. De acuerdo	4. De acuerdo
4. De acuerdo	4. De acuerdo	4. De acuerdo	4. De acuerdo	4. De acuerdo
5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo	4. De acuerdo	5.Totamente de acuerdo
5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo	4. De acuerdo
5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo	4. De acuerdo	5.Totamente de acuerdo
5.Totamente de acuerdo	4. De acuerdo	5.Totamente de acuerdo	4. De acuerdo	3. Ni de acuerdo, Ni en des
3. Ni de acuerdo, Ni en des	3. Ni de acuerdo, Ni en des	4. De acuerdo	4. De acuerdo	3. Ni de acuerdo, Ni en des
4. De acuerdo	5.Totamente de acuerdo	4. De acuerdo	5.Totamente de acuerdo	4. De acuerdo
4. De acuerdo	4. De acuerdo	3. Ni de acuerdo, Ni en des	4. De acuerdo	4. De acuerdo
5.Totamente de acuerdo	2. En desacuerdo	5.Totamente de acuerdo	3. Ni de acuerdo, Ni en des	5.Totamente de acuerdo
4. De acuerdo	5.Totamente de acuerdo	4. De acuerdo	4. De acuerdo	5.Totamente de acuerdo
3. Ni de acuerdo, Ni en des	3. Ni de acuerdo, Ni en des	3. Ni de acuerdo, Ni en des	3. Ni de acuerdo, Ni en des	3. Ni de acuerdo, Ni en des
5.Totamente de acuerdo	4. De acuerdo	4. De acuerdo	4. De acuerdo	3. Ni de acuerdo, Ni en des
5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo	4. De acuerdo	4. De acuerdo	4. De acuerdo
4. De acuerdo	4. De acuerdo	3. Ni de acuerdo, Ni en des	3. Ni de acuerdo, Ni en des	4. De acuerdo
4. De acuerdo	4. De acuerdo	4. De acuerdo	4. De acuerdo	4. De acuerdo
5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo	4. De acuerdo
4. De acuerdo	5.Totamente de acuerdo	4. De acuerdo	4. De acuerdo	4. De acuerdo
3. Ni de acuerdo, Ni en des	4. De acuerdo	4. De acuerdo	4. De acuerdo	4. De acuerdo
4. De acuerdo	4. De acuerdo	4. De acuerdo	4. De acuerdo	4. De acuerdo
4. De acuerdo	4. De acuerdo	4. De acuerdo	5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo
5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo
4. De acuerdo	5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo	4. De acuerdo	4. De acuerdo
5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo
5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo	4. De acuerdo	4. De acuerdo	4. De acuerdo
5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo
5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo	4. De acuerdo
2. En desacuerdo	2. En desacuerdo	4. De acuerdo	2. En desacuerdo	3. Ni de acuerdo, Ni en des
4. De acuerdo	4. De acuerdo	4. De acuerdo	3. Ni de acuerdo, Ni en des	4. De acuerdo
5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo
4. De acuerdo	4. De acuerdo	4. De acuerdo	4. De acuerdo	4. De acuerdo
5.Totamente de acuerdo	4. De acuerdo	4. De acuerdo	4. De acuerdo	4. De acuerdo
5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo
4. De acuerdo	3. Ni de acuerdo, Ni en des	5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo	4. De acuerdo
4. De acuerdo	4. De acuerdo	4. De acuerdo	3. Ni de acuerdo, Ni en des	3. Ni de acuerdo, Ni en des
5.Totamente de acuerdo	4. De acuerdo	4. De acuerdo	4. De acuerdo	5.Totamente de acuerdo
5.Totamente de acuerdo	4. De acuerdo	5.Totamente de acuerdo	3. Ni de acuerdo, Ni en des	4. De acuerdo
5.Totamente de acuerdo	4. De acuerdo	4. De acuerdo	4. De acuerdo	4. De acuerdo
5.Totamente de acuerdo	4. De acuerdo	4. De acuerdo	4. De acuerdo	4. De acuerdo
4. De acuerdo	4. De acuerdo	4. De acuerdo	4. De acuerdo	4. De acuerdo
4. De acuerdo	4. De acuerdo	4. De acuerdo	4. De acuerdo	4. De acuerdo
4. De acuerdo	4. De acuerdo	4. De acuerdo	3. Ni de acuerdo, Ni en des	3. Ni de acuerdo, Ni en des
4. De acuerdo	2. En desacuerdo	4. De acuerdo	3. Ni de acuerdo, Ni en des	3. Ni de acuerdo, Ni en des
5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo
1. Totalmente en desacuer	2. En desacuerdo	3. Ni de acuerdo, Ni en des	3. Ni de acuerdo, Ni en des	2. En desacuerdo
4. De acuerdo	4. De acuerdo	4. De acuerdo	4. De acuerdo	4. De acuerdo
4. De acuerdo	3. Ni de acuerdo, Ni en des	4. De acuerdo	3. Ni de acuerdo, Ni en des	4. De acuerdo
5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo
4. De acuerdo	3. Ni de acuerdo, Ni en des	4. De acuerdo	4. De acuerdo	4. De acuerdo
5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo	4. De acuerdo
5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo
5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo	4. De acuerdo	5.Totamente de acuerdo	4. De acuerdo
4. De acuerdo	4. De acuerdo	4. De acuerdo	5.Totamente de acuerdo	4. De acuerdo
5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo
5.Totamente de acuerdo	4. De acuerdo	5.Totamente de acuerdo	4. De acuerdo	4. De acuerdo
5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo
5.Totamente de acuerdo	3. Ni de acuerdo, Ni en des	4. De acuerdo	4. De acuerdo	3. Ni de acuerdo, Ni en des
5.Totamente de acuerdo	4. De acuerdo	4. De acuerdo	4. De acuerdo	4. De acuerdo
4. De acuerdo	3. Ni de acuerdo, Ni en des	5.Totamente de acuerdo	4. De acuerdo	3. Ni de acuerdo, Ni en des
5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo	4. De acuerdo
5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo	4. De acuerdo	5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo
5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo
5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo
4. De acuerdo	2. En desacuerdo	4. De acuerdo	4. De acuerdo	4. De acuerdo
5.Totamente de acuerdo	3. Ni de acuerdo, Ni en des	5.Totamente de acuerdo	4. De acuerdo	3. Ni de acuerdo, Ni en des
4. De acuerdo	4. De acuerdo	4. De acuerdo	3. Ni de acuerdo, Ni en des	3. Ni de acuerdo, Ni en des
3. Ni de acuerdo, Ni en des	1. Totalmente en desacuer	1. Totalmente en desacuer	1. Totalmente en desacuer	1. Totalmente en desacuer
5.Totamente de acuerdo	2. En desacuerdo	2. En desacuerdo	2. En desacuerdo	3. Ni de acuerdo, Ni en des
5.Totamente de acuerdo	3. Ni de acuerdo, Ni en des	4. De acuerdo	4. De acuerdo	3. Ni de acuerdo, Ni en des
4. De acuerdo	4. De acuerdo	4. De acuerdo	4. De acuerdo	4. De acuerdo
5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo
4. De acuerdo	3. Ni de acuerdo, Ni en des	3. Ni de acuerdo, Ni en des	3. Ni de acuerdo, Ni en des	3. Ni de acuerdo, Ni en des

Totalmente de acuerdo	55,3	40,8	40,8	32,9	27,6
De acuerdo	36,8	36,8	48,7	46,1	50
En Desacuerdo	1,3	7,9	1,3	2,6	1,3
Totalmente en desacuerdo	1,3	1,3	1,3	1,3	1,3

AFILIATIVO		
Mi jefe valora mi trabajo, sea cual sea la realidad del resultado, siempre lo más importante para el o ella son las personas	Mi jefe promueve ambientes armónicos, de confianza y vínculos afectivos fuertes entre los miembros del equipo	Mi jefe siempre reconoce lo bueno que yo hago y me lo dice con frecuencia
5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo	4. De acuerdo
4. De acuerdo	4. De acuerdo	3. Ni de acuerdo, Ni en des
3. Ni de acuerdo, Ni en des	5.Totamente de acuerdo	4. De acuerdo
5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo	4. De acuerdo
4. De acuerdo	4. De acuerdo	5.Totamente de acuerdo
4. De acuerdo	4. De acuerdo	4. De acuerdo
4. De acuerdo	4. De acuerdo	3. Ni de acuerdo, Ni en des
5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo
5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo
4. De acuerdo	5.Totamente de acuerdo	4. De acuerdo
3. Ni de acuerdo, Ni en des	4. De acuerdo	3. Ni de acuerdo, Ni en des
4. De acuerdo	4. De acuerdo	3. Ni de acuerdo, Ni en des
4. De acuerdo	3. Ni de acuerdo, Ni en des	3. Ni de acuerdo, Ni en des
5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo	3. Ni de acuerdo, Ni en des
4. De acuerdo	5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo
5.Totamente de acuerdo	3. Ni de acuerdo, Ni en des	5.Totamente de acuerdo
4. De acuerdo	4. De acuerdo	4. De acuerdo
4. De acuerdo	5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo
3. Ni de acuerdo, Ni en des	4. De acuerdo	3. Ni de acuerdo, Ni en des
4. De acuerdo	4. De acuerdo	4. De acuerdo
5.Totamente de acuerdo	4. De acuerdo	5.Totamente de acuerdo
3. Ni de acuerdo, Ni en des	4. De acuerdo	4. De acuerdo
3. Ni de acuerdo, Ni en des	4. De acuerdo	4. De acuerdo
4. De acuerdo	4. De acuerdo	4. De acuerdo
5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo
5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo
4. De acuerdo	5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo
5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo
4. De acuerdo	4. De acuerdo	4. De acuerdo
5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo
4. De acuerdo	5.Totamente de acuerdo	3. Ni de acuerdo, Ni en des
1. Totalmente en desacuer	2. En desacuerdo	3. Ni de acuerdo, Ni en des
5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo	4. De acuerdo
5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo
3. Ni de acuerdo, Ni en des	4. De acuerdo	4. De acuerdo
4. De acuerdo	4. De acuerdo	1. Totalmente en desacuer
5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo
5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo
4. De acuerdo	4. De acuerdo	4. De acuerdo
5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo	4. De acuerdo
5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo	4. De acuerdo
4. De acuerdo	4. De acuerdo	4. De acuerdo
3. Ni de acuerdo, Ni en des	3. Ni de acuerdo, Ni en des	4. De acuerdo
4. De acuerdo	4. De acuerdo	3. Ni de acuerdo, Ni en des
4. De acuerdo	3. Ni de acuerdo, Ni en des	4. De acuerdo
4. De acuerdo	3. Ni de acuerdo, Ni en des	4. De acuerdo
2. En desacuerdo	2. En desacuerdo	3. Ni de acuerdo, Ni en des
5.Totamente de acuerdo	4. De acuerdo	3. Ni de acuerdo, Ni en des
3. Ni de acuerdo, Ni en des	4. De acuerdo	3. Ni de acuerdo, Ni en des
4. De acuerdo	4. De acuerdo	4. De acuerdo
3. Ni de acuerdo, Ni en des	4. De acuerdo	3. Ni de acuerdo, Ni en des
5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo
4. De acuerdo	5.Totamente de acuerdo	4. De acuerdo
5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo
5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo	4. De acuerdo
4. De acuerdo	5.Totamente de acuerdo	4. De acuerdo
4. De acuerdo	2. En desacuerdo	4. De acuerdo
5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo
4. De acuerdo	5.Totamente de acuerdo	4. De acuerdo
5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo
4. De acuerdo	4. De acuerdo	4. De acuerdo
5.Totamente de acuerdo	4. De acuerdo	3. Ni de acuerdo, Ni en des
4. De acuerdo	5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo
5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo
5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo
5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo
5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo
4. De acuerdo	5.Totamente de acuerdo	4. De acuerdo
4. De acuerdo	5.Totamente de acuerdo	3. Ni de acuerdo, Ni en des
3. Ni de acuerdo, Ni en des	3. Ni de acuerdo, Ni en des	3. Ni de acuerdo, Ni en des
1. Totalmente en desacuer	1. Totalmente en desacuer	1. Totalmente en desacuer
4. De acuerdo	3. Ni de acuerdo, Ni en des	1. Totalmente en desacuer
4. De acuerdo	4. De acuerdo	4. De acuerdo
4. De acuerdo	4. De acuerdo	4. De acuerdo
5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo
3. Ni de acuerdo, Ni en des	4. De acuerdo	2. En desacuerdo

Totalmente de acuerdo	38,2	48,7	32,9
De acuerdo	43,4	36,8	39,5
En Desacuerdo	1,3	3,9	1,3
Totalmente en desacuerdo	2,6	1,3	3,9

FORMATIVO		
Mi jefe reconoce mis competencias y me coloca actividades o tareas que las potencian más	Mi jefe se preocupa por cómo me desarrollo y me facilita encontrar oportunidades de mejora	Mi jefe prefiere guiar e instruir para hacer las cosas bien, en lugar de llamar la atención
5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo	4. De acuerdo
4. De acuerdo	3. Ni de acuerdo, Ni en des	4. De acuerdo
4. De acuerdo	5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo
4. De acuerdo	4. De acuerdo	4. De acuerdo
5.Totamente de acuerdo	4. De acuerdo	4. De acuerdo
4. De acuerdo	4. De acuerdo	4. De acuerdo
4. De acuerdo	4. De acuerdo	5.Totamente de acuerdo
5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo	4. De acuerdo
3. Ni de acuerdo, Ni en des	4. De acuerdo	5.Totamente de acuerdo
4. De acuerdo	4. De acuerdo	5.Totamente de acuerdo
4. De acuerdo	4. De acuerdo	4. De acuerdo
4. De acuerdo	4. De acuerdo	1. Totalmente en desacuer
4. De acuerdo	4. De acuerdo	3. Ni de acuerdo, Ni en des
1. Totalmente en desacuer	1. Totalmente en desacuer	5.Totamente de acuerdo
4. De acuerdo	5.Totamente de acuerdo	4. De acuerdo
3. Ni de acuerdo, Ni en des	3. Ni de acuerdo, Ni en des	3. Ni de acuerdo, Ni en des
4. De acuerdo	4. De acuerdo	4. De acuerdo
5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo
4. De acuerdo	3. Ni de acuerdo, Ni en des	3. Ni de acuerdo, Ni en des
4. De acuerdo	4. De acuerdo	4. De acuerdo
5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo
5.Totamente de acuerdo	4. De acuerdo	4. De acuerdo
4. De acuerdo	4. De acuerdo	4. De acuerdo
4. De acuerdo	4. De acuerdo	4. De acuerdo
4. De acuerdo	5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo
4. De acuerdo	5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo
5.Totamente de acuerdo	4. De acuerdo	4. De acuerdo
5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo
4. De acuerdo	5.Totamente de acuerdo	4. De acuerdo
5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo
4. De acuerdo	4. De acuerdo	4. De acuerdo
3. Ni de acuerdo, Ni en des	2. En desacuerdo	3. Ni de acuerdo, Ni en des
4. De acuerdo	4. De acuerdo	4. De acuerdo
5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo
4. De acuerdo	4. De acuerdo	4. De acuerdo
4. De acuerdo	4. De acuerdo	4. De acuerdo
5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo
4. De acuerdo	4. De acuerdo	5.Totamente de acuerdo
3. Ni de acuerdo, Ni en des	3. Ni de acuerdo, Ni en des	4. De acuerdo
1. Totalmente en desacuer	5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo
5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo	4. De acuerdo
5.Totamente de acuerdo	4. De acuerdo	4. De acuerdo
4. De acuerdo	4. De acuerdo	3. Ni de acuerdo, Ni en des
4. De acuerdo	4. De acuerdo	3. Ni de acuerdo, Ni en des
4. De acuerdo	4. De acuerdo	4. De acuerdo
4. De acuerdo	4. De acuerdo	2. En desacuerdo
4. De acuerdo	3. Ni de acuerdo, Ni en des	2. En desacuerdo
4. De acuerdo	4. De acuerdo	4. De acuerdo
3. Ni de acuerdo, Ni en des	3. Ni de acuerdo, Ni en des	5.Totamente de acuerdo
4. De acuerdo	4. De acuerdo	4. De acuerdo
4. De acuerdo	3. Ni de acuerdo, Ni en des	3. Ni de acuerdo, Ni en des
5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo
4. De acuerdo	4. De acuerdo	4. De acuerdo
5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo
5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo
4. De acuerdo	5.Totamente de acuerdo	4. De acuerdo
4. De acuerdo	4. De acuerdo	4. De acuerdo
5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo
4. De acuerdo	4. De acuerdo	4. De acuerdo
5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo
3. Ni de acuerdo, Ni en des	4. De acuerdo	5.Totamente de acuerdo
3. Ni de acuerdo, Ni en des	4. De acuerdo	4. De acuerdo
5.Totamente de acuerdo	4. De acuerdo	4. De acuerdo
5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo
5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo
5.Totamente de acuerdo	4. De acuerdo	5.Totamente de acuerdo
5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo
5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo
3. Ni de acuerdo, Ni en des	5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo
4. De acuerdo	4. De acuerdo	4. De acuerdo
1. Totalmente en desacuer	1. Totalmente en desacuer	1. Totalmente en desacuer
4. De acuerdo	3. Ni de acuerdo, Ni en des	4. De acuerdo
3. Ni de acuerdo, Ni en des	4. De acuerdo	5.Totamente de acuerdo
4. De acuerdo	3. Ni de acuerdo, Ni en des	5.Totamente de acuerdo
5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo
3. Ni de acuerdo, Ni en des	3. Ni de acuerdo, Ni en des	3. Ni de acuerdo, Ni en des

Totalmente de acuerdo	32,9	35,5	40,8
De acuerdo	50	47,4	43,4
En Desacuerdo	0	1,3	2,6
Totalmente en desacuerdo	3,9	2,6	2,6

CALIDAD DE VIDA										
Experimento sentimientos positivos hacia mi trabajo	Me siento motivado para realizar bien mi trabajo	Siento que mi vida laboral encaja con mi vida personal, tengo equilibro	Siento que puedo tomar decisiones que influyan eficazmente en el desarrollo de mi trabajo	Me siento tranquilo para decir lo que pienso y siento con respecto a alguna decisión que afecta mi trabajo	Siento que se preocupan por mi salud y mi seguridad en el trabajo	Tengo todos los elementos necesarios para realizar mi trabajo	El trabajo que realizo potencia mis habilidades para asumir nuevas responsabilidades	Los beneficios que recibo impactan en mi bienestar, son especiales y únicos	Recibo capacitación, entrenamiento y formación para desarrollar bien mi labor
5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo
5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo	4. De acuerdo	4. De acuerdo	4. De acuerdo	4. De acuerdo	5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo	4. De acuerdo
5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo	4. De acuerdo	5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo
5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo	4. De acuerdo	3. Ni de acuerdo, Ni en des
5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo	4. De acuerdo	4. De acuerdo	5.Totamente de acuerdo	4. De acuerdo	3. Ni de acuerdo, Ni en des	5.Totamente de acuerdo	4. De acuerdo
4. De acuerdo	5.Totamente de acuerdo	4. De acuerdo	4. De acuerdo	4. De acuerdo	4. De acuerdo	4. De acuerdo	4. De acuerdo	5.Totamente de acuerdo	4. De acuerdo
4. De acuerdo	4. De acuerdo	4. De acuerdo	5.Totamente de acuerdo	4. De acuerdo	5.Totamente de acuerdo	4. De acuerdo	5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo	3. Ni de acuerdo, Ni en des
5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo	3. Ni de acuerdo, Ni en des	5.Totamente de acuerdo	2. En desacuerdo
5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo	3. Ni de acuerdo, Ni en des	5.Totamente de acuerdo	4. De acuerdo	3. Ni de acuerdo, Ni en des
5.Totamente de acuerdo	4. De acuerdo	5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo	4. De acuerdo	5.Totamente de acuerdo	2. En desacuerdo	5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo	1. Totalmente en desacuer
4. De acuerdo	4. De acuerdo	4. De acuerdo	4. De acuerdo	4. De acuerdo	4. De acuerdo	4. De acuerdo	4. De acuerdo	3. Ni de acuerdo, Ni en des	4. De acuerdo
5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo	4. De acuerdo	3. Ni de acuerdo, Ni en des	4. De acuerdo	3. Ni de acuerdo, Ni en des	4. De acuerdo	5.Totamente de acuerdo	2. En desacuerdo	4. De acuerdo
5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo	4. De acuerdo	4. De acuerdo	4. De acuerdo	4. De acuerdo	4. De acuerdo	4. De acuerdo	4. De acuerdo	5.Totamente de acuerdo
5.Totamente de acuerdo	4. De acuerdo	3. Ni de acuerdo, Ni en des	1. Totalmente en desacuer	5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo	1. Totalmente en desacuer	2. En desacuerdo	4. De acuerdo
4. De acuerdo	4. De acuerdo	4. De acuerdo	4. De acuerdo	3. Ni de acuerdo, Ni en des	4. De acuerdo	4. De acuerdo	5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo	3. Ni de acuerdo, Ni en des
5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo	3. Ni de acuerdo, Ni en des	3. Ni de acuerdo, Ni en des	4. De acuerdo	5.Totamente de acuerdo	3. Ni de acuerdo, Ni en des	5.Totamente de acuerdo	4. De acuerdo	2. En desacuerdo
4. De acuerdo	4. De acuerdo	3. Ni de acuerdo, Ni en des	4. De acuerdo	4. De acuerdo	4. De acuerdo	4. De acuerdo	3. Ni de acuerdo, Ni en des	3. Ni de acuerdo, Ni en des	4. De acuerdo
5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo	4. De acuerdo
4. De acuerdo	4. De acuerdo	4. De acuerdo	3. Ni de acuerdo, Ni en des	3. Ni de acuerdo, Ni en des	4. De acuerdo	4. De acuerdo	4. De acuerdo	4. De acuerdo	4. De acuerdo
4. De acuerdo	4. De acuerdo	4. De acuerdo	4. De acuerdo	4. De acuerdo	4. De acuerdo	4. De acuerdo	4. De acuerdo	4. De acuerdo	4. De acuerdo
5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo	4. De acuerdo	5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo
4. De acuerdo	4. De acuerdo	5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo	4. De acuerdo	5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo	4. De acuerdo	4. De acuerdo
5.Totamente de acuerdo	4. De acuerdo	4. De acuerdo	4. De acuerdo	4. De acuerdo	4. De acuerdo	4. De acuerdo	4. De acuerdo	4. De acuerdo	4. De acuerdo
5.Totamente de acuerdo	4. De acuerdo	4. De acuerdo	4. De acuerdo	4. De acuerdo	4. De acuerdo	4. De acuerdo	4. De acuerdo	4. De acuerdo	4. De acuerdo
5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo
4. De acuerdo	4. De acuerdo	5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo	4. De acuerdo	5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo	4. De acuerdo
5.Totamente de acuerdo	4. De acuerdo	4. De acuerdo	4. De acuerdo	4. De acuerdo	4. De acuerdo	4. De acuerdo	4. De acuerdo	4. De acuerdo	4. De acuerdo
5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo	4. De acuerdo	5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo
5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo	4. De acuerdo	5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo
4. De acuerdo	2. En desacuerdo	4. De acuerdo	4. De acuerdo	2. En desacuerdo	4. De acuerdo	4. De acuerdo	4. De acuerdo	4. De acuerdo	2. En desacuerdo
4. De acuerdo	4. De acuerdo	5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo	4. De acuerdo	4. De acuerdo	4. De acuerdo	4. De acuerdo	4. De acuerdo	4. De acuerdo
5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo
5.Totamente de acuerdo	4. De acuerdo	4. De acuerdo	3. Ni de acuerdo, Ni en des	4. De acuerdo	4. De acuerdo	3. Ni de acuerdo, Ni en des	4. De acuerdo	5.Totamente de acuerdo	4. De acuerdo
3. Ni de acuerdo, Ni en des	4. De acuerdo	4. De acuerdo	4. De acuerdo	4. De acuerdo	4. De acuerdo	4. De acuerdo	4. De acuerdo	4. De acuerdo	4. De acuerdo
5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo	1. Totalmente en desacuer
4. De acuerdo	4. De acuerdo	5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo	4. De acuerdo	4. De acuerdo	4. De acuerdo	3. Ni de acuerdo, Ni en des	3. Ni de acuerdo, Ni en des	3. Ni de acuerdo, Ni en des
4. De acuerdo	4. De acuerdo	4. De acuerdo	5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo	4. De acuerdo	4. De acuerdo	4. De acuerdo	1. Totalmente en desacuer	
5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo	4. De acuerdo	4. De acuerdo	4. De acuerdo	4. De acuerdo	4. De acuerdo	4. De acuerdo	4. De acuerdo	4. De acuerdo
5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo	4. De acuerdo	5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo
5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo	4. De acuerdo	4. De acuerdo	5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo
3. Ni de acuerdo, Ni en des	3. Ni de acuerdo, Ni en des	3. Ni de acuerdo, Ni en des	3. Ni de acuerdo, Ni en des	3. Ni de acuerdo, Ni en des	4. De acuerdo	4. De acuerdo	4. De acuerdo	3. Ni de acuerdo, Ni en des	3. Ni de acuerdo, Ni en des
4. De acuerdo	5.Totamente de acuerdo	4. De acuerdo	4. De acuerdo	3. Ni de acuerdo, Ni en des	5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo	4. De acuerdo
5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo	4. De acuerdo	4. De acuerdo	4. De acuerdo	4. De acuerdo	4. De acuerdo	5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo	4. De acuerdo
4. De acuerdo	3. Ni de acuerdo, Ni en des	3. Ni de acuerdo, Ni en des	4. De acuerdo	4. De acuerdo	3. Ni de acuerdo, Ni en des	4. De acuerdo	4. De acuerdo	3. Ni de acuerdo, Ni en des	4. De acuerdo
5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo	4. De acuerdo	3. Ni de acuerdo, Ni en des	2. En desacuerdo	2. En desacuerdo	3. Ni de acuerdo, Ni en des	3. Ni de acuerdo, Ni en des	5.Totamente de acuerdo	3. Ni de acuerdo, Ni en des
5.Totamente de acuerdo	3. Ni de acuerdo, Ni en des	4. De acuerdo	4. De acuerdo	4. De acuerdo	3. Ni de acuerdo, Ni en des	2. En desacuerdo	4. De acuerdo	5.Totamente de acuerdo	3. Ni de acuerdo, Ni en des
1. Totalmente en desacuer	2. En desacuerdo	3. Ni de acuerdo, Ni en des	1. Totalmente en desacuer	1. Totalmente en desacuer	2. En desacuerdo	4. De acuerdo	3. Ni de acuerdo, Ni en des	4. De acuerdo	1. Totalmente en desacuer
4. De acuerdo	4. De acuerdo	4. De acuerdo	4. De acuerdo	4. De acuerdo	4. De acuerdo	4. De acuerdo	4. De acuerdo	4. De acuerdo	2. En desacuerdo
5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo	4. De acuerdo
3. Ni de acuerdo, Ni en des	3. Ni de acuerdo, Ni en des	3. Ni de acuerdo, Ni en des	4. De acuerdo	4. De acuerdo	4. De acuerdo	5.Totamente de acuerdo	4. De acuerdo	5.Totamente de acuerdo	3. Ni de acuerdo, Ni en des
5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo	4. De acuerdo	4. De acuerdo	4. De acuerdo	3. Ni de acuerdo, Ni en des	4. De acuerdo	4. De acuerdo	5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo
5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo
5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo
5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo
5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo	4. De acuerdo	5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo	4. De acuerdo	4. De acuerdo	5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo	4. De acuerdo
5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo
5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo	3. Ni de acuerdo, Ni en des	4. De acuerdo	3. Ni de acuerdo, Ni en des	4. De acuerdo	3. Ni de acuerdo, Ni en des	4. De acuerdo	4. De acuerdo	4. De acuerdo
4. De acuerdo	4. De acuerdo	5.Totamente de acuerdo	4. De acuerdo	3. Ni de acuerdo, Ni en des	3. Ni de acuerdo, Ni en des	3. Ni de acuerdo, Ni en des	4. De acuerdo	5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo
2. En desacuerdo	2. En desacuerdo	1. Totalmente en desacuer	2. En desacuerdo	2. En desacuerdo	2. En desacuerdo	4. De acuerdo	3. Ni de acuerdo, Ni en des	5.Totamente de acuerdo	2. En desacuerdo
1. Totalmente en desacuer	1. Totalmente en desacuer	1. Totalmente en desacuer	1. Totalmente en desacuer	1. Totalmente en desacuer	1. Totalmente en desacuer	2. En desacuerdo	1. Totalmente en desacuer	4. De acuerdo	1. Totalmente en desacuer
4. De acuerdo	4. De acuerdo	3. Ni de acuerdo, Ni en des	3. Ni de acuerdo, Ni en des	4. De acuerdo	5.Totamente de acuerdo	4. De acuerdo	4. De acuerdo	3. Ni de acuerdo, Ni en des	3. Ni de acuerdo, Ni en des
4. De acuerdo	5.Totamente de acuerdo	3. Ni de acuerdo, Ni en des	4. De acuerdo	4. De acuerdo	3. Ni de acuerdo, Ni en des	4. De acuerdo	4. De acuerdo	4. De acuerdo	4. De acuerdo
5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo	3. Ni de acuerdo, Ni en des	4. De acuerdo	5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo	4. De acuerdo
5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo
4. De acuerdo	4. De acuerdo	3. Ni de acuerdo, Ni en des	3. Ni de acuerdo, Ni en des	3. Ni de acuerdo, Ni en des	3. Ni de acuerdo, Ni en des	3. Ni de acuerdo, Ni en des	4. De acuerdo	3. Ni de acuerdo, Ni en des	3. Ni de acuerdo, Ni en des

Totalmente de acuerdo	61,8	60,5	36,8	44,7	32,9	51,3	34,2	50	30	27,6
De acuerdo	30,3	28,9	40,8	39,5	48,7	32,9	48,7	36,8	50	42,1
En Desacuerdo	1,3	3,9	1,3	1,3	5,3	5,3	6,6	0	3,5	6,6
Totalmente en desacuerdo	2,6	1,3	3,9	3,9	2,6	1,3	0	2,6	3,9	6,6

PERCEPCIÓN CALIDAD DE VIDA				
Mi jefe tiene en cuenta mi opinión para tomar decisiones de trabajo	Mi jefe hace las gestiones para que mi puesto de trabajo sea confortable y cumpla con las condiciones mínimas de seguridad y salud en el trabajo	Mi jefe me tiene en cuenta cuando hay oportunidades de desarrollo en la organización, tanto en niveles horizontales (mayor responsabilidad) como verticales (cambio	Mi jefe promueve la justicia y la equidad al interior del área	Mi jefe me otorga permisos cuando necesito realizar algunas actividades personales
5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo	4. De acuerdo	5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo
5.Totamente de acuerdo	4. De acuerdo	5.Totamente de acuerdo	4. De acuerdo	5.Totamente de acuerdo
5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo
5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo	3. Ni de acuerdo, Ni en des	4. De acuerdo	4. De acuerdo
5.Totamente de acuerdo	4. De acuerdo	3. Ni de acuerdo, Ni en des	3. Ni de acuerdo, Ni en des	5.Totamente de acuerdo
5.Totamente de acuerdo	4. De acuerdo	4. De acuerdo	4. De acuerdo	5.Totamente de acuerdo
5.Totamente de acuerdo	3. Ni de acuerdo, Ni en des	2. En desacuerdo	4. De acuerdo	5.Totamente de acuerdo
5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo
5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo	3. Ni de acuerdo, Ni en des	5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo
5.Totamente de acuerdo	4. De acuerdo	3. Ni de acuerdo, Ni en des	4. De acuerdo	5.Totamente de acuerdo
3. Ni de acuerdo, Ni en des	4. De acuerdo	3. Ni de acuerdo, Ni en des	4. De acuerdo	4. De acuerdo
4. De acuerdo	3. Ni de acuerdo, Ni en des	4. De acuerdo	4. De acuerdo	4. De acuerdo
4. De acuerdo	4. De acuerdo	4. De acuerdo	4. De acuerdo	3. Ni de acuerdo, Ni en desacuerdo
4. De acuerdo	5.Totamente de acuerdo	1. Totalmente en desacuer	3. Ni de acuerdo, Ni en des	5.Totamente de acuerdo
4. De acuerdo	4. De acuerdo	4. De acuerdo	4. De acuerdo	5.Totamente de acuerdo
3. Ni de acuerdo, Ni en des	3. Ni de acuerdo, Ni en des	3. Ni de acuerdo, Ni en des	5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo
4. De acuerdo	4. De acuerdo	4. De acuerdo	4. De acuerdo	5.Totamente de acuerdo
5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo
3. Ni de acuerdo, Ni en des	4. De acuerdo	4. De acuerdo	4. De acuerdo	4. De acuerdo
4. De acuerdo	4. De acuerdo	4. De acuerdo	4. De acuerdo	4. De acuerdo
5.Totamente de acuerdo	2. En desacuerdo	5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo
4. De acuerdo	4. De acuerdo	4. De acuerdo	3. Ni de acuerdo, Ni en des	5.Totamente de acuerdo
5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo	4. De acuerdo	5.Totamente de acuerdo
4. De acuerdo	4. De acuerdo	4. De acuerdo	4. De acuerdo	4. De acuerdo
5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo
5.Totamente de acuerdo	3. Ni de acuerdo, Ni en des	2. En desacuerdo	3. Ni de acuerdo, Ni en des	5.Totamente de acuerdo
4. De acuerdo	3. Ni de acuerdo, Ni en des	3. Ni de acuerdo, Ni en des	5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo
5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo
4. De acuerdo	5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo
5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo
5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo	4. De acuerdo	4. De acuerdo	4. De acuerdo
2. En desacuerdo	5.Totamente de acuerdo	2. En desacuerdo	2. En desacuerdo	5.Totamente de acuerdo
4. De acuerdo	4. De acuerdo	4. De acuerdo	4. De acuerdo	4. De acuerdo
5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo
4. De acuerdo	4. De acuerdo	4. De acuerdo	4. De acuerdo	5.Totamente de acuerdo
4. De acuerdo	4. De acuerdo	3. Ni de acuerdo, Ni en des	4. De acuerdo	4. De acuerdo
5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo
5.Totamente de acuerdo	3. Ni de acuerdo, Ni en des	3. Ni de acuerdo, Ni en des	5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo
4. De acuerdo	4. De acuerdo	3. Ni de acuerdo, Ni en des	4. De acuerdo	5.Totamente de acuerdo
4. De acuerdo	4. De acuerdo	4. De acuerdo	4. De acuerdo	4. De acuerdo
5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo	4. De acuerdo	4. De acuerdo
4. De acuerdo	5.Totamente de acuerdo	4. De acuerdo	4. De acuerdo	3. Ni de acuerdo, Ni en desacuerdo
4. De acuerdo	4. De acuerdo	4. De acuerdo	3. Ni de acuerdo, Ni en des	4. De acuerdo
3. Ni de acuerdo, Ni en des	5.Totamente de acuerdo	4. De acuerdo	3. Ni de acuerdo, Ni en des	4. De acuerdo
4. De acuerdo	4. De acuerdo	4. De acuerdo	4. De acuerdo	3. Ni de acuerdo, Ni en desacuerdo
4. De acuerdo	2. En desacuerdo	4. De acuerdo	2. En desacuerdo	2. En desacuerdo
2. En desacuerdo	2. En desacuerdo	2. En desacuerdo	2. En desacuerdo	3. Ni de acuerdo, Ni en desacuerdo
5.Totamente de acuerdo	3. Ni de acuerdo, Ni en des	3. Ni de acuerdo, Ni en des	4. De acuerdo	4. De acuerdo
2. En desacuerdo	4. De acuerdo	3. Ni de acuerdo, Ni en des	3. Ni de acuerdo, Ni en des	5.Totamente de acuerdo
4. De acuerdo	4. De acuerdo	4. De acuerdo	4. De acuerdo	4. De acuerdo
4. De acuerdo	4. De acuerdo	4. De acuerdo	4. De acuerdo	4. De acuerdo
5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo
4. De acuerdo	4. De acuerdo	4. De acuerdo	4. De acuerdo	5.Totamente de acuerdo
5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo
5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo
5.Totamente de acuerdo	4. De acuerdo	5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo
4. De acuerdo	5.Totamente de acuerdo	3. Ni de acuerdo, Ni en des	4. De acuerdo	5.Totamente de acuerdo
5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo	3. Ni de acuerdo, Ni en des	5.Totamente de acuerdo	4. De acuerdo
5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo	4. De acuerdo	4. De acuerdo	5.Totamente de acuerdo
5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo	2. En desacuerdo	5.Totamente de acuerdo
4. De acuerdo	4. De acuerdo	3. Ni de acuerdo, Ni en des	4. De acuerdo	4. De acuerdo
4. De acuerdo	5.Totamente de acuerdo	4. De acuerdo	4. De acuerdo	4. De acuerdo
5.Totamente de acuerdo	3. Ni de acuerdo, Ni en des	3. Ni de acuerdo, Ni en des	4. De acuerdo	5.Totamente de acuerdo
5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo	4. De acuerdo	5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo
5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo
5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo	4. De acuerdo	5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo
5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo
4. De acuerdo	3. Ni de acuerdo, Ni en des	3. Ni de acuerdo, Ni en des	4. De acuerdo	4. De acuerdo
4. De acuerdo	4. De acuerdo	4. De acuerdo	3. Ni de acuerdo, Ni en des	4. De acuerdo
3. Ni de acuerdo, Ni en des	3. Ni de acuerdo, Ni en des	3. Ni de acuerdo, Ni en des	4. De acuerdo	5.Totamente de acuerdo
1. Totalmente en desacuer	1. Totalmente en desacuer	1. Totalmente en desacuer	1. Totalmente en desacuer	1. Totalmente en desacuerdo
2. En desacuerdo	4. De acuerdo	3. Ni de acuerdo, Ni en des	4. De acuerdo	5.Totamente de acuerdo
4. De acuerdo	4. De acuerdo	3. Ni de acuerdo, Ni en des	4. De acuerdo	5.Totamente de acuerdo
5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo	3. Ni de acuerdo, Ni en des	5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo
5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo	5.Totamente de acuerdo
3. Ni de acuerdo, Ni en des	3. Ni de acuerdo, Ni en des	3. Ni de acuerdo, Ni en des	3. Ni de acuerdo, Ni en des	4. De acuerdo

Totalmente de acuerdo	48,7	43,4	27,6	36,5	61,8
De acuerdo	36,8	36,8	35,5	47,4	28,9
En Desacuerdo	5,3	3,9	5,3	3,9	2,6
Totalmente en desacuerdo	1,3	1,3	2,6	1,3	1,3

TODOS CONSTRUYENDO LA CALIDAD DE VIDA LABORAL QUE QUEREMOS BELLTECH COLOMBIA

PRESENTADO POR:
MIREYA GUZMÁN CERQUERA

UNIVERSIDAD EXTERNADO DE COLOMBIA
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANAS
MAESTRÍA EN GESTIÓN SOCIAL EMPRESARIAL
BOGOTÁ D. C.
JUNIO 2020

Tabla de Contenido

Propuesta de Intervención……120
Introducción……120
Problema de intervención……121
Objetivo general y objetivos específico……125
Metodología……..125
Análisis de involucrados……...126
Construcción de la Matriz de Marco Lógico……127
Matriz de Planificación de Marco Lógico……129
Presupuesto……...135
Cronograma……...135
Resultados……137
Referencias bibliográficas……142

Lista de Cuadros

Cuadro 1. Caracterización de los involucrados…….127
Cuadro 2. Construcción de la Matriz de Marco Lógico……128
Cuadro 3. Matriz de Planificación de Marco Lógico……130
Cuadro 4. Presupuesto……...135
Cuadro 5. Cronograma.....136

Propuesta de Intervención

Introducción

Esta propuesta de intervención, se elabora para la organización Belltech, como resultado del ejercicio académico realizado en la empresa para “Determinar la influencia que tienen los estilos de liderazgo en la calidad de vida laboral de los colaboradores de Belltech Colombia”. De los 86 participantes, 76 fueron colaboradores operativos y 10 fueron líderes de la organización.

Se pudo inferir que los estilos de liderazgo identificados, relacionados entre sí o combinados, permiten generar una percepción de la gestión de los líderes frente a la calidad de vida laboral en los colaboradores de 80,7% con referencia a las afirmaciones realizadas; este porcentaje guarda relación con el obtenido en la percepción de calidad de vida laboral en la organización, cuyas respuestas entre Totalmente de acuerdo y De acuerdo sumaron 82,8%. Siendo el estilo Democrático el que obtuvo un 88,8% de las respuestas favorables, el estilo Formativo 83,3% y el estilo Orientativo obtuvo 83,25%. Con respecto a las respuestas dadas por los Gerentes o Jefes, el 70% contestaron que actúan generalmente utilizando un estilo orientativo, el 20% de manera afiliativa y el 10% actúan utilizando un estilo democrático. Adicionalmente dentro de las respuestas dadas por los colaboradores, la que tienen menor percepción es la que tiene que ver con desarrollo y capacitación que está en 69,7%, el 63,1% manifestó que no tiene oportunidades de desarrollo y 77,6% está relacionada con la percepción de equilibrio entre su vida laboral y profesional.

Dado lo anterior, y en línea con el objetivo de la Maestría en Gestión Social Empresarial, especialmente en la línea humanista, se buscará el fortalecimiento de la organización en cuanto a estilos de liderazgo, potenciando los que ya se perciben altos, desarrollando los que no se perciben tan fuertes y que son contribuidores claves para la calidad de vida laboral de los colaboradores, como lo es el estilo de liderazgo Afiliativo y se hará una intervención a los colaboradores con el fin de desarrollar competencias blandas que les permita nuevos aprendizajes, nuevas formas de interpretar el mundo, una mejor y mayor comunicación y escucha, así como un mayor aprovechamiento de sus habilidades para equilibrar su vida laboral y personal. Todo esto a través de un programa de liderazgo apalancado con otras actividades que promuevan la mejora continua, el desarrollo organizacional, como personas y profesionales que día a día buscan su crecimiento y el de la empresa en la cual están inmersos.

Problema de intervención

Para la organización es importante que sus colaboradores perciban una calidad de vida laboral óptima desde todas las dimensiones, que los jefes dentro de su gestión ejerzan un liderazgo que promueva la calidad de vida laboral de los trabajadores y de ellos mismos; como lo menciona Alves, Cirera y Carlos (2013) “La humanización del ambiente de trabajo, lo que permite es un mayor nivel de satisfacción del trabajador, así como una mayor productividad organizacional”. Propender hacia el logro de objetivos, tiene sentido, cuando se hace con un equipo que comprende o está alineado con esos objetivos, no solo desde lo profesional, sino también desde lo personal. No cabe duda que el significado que puede tener para las personas hacer parte de los

resultados, tiene un valor inconmensurable, no solo porque ve enmarcado su esfuerzo, su reconocimiento frente al manejo de procesos, sino al desarrollo que obtiene cada vez que lo hace.

A la luz de los resultados obtenidos y a las conclusiones derivadas de la investigación realizada sobre "La influencia del liderazgo en la calidad de vida laboral de los colaboradores de Belltech" se infiere que hay una percepción de los colaboradores principalmente de tres estilos de liderazgo Democrático, Orientativo y Formativo, estilos que de acuerdo con Goleman (2015) son los que mayormente favorecen el clima en las organizaciones; sin embargo, parece ser que no son suficientes para abordar y gestionar las necesidades de las personas en temas relacionados con el desarrollo técnico y humano, y el equilibrio de la vida laboral y personal.

Lo anterior teniendo en cuenta que de acuerdo con los resultados de las preguntas relacionadas con clima laboral el 69,7% de los colaboradores considera que no recibe capacitación, entrenamiento y formación para desarrollar bien su labor y el 63,1% manifestó que su jefe no lo tiene en cuenta cuando hay oportunidades de desarrollo en la organización, tanto en niveles horizontales (mayor responsabilidad) como verticales (cambio de cargo), siendo un punto clave, que ha llevado a que la percepción de calidad de vida laboral no logre mayores y mejores resultados. Tener líderes que no están focalizados en este aspecto, no solo desde la planeación, sino también desde la estructuración, la ejecución y la cobertura, que permita impactar a un mayor número de colaboradores y que ese aprendizaje realmente los desarrolle y les permita adquirir habilidades y conocimientos que los lleve hacia otro nivel de gestión y no solo de operación. De acuerdo con González, Peiró y Bravo (1996) quienes dicen que:

> Desde la perspectiva personal la Calidad de Vida Laboral puede ser definida como la estimación o la apreciación subjetiva del conjunto de compensaciones que se obtienen del entorno y de la actividad laboral y que responden en niveles satisfactorios, a las demandas, expectativas deseos y necesidades de esa persona en el propio trabajo y fuera de él.

Los líderes tendrán que sortear las subjetividades de sus colaboradores, de ahí la importancia de una alta preparación para lograr desarrollar las competencias de liderazgo que se acoplen y encajen con estas necesidades propias de cada colaborador. Uribe, Molina, Contreras, Barbosa y Espinosa (2013) citado por Villalba y Fierro (2017, p.157), menciona, un líder debe poseer la capacidad cognitiva, social y comportamental para contribuir al desarrollo de equipos altamente efectivos. Los líderes tienen un alto compromiso, su esfuerzo se debe orientar hacia la adquisición de competencias que les permita ejercer el liderazgo desde varias ópticas, McCollum (1999) y Perdomo y Prieto (2009), citados por Villalba y Fierro (2017, p.157), indican que el liderazgo implica el desarrollo de habilidades, fomentar la participación, la creatividad y el crecimiento personal de todos los miembros de la organización. Si esto no se logra, existe una alta posibilidad de que la dinámica de la compañía no cambie y los resultados sigan siendo los mismos.

Lograr líderes integrales, con un alto nivel de competencia en liderazgo, que tengan claro su rol frente a la calidad de vida laboral de sus colaboradores para que cuando tengan que tomar una decisión lo hagan desde el conocimiento que lo da el cierre de brechas en liderazgo, la atmósfera de cercanía que trabaje con sus colaboradores, la confianza, el alto desempeño que se haya establecido al interior de su equipo y con mayor rigor el conocimiento que se tenga de cada uno

de los colaboradores. Esto encaminará a la consecución de los resultados, cuidando el relacionamiento y empatizando con los miembros que hacen parte del equipo que se debe guiar en el camino laboral, el cual están recorriendo juntos, jefes y colaboradores uno al lado del otro. Para ello es importante que cada uno de los líderes sea consciente de su estilo natural de liderazgo, dentro de los estilos coercitivo, formativo, democrático, orientativo, ejemplar y afiliativo, de tal manera que trabaje o desarrolle los elementos que requiere para poder navegar en los cuatro estilos que favorecen el clima y la calidad de vida laboral.

El impacto que tienen las organizaciones en nuestra sociedad, ha cobrado mayor relevancia porque cuando se contribuye con el bienestar, la calidad de vida de las personas y su desarrollo como seres integrales, nos encontramos con ciudadanos que dan lo mejor de sí y promueven el respeto, la igualdad y la oportunidad porque se sienten valorados y respetados por su empleador. La humanización del trabajo, hace parte de lo que debemos lograr en una maestría de gestión social empresarial, por lo tanto los programas, actividades o acciones que se encaminen en esta propuesta deben responder al desarrollo de competencias de liderazgo que apunten a mejorar el desarrollo de las personas que hacen parte de la organización y a fomentar la calidad de vida laboral, no solo desde la perspectiva del líder, sino también desde los colaboradores como seres integrales que están en un contexto organizacional, adquirir un crecimiento personal y profesional redunda en resultados para mejorar la empresa y a la sociedad en general. Por ello se planteará un ejercicio a través de la metodología de marco lógico, que permita así realizar acciones en línea con los resultados y lo mencionado anteriormente.

Objetivo general y objetivos específicos

General

Diseñar un programa de liderazgo que contenga los estilos de liderazgo que favorezcan la calidad de vida laboral.

Específicos

- Determinar los elementos de liderazgo para los líderes de la organización.
- Definir una política de calidad de vida laboral en Belltech Colombia.
- Plantear acciones para desarrollar a los líderes de la organización en
- Especificar acciones para incrementar la percepción de calidad de vida laboral en los colaboradores

Metodología

La presente propuesta de intervención tendrá un modelo metodológico basado en la metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas, esta estructura busca integrar y relacionar los elementos esenciales de la propuesta. De acuerdo con Ortegón, Pacheco y Prieto (2015), la Matriz de Marco Lógico:

> Ofrece ventajas destacables por cuanto facilita la elaboración de decisiones que por su naturaleza son interconectadas, brinda espacio para una visión dinámica de participación interactiva y sobre la marcha, su utilización se convierte en un proceso de aprendizaje acumulativo, que quizás ninguna otra herramienta ofrezca con tanta validez La estructura que se mostrará en el siguiente esquema, sintetiza las actividades, los productos que se entregarán y los resultados que se esperan lograr (p.11).

Por lo tanto, esta metodología es apropiada para disponer los componentes y actividades que contribuirán para lograr los resultados esperados, en pro de generar conocimiento en la organización y cambios en la calidad de vida laboral, no solo a corto plazo, sino a través de actividades que repercutan a largo plazo en las dinámicas de la compañía.

Análisis de involucrados

La Metodología de Marco lógico, establece que se deben identificar a todas las personas o grupos, que tengan relación de manera directa o indirecta con la propuesta. Esto con el fin de conocer no solo su rol actual, sino los cambios que puedan surgir en estos, que de alguna manera puedan tener impacto en la propuesta. Por lo tanto se hizo una descripción de los grupos de interés relacionados:

Cuadro 1. *Caracterización de los involucrados*

Involucrados	Características	Rol	Impacto
Country Manager	Gerente General en Colombia reporta al CEO en Chile	Encargada de autorizar la implementación de la propuesta	Reconocimiento por apoyar el desarrollo de las personas al interior de la organización.
Gerentes	Hacen parte del equipo estratégico, manejan las líneas de negocio de la organización.	Facilitadores en el proceso, son quienes fortalecerán el liderazgo y aplicarán las políticas relacionadas.	Son quienes generarán cambios en la percepción de los colaboradores.
Jefes	Hacen parte del equipo táctico, manejan en algunos casos la parte técnica de la operación.	Facilitadores en el proceso, son quienes fortalecerán el liderazgo y aplicarán las políticas relacionadas.	Son quienes generarán cambios en la percepción de los colaboradores.
Colaboradores	Son los que ejecutan la operación en las diferentes líneas de negocio.	Responsables de facilitar y de tener apertura frente a los cambios en el estilo de liderazgo, así como de fortalecer sus competencias de comunicación y escucha activa.	Son quienes se beneficiarán principalmente, al sentir que hay mejora en su calidad de vida laboral a través del fortalecimiento del liderazgo de sus jefes.

Fuente: Elaboración propia

Construcción de la Matriz de Marco Lógico

La siguiente matriz tiene como propósito detallar las actividades que se desarrollarán en el proyecto, los productos que se entregarán y los respectivos resultados. Estos serán escritos de arriba hacia abajo, comenzando desde el fin, continuando con el propósito, los componentes y las actividades. Como lo definen Ortegón, Pacheco y Prieto (2015), “La matriz de marco lógico, se

construye de forma tal que se puedan examinar los vínculos causales de abajo hacia arriba entre los niveles de objetivos, a esto se le denomina Lógica Vertical". Lo que busca es validar que las actividades son las necesarias para cumplir con los componentes, los componentes definidos son los necesarios para lograr el propósito del proyecto y con ello se logra el fin.

Cuadro 2. *Construcción de la Matriz de Marco Lógico*

FIN	Proponer un programa de liderazgo que contenga los estilos de liderazgo que favorezcan la calidad de vida laboral.
PROPÓSITO (P)	P1.Determinar los elementos de liderazgo para los líderes de la organización. P2.Definir una política de calidad de vida laboral en Belltech Colombia. P3.Proponer acciones para desarrollar a los líderes de la organización en estilos de liderazgo que favorezcan la calidad de vida laboral. P4.Especificar acciones para incrementar la percepción de calidad de vida laboral en los colaboradores. P5.Establecer un plan de carrera al interior de la organización.
COMPONENTES (C)	**C1. Definición de los atributos que deben tener los líderes de la organización.** **C2. Establecimiento de la política de Calidad de Vida Laboral.** **C3. Capacitación y formación en liderazgo.** **C4. Capacitación y formación en conversaciones efectivas para los miembros de la organización.** **C5. Capacitación y formación en conversaciones para la motivación.** **C6. Capacitación y formación en SER FELIZ.** **C7. Definición de las rutas de carrera y el desarrollo técnico y humano para cada cargo.**
ACTIVIDADES	**C1.** Realizar un grupo focal con los líderes para identificar y desarrollar las competencias blandas que deben tener los líderes de la organización. Cuáles son los atributos claves que debe tener el líder de Belltech. **C1.** Elaborar una cartilla que contenga las competencias, su definición y los comportamientos por niveles. **C1**. Elaborar un instrumento que mida las brechas de cada una de las competencias definidas. **C1.** Realizar la evaluación de cada líder para establecer el nivel de desarrollo de cada competencia. **C1.** Generar plan de acción para el desarrollo de cada una de las

	competencias. **C2.** Realizar grupos focales con Gerente General, Líderes y colaboradores. **C2**. Definir las acciones que focalizarán las dimensiones del modelo holístico de bienestar y aplicarlos a la Calidad de Vida Laboral. **C2.** Divulgar la política de Calidad de Vida Laboral **C2.** Incluir dentro de los manuales de funciones de los líderes la gestión de calidad de vida laboral. **C3.**Desarrollar talleres focalizados por temáticas para alinear conceptos y para realizar actividades prácticas de implementación. **C3.** Realizar Coaching individual con los jefes que tengan necesidades particulares para desarrollar la competencia con mayor brecha. **C3.** Elaborar una guía de bolsillo para los líderes con menor tiempo de experiencia o recién promovido. C4. Desarrollar un taller orientado a fortalecer la comunicación, dependiendo de los estilos de liderazgo que tienen los jefes y sus miembros de equipo. C4. Promover al interior de la organización espacios de conversación "Lo que me cuesta decir, lo que me cuesta escuchar". C5. Realizar un diagnóstico sobre lo que motiva a los miembros de la organización, en temas diferentes a la compensación económica. C.5 Desarrollar un taller que fortalezca el reconocimiento de los otros y que nos lleve a interactuar de manera más compasiva con los miembros del equipo. C6. Fortalecer la dimensión espiritual a través de la realización de charlas virtuales sobre diferentes temáticas, tales como, resiliencia, compasión, amor, sanación interior. C6. Generar una práctica de meditación diaria de 5 minutos. C7.Estructurar las rutas de carrera por cada una de las áreas

Fuente: Elaboración propia

Matriz de Planificación de Marco Lógico

Para esta matriz se utilizará la lógica horizontal, Como lo definen Ortegón, Pacheco y Prieto (2015), "El conjunto Objetivo–Indicadores-Medios de Verificación, define lo que se conoce como Lógica Horizontal en la matriz de marco lógico". Lo que busca es garantizar que los medios de verificación son los requeridos para obtener la información que calculará los indicadores, los indicadores definidos permitirán hacer un buen seguimiento del proyecto y evaluará apropiadamente el objetivo.

Cuadro 3. *Matriz de Planificación de Marco Lógico*

RESUMEN NARRATIVO DE OBJETIVOS	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
Proponer un programa de liderazgo que contenga los estilos de liderazgo que favorezcan la calidad de vida laboral.	Programa de liderazgo en ejecución	Invitación a través de correo electrónico para la presentación formal del programa a través de una reunión con los líderes. Cronograma anual para la ejecución del programa. Registro de asistencia a las actividades desarrolladas. Seguimiento mensual al programa.	Que no se cumpla el cronograma en los tiempos establecidos.
P1.Determinar los elementos de liderazgo para los líderes de la organización	Elementos de liderazgo publicado.	Lista de asistencia a las reuniones de definición Documento aprobado y firmado	Que se apruebe parcialmente. Que no sea aprobada. Cambio de los líderes.
P2.Definir una política de calidad de vida laboral en Belltech Colombia.	Política de calidad de vida laboral publicada / Política de calidad de vida laboral presentada	Lista de asistencia a las reuniones de definición. Documento aprobado y firmado.	Que no sea aprobada.
P3.Proponer acciones para desarrollar a los líderes de la organización en estilos de liderazgo que favorezcan la calidad de vida laboral.	Número de acciones aprobadas / Número de acciones propuestas	Auditoría interna. Documento escrito con las acciones implementadas.	Que no haya apertura por parte de los líderes para desarrollar su liderazgo.
P4. Proponer acciones para incrementar la percepción de calidad de vida laboral en los colaboradores.	Número de acciones propuestas aprobadas / Número de acciones propurestas	Resultados aplicación de la encuesta GPTW.	Que se mantenga el resultado obtenido.
P5.Establecer un plan de carrera al interior de la organización.	Plan de carrera en ejecución	Documento de plan de carrera validado y aprobado.	Que no haya colaboración por parte de los jefes para desarrollar la

			actividad.
C1. Definición de los atributos que deben tener los líderes de la organización.	Atributos aprobados por los líderes en consenso / Atributos presentados	Listado de asistencia Registro fotográfico. Atributos definidos y aprobados escritos.	Lograr un alto compromiso que permita un consenso idóneo para la organización.
C2. Establecimiento de la política de Calidad de Vida Laboral.	Política de calidad de vida laboral publicada	Política publicada. Correo enviado divulgando la política.	Que cada miembro de la organización la apropie.
C3. Capacitación y formación en liderazgo.	# capacitaciones ejecutadas / # capacitaciones programadas	Listado de asistencia. Registro fotográfico. Correo de invitación enviado. Evaluación.	Un alto desarrollo en liderazgo en cada uno de los participantes.
C4. Capacitación y formación en conversaciones efectivas para los miembros de la organización.	# capacitaciones ejecutadas / # Capacitaciones programadas # Colaboradores que asistieron / # Colaboradores de la organización	Listado de asistencia. Registro fotográfico. Correo de invitación enviado. Evaluación.	Que cada miembro de equipo logre entablar conversaciones propositivas con sus pares y jefes, que promuevan el trabajo colaborativo.
C5. Capacitación y formación en conversaciones para la motivación.	# capacitaciones ejecutadas / # Capacitaciones programadas	Listado de asistencia. Registro fotográfico. Correo de invitación enviado. Evaluación.	Que los jefes logren sacar lo mejor de los miembros de sus equipos.
C6. Capacitación y formación en SER FELIZ.	# capacitaciones ejecutadas / # Capacitaciones programadas # Colaboradores que asistieron / # Colaboradores de la organización	Listado de asistencia. Registro fotográfico. Correo de invitación enviado.	Que haya un equilibrio en la forma en que los colaboradores perciben su entorno, siendo corresponsables con los cambios en la calidad de vida laboral.
C7. Definición de las rutas de carrera y el desarrollo técnico y humano para cada cargo.	# cargos con rutas de carrera / # Cargos en la organización	Documento impreso o digital con las rutas de carrera de cargo y su perfil de competencia técnica y humana.	Que no se implemente.

C1. Realizar un grupo focal con los líderes para identificar y desarrollar las competencias blandas que deben tener los líderes de la organización. Cuáles son los atributos claves que debe tener el líder de Belltech.	Atributos aprobados por los líderes en consenso / Atributos presentados	Listado de asistencia Registro fotográfico. Atributos definidos y aprobados escritos.	Que no participe el 100% de los líderes.
C1. Elaborar una cartilla que contenga las competencias, su definición y los comportamientos por niveles.	Cartilla Digital	Cartilla impresa.	Que no se tenga en cuenta al momento de realizar la selección de nuevos líderes.
C1. Elaborar un instrumento que mida las brechas de cada una de las competencias definidas.	Instrumento de medición elaborado	Instrumento de medición elaborado.	Implementar el instrumento para selección de personal.
C1. Realizar la evaluación de cada líder para establecer el nivel de desarrollo de cada competencia.	# de Gerentes y Jefes evaluados / # de Gerentes y Jefes a Evaluar	Correo con la evaluación enviada. Resultados obtenidos de la aplicación.	Que resulte un buen nivel de desarrollo de las competencias y de confianza para cerrar brechas.
C1. Generar plan de acción para el desarrollo de cada una de las competencias.	# Planes de Acción elaborados / # Planes que resultaron de evaluar a los Gerentes y Jefes	Formato de plan de acción diligenciado. Registro de entrega del plan de acción.	Que los líderes no se comprometan con su plan de desarrollo individual.
C2. Realizar grupos focales con Gerente General, Líderes y colaboradores.	# Grupos focales convocados / # Grupos focales establecidos	Invitaciones. Listado de asistencia. Registro fotográfico.	Baja asistencia.

C2. Definir las acciones que focalizarán las dimensiones del modelo holístico de bienestar y trascenderlos a Calidad de Vida Laboral.	# de Dimensiones intervenidas con nuevas acciones / # de Dimensiones	Plan anual en formato PDF o de video.	Generar mayor impacto y participación en las actividades que se realizan de bienestar y desarrollo en pro de incrementar la percepción de calidad de vida laboral.
C2. Divulgar la política de Calidad de Vida Laboral.	Política de calidad de vida laboral publicada	Política aprobada y firmada. Correo de divulgación.	Generar un impacto positivo en los colaboradores.
C2. Incluir dentro de los manuales de funciones de los líderes la gestión de calidad de vida laboral.	# de manuales actualizados con la política de calidad de vida laboral / # de manuales de funciones	Auditoría interna de los manuales de funciones con los cambios.	Que se visualice la importancia de la calidad de vida laboral por parte de los jefes.
C3. Desarrollar talleres focalizados por temáticas para alinear conceptos y para realizar actividades prácticas de implementación.	# de talleres realizados por temática / # de talleres propuestos por temática	Invitación enviada. Listado de asistencia. Evaluación. Registro fotográfico.	Afianzar los conocimientos en los líderes que les permita aplicar de inmediato lo aprendido.
C3. Realizar Coaching individual con los jefes que tengan necesidades particulares para desarrollar la competencia con mayor brecha.	# coaching realizados / # coaching programados	Invitación enviada. Listado de asistencia.	Cerrar las brechas en los líderes.
C3. Elaborar una guía de bolsillo para los líderes con menor tiempo de experiencia o recién promovido.	#Guías entregadas / # Guías que debían entregarse a los nuevos líderes	Registro de entrega de las cartillas. Orden de compra de las guías.	Mayor reconocimiento del liderazgo dentro de la organización, no solo como rol sino como impacto.
C4. Desarrollar un taller orientado a fortalecer la comunicación, dependiendo de los estilos de liderazgo que tienen los jefes y sus miembros de equipo.	# de talleres realizados / # de talleres propuestos	Invitación enviada. Listado de asistencia. Evaluación.	Apertura y fluidez en la comunicación.

C4. Promover al interior de la organización espacios de retroalimentación "Lo que me cuesta decir, lo que me cuesta escuchar".	# de reuniones realizadas / # de reuniones planificadas	Lista de asistencia	Cambios en los estilos de comunicación que impacte positivamente
C5. Realizar un diagnóstico sobre lo que motiva a los miembros de la organización, en temas diferentes a la compensación económica.	# de encuestas sobre intereses aplicadas / # de colaboradores activos	Registro de correo enviado con las encuestas. Resultado de las encuestas.	Que el 100% de las personas no contesten la encuesta.
C.5Desarrollar un taller que fortalezca el reconocimiento de los otros y que nos lleve a interactuar de manera más compasiva con los miembros del equipo.	# de talleres realizados / # de talleres programados	Invitación enviada. Listado de asistencia. Evaluación.	Lograr un alto nivel de reconocimiento del otro como ser humano.
C6. Fortalecer la dimensión espiritual a través de la realización de charlas virtuales sobres diferentes temáticas, tales como, resiliencia, compasión, amor, sanación interior.	# talleres realizados / # talleres propuestos # participantes en las sesiones / # participantes invitados	Invitación enviada. Evaluación.	Que haya un nivel de aprehensión bajo, al tomarlo como algo religioso y no de crecimiento personal.
C6. Generar una práctica de meditación diaria de 5 minutos.	# prácticas realizadas / # prácticas programadas	Registro fotográfico. Invitación enviada.	Que no tenga acogida entre los colaboradores.

Fuente: Elaboración propia

Presupuesto

El presupuesto se elaboró para el primer año, en el cual se creará e implementará el proyecto. Los gastos relacionados, se presupuestaron teniendo en cuenta las actividades propuestas, los recursos con los que se cuenta y los recursos que se deben adicionar o contratar.

Cuadro 4. *Presupuesto*

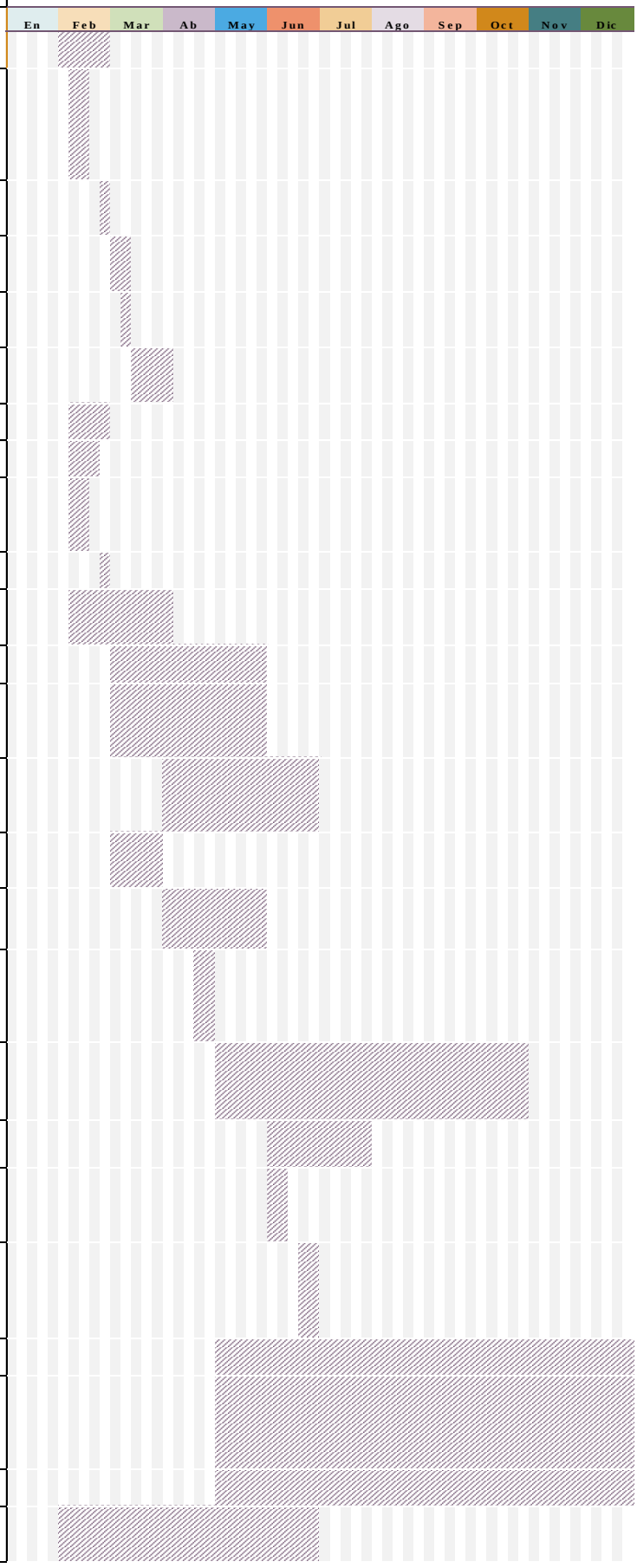
TIPO	CATEGORÍA	RECURSOS	DESCRIPCIÓN	UNIDAD DE TIEMPO/MEDIDA	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Recursos Disponibles	**Infraestructura**	**Salones**	**Para reuniones y grupos focales.**	**Unidad**	**20**	**0**	**0**
		Salones	**Capacitaciones**	**Unidad**	**10**	**$180.000**	**$1.800.000**
		Equipos	**Cómputo**	**Unidad**	**1**	**0**	**0**
		Equipos	**Tv para proyectar**	**Unidad**	**1**	**0**	**0**
		Papelería	**Papel, impresiones, marcadores**	**Unidad**	**150**	**0**	**0**
		Suministros	**Agua y Café**	**Unidad**	**150**	**0**	**0**
Recursos Necesarios	**Gastos de Ejecución**	**Consultor**	**Experto en desarrollo humano para realizar las capacitaciones**	**Horas**	**60**	**$270.000**	**$16.200.000**
		Consultor	**Coach para las sesiones de coaching**	**Horas**	**16**	**$250.000**	**$4.000.000**
		Material	**Cartillas**	**Unidad**	**20**	**$35.000**	**$700.000**
		Material POP	**Pocillos conversaciones**	**Unidad**	**100**	**$8.000**	**$800.000**
		Material POP	**Asistentes grupos focales**	**Unidad**	**200**	**$4.000**	**$800.000**
		Refrigerios Capacitaciones	**Capacitaciones, reuniones, grupos focales**	**Unidad**	**200**	**$6.000**	**$1.200.000**
		Imprevistos	**Mitigar sobre costos**	**Unidad**	**1**	**$2.000.000**	**$2.000.000**
Total Gastos							**$27.500.000**

Cronograma

El Cronograma está enfocado a las actividades macro que se van a realizar para lograr los objetivos específicos que nos llevaran a lograr el objetivo General.

Cuadro 5. *Cronograma*

ACTIVIDAD	INICIO DEL PLAN Semana	DURACIÓN DEL PLAN Semana	RESPONSABLE
Definición de los atributos que deben tener los líderes de la organización.	6	5	Líderes/RRHH
Realizar un grupo focal con los líderes para desarrollar las competencias blandas que deben tener los líderes de la organización. Cuáles son los atributos claves que debe tener el líder de Belltech.	7	2	RRHH
Elaborar una cartilla que contenga las competencias, su definición y los comportamientos por niveles.	10	1	RRHH/Diseñador
Elaborar un instrumento que mida las brechas de cada una de las competencias definidas.	11	2	RRHH
Realizar la evaluación de cada líder para establecer el nivel de desarrollo de cada competencia.	12	1	RRHH
Generar plan de acción para el desarrollo de cada una de las competencias.	13	4	RRHH
Establecimiento de la política de Calidad de Vida Laboral.	7	4	Todo el Personal
Realizar grupos focales con Gerente General, Líderes y colaboradores.	7	3	RRHH
Definir las acciones que focalizarán las dimensiones del modelo holístico de bienestar y trascenderlos a Calidad de Vida Laboral.	7	2	RRHH
Divulgar la política de Calidad de Vida Laboral	10	1	RRHH
Incluir dentro de los manuales de funciones de los líderes la gestión de calidad de vida laboral.	7	10	RRHH
Capacitación y formación en liderazgo.	11	15	Consultor Externo/RRHH
Desarrollar talleres focalizados por temáticas para alinear conceptos y para realizar actividades prácticas de implementación.	11	15	Consultor Externo
Realizar Coaching individual con los jefes que tengan necesidades particulares para desarrollar la competencia con mayor brecha.	16	15	Consultor Externo
Elaborar una guía de bolsillo para los líderes con menor tiempo de experiencia o recién promovido.	11	5	RRHH
Capacitación y formación en conversaciones efectivas para los miembros de la organización.	16	10	RRHH/Consultor Ext.
Desarrollar un taller orientado a fortalecer la comunicación, dependiendo de los estilos de liderazgo que tienen los jefes y sus miembros de equipo.	19	2	Consultor Externo
Promover al interior de la organización espacios de retroalimentación "Lo que me cuesta decir, lo que me cuesta escuchar".	21	30	RRHH
Capacitación y formación en conversaciones para la motivación.	26	10	Consultor Externo
Realizar un diagnóstico sobre lo que motiva a los miembros de la organización, en temas diferentes a la compensación económica.	26	2	RRHH
Desarrollar un taller que fortalezca el reconocimiento de los otros y que nos lleve a interactuar de manera más compasiva con los miembros del equipo.	29	2	RRHH
Capacitación y formación en SER FELIZ.	21	40	RRHH
Fortalecer la dimensión espiritual a través la realización de charlas virtuales sobres diferentes temáticas, tales como, resiliencia, compasión, amor, sanación interior.	21	40	RRHH
Generar una práctica de meditación diaria de 5 minutos.	21	60	RRHH
Definición de las rutas de carrera y el desarrollo técnico y humano para cada cargo.	6	25	RRHH/Jefes



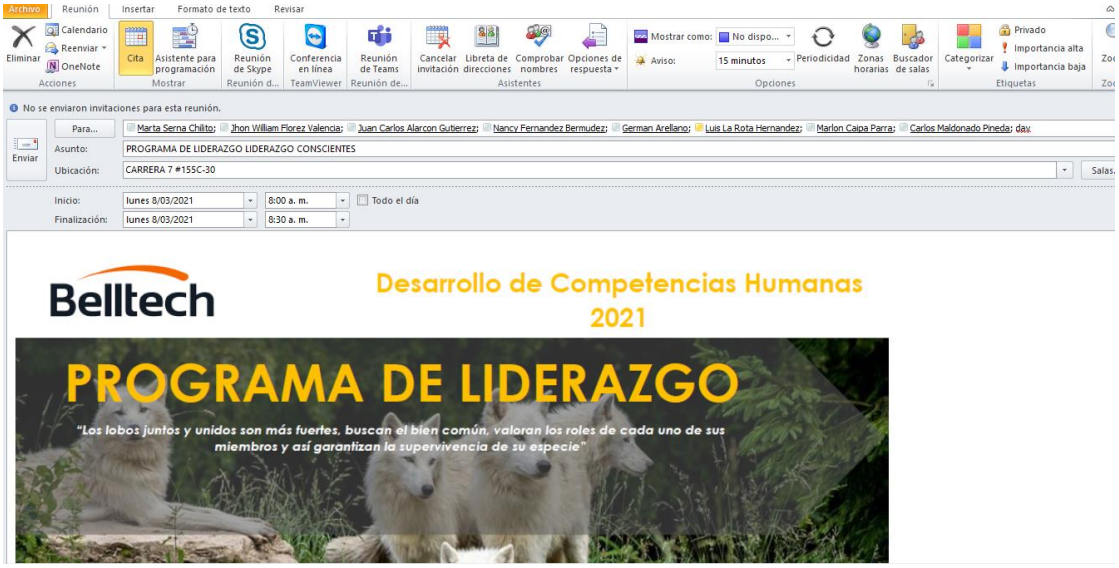
Resultado

Respondiendo a la gestión social empresarial, la implementación de esta propuesta, contribuirá positivamente a mejorar la Calidad de vida laboral de todos los colaboradores de la organización, teniendo en cuenta que no solo abarcará a los líderes, sino también a los integrantes que hacen parte de las diferentes áreas. Lograr una mayor productividad tiene sentido, cuando se logra con el esfuerzo y compromiso de un equipo que está enamorado de lo que hace, que disfruta a su organización y se desarrolla y crece junto a ella. Este programa, permeará transversalmente a varios procesos de la compañía, porque aplica desde la selección de los líderes, el desarrollo de los colaboradores alineados a un plan de carrera, el fortalecimiento del plan de bienestar, el crecimiento de las personas y la mejora continua de la organización.

Permear la cultura de la organización a través de la implementación de una política de calidad de vida laboral, la generación de una estrategia de liderazgo, que enmarque los atributos que deben tener los líderes de la compañía, implementar acciones que promuevan la capacitación y el desarrollo de los colaboradores llevarán a la organización a un nivel de conciencia sobre su responsabilidad social frente a los trabajadores.

Anexos

Anexo 1. *Invitación Programa de Liderazgo*



Anexo 2. *Estructura de las competencias para medición de brechas*

Liderazgo: Capacidad de guiar al equipo hacia el logro de resultados que favorezcan el cumplimiento de los objetivos propios y de la organización. Entiende las necesidades del negocio y les da prioridad. Es propositivo y solucionador. Fomenta el trabajo cooperativo. Sus interacciones son respetuosas, recibe y da feedback del equipo de trabajo y sus pares de una forma constructiva.
Nivel
1: No se evidencia la competencia
2: Bajo lo esperado
3: Dentro de lo esperado
4: Sobre lo Esperado
Influencia Logra movilizar al equipo de trabajo, transmitiendo la visión de la organización y logrando que los colaboradores apropien la misión de la compañía. Con su ejemplo logra transformaciones en su equipo y comportamientos positivos en ellos. Influye propositivamente en otros miembros del equipo para alinear los objetivos de la empresa, siendo un facilitador dentro de los procesos de su área y de la organización.
Nivel
1: No se evidencia la competencia
2: Bajo lo esperado
3: Dentro de lo esperado
4: Sobre lo Esperado
Desarrollo de personas Es la capacidad de identificar las necesidades de capacitación y desarrollo, tanto propias como del equipo a su cargo y de establecer un plan de acción acorde con la estrategia de la organización. Se orienta a fomentar el crecimiento técnico de sus colaboradores, de tal manera que sean capaces de resolver diferentes situaciones propias del cargo con mayor autonomía y de acuerdo con sus niveles de autoridad.
Nivel
1: No se evidencia la competencia
2: Bajo lo esperado
3: Dentro de lo esperado
4: Sobre lo Esperado

Anexo 3. *Estructura de la Capacitación*

Belltech

Desarrollo de Competencias Humanas
2021

PROGRAMA DE LIDERAZGO

La organización como respuesta a los resultados obtenidos en la encuesta de Great Place to Work, ha preparado un programa para los líderes que tengan el propósito de continuar mejorando su crecimiento personal, sus resultados y en definitiva su liderazgo para el manejo de equipos o procesos, en algunos de los casos. Contamos con la participación de todos en cada una de las fechas programadas.

Objetivo del programa

Desarrollar habilidades de liderazgo que incrementen los niveles de empoderamiento y efectividad para lograr los resultados propios y de la organización.

Módulo 1: Liderazgo Consciente

- El verdadero significado de ser un líder.
- Estilos de Liderazgo: Formativo, Orientativo, Democrático, Afiliativo, Coercitivo y Ejemplar.
- Liderazgo a dos cerebros: racional y relacional.

Módulo 2: Comunicación Efectiva

- ¿Cómo abrir la ventana de la comunicación para que sea efectiva?
- Las 4 T de la comunicación con jefes, pares, colaboradores y clientes.
- Las claves de las conversaciones poderosas (feedback, conversación para la acción, conversación para los acuerdos, conversación para el manejo de conflictos)
- La escucha activa hace la diferencia: todos queremos ser escuchados.

Módulo 3: Gestión del Desempeño

- Construcción de una visión compartida.
- Facilitar la identificación de fortalezas y oportunidades de mejora personales frente a la práctica.
- Retroalimentación efectiva. Para qué, cómo y cuándo dar, pedir y recibir retroalimentación?
- Plan de desarrollo.

Fechas

Primer módulo: Marzo de 2021
Segundo módulo: Marzo de 2021
Tercer módulo: Marzo

Duración

4 horas cada sesión

Hora

8:00 a.m. a 12:00 m

Lugar

Carrera 7 No.155C-30 Sala 2

Anexo 4. *Formato Registro de Asistencia*

Belltech

REGISTRO DE ASISTENCIA

Tipo de Actividad: Capacitación ☐ Divulgación ☐
Nombre Actividad: _____
Fecha: _____
Duración: _____
Facilitador: _____

PARTICIPANTES:

No.	NOMBRE	CARGO	CEDULA	FIRMA
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				
11				
12				
13				
14				
15				
16				
17				
18				
19				
20				

Código: FRGH-01 VERSION: 01

Anexo 5. *Esquema Ruta de Carrera*

Anexo 6. *Acciones Modelo Holístico*

Referencias bibliográficas

Da Silva. (2006). Tesis: Nuevas Perspectivas de LCV y sus relaciones con la EFO. Universidad de Barcelona, España.

ORTEGÓN, E.; PACHECO, J. F.; y PRIETO, A. (2005). Serie Manuales. Metodología general de identificación, preparación y evaluación de proyectos de inversión pública. CEPAL-ILPES.

Sánchez, Norma (2007). El marco lógico. Metodología para la planificación, seguimiento y evaluación de proyectos. Visión Gerencial, (2),328-343. https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=4655/465545876012