

**CALIDAD DE VIDA LABORAL DE LOS EMPLEADOS DEL CLUB DE  
PROFESIONALES UNIVERSITARIOS DE CARTAGENA**

**BELTRAN MORALES PAMELA  
MARTÍNEZ PÉREZ MANUEL FELIPE**

**Universidad de Cartagena  
Facultad de Ciencias Económicas  
Programa de Administración de Empresas  
Cartagena  
2017**

**CALIDAD DE VIDA LABORAL DE LOS EMPLEADOS DEL CLUB DE  
PROFESIONALES UNIVERSITARIOS DE CARTAGENA**

**BELTRAN MORALES PAMELA  
MARTÍNEZ PÉREZ MANUEL FELIPE**

**Trabajo de Grado para optar al título de Administrador de Empresas**

**Asesor:**

**PROFESOR ADOLFREDO PEÑA CARRILLO  
Docente Programa de Administración de Empresas**

**Universidad de Cartagena  
Facultad de Ciencias Económicas  
Programa de Administración de Empresas**

**Cartagena**

**2017**

**Nota de aceptación:**

---

---

---

---

---

**Jurado 1**

---

**Jurado 2**

**Cartagena de Indias, D. T y C**

# **CALIDAD DE VIDA LABORAL DE LOS EMPLEADOS DEL CLUB DE PROFESIONALES UNIVERSITARIOS DE CARTAGENA**

## **Resumen**

La Calidad de Vida Laboral es considerada el conjunto de condiciones relativas a los sistemas de gestión, a las relaciones interpersonales, al entorno laboral y demás recursos tangibles e intangibles disponibles en una organización, los cuales favorecen al bienestar biológico, psicológico y social del empleado. Por tanto la Calidad de Vida Laboral está directamente relacionada con la productividad organizacional, pues en la medida que los empleados se sientan satisfechos con su trabajo podrán aumentar su desempeño y esto se evidenciara en los resultados organizacionales. Lo que quiere decir que las organizaciones están llamadas a cambiar de paradigma y entender que para satisfacer al cliente externo, primero se debe atender a su cliente interno, pues estos últimos son los responsables del producto o servicio.

El objetivo general del proyecto es, caracterizar la calidad de vida laboral de los empleados del Club de Profesionales Universitarios de Cartagena. De este objetivo se desglosan los específicos que nos ayudaron a alcanzar este objetivo principal.

Describir las características del Club de Profesionales Universitarios de Cartagena en cuanto a sus elementos institucionales, instalaciones físicas y vigilancia.

Conocer la percepción de los empleados del Club de Profesionales Universitarios de Cartagena en referencia a las condiciones físicas, sociales, contractuales y del puesto de trabajo.

Analizar los factores psicológicos que intervienen en la Calidad de Vida Laboral de los empleados del Club de Profesionales Universitarios de Cartagena.



### **Calidad de vida laboral de los empleados del Club de Profesionales Universitarios de Cartagena**

Los empleados del club de profesionales universitarios de Cartagena tienen en su mayoría una percepción negativa acerca de las condiciones objetivas de la Calidad de Vida laboral; teniendo en cuenta que estas incluyen las condiciones físicas, sociales, contractuales y del puesto de trabajo. Lo que quiere decir que la administración de esta organización debe establecer acciones correctivas y preventivas, que permitan el mejoramiento de la calidad de vida laboral de los empleados.

#### **Palabras Claves**

En el desarrollo de este proyecto se mencionan algunas de las siguientes palabras:

Calidad de vida laboral.

Club de profesionales universitarios de Cartagena

Bienestar laboral.

Organizaciones

Relaciones interpersonales.

Cliente interno

Sistemas de gestión

Entorno laboral

Recursos tangibles e intangibles

Bienestar psicológico y social

Productividad organizacional

Desempeño

Puesto de trabajo

Productos y/o servicios



## CONTENIDO

<b>0.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....</b>	<b>14</b>
<b>0.2. JUSTIFICACIÓN.....</b>	<b>17</b>
<b>0.3. OBJETIVOS.....</b>	<b>19</b>
<b>0.3.1. Objetivo General.....</b>	<b>19</b>
<b>0.3.2. Objetivo Especifico.....</b>	<b>19</b>
<b>0.4. MARCO REFERENCIAL.....</b>	<b>20</b>
<b>0.4.1. Antecedentes.....</b>	<b>20</b>
<b>0.4.2. Marco Teórico.....</b>	<b>20</b>
<b>0.4.2.1. Antecedentes de la Calidad de Vida Laboral.....</b>	<b>23</b>
<b>0.4.2.2. Definición de Calidad de Vida Laboral.....</b>	<b>23</b>
<b>0.4.2.3. Dimensiones de la Calidad de Vida Laboral.....</b>	<b>26</b>
<b>0.4.2.3.1. Condiciones objetivas.....</b>	<b>26</b>
<b>0.4.2.3.2. Condiciones subjetivas.....</b>	<b>29</b>
<b>0.4.2.3.3. Dimensiones propuestas por otros autores.....</b>	<b>30</b>
<b>0.4.2.4. La Calidad de Vida Laboral desde la perspectiva psicológica.....</b>	<b>33</b>
<b>0.4.2.4.1. Teoría de las necesidades.....</b>	<b>35</b>
<b>0.4.2.4.2. Teoría de los dos factores de Herzberg.....</b>	<b>38</b>
<b>0.4.3. Marco Conceptual.....</b>	<b>41</b>
<b>0.5. DISEÑO METODOLÓGICO.....</b>	<b>43</b>
<b>0.5.1. Tipo de Investigación.....</b>	<b>43</b>
<b>0.5.2. Fuentes primarias y secundarias.....</b>	<b>43</b>
<b>0.5.2.1. Fuentes primarias.....</b>	<b>43</b>
<b>0.5.2.2. Fuentes secundarias.....</b>	<b>44</b>
<b>0.5.3. Delimitación del problema.....</b>	<b>44</b>
<b>0.5.3.1. Delimitación espacial.....</b>	<b>44</b>
<b>0.5.3.2. Delimitación temporal.....</b>	<b>44</b>
<b>0.5.3.3. Población.....</b>	<b>45</b>
<b>0.5.4. Diseño de instrumentos de recolección de información.....</b>	<b>46</b>
<b>0.5.5. Diseño del procesamiento de datos.....</b>	<b>47</b>
<b>0.5.6. Recolección de datos.....</b>	<b>47</b>
<b>0.5.7. Digitación y procesamiento de datos.....</b>	<b>47</b>
<b>0.5.8. Análisis de los resultados.....</b>	<b>47</b>
<b>0.6. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES.....</b>	<b>48</b>
<b>0.7. ADMINISTRACIÓN DEL PROYECTO.....</b>	<b>49</b>
<b>0.7.1. Recursos humanos.....</b>	<b>50</b>
<b>0.7.2. Recursos institucionales.....</b>	<b>50</b>
<b>0.7.3. Recursos financieros.....</b>	<b>50</b>
<b>0.7.4. Cronograma de actividades.....</b>	<b>52</b>
<b>1. EL CLUB DE PROFESIONALES UNIVERSITARIOS DE CARTAGENA EN CUANTO A SUS ELEMENTOS INSTITUCIONALES, INSTALACIONES</b>	



<b>FÍSICAS Y VIGILANCIA.....</b>	<b>54</b>
<b><u>1.1.</u> Antecedentes históricos.....</b>	<b>54</b>
<b><u>1.2.</u> Panorama actual.....</b>	<b>57</b>
<b><u>1.2.1.</u> Elementos que identifican a la organización.....</b>	<b>59</b>
<b><u>1.2.2.</u> Distribución de los empleados del club de profesionales universitarios de Cartagena de acuerdo a los niveles jerárquicos de la organización.....</b>	<b>60</b>
<b><u>1.2.3.</u> Descripción de las instalaciones físicas.....</b>	<b>62</b>
<b><u>1.2.4.</u> Vigilancia.....</b>	<b>65</b>
<b><u>1.2.4.1.</u> Monitoreo de entrada-salida del personal y vehículos.....</b>	<b>65</b>
<b><u>1.2.4.2.</u> Sistema de seguridad.....</b>	<b>67</b>
<b><u>2.</u> PERCEPCIÓN DE LOS EMPLEADOS DEL CLUB DE PROFESIONALES UNIVERSITARIOS DE CARTAGENA EN REFERENCIA A LAS CONDICIONES FÍSICAS, SOCIALES, CONTRACTUALES Y DEL PUESTO DE TRABAJO.....</b>	<b>69</b>
<b><u>2.1.</u> Condiciones físicas.....</b>	<b>69</b>
<b><u>2.1.1.</u> La iluminación y la ventilación.....</b>	<b>69</b>
<b><u>2.1.2.</u> El ruido.....</b>	<b>72</b>
<b><u>2.1.3.</u> Seguridad y salud en el trabajo.....</b>	<b>73</b>
<b><u>2.1.3.1.</u> Los elementos de protección personal.....</b>	<b>74</b>
<b><u>2.1.3.2.</u> Capacitación en seguridad y salud en el trabajo.....</b>	<b>77</b>
<b><u>2.2.</u> Condiciones Sociales.....</b>	<b>80</b>
<b><u>2.2.1.</u> Actividades para la integración de los empleados.....</b>	<b>80</b>
<b><u>2.2.1.1.</u> Celebración de cumpleaños y semana de la salud.....</b>	<b>81</b>
<b><u>2.2.1.2.</u> Actividades recreativas y deportivas.....</b>	<b>82</b>
<b><u>2.3.</u> Condiciones contractuales.....</b>	<b>84</b>
<b><u>2.3.1.</u> Nivel de salarios.....</b>	<b>84</b>
<b><u>2.3.2.</u> Pago de salario de acuerdo con la complejidad de los cargos.....</b>	<b>87</b>
<b><u>2.3.3.</u> Ascensos.....</b>	<b>89</b>
<b><u>2.4.</u> Características del puesto de trabajo.....</b>	<b>91</b>
<b><u>2.4.1.</u> Herramientas necesarias para trabajar.....</b>	<b>92</b>
<b><u>2.4.2.</u> Innovación en el puesto de trabajo .....</b>	<b>93</b>
<b><u>2.4.3.</u> Manual de procesos.....</b>	<b>98</b>
<b><u>3.</u> LOS FACTORES PSICOLÓGICOS QUE INTERVIENEN EN LA CALIDAD DE VIDA LABORAL DE LOS EMPLEADOS DEL CLUB DE PROFESIONALES UNIVERSITARIOS DE CARTAGENA.....</b>	<b>98</b>
<b><u>3.1.</u> Identificación de los empleados con los símbolos de la organización .....</b>	<b>99</b>
<b><u>3.2.</u> Satisfacción laboral.....</b>	<b>100</b>
<b><u>3.2.1.</u> Relaciones interpersonales.....</b>	<b>100</b>
<b><u>3.2.1.1.</u> Relación jefe-subordinado.....</b>	<b>101</b>
<b><u>3.2.1.2.</u> Relación entre compañeros de trabajo.....</b>	<b>102</b>
<b><u>3.2.2.</u> Participación en las decisiones de la organización.....</b>	<b>104</b>
<b><u>3.2.3.</u> Importancia del empleado para la organización.....</b>	<b>106</b>



**Universidad  
de Cartagena**  
Fundada en 1827

**Calidad de vida laboral de los empleados del Club de Profesionales Universitarios de Cartagena**

<b><u>4.</u></b>	<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>109</b>
<b><u>5.</u></b>	<b>RECOMENDACIONES.....</b>	<b>114</b>
<b><u>6.</u></b>	<b>BIBLIOGRAFIA.....</b>	<b>115</b>
<b><u>7.</u></b>	<b>ANEXOS.....</b>	<b>118</b>





## LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Definiciones de Calidad de Vida Laboral.....	24
Tabla 2. Operacionalización de las variables.....	48
Tabla 3. Recursos financieros.....	50
Tabla 4. Distribución de los empleados en los niveles jerárquicos de la organización.....	61
Tabla 5. La Iluminación y la ventilación, con respecto al nivel jerárquico de los empleados.....	71
Tabla 6. El Ruido y el nivel jerárquico de los empleados.....	73
Tabla 7. Los elementos de protección personal.....	76
Tabla 8. Capacitación en seguridad y salud en el trabajo, y el nivel jerárquico de los empleados.....	79
Tabla 9. Actividades recreativas y deportivas para los empleados.....	83
Tabla 10. Nivel de salarios y el nivel jerárquico de los empleados.....	86
Tabla 11. Pago de salario de acuerdo con la complejidad de los cargos y el nivel jerárquico de los empleados.....	89
Tabla 12. Ascensos y el nivel jerárquico de los empleados.....	90
Tabla 13. Innovación en el puesto de trabajo y el nivel jerárquico de los empleados.....	95
Tabla 14. Relación jefe-subordinado.....	101
Tabla 15. Relación entre compañeros de trabajo.....	103



**Universidad  
de Cartagena**  
Fundada en 1827

**Calidad de vida laboral de los empleados del Club de Profesionales Universitarios de Cartagena**

Tabla 17. Participación en las decisiones la organización y el nivel jerárquico de los empleados.....	105
Tabla 18. Importancia del empleado para la organización.....	108



## **LISTA DE GRÁFICOS**

Gráfico 1. Distribución de los empleados en los niveles jerárquicos de la organización.....	62
Gráfico 2. Monitoreo de entrada-salida de personal y vehículos.....	67
Gráfico 3. Sistema de Seguridad.....	68
Gráfico 4. Los elementos de protección personal.....	77
Gráfico 5. Capacitación en seguridad y salud en el trabajo.....	79
Gráfico 6. Celebración de cumpleaños y semana de la salud.....	81
Gráfico 7. Actividades recreativas y deportivas para los empleados.....	83
Gráfico 8. Herramientas necesarias para trabajar.....	92
Gráfico 9. Innovación en el puesto de trabajo.....	95
Gráfico 10. Manual de procesos.....	97
Gráfico 11. Identificación de los empleados con los símbolos de la organización.....	99
Gráfico 12. Relación jefe-subordinado.....	102
Gráfico 13. Relación entre compañeros de trabajo.....	103
Gráfico 14. Importancia del empleado para la organización.....	108



**Universidad  
de Cartagena**  
Fundada en 1827

**Calidad de vida laboral de los empleados del Club de Profesionales Universitarios de Cartagena**

### **LISTA DE IMAGENES**

Imagen 1. Piscina.....	62
Imagen 2. Comedor social.....	63
Imagen 3. Comedor social.....	63
Imagen 4. Parque infantil.....	64
Imagen 5. Cancha deportiva.....	64
Imagen 6. Parqueadero.....	65

### **LISTA DE FIGURAS**

Figura 1. Jerarquía de las necesidades humanas de Maslow.....	33
Figura 2. Organigrama Club de Profesionales Universitarios de Cartagena.....	56



**Universidad  
de Cartagena**  
Fundada en 1827

**Calidad de vida laboral de los empleados del Club de Profesionales Universitarios de Cartagena**

## **INTRODUCCIÓN**

La Calidad de Vida Laboral es considerada el conjunto de condiciones relativas a los sistemas de gestión, a las relaciones interpersonales, al entorno laboral y demás recursos tangibles e intangibles disponibles en una organización, los cuales favorecen al bienestar biológico, psicológico y social del empleado. Por tanto la Calidad de Vida Laboral está directamente relacionada con la productividad organizacional, pues en la medida que los empleados se sientan satisfechos con su trabajo podrán aumentar su desempeño y esto se evidenciara en los resultados organizacionales. Lo que quiere decir que las organizaciones están llamadas a cambiar de paradigma y entender que para satisfacer al cliente externo, primero se debe atender a su cliente interno, pues estos últimos son los responsables del producto o servicio.

Considerando lo anterior, la calidad de vida laboral es un tema de gran importancia para las organizaciones en la actualidad; y se ha necesario una mayor la atención en este. Lo cual motivo esta investigación, centrándose en la calidad de vida laboral de los empleados del Club de Profesionales Universitarios de Cartagena, teniendo en cuenta dos perspectivas; la del entorno laboral o dimensión objetiva y la relacionada con las personas, también llamada dimensión subjetiva.

Para el desarrollo de la investigación en primer lugar se identificó las características del Club de Profesionales Universitarios de Cartagena en cuanto a sus elementos institucionales,



**Universidad  
de Cartagena**  
Fundada en 1827

**Calidad de vida laboral de los empleados del Club de Profesionales Universitarios de Cartagena**

instalaciones físicas y sistema de seguridad. Luego se analizó la percepción de los empleados de esta organización en referencia a las condiciones físicas, sociales, contractuales y del puesto de trabajo. Posteriormente se identificó los factores psicológicos que intervienen en la Calidad de Vida Laboral de los empleados del Club de Profesionales Universitarios de Cartagena.



## 0.1.PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Los 90 representan una década de importantes transformaciones en el mundo, debido a los profundos cambios tecnológicos, la fuerte competitividad internacional y los avances científicos en el ámbito de la evaluación organizacional. Emerge para ese entonces un tema muy importante para las empresas, denominado la Calidad de Vida Laboral, la cual fue asociada a las discusiones sobre productos, procesos, sistemas y modelos de calidad (Silva, 2006). Para los precursores de este movimiento, las personas están en el centro de la organización, y sus condiciones laborales y personales están directamente ligadas a la calidad de vida laboral; lo cual propició profundos cambios en las políticas y prácticas de la gestión del talento humano, dándole mayor importancia al elemento humano como catalizador de la productividad empresarial.

La calidad de vida laboral (CVL) ha sido ampliamente estudiada en las dos últimas décadas, y está relacionada con la forma como los miembros de la organización satisfacen sus necesidades personales en virtud de su actividad en la organización; lo cual implica crear, mantener y mejorar el ambiente laboral, trátase de sus condiciones físicas (higiene y seguridad) o de sus condiciones psicológicas y sociales. Todo ello redundando en un ambiente laboral agradable y amigable, mejorando sustancialmente la calidad de vida de las personas dentro de la organización y, por extensión, también fuera de ellas (Chiaventao, 2011).



**Universidad  
de Cartagena**  
Fundada en 1827

### **Calidad de vida laboral de los empleados del Club de Profesionales Universitarios de Cartagena**

Investigaciones recientes demuestran que, para alcanzar la calidad y productividad, las organizaciones deben contar con personas motivadas que se involucren en su trabajo y reciban recompensas adecuadas por su contribución. Así, la competitividad de la organización pasa, obligatoriamente, por la calidad de vida en el trabajo. Las empresas antes de ocuparse de su cliente externo, deben centrarse en su cliente interno; si estos están satisfechos podrán tener mayor rendimiento laboral y brindar un producto o servicio de gran calidad y así satisfacer a las necesidades de los clientes externos. Por tanto se hace necesario que las organizaciones optimicen el potencial de sus empleados brindando mejores condiciones de bienestar para los trabajadores de la organización, dando respuesta a sus expectativas, deseos y necesidades en el propio trabajo y fuera de él.

Teniendo en cuenta lo anterior esta investigación ha tomado el Club de Profesionales Universitarios de Cartagena como objeto de estudio; esta organización nació en 1970 por la iniciativa de los profesionales universitarios de la ciudad de Cartagena, quienes vieron la necesidad de crear un sitio de reunión para los profesores, donde pudieran debatir temas de interés general, promover la investigación científica; como también fomentar eventos deportivos y recreativos. Posteriormente el club de profesionales fue creciendo y se incorporaron otros profesionales de la región, quienes se han mantenido a lo largo de los años.

Esta organización como cualquier otra empresa, requiere de las personas para cumplir con sus objetivos organizacionales. Sin embargo no se debe desconocer que los empleados están expuestos





**Universidad  
de Cartagena**  
Fundada en 1827

### **Calidad de vida laboral de los empleados del Club de Profesionales Universitarios de Cartagena**

a una serie de condiciones relacionadas con el entorno laboral y otras relacionadas con la persona, las cuales repercuten en su desempeño laboral. Dentro de las condiciones del entorno laboral interviene el ambiente físico (el ruido, la iluminación, la temperatura, etc.), las condiciones sociales, las cuales están relacionados con los beneficios sociales que la organización le pueda brindar al empleado, como lugares de esparcimiento y reposo, alimentación subsidiada o gratuita, seguridad social, entre otros; otra de las condiciones son las contractuales que están relacionadas con la remuneración que recibe el empleado a través de su salario laboral. En lo que respecta a las condiciones relacionadas con la persona, está tiene que ver con la percepción del empleado de su ambiente externo, el cual está relacionado con sus necesidades actuales, la relación con los compañeros de trabajo y con el jefe, entre otros.

Todas las condiciones mencionadas anteriormente inciden en la calidad de vida laboral de los empleados del Club de Profesionales Universitarios de Cartagena, por tanto se hace necesario caracterizar la CVL, teniendo en cuenta los factores del entorno laboral y de la persona.

**Formulación del problema:** ¿Qué características físicas, sociales, económicas, organizacionales y psicológicas intervienen en la calidad de vida laboral de los empleados del Club de Profesionales Universitarios de Cartagena?



**Universidad  
de Cartagena**  
Fundada en 1827

**Calidad de vida laboral de los empleados del Club de Profesionales Universitarios de Cartagena**

## **0.2.JUSTIFICACIÓN**

La Calidad de Vida Laboral ha sido ampliamente definida y estudiadas por diversos autores, desde diferentes campos, épocas y perspectivas. En este proyecto la temática principal se encuentra incondicionalmente ligada a las características individuales (necesidades, valores, expectativas) y situacionales (estructura organizacional, tecnologías, sistemas de recompensas, políticas externas) que permiten una interacción entre las organizaciones y las personas; a través de unas adecuadas condiciones físicas, psíquicas y emocionales para el empleado que impacten positivamente en su desempeño en la organización.

Este estudio sobre la caracterización de la calidad de vida laboral de los empleados del Club de Profesionales Universitarios de Cartagena, brindara una ventana de posibilidades de acción para la organización en estudio, debido a que la importancia que se le de a la calidad de vida laboral, permitirá que los empleados de la organización estén motivados y tengan un mayor rendimiento laboral.

Los resultados de esta investigación, permitirán que los administrativos del Club de Profesionales Universitarios de Cartagena, puedan establecer acciones correctivas, preventivas y de mejoramiento, para el debido manejo de los factores que determinan la calidad de vida laboral de los empleados.



**Universidad  
de Cartagena**  
Fundada en 1827

### **Calidad de vida laboral de los empleados del Club de Profesionales Universitarios de Cartagena**

El desarrollo de esta investigación también es de gran importancia para el administrador de empresas, al poner en práctica conocimientos adquiridos en su formación académica y experimentar un verdadero reto. A la vez que da cabida, al estudio de otras líneas de investigación y genera una considerable experiencia para aquellos que desean desempeñarse en el campo de Gestión humana.

Sumado a lo anterior se debe destacar que este tipo de proyectos son una oportunidad para que el programa de Administración de Empresas y la Universidad de Cartagena consiga una investigación en el área de Talento humano que contribuya con mejoras al medio, brindando respuestas a situaciones y necesidades que aunque presentes, no se le ha dado la importancia que requieren.



**Universidad  
de Cartagena**  
Fundada en 1827

**Calidad de vida laboral de los empleados del Club de Profesionales Universitarios de Cartagena**

### **0.3.OBJETIVOS**

#### **0.3.1. Objetivo general**

Caracterizar la calidad de vida laboral de los empleados del Club de Profesionales Universitarios de Cartagena.

#### **0.3.2. Objetivos Específicos**

- Describir las características del Club de Profesionales Universitarios de Cartagena en cuanto a sus elementos institucionales, instalaciones físicas y vigilancia.
- Conocer la percepción de los empleados del Club de Profesionales Universitarios de Cartagena en referencia a las condiciones físicas, sociales, contractuales y del puesto de trabajo.
- Analizar los factores psicológicos que intervienen en la Calidad de Vida Laboral de los empleados del Club de Profesionales Universitarios de Cartagena.



## 0.4.MARCO REFERENCIAL

### 0.4.1. ANTECEDENTES

Dentro los estudios realizados se tienen en cuenta las siguientes investigaciones que han estudiado el tema de la Calidad de Vida Laboral y han podido confirmar los impactos que esta tiene en la salud física, psíquica y emocional del empleado, y que finalmente repercute en los resultados de la organización. Por ejemplo Luisa Marinalva da silva (2006), realizo su tesis doctoral en la Universidad de Barcelona sobre las nuevas perspectivas de la Calidad de Vida Laboral y su relación con la eficacia organizacional, en este estudio se realizaron dos investigaciones empíricas en el sector bancario oficial brasileño en los años 2004 y 2006, en el primer estudio, mediante el análisis de contenido y factorial exploratorio, se verifica los aspectos de la CVL más frecuente; estos resultados fueron la base conceptual para la definición de CVL propuesta en dicha tesis. Mientras que en el segundo estudio se analiza la CVL como variable antecedente de la eficacia de las organizaciones, en dos niveles de análisis, el desempeño individual y desempeño de la sucursal bancaria.

También se destaca a Pilar González, José Peiró y María Bravo (1996) quienes desde la psicología social estudiaron la Calidad de Vida Laboral, ellos en su investigación exponen los orígenes y desarrollo del movimiento sobre Calidad de Vida Laboral, que surgió desde antes de la década de los 70. Posteriormente hacen un análisis de las definiciones dadas por diferentes autores



**Calidad de vida laboral de los empleados del Club de Profesionales Universitarios de Cartagena** entre 1973 y 1992 sobre el término Calidad de Vida Laboral, destacando entre dichas definiciones los aspectos en común y exponiendo una propia definición. Estos autores también estudiaron las relaciones de la calidad de vida laboral con la eficacia y la productividad de la empresa.

Otro de los estudios referentes para la investigación es el libro “Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones” del autor Idalberto Chiavenato, quien en su novena edición estudia la Calidad de Vida laboral como parte fundamental para el mantenimiento de los recursos humanos en la organización; así mismo se hace un exhaustivo estudio sobre las teorías motivacionales que permiten comprender la percepción psicológica del ser humano respecto a la CVL.

Otros estudios desarrollados y destacables para el proyecto son:

- “Dimensiones y medición de la calidad de vida laboral en profesionales sanitarios” por Juan Casas, José Ramón Repullo, Susana Lorenzo y Juan José Cañas (2002).
- “Calidad de vida laboral y su influencia sobre los resultados empresarial” por Patricia Huerta, Liliana Pedraja, Sergio Contreras y Paloma Alomodóvar (2011).
- “Calidad de Vida laboral”, por Roxana Mesén Fonseca (2016).
- “Motivación laboral y gestión de recursos humanos en la teoría de Frederick Herzberg por Julio López (2005).

#### **0.4.2. MARCO TEORICO**



**Universidad  
de Cartagena**  
Fundada en 1827

### **Calidad de vida laboral de los empleados del Club de Profesionales Universitarios de Cartagena**

El trabajo es una faceta importante en la vida de las personas, no sólo porque el ser humano dedica gran parte de su tiempo a actividades laborales, sino porque gracias a él la persona obtiene una serie de compensaciones económicas, materiales, psicológicas y sociales, y logra desarrollar su propia identidad y sus roles en la sociedad, contribuyendo a la creación de bienes y servicios (Taylor, 1987; Peiró, 1993; González et al., 1996)

Sin embargo la realidad laboral (Peiró, 1993; González et al., 1996) se halla muy diversificada y mientras en algunos trabajos existen oportunidades de desarrollo laboral y personal, en otros las condiciones son tales que no está garantizada la satisfacción de las necesidades de seguridad, autoestima o realización. Por tanto, se dice que los trabajos, en función de estas condiciones, ofrecen mayor o menor calidad de vida laboral y las personas, en función de sus propias experiencias laborales, evalúan la calidad de vida en su entorno laboral.

Diversos Autores han definido y estudiado ampliamente la Calidad de Vida Laboral desde diferentes campos, tiempos y perspectivas e inspirados por distintos fines, a continuación se hace un análisis de esta temática.



#### **0.4.2.1. Antecedentes de la Calidad de Vida Laboral**

La preocupación por la Calidad de Vida Laboral surgió desde que el Instituto Tavistock de Londres (1947) publicó trabajos sobre este tema, que evolucionaron desde un enfoque sociopsicológico hacia el socio técnico, quienes fueron los precursores de este movimiento. Sin embargo el interés por el tema ya estaba presente en otros movimientos sociales de los años 30 (Derechos de los trabajadores; protección de jóvenes y mujeres), de los años 50 (Relaciones humanas; Enfoque socio técnico), de los años 60 (Dirección democrática, Enriquecimiento del puesto de trabajo; participación en el trabajo) (Visauta, 1983; González et al., 1996)

Los antecedentes del movimiento de la CVL que influenciaron sus posteriores desarrollos fueron la Democracia Industrial (países escandinavos) y el Desarrollo organizacional (Estados Unidos). El primero enfatizaba en la búsqueda de las alternativas que posibilitasen la flexibilidad y la participación de todos en la planificación y realización del trabajo. El segundo enfocaba la eficiencia y eficacia organizacional y desarrollo humano. La diferencia entre ellos está en la importancia dada a los objetivos que cada uno se propone. Sin embargo, lo que une esos movimientos es el intento de otorgar una mayor calidad de vida a las personas en su entorno laboral (González et al., 1996; Silva, 2006).

Sin embargo fue solo hasta la realización del Simposio Internacional sobre Problemas Laborales celebrado en Arden House en la Universidad de Columbia en 1972; donde el movimiento de





### Calidad de vida laboral de los empleados del Club de Profesionales Universitarios de Cartagena

calidad de vida laboral se consolida. Su relevancia ha continuado hasta nuestros días, dado la importancia que ha tomado el talento humano en las organizaciones.

#### 0.4.2.2. La definición de Calidad de Vida Laboral

Antes de dar una definición de Calidad de Vida Laboral, en la Tabla 1 se observan algunas de las definiciones de este término dadas por diferentes investigadores en diversos campos.

**Tabla 1. Definiciones de Calidad de Vida Laboral**

0. Waton (1973)	“Un proceso para humanizar el lugar de trabajo”
1. Katzell Ankelovich, Fein Ornati y Nash (1975)	“...Un trabajador disfruta de alta CVL cuando: a) experimenta sentimientos positivos hacia su trabajo y sus perspectivas de futuro; b) está motivado para permanecer en su puesto de trabajo y realizarlo bien y c) cuando siente que su vida laboral encaja bien con su vida privada, de tal modo que es capaz de percibir que existe un equilibrio entre las dos, de acuerdo con sus valores personales”
2. Guest (1979)	“Un proceso a través del cual una organización trata de expandir el potencial creativo de sus miembros implicados en la consecución de los objetivos organizacionales”
3. Visaauta (1983)	“La calidad de vida en el trabajo será buena y suficiente en la medida en que: las condiciones objetivas del puesto de trabajo y de su ambiente (calidad del empleo aspecto objetivo); la adecuación de las aptitudes y necesidades del individuos a las características del puesto (aspecto subjetivo), la satisfacción experimentada por los individuos en situación de trabajo. La calidad de vida del individuo considerada globalmente”
4. Turcotte (1986)	“La dinámica de la organización del trabajo que permite mantener o aumentar el bienestar físico y psicológico del hombre con el fin de lograr una mayor congruencia con su espacio de vida total”
5. Fernandez (1990)	“Gestión dinámica y contingencial de los factores físicos, tecnológicos y socio psicológicos que afectan la cultura y renuevan



**Calidad de vida laboral de los empleados del Club de Profesionales Universitarios de Cartagena**

	el clima organizacional, reflejando el bien estar del trabajador y productividad de las empresas”
6. González, Peiró y Bravo (1996)	“Desde una perspectiva personal la CVL 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”
7. Lau y may (2000)	“La CVL se define como las condiciones y ambientes de trabajo favorable que protegen y promueven la satisfacción de los empleados mediante recompensas, seguridad laboral y oportunidad de desarrollo personal”
8. Silvia (2006)	“Es el conjunto de condiciones relativas a los sistemas de gestión, a las relaciones interpersonales, al entorno laboral y demás recursos tangibles e intangibles disponibles en una organización, los cuales favorecen al bienestar bilógico, psicológico y social del empleado”
9. Huerta, Pedraja, Contreras y Almodóvar (2001)	“Un proceso a través del cual una organización responde a la necesidad de los empleados para desarrollar mecanismos que les permitan compartir completamente, en la toma de decisiones, el diseño de sus vidas de trabajo”

Fuentes: Visauta (1983), González, Peiró y Bravo (1996), Segurado y Agulló (2002) y (Silva, 2006).

Teniendo en cuenta todas las definiciones mencionadas anteriormente, se puede decir que la Calidad de Vida Laboral incluye un conjunto de variables relacionadas con la persona y con el entorno laboral; las primeras son de carácter subjetivo y las segundas objetivo; estas variables en su conjunto le dan al concepto de Calidad de Vida Laboral un carácter multidimensional. Cuando las organizaciones se preocupan por la CVL no solo permiten que sus empleados cumplan con los objetivos propuestos sino que también permite que las personas desarrollen lo mejor de ellas mismas y crezcan personalmente.



### 0.4.2.3. Dimensiones de la Calidad de Vida Laboral

Las dimensiones que componen a la calidad de vida en el trabajo pueden ser clasificadas en dos grandes grupos; aquellos que se refieren al entorno en el que se realizan las actividades de trabajo (condiciones objetivas) y aquellas que tienen que ver con la experiencia psicológica de los trabajadores (condiciones subjetivas). Para la mayoría de autores, dada la multidimensionalidad del concepto de CVL, es imposible determinar un conjunto de aspectos que resulten universalmente generalizable, sin embargo, es posible mencionar aspectos comunes gran parte de las diversas actividades laborales realizadas por el hombre.

#### 0.4.2.3.1. Condiciones objetivas

- **Medioambiente físico:** Los empleados de las organizaciones están constantemente expuestos a todo tipo de riesgos laborales, ya sean físicos (radiaciones, ruidos, iluminación, etc.), químicos (gases anestésicos, líquidos peligrosos, etc.), biológicos (infecciones víricas y bacterianas), ergonómicos (riesgos posturales, cargas excesivas, etc.). Sumado a lo anterior la falta de espacio físico o la inadecuación del mismo, el mobiliario, la iluminación, etc. Pueden incidir en la CVL percibida por los trabajadores y pueden llegar a ser un estresor importante en el trabajo (Casas, et al., 2002).
- **Medioambiente tecnológico:** La frustración que genera al trabajador el no contar con los equipos e instrumentos necesarios para realizar el trabajo de manera adecuada constituye



### **Calidad de vida laboral de los empleados del Club de Profesionales Universitarios de Cartagena**

una dimensión del medio ambiente tecnológico que afecta de manera negativa a la CVL, ya que genera en el trabajador: ansiedad, falta de motivación, insatisfacción laboral; y a nivel de organización retrasos en la entrega de trabajos o decaimiento de la producción. Todo lo anterior lleva a la falta de efectividad. La deficiencia en el mantenimiento o suministro de componentes es otra dimensión que genera malestar en los trabajadores, ya que los imposibilita de seguir con sus labores de manera normal. Disminuye su eficiencia, genera estrés, ansiedad y frustración.

- **Medioambiente contractual:** El salario es uno de los aspectos más valorados en el trabajo, aunque su efecto motivador se debe a diversos factores. Un aspecto a tener en cuenta en este sentido es la Teoría de la Equidad de Adams en la que se establece que las personas en situaciones de trabajo distinguen entre contribuciones que ellos aportan y compensaciones obtenidas a cambio, y establecen una razón entre las contribuciones y las compensaciones recibidas y lo que reciben otras personas. De este proceso resulta la percepción de equidad o falta de la misma (Casas, et al., 2002).

La estabilidad en el puesto de trabajo es un factor importante en la CVL, ya que está demostrada su relación directa con la satisfacción laboral y el compromiso organizacional. Su ausencia genera alteraciones como el estrés, ansiedad, depresión, quejas somáticas, migraña, entre otras. Asimismo, la inestabilidad laboral hace que los empleados estén más



**Calidad de vida laboral de los empleados del Club de Profesionales Universitarios de Cartagena**

propensos a recibir sobrecarga laboral, en un intento desesperado por mantener su puesto de trabajo (Mesen, 2016).

- **Medioambiente productivo:** Los horarios de trabajo muy prolongados o los horarios rotativos constituyen un factor importante en la vida del trabajador, dado que las personas que experimentan estas situaciones pueden tener dificultades para mantener sus relaciones sociales y familiares normales. Asimismo, este tipo de horarios supone un impedimento no solo para el esparcimiento y mantenimiento de buenas relaciones familiares y sociales, sino también para la actualización profesional. Del mismo modo, es importante resaltar los empleados pueden ver afectado su salud al presentarse problemas de insomnio, fatiga y alteraciones del ritmo cardiaco, lo que afecta de manera directa su CVL.

La sobrecarga laboral ya sea cuantitativa (exceso de actividades a realizar en un determinado periodo de tiempo, o un exceso de horas de trabajo) o cualitativa (excesiva demanda en relación a las competencias, conocimientos y habilidades del trabajador o un gran nivel de responsabilidad en la toma de decisiones) constituye un agente generador de estrés e insatisfacción laboral. Es importante reflexionar sobre la situación contraria, la falta de tareas durante la jornada laboral y la asignación de tareas rutinarias y aburridas en relación con las habilidades del trabajador son otras de las dimensiones que afectan la CVL.



#### Calidad de vida laboral de los empleados del Club de Profesionales Universitarios de Cartagena

Los trabajadores que afrontan situaciones negativas con el medioambiente productivo se sienten desmotivados, insatisfechos, frustrados y aburridos en el trabajo. Por lo tanto se requiere que las organizaciones brinden oportunidades de promoción y ascenso a sus trabajadores, como facilidades para la formación; lo cual permitirá que los empleados estén motivados en la organización y mejoren su CVL.

#### 0.4.2.3.2. Condiciones subjetivas:

- **Esfera privada y mundo laboral:** La esfera privada y el desempeño de la actividad laboral se influyen mutuamente. Los problemas de tipo afectivo, enfermedad en el seno de la familia, las necesidades de atención extra a hijos pequeños o a familiares con problemas, etc. repercuten de manera directa en la Calidad de Vida de la persona y pueden afectar su rendimiento laboral (Casas, et al., 2002). Ya que de quien las experimenta. Asimismo, las exigencias del trabajo pueden llevar a los trabajadores a dejar de lado no solo las responsabilidades familiares, sino también las relaciones sociales del trabajador.
- **Individuo y actividad profesional:** Esta dimensión se relaciona a la utilización y desarrollo de conocimientos, destrezas y habilidades a fin de lograr alcanzar las metas profesionales, lo cual constituye un factor motivador ya que produce sentimientos de logro y de satisfacción con el trabajo. Asimismo, la autonomía y la participación activa en la toma de decisiones son la base de la satisfacción laboral (Salanova, et al., 1996; Casas, et al., 2002).



#### Calidad de vida laboral de los empleados del Club de Profesionales Universitarios de Cartagena

- **Organización y función directiva:** Las relaciones entre los miembros de los grupos de trabajo constituyen un factor primordial para la salud personal y organizacional. Se valora mucho la posibilidad de relación e interacción con los compañeros de trabajo. Inclusive, el enfoque de la gestión del conocimiento, resalta la importancia de la interrelación de los trabajadores en la construcción y el compartir del conocimiento; debido a que a través de la interrelación con los compañeros, los trabajadores desarrollan no solo sus habilidades sociales, sino que también comparten y consolidan conocimientos. Por el contrario, la ausencia de relaciones con los compañeros es considerado un "Desencadenante del estrés laboral" y tensión entre los miembros del grupo.

#### 0.4.2.3.3. Dimensiones propuestas por otros autores

Otros autores agrupan las variables descritas anteriormente de otra forma, como es el caso de (Silva, 2006). Quien expone que los factores que intervienen en la Calidad de Vida Laboral son: Calidad de Vida Laboral "Psicológica", Sistemas de gestión, Organización del trabajo, procesos organizacionales: comunicación y participación, Características del puesto de trabajo, Condiciones para el equilibrio trabajo-vida, condiciones físicas del entorno laboral.

La descripción de cada uno de los factores mencionados anteriormente se expone a continuación:

#### **Calidad de Vida Laboral "Psicológica":**



### **Calidad de vida laboral de los empleados del Club de Profesionales Universitarios de Cartagena**

- Satisfacción en las relaciones con los compañeros
- Sentirse parte del grupo de trabajo
- Contar con el apoyo de los jefes y/o compañeros de trabajo
- Identificación con la empresa
- Satisfacción con el trabajo
- Reconocimiento de los jefes y compañeros por el trabajo realizado
- Desarrollarse como persona en el trabajo

### **Sistema de gestión**

- Oportunidades de promoción y adelanto profesional
- Remuneración justa y adecuada
- Reconocimiento de beneficios, recompensas y ventajas sociales
- Formación para el mejoramiento del desempeño profesional
- Seguridad social
- Estabilidad en el empleo

### **Organización del trabajo**

- Tiempo para realizar el trabajo
- Carga de trabajo
- Actividades y atribuciones definidas
- Horario de trabajo
- Jornada laboral de acuerdo a las horas contratadas





### **Procesos organizacionales: Comunicación y participación**

- Participación en la toma de decisiones
- Libertad de expresión
- Información de las cuestiones organizacionales que afecten al empleado

### **Características del puesto de trabajo**

- Tareas y funciones diversificadas
- Libertad para que el empleado decida la manera en que realizara su trabajo
- Información de lo bien o mal que realiza el empleado el trabajo

### **Condiciones para el equilibrio trabajo y vida**

- Tiempo para el ocio, vida social y cultural
- El trabajo permite que el empleado mantenga buena salud
- Tiempo libre para la familia

### **Condiciones físicas del entorno laboral**

- Condiciones físicas del entorno: iluminación, ruido, climatización, etc.
- Disposición de mobiliario e instrumentos físicamente confortables
- Espacio físico de acuerdo al número de personas que trabajan juntas
- Limpieza e higiene de plantas e instalaciones

#### **0.4.2.4. La Calidad de Vida Laboral desde la perspectiva psicológica**



### **Calidad de vida laboral de los empleados del Club de Profesionales Universitarios de Cartagena**

La CVL se entenderá de forma muy diferente de acuerdo a como cada individuo conciba el trabajo; algunos los consideran un castigo, una obligación, un deber, un derecho y otros como una oportunidad para la autorrealización. Ahora bien para que la persona determine que su trabajo le proporciona un determinado nivel de CVL desde la perspectiva psicológica se debe tener en cuenta toda una serie de "estimaciones" o "apreciaciones" mentales que el ser humano realiza teniendo en cuenta sus expectativas, demandas, necesidades y preferencias (González et al., 1996).

Teniendo en cuenta lo anterior, la calidad de vida laboral "psicológica" hace referencia a la percepción e interpretación del empleado en relación con su ambiente externo; el cual va depender de las necesidades actuales, como de sus motivaciones, lo cual influirá en su comportamiento y/o conducta hacia la realización de objetivos. A pesar que los patrones de comportamiento varían (necesidades de individuo, valores sociales y capacidad individual), el ser humano siempre estará motivado por impulsos, deseos, necesidades o tendencias (López, 2005).

Para comprender que motiva a las personas se debe conocer los distintos fundamentos teóricos que han estudiado este tema. Entre los que destacamos autores como Maslow (1991) con su teoría de jerarquía de las necesidades, cuyo aporte es fundamental para comprender estas necesidades en relación con las expectativas de los individuos. Otros autores destacados son McGregor (1960), con su teoría X-Y sobre el comportamiento humano en el trabajo, e McClelland (1989), con su planteamiento de la teoría de la motivación en base a las necesidades (necesidades de logro, poder y afiliación).



### **Calidad de vida laboral de los empleados del Club de Profesionales Universitarios de Cartagena**

Recientemente se agregaron los planteamientos de Vroom (1979), quien plantea que la motivación es producto de multiplicar tres factores (valencia, expectativa e instrumentalidad), y de Shein (1991) sobre teoría del hombre complejo. También es interesante lo planteado por Adams (1997), quien considera que a los trabajadores además de interesarles la obtención de recompensas por su desempeño, también desean que estas sean equitativas, lo que transforma en más compleja la motivación, es decir, existe una tendencia a comparar los aportes (esfuerzo) y resultados (recompensas), pero además a realizar comparaciones con otras personas ya sea de la organización o no (Medina, Gallegos, & Lara, 2008). También se destaca el aporte de Herzberg (1959), quien propone una teoría en donde la satisfacción laboral dependerá del grado de satisfacción de dos factores.

Si bien todas estos autores han hecho importantes aportes para comprender como las diferentes motivaciones que tiene el ser humano repercuten en su comportamiento. En lo que concierne a la Calidad de Vida Laboral, la teoría de las necesidades de Maslow y la de los dos factores de Herzberg, son fundamentales para entender que los factores psicológicos que inciden en la Calidad de Vida Laboral de las personas.

#### **0.4.2.4.1. Teoría de las necesidades**

La teoría de las necesidades parte del principio de que los motivos del comportamiento humano residen en el propio individuo: su motivación para actuar y comportarse proviene de fuerzas que



### Calidad de vida laboral de los empleados del Club de Profesionales Universitarios de Cartagena

existen dentro de él. Algunas de esas necesidades son conscientes, mientras que otras no. La teoría motivacional más conocida es la de Maslow, y se basa en la jerarquía de las necesidades humanas (Maslow, 1943; Chiavenato, 2011).

Según Maslow, las necesidades humanas están organizadas en una pirámide de acuerdo con su importancia respecto de la conducta humana. En la base de la pirámide están las necesidades más bajas y recurrentes (las llamadas necesidades primarias), mientras que en la cúspide están las más elaboradas e intelectuales (necesidades secundarias). En la figura 1 se muestra esta organización jerárquica.

**Figura 1. Jerarquía de las necesidades humanas de Maslow**



Fuente: (López, 2005)

**Necesidades fisiológicas:** constituyen el nivel más bajo de necesidades humanas. Son innatas, como la necesidad de alimentación (hambre o sed), sueño y reposo (cansancio), abrigo (contra frío o calor) o deseo sexual (reproducción de la especie). Se denominan necesidades básicas por que exigen



### **Calidad de vida laboral de los empleados del Club de Profesionales Universitarios de Cartagena**

una satisfacción reiterada y constituye un proceso cíclico con el fin de garantizar la supervivencia del individuo (Chiavenato, 2011). Es importante decir que estas necesidades están presente en la vida humana desde el momento del nacimiento, permitiendo la subsistencia y existencia del individuo. A pesar de ser comunes a todos los seres humanos, requieren distintos grados individuales de satisfacción.

**Necesidades de seguridad:** constituyen el segundo nivel en las necesidades humanas. Llevan a las personas a protegerse de cualquier peligro real o imaginario, físico o abstracto. La búsqueda de protección contra una amenaza o privación, huir del peligro, el anhelo de un mundo ordenado y previsible son manifestaciones características de estas necesidades (Chiavenato, 2011). Estas aparecen en la conducta humana cuando las necesidades fisiológicas están relativamente satisfechas.

**Necesidades sociales o de afiliación:** surgen de la vida social del individuo con otras personas. Son las necesidades de asociación, participación, aceptación por parte de sus compañeros, intercambio de amistad, afecto y amor. Cuando las necesidades sociales no están debidamente satisfechas, las personas muestran resistencia, antagonismo y hostilidad frente a quienes se les acercan. La frustración de esas necesidades conduce a la falla de adaptación social y a la soledad (Chiavenato, 2011). Es importante decir que para el ser humano es fundamental dar y recibir afecto, dado que esto puede impulsar la conducta humana de manera favorable.



#### Calidad de vida laboral de los empleados del Club de Profesionales Universitarios de Cartagena

**Necesidades de estima o aprecio:** son las necesidades relacionadas con la manera como la persona se ve y valora, es decir, con la autovaloración y la autoestima, la confianza en sí mismo, la necesidad de aprobación y reconocimiento social, el estatus, la reputación y el orgullo personal (Chiavenato, 2011). Cuando estas necesidades están satisfechas conducen al empoderamiento de la personas, lo cual se fundamenta en la confianza en sí mismo, valor, fuerza, prestigio, poder, capacidad y utilidad. Por el contrario si estas necesidades no son satisfechas pueden producir sentimientos de inferioridad, debilidad y dependencia en las personas.

**Necesidades de autorrealización:** son las necesidades humanas más elevadas y se encuentran en lo más alto de la jerarquía. Motivan al individuo a emplear su propio potencial y a desarrollarse continuamente a lo largo de su vida. Esta tendencia se expresa mediante el impulso a superarse y a llegar a ser todo lo que se puede ser. Las necesidades de autorrealización se relacionan con la autonomía, independencia, control de sí mismo, competencia y plena realización del potencial y la virtud que cada persona posee, así como la utilización plena de sus talentos (Chiavenato, 2011). Es importante decir que las cuatro necesidades anteriores pueden satisfacerse por recompensas externas (extrínsecas) a la persona; las necesidades de autorrealización sólo se satisfacen mediante recompensas intrínsecas, como el sentimiento de realización.

#### 0.4.2.4.2. Teoría de los dos factores de Herzberg



### Calidad de vida laboral de los empleados del Club de Profesionales Universitarios de Cartagena

La teoría introducida por Herzberg, que en términos generales, corresponde con la distinción entre aspectos extrínsecos y aspectos intrínsecos de la experiencia laboral. Este hecho pone de manifiesto que tanto unos como otros son elementos relevantes de la CVL.

La teoría bifactorial de Herzberg afirma que la motivación se genera por la búsqueda de una satisfacción óptima de ciertas necesidades, las que producen satisfacción laboral (Roussel, 2000; López, 2005).

Para Herzberg, la motivación para trabajar depende de dos factores:

**Factores higiénicos:** se refieren a las condiciones que rodean a la persona en su trabajo; comprenden las condiciones físicas y ambientales del empleo, salario, beneficios sociales, políticas de la empresa, tipo de supervisión, clima de las relaciones entre dirección y empleados, reglamentos internos, oportunidades, etcétera. Corresponden a la motivación ambiental y constituyen los factores con que las organizaciones suelen impulsar a los empleados.

Algunos de los factores higiénicos son:

- Condiciones de trabajo y bienestar.
- Políticas de la organización y administración.
- Relaciones con el supervisor.
- Competencia técnica del supervisor.



### Calidad de vida laboral de los empleados del Club de Profesionales Universitarios de Cartagena

- Salario y remuneración.
- Seguridad en el puesto.
- Relaciones con los colegas.

**Factores motivacionales:** se refieren al contenido del puesto, a las tareas y las obligaciones relacionadas con éste; producen un efecto de satisfacción duradera y un aumento de la productividad muy superior a los niveles normales. El término motivación comprende sentimientos de realización, crecimiento y reconocimiento profesional que se manifiestan en la ejecución de tareas y actividades que representan desafíos y tienen significado en el trabajo. Si los factores motivacionales son óptimos, elevan la satisfacción; si son precarios, la reducen. Por eso se les denomina factores de satisfacción. Constituyen el contenido del puesto en sí y comprenden:

- Delegación de responsabilidad.
- Libertad para decidir cómo realizar una labor.
- Posibilidades de ascenso.
- Utilización plena de las habilidades personales.
- Formulación de objetivos y evaluación relacionada con ellos.
- Ampliación o enriquecimiento del puesto (horizontal o verticalmente)

Para (Silva, 2006) los empleados le atribuyen mayor importancia a los factores motivacionales que a las condiciones higiénicas o del entorno; dado que en ocasiones las organizaciones suelen





**Universidad  
de Cartagena**  
Fundada en 1827

#### **Calidad de vida laboral de los empleados del Club de Profesionales Universitarios de Cartagena**

desatender la satisfacción de las personas en su afán porque estos aumenten su desempeño; propiciando en el empleado una percepción de poca importancia para la organización. Lo cual se convierte en un reto para las organizaciones por centrar mayor su atención en las personas y como estas se sienten en la organización, con el fin de que tengan una mejor calidad de vida laboral.

#### **0.4.3. MARCO CONCEPTUAL**

**Calidad de Vida Laboral:** es el conjunto de características individuales (necesidades, valores, expectativas) y situacionales (estructura organizacional, tecnologías, sistemas de recompensas, políticas externas) que permiten una interacción entre las organizaciones y las personas; a través



**Calidad de vida laboral de los empleados del Club de Profesionales Universitarios de Cartagena**

de unas adecuadas condiciones físicas, psíquicas y emocionales para el empleado que impacten positivamente en su desempeño en la organización.

**Condiciones Físicas laborales:** son todas las circunstancias físicas del entorno laboral como iluminación, ruido y climatización; la disponibilidad del mobiliario e instrumentos físicos confortables, además que el espacio físico sea adecuado al número de personas que trabajan juntas.

**Condiciones sociales del trabajo:** son las condiciones que promueven servicios y prestaciones, previstos o no en la ley; como comedor en el centro de trabajo, alimentación subsidiada o gratuita, transporte subsidiado o gratuito, lugares de esparcimiento y reposo, asistencia médico-hospitalaria, seguridad social, asistencia odontológica, asistencia por embarazo, guarderías, estacionamiento, seguro de vida de grupo, complemento para jubilación o fondos de pensión, complemento de ayuda por enfermedad, entre otros.

**Condiciones contractuales del trabajo:** se refiere a la remuneración, como salario laboral (Salario normativo o por categoría), Índice de reajuste salarial, índice de aumento real o índice de productividad, primas por trabajo extraordinario (horas extras) en días normales o domingos y días feriados, homologación salarial, aumentos por méritos o ascenso, entre otros.

**Condiciones psicológicas:** hace referencia a la percepción e interpretación de las personas en relación con su ambiente externo. Ese ambiente está relacionado con sus necesidades actuales, la



**Universidad  
de Cartagena**  
Fundada en 1827

**Calidad de vida laboral de los empleados del Club de Profesionales Universitarios de Cartagena**

relación con los compañeros de trabajo y con el jefe; si el empleado se siente parte de la empresa y si se está satisfecho con su trabajo.

**La satisfacción en el puesto trabajo:** motivación que tienen los empleados en referencia al contenido o de las actividades que tiene que desempeñar, si estas le resultan desafiantes y estimulantes.

**La insatisfacción en el puesto trabajo:** desmotivación que tienen los empleados función del ambiente, de la supervisión, de los colegas y del contexto general del puesto.



## 0.5.DISEÑO METODOLÓGICO

### 0.5.1. Tipo de Investigación

Debido al perfil de esta investigación se consideró necesario realizar un estudio transversal de encuestas, de tipo descriptivo- analítico, mediante el cual se busca describir, registrar, documentar, interpretar, orientar y analizar los resultados que arroje la investigación; para caracterizar la Calidad de vida laboral de los empleados del Club de Profesionales Universitarios de Cartagena.

### 0.5.2. Fuentes primarias y secundarias

#### 0.5.2.1.Fuentes primarias

Las fuentes primarias que se utilizarán en este estudio se mencionan según el orden de aplicación: observación y la realización de encuestas, ello aplicado a los empleados del Club de Profesionales Universitarios de Cartagena. Este instrumento de recolección se desarrolló con el fin de identificar los factores del entorno laboral (objetivos) y los de carácter psicológico (Subjetivo) que intervienen en la Calidad de vida laboral de los empleados de esta organización.

Encuesta: utilizada para recolectar toda la información de primera mano, necesaria para alcanzar los objetivos propuestos en este proyecto, a través de la exploración e identificación de las condiciones físicas, sociales, contractuales, del puesto de trabajo y psicológicas que afectan la



**Universidad  
de Cartagena**  
Fundada en 1827

### **Calidad de vida laboral de los empleados del Club de Profesionales Universitarios de Cartagena**

calidad de vida laboral de los empleados del Club de Profesionales Universitarios de Cartagena a quienes se les aplicara el instrumento.

#### **0.5.2.2.Fuentes Secundarias**

La investigación está soportada en información bibliográfica sobre La Calidad de Vida Laboral, las dimensiones subjetivas y objetivas de la misma, la concepción psicológica de la Calidad de Vida Laboral, y las teorías motivacionales que fundamentan la percepción de los empleados sobre su Calidad de Vida Laboral; así como documentos, artículos, revistas y textos especializados e internet. La información secundaria además esta soportada en la información teórica de autores como: Luisa Marinalva da silva, Pilar González, José Peiró y María Bravo y todos los artículos y autores relacionados en la Bibliografía.

#### **0.5.3. Delimitación del problema**

##### **0.5.3.1.Delimitación espacial**

El presente proyecto se desarrollará en las Instalaciones del Club de Profesionales Universitario ubicado en la Ciudad de Cartagena.

##### **0.5.3.2.Delimitación Temporal**

La investigación se enmarca en los meses de mayo de 2015 y finalizará en septiembre de 2016.

##### **0.5.3.3.Población**



### **Calidad de vida laboral de los empleados del Club de Profesionales Universitarios de Cartagena**

Todos los empleados del Club de Profesionales Universitarios de Cartagena, que corresponden a treinta y cuatro (34).

El personal se encuentra distribuido en los diferentes niveles de la empresa (estratégico, táctico y operativo) así:

#### **Personal Estratégico: uno (1)**

- Ad Hoc (No remunerados): Miembros de la Junta directiva: nueve (9)
- Remunerado: Gerencia uno (1).

#### **Personal Táctico: diez (10)**

- Remunerado: uno (1) Subgerencia.
- Remunerado: uno (1) Contador General.
- Remunerado: dos (2) Chef.
- Remunerados: dos (2) Capitanes de Meseros.
- Remunerado: un (1) Barman.
- Remunerado: uno (1) Cartera y Cobranzas.
- Remunerado: uno (1) Compras.
- Remunerado: uno (1) Costos.

#### **Personal Operativo: veintitrés (23)**

- **Administrativos:**
  - ✓ dos (2) cajeras.
  - ✓ una (1) secretaria.



**Calidad de vida laboral de los empleados del Club de Profesionales Universitarios de Cartagena**

- ✓ un (1) auxiliar contable y administrativo.
- ✓ una (1) auxiliar de costos y control en cocina.
- **Cocina**
  - ✓ dos (2) operarias de producción de congelados y postres.
  - ✓ tres (3) auxiliares de cocina.
  - ✓ un (1) steward (lavaplatos)
  - ✓ un (1) técnico en control de calidad.
- **Restaurante**
  - ✓ dos (2) meseros.
- **Vigilancia y portería**
  - ✓ cuatro (4)
- **Mantenimiento**
  - ✓ dos (2)
- **Aseo**
  - ✓ tres (3)

**0.5.4. Diseño de instrumentos de recolección de información**

Para la recolección de información necesaria para el desarrollo de la presente investigación se utilizara la Encuesta estructurada.



#### **0.5.5. Diseño del procesamiento de datos**

El procesamiento de los datos recolectados se hará de la siguiente manera:

La información conseguida en las encuestas, posteriormente será transcrita, ordenada y clasificada, para su respectiva tabulación e interpretación a través del programa Dyane Versión 4, que permita la obtención de gráficas y tablas para la realización de análisis que permitan la elaboración de conclusiones.

#### **0.5.6. Recolección de datos**

La recolección de la información se hará de manera personal por parte de los integrantes del grupo investigador con el fin de interactuar con los empleados de la organización y observar las reacciones e interpretaciones de los encuestados y así complementar la información conseguida.

#### **0.5.7. Digitación y procesamiento de datos**

Los resultados de las encuestas serán procesados a través del programa Dyane Versión 4. (Gráficas y tablas).

#### **0.5.8. Análisis de los resultados**

Dada la debida organización y tabulación de los datos recolectados, se llevaran a cabo análisis univariados y bivariados, con el fin de interpretar los resultados obtenidos, fundamentándose en el marco referencial del proyecto, para dar respuesta a cada uno de los objetivos establecidos.





## 0.6. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

Tabla 2. Operacionalización de las variables

VARIABLE	DIMENSIÓN 1	DIMENSIÓN 2	DIMENSIÓN 3	FUENTE
<b>Descripción de las instalaciones físicas.</b>	Seguridad de instalaciones	Sistemas de alarmas	Equipos de cámaras,	Encuesta
			Equipos de protección	Encuesta
		Sistemas de Comunicación	Teléfonos,	Encuesta
			Medios de comunicación.	Encuesta
		Control de tránsito	Monitoreo de entrada y salida de vehículos	Encuesta
	Vigilancia	Control de entrada y salida de personal	Encuesta	
	Instalaciones	Área de Trabajo	Puesto de trabajo	Encuesta
			Mobiliario	Encuesta
			Espacio	Encuesta
		Área de descanso y recreación	Espacio de alimentación	Encuesta
			Zonas verdes	Encuesta
			Espacios deportivos o recreativos	Encuesta
	Identidad Corporativa	Elementos institucionales de la empresa	Logo	Encuesta
			colores institucionales	Encuesta
<b>Percepción de los empleados en referencia a los factores objetivos de la Calidad de Vida laboral</b>	Contractuales	Salarios	Escala salarial	Encuesta
		Bonificación	Premios, pagos extras	Encuesta
		Prestaciones	Salud, pensión, vacaciones, cesantías y primas	Encuesta
	Condiciones de seguridad y salud en el trabajo	Condiciones físicas	La Iluminación y la ventilación	Encuesta
			El Ruido	Encuesta
		Capacitación	Cursos de SISO	Encuesta



**Calidad de vida laboral de los empleados del Club de Profesionales Universitarios de Cartagena**

		Seguridad	Elementos de protección personal	Encuesta	
	Condiciones sociales	Integración de los empleados	Celebración de cumpleaños	Encuesta	
			Semana de la salud	Encuesta	
			Actividades recreativas y deportivas	Encuesta	
	Puesto de trabajo	Capacitaciones	Patrocinio	Encuesta	
		Innovación	Investigación	Encuesta	
		Funciones y procedimientos	Manual de procesos y funciones	Encuesta	
		Promoción laboral	Ascensos	Encuesta	
	<b>Identificación de los factores psicológicos que intervienen en la calidad de vida laboral de la empresa.</b>	Identificación de los empleados con la identidad corporativa	Símbolos	Logo	Encuesta
				Colores institucionales	Encuesta
Satisfacción laboral		Relaciones interpersonales	Jefe	Encuesta	
			Compañeros	Encuesta	
			Clientes	Encuesta	
		Implicación laboral	Participación en la toma de decisiones	Encuesta	
		Importancia del empleado para la organización	Jefes y compañeros reconozcan su trabajo realizado	Encuesta	
			Sentirse parte de la organización	Encuesta	
Contar con el apoyo de jefes para resolver problemas del trabajo			Encuesta		

Fuente: los autores



**Universidad  
de Cartagena**  
Fundada en 1827

Calidad de vida laboral de los empleados del Club de Profesionales Universitarios de Cartagena

## 0.7.ADMINISTRACIÓN DEL PROYECTO

### 0.7.1. Recursos humanos

#### **Investigadores:**

Pamela Beltrán Morales

Manuel Felipe Martínez Pérez

#### **Asesor:**

Adolfredo Peña Carrillo - Docente del Programa de Administración de Empresas

### 0.7.2. Recursos Institucionales

- Universidad de Cartagena Programa de Administración de Empresas, Facultad de Ciencias Económicas.
- Biblioteca Universidad de Cartagena Sede Piedra de Bolívar.

### 0.7.3. Recursos Financieros

**Tabla 3. Recursos financieros**

	<b>Efectivo</b>	
<b>Transporte</b>	<b>400.000</b>	<b>400.000</b>
<b>Alimentación</b>	<b>100.000</b>	<b>100.000</b>
<b>Fotocopias</b>	<b>120.000</b>	<b>120.000</b>
<b>Impresiones</b>	<b>150.000</b>	<b>150.000</b>



**Universidad  
de Cartagena**  
Fundada en 1827

**Calidad de vida laboral de los empleados del Club de Profesionales Universitarios de Cartagena**

<b>Internet</b>	<b>120.000</b>	<b>120.000</b>
<b>Llamadas</b>	<b>50.000</b>	<b>50.000</b>
<b>Empastes</b>	<b>150.000</b>	<b>150.000</b>
<b>Papelería</b>	<b>130.000</b>	<b>130.000</b>
<b>Otros materiales</b>	<b>110.000</b>	<b>110.000</b>
<b>Imprevistos (10%)</b>	<b>133.000</b>	<b>133.000</b>
<b>TOTAL</b>	<b>\$1.463.000</b>	<b>\$1.463.0</b>



0.7.4. Cronogramas de Actividades

Actividades	1			2			3			4			5			6			7			8			9			10			11			12					
Elección de tema de investigación																																							
Exploración																																							
Redacción de la propuesta de investigación																																							
Aprobación del tema																																							
Recolección de información																																							
Análisis y procesamiento de información																																							
Entrega y revisión Anteproyecto																																							
Recolección de la información																																							
Tabulación de datos																																							





## **1. EL CLUB DE PROFESIONALES UNIVERSITARIOS DE CARTAGENA EN CUANTO A SUS ELEMENTOS INSTITUCIONALES, INSTALACIONES FÍSICAS Y VIGILANCIA.**

Las organizaciones de carácter privado que conforman los egresados de una carrera o institución determinada permiten mantener el vínculo entre sus miembros a través de una colectividad, ligada a la vivencia de experiencias compartidas. Teniendo en cuenta que los egresados del Sistema de Educación Superior son parte activa de las comunidades universitarias y del sistema social. Su actuación está determinada por sus fundamentos profesionales y su responsabilidad social, el mercado laboral y por el entorno (Universia, 2008). En este sentido estas organizaciones generan espacios para la integración y recreación para sus miembros, contribuyendo con el desarrollo profesional y la equidad social.

### **1.1. Antecedentes históricos**

El Club de Profesionales Universitarios de Cartagena nace en 1970 cuando el señor Juan C. Arango era rector de la Universidad de Cartagena, este vio la necesidad de crear un sitio de reunión para los profesores, donde pudieran debatir temas de interés general, promover la investigación científica; como también fomentar eventos deportivos y recreativos.

Para lograr esta iniciativa Arango solicitó la colaboración de los profesores mediante la compra de una acción de mil pesos, esto con la autorización del síndico de la universidad. Los señores



### **Calidad de vida laboral de los empleados del Club de Profesionales Universitarios de Cartagena**

socios podían comprar hasta cuatro acciones. Con el dinero que se obtuvo de esa iniciativa y la realización de un préstamo bancario, se compró un lote de más de cinco mil metro cuadrados; donde se ubicaría el Club de profesionales Universitarios de Cartagena.

Posteriormente se realizó una asamblea en la cual se creó un comité provisional para que organizara los estatutos; luego se hizo otra asamblea para cambiar este comité y se eligió una junta directiva que sesiono durante dos años, durante el tiempo de gestión de la primera junta directiva, el arquitecto Eduardo Camacho diseño los dos primeros quioscos, los cuales se construyeron a través de un préstamo al Banco Cafetero.

El Club de Profesionales Universitarios de Cartagena, fue creado por medio de la resolución 1052 de 1971, esta lo dota de personería jurídica, autonomía administrativa y patrimonio independiente, tendría su domicilio en la ciudad de Cartagena y podrá organizar y establecer seccionales en otras ciudades del departamento de Bolívar donde estuvieran domiciliados los miembros suyos.

De acuerdo con el trabajo de grado realizado por Rosa Barrios y Yadria de la Ossa en 1988 para obtener el título como Administradores de Empresas de la Universidad de Cartagena (Barrios & De la Ossa, 1988), el cual fue denominado reestructuración administrativa del club de profesionales Universitarios de Cartagena, y donde se realizó un diagnóstico de cómo se encontraba el club para ese entonces (1988), evidenciándose que la organización no contaba con





### **Calidad de vida laboral de los empleados del Club de Profesionales Universitarios de Cartagena**

una división de los actividades, dado que existía un manual de funciones para ese entonces, lo que ocasionaba que al interior de cada una de las áreas de la organización hubiera una duplicidad de las funciones, pues no se tenía claro cuáles eran tareas de cada cargo; por ende se daba una distribución inequitativa del trabajo. Sumado a lo anterior la organización no contaba con un organigrama que estableciera los niveles jerárquicos de la organización, lo que no dejaba claro las responsabilidades y líneas de autoridad de cada cargo. La comunicación que se daba era de tipo informal; los procesos operacionales de la empresa se daban en respuesta a los niveles de servicios que se presentaba, generando una actitud reactiva, por ejemplo no se llevaba un control de las mercancías necesarias para la prestación del servicio, debido a que no existía un área encargada de las compras, lo que ocasionaba poca optimización del tiempo.

Todas las situaciones mencionadas anteriormente propiciaron que por medio del trabajo de grado en mención, los estudiantes hicieran una propuesta para la reestructuración administrativa del club de profesionales Universitarios de Cartagena, focalizándose en el diseño de un organigrama de acuerdo a los cargos que existían para ese entonces, un manual de funciones, que describiera el objetivo de cada cargo y sus respectivas funciones.

El club de profesionales Universitarios de Cartagena con el pasar de los años y la gestión realizada por los miembros de las juntas directivas que han pasado por esta organización, se mejoraron las instalaciones, incluyendo espacios como comedor social, piscina, cancha de tenis, entre otros. Este club ha continuado sosteniéndose en el tiempo, a través del trabajo mancomunado



**Universidad  
de Cartagena**  
Fundada en 1827

### **Calidad de vida laboral de los empleados del Club de Profesionales Universitarios de Cartagena**

del gremio de profesionales, lo cual ha permitido un incremento del bienestar de sus miembros y sus respectivas familias, el desarrollo de la capacidad deportiva de los niños y la sana integración de los profesionales en la ciudad de Cartagena.

### **1.2.Panorama actual**

El Club de Profesionales Universitarios de Cartagena es una entidad sin ánimo de lucro, que nació como una iniciativa de los profesionales de la Universidad de Cartagena en aras de promover la integración y el bienestar de los profesionales de la región. Dentro de sus principales actividades, se encuentra el alquiler de salones para sus eventos, servicios de restaurante, canchas deportivas, y piscinas.

Sus principales elementos estratégicos son:

### **MISIÓN**

Como organización gremial de profesionales universitarios, el Club de Profesionales Universitarios de Cartagena tiene como misión ofrecer a sus afiliados el principal ambiente de interacción social, recreativa y cultural, promover su desarrollo profesional y gremial y actuar como ente motivador y canalizador de su espíritu solidario en beneficio de obras de interés social, bajo principios de transparencia, eficiencia, equidad, democracia y calidad.



Calidad de vida laboral de los empleados del Club de Profesionales Universitarios de Cartagena

VISIÓN

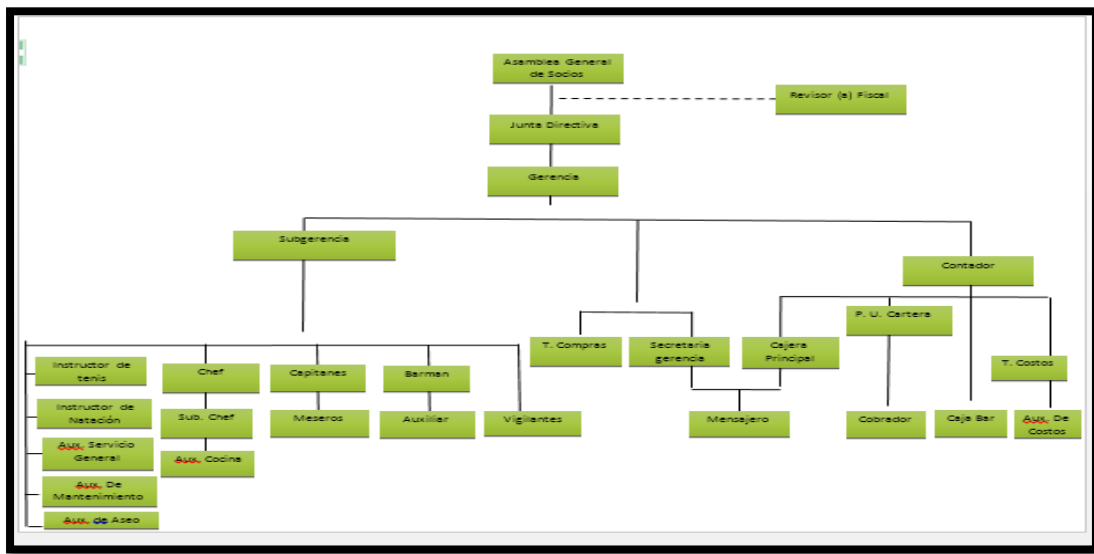
El Club de Profesionales Universitarios de Cartagena será reconocido por sus afiliados y la sociedad en general, en el ámbito local y regional, por el alto nivel cultural y social de su comunidad, por la alta calidad de sus servicios, por su contribución a obras de carácter social y por el sentido de pertenencia de sus socios y familiares.

MANUALES

El Club de Profesionales Universitario de Cartagena, tiene diseñados los manuales de funciones y de procedimiento, se tienen documentados y son la guía para el desarrollo de las actividades de todos los trabajadores.

ORGANIGRAMA GENERAL

Figura 2. Organigrama Club de Profesionales Universitarios de Cartagena



Fuente: Club de Profesionales Universitario de Cartagena.



### 1.2.1. Elementos que identifican a la organización

Los elementos que identifican a una organización hacen parte de su identidad corporativa, los cuales son considerados las representaciones consistentes de la compañía con un énfasis en los símbolos corporativos y logos. Por tanto la identidad corporativa debe reflejar la filosofía organizacional.

La autorrepresentación de una organización se puede desarrollar a través de tres formas diferenciadas: el comportamiento, la comunicación y el simbolismo, que constituirían el mix de identidad corporativa (Curras, 2010). El último de estos elementos, es decir el simbolismo, hace parte de la identidad visual de la organización, el cual se refiere a la representación gráfica de la identidad corporativa, en forma de marcas, logotipos, decoración, estilo corporativo, vestuario del personal, etc. Los cuales reflejan lo que representa o desea representar la empresa.

En lo que respecta al club de profesionales universitarios de Cartagena a continuación se describen los elementos que la identifican; destacándose el uso de los colores verde y blanco, el primero es un color fácil de procesar para las personas, además es usado en las áreas de entretenimiento; mientras que el color blanco está asociado a la tranquilidad. En concordancia con lo anterior se podría decir que los colores institucionales están acorde con el objeto social de la organización.

- a. **Colores institucionales:** Verde y blanco.
- b. **Logo**



**Universidad  
de Cartagena**  
Fundada en 1827

## **Calidad de vida laboral de los empleados del Club de Profesionales Universitarios de Cartagena**



### **1.2.2. Distribución de los empleados del club de profesionales universitarios de Cartagena de acuerdo a los niveles jerárquicos de la organización**

El ambiente impone a la organización desafíos externos, mientras que la tecnología presenta desafíos internos. Para enfrentar estos desafíos internos y externos, se distinguen tres niveles organizacionales. El primero de ellos es el nivel estratégico, que corresponde al nivel más alto dentro de la organización; el cual está integrado por los directores, propietarios o accionistas y por los altos ejecutivos. Se le denomina también nivel institucional porque es donde se toman las decisiones y se establecen tanto los objetivos de la organización como las estrategias necesarias para alcanzarlos. Seguidamente se encuentra el nivel intermedio, que también se le conoce como nivel táctico, mediador o gerencial; a este nivel pertenecen los departamentos y las divisiones de la empresa, y se encarga de adecuar las decisiones tomadas en el nivel institucional (en la alta dirección) a las acciones realizadas en el nivel operacional (en la base de la organización). Por último y no menos importante está el nivel operacional, este es conocido también como nivel técnico o núcleo técnico, y se encuentra en las áreas internas e inferiores de la organización (Chiavenato, 2011).



### Calidad de vida laboral de los empleados del Club de Profesionales Universitarios de Cartagena

Para esta investigación es importante conocer el nivel jerárquico de los empleados del club de profesionales universitarios de Cartagena, porque la percepción de los empleados varían de acuerdo al nivel en que se encuentre, ya sea operativo, táctico o estratégico. Por tanto se aplicó una encuesta estructurada a los 34 empleados de la organización; los resultados de dicha encuesta permiten afirmar que El club de profesionales universitarios de Cartagena se encuentra constituido por 67,65% empleados pertenecientes al nivel operativo, 29,41% al nivel táctico y 2,94% al nivel estratégico. (Ver Tabla No.4).

**Tabla 4. Distribución de los empleados en los niveles jerárquicos de la organización**

Variable 1: Nivel jerárquico de la organización al que pertenece el empleado			
Código	Significado	Frecuencia	%
1	Estratégico	1	2,94
2	Táctico	10	29,41
3	Operativo	23	67,65
Total frecuencias		34	100,00

Fuente: Encuesta

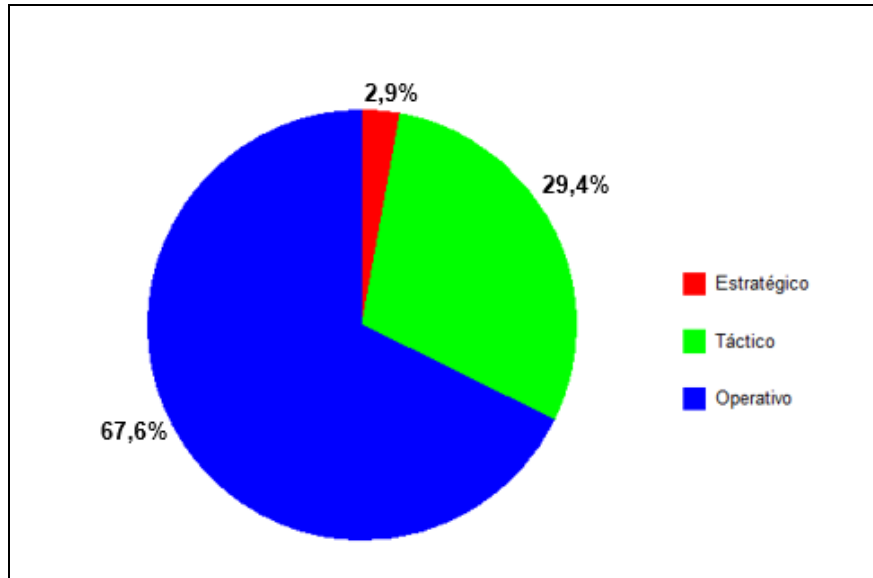
Existen mayor número de empleados en el nivel operativo del club de profesionales universitarios de Cartagena, porque las actividades que realiza este tipo de organizaciones, como la realización de eventos, servicios de restaurante, actividades deportivas y recreativas; requieren mayor personal en el nivel operativo (Ver Grafica N° 1).



Universidad  
de Cartagena  
Fundada en 1827

Calidad de vida laboral de los empleados del Club de Profesionales Universitarios de Cartagena

Gráfico 1. Distribución de los empleados en los niveles jerárquicos de la organización



Fuente: Encuesta

### 1.2.3. Descripción de las instalaciones físicas

Para el desarrollo de las actividades, el club de profesionales universitarios de Cartagena cuenta con las siguientes instalaciones locativas:

Imagen 1. Piscina



Fuente: Autores



Universidad  
de Cartagena  
Fundada en 1827

Calidad de vida laboral de los empleados del Club de Profesionales Universitarios de Cartagena

**Imagen 2. Comedor social**



Fuente: autores

**Imagen 3. Comedor social**



Fuente: autores





**Universidad  
de Cartagena**  
Fundada en 1827

**Calidad de vida laboral de los empleados del Club de Profesionales Universitarios de Cartagena**

**Imagen 4. Parque infantil**



Fuente: Autores

**Imagen 5. Cancha deportiva**



Fuente: autores



**Universidad  
de Cartagena**  
Fundada en 1827

**Calidad de vida laboral de los empleados del Club de Profesionales Universitarios de Cartagena**

### **Imagen 6. Parqueadero**



Fuente: autores

#### **1.2.4. Vigilancia**

La seguridad del club de profesionales universitarios de Cartagena requiere esquemas de vigilancia y controles internos en la empresa, con el fin de prevenir robos y la presencia de cualquier situación de riesgo; por tanto se hace necesario que la empresa haga un control de entrada y salida de personal y vehículos, y cuente con sistema de seguridad de gran calidad; que garanticen la seguridad de los empleados, miembros del club, etc.

##### **1.2.4.1. Monitoreo de entrada-salida de personal y vehículos**

Por lo general, el control de entrada-salida de personal y vehículos tiene lugar en la puerta de la organización, cuando el personal y/o vehículo entra o sale. En el caso de las personas se trata



### Calidad de vida laboral de los empleados del Club de Profesionales Universitarios de Cartagena

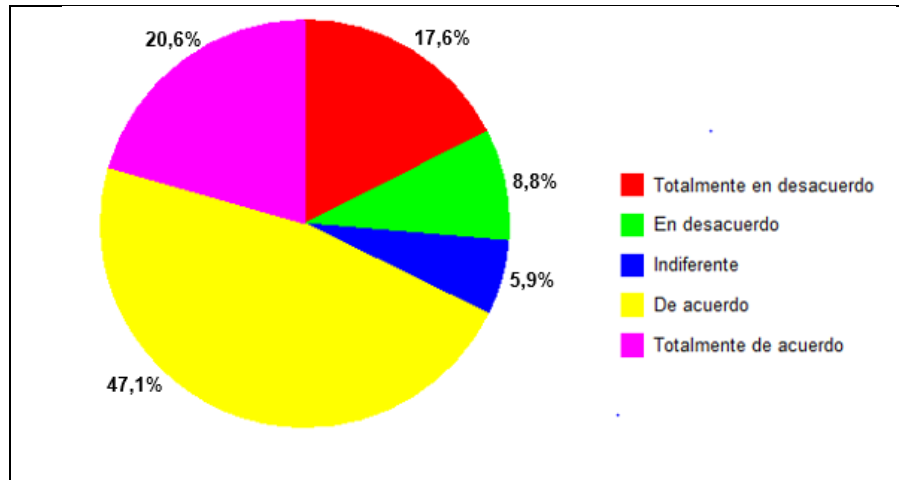
de un control visual o de revisión de cada individuo que ingresa o sale de las instalaciones. Cuando se trata de los vehículos, en especial los que entregan o llevan mercancías o materias primas; el vigilante anota el contenido que entra o sale de la organización, el nombre del conductor, entre otros datos importantes (Chiavenato, 2011).

En lo que respecta al club de profesionales universitarios de Cartagena, se les pregunto a los empleados su grado de acuerdo/desacuerdo de la siguiente afirmación: *“Al ingresar y salir de mi lugar de trabajo existe monitoreo de entrada y salida de personal e incluso de los vehículos”*; se presentó que el 47,1% de los empleados afirmó estar de acuerdo con ello; seguido de un 20,6% de los encuestados que está totalmente de acuerdo; mientras que más de la cuarta parte de las personas encuestadas (26,4%) manifiesta estar en desacuerdo o total desacuerdo con la afirmación, y solamente el 5,9% es indiferente a la pregunta. (Ver Grafica N° 2).

De acuerdo con lo anterior, se puede decir que a pesar de que la mayoría de los empleados (47,1%) manifestó que en la organización se hacía un monitoreo de la entrada y salida de personal e incluso de los vehículos; la organización debe mantener esa vigilancia de manera constante porque solo así se garantizará la seguridad de los empleados y los miembros del club de profesionales universitarios de Cartagena.



**Gráfico 2. Monitoreo de entrada-salida de personal y vehículos**



Fuente: Encuesta

#### 1.2.4.2. Sistemas de seguridad

Hoy en día, todos tenemos la necesidad de protegernos de posibles situaciones de riesgo, mediante diferentes métodos; cada organización tiene su servicio de vigilancia con características propias. Una de las herramientas para la seguridad de la organización es la implementación de cámaras, las cuales brindan seguridad en todo momento, a través de un monitoreo constante, dado que al ser sistemas interconectados entre sí, permiten una mayor posibilidad de identificar cualquier tipo de movimiento extraño y evitar un posible robo; además en caso de que ocurra algún evento desafortunado, estos dispositivos de seguridad electrónica pueden servir como soporte de evidencia.

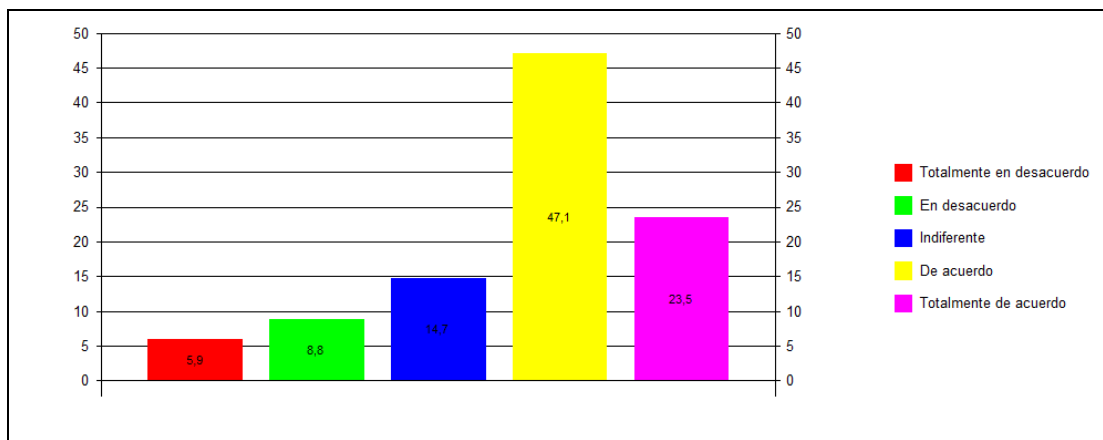


### Calidad de vida laboral de los empleados del Club de Profesionales Universitarios de Cartagena

Cada día la tecnología se reinventa para ofrecer nuevos avances e innovaciones que enriquecen un poco más los servicios seguridad, tanto es que hoy en día se habla de la seguridad electrónica, la cual abarca a todos los sistemas de alarma y mucho más, que apoyados en la tecnología, brindan una mayor garantía en la seguridad y el resguardo de los bienes materiales y humanos. Todas estas herramientas son más precisas, exactas y confiables; permitiendo que las organizaciones tengan mayores garantías de seguridad.

De acuerdo con la encuesta aplicada a los empleados del club de profesionales universitarios de Cartagena respecto a si las Instalaciones cuentan con sistemas de alarma, cámara y equipos de seguridad y monitoreo, el 47,1% afirman estar totalmente de acuerdo con ello; le sigue un 23,5% de los empleados que están de acuerdo con esta afirmación; mientras que el 14,7% de los empleados es indiferente a este tema, y el 14,7% de los empleados restantes están en desacuerdo o totalmente desacuerdo con que el club de profesionales universitarios de Cartagena cuente con sistemas de seguridad. (Ver Grafica N° 3).

**Gráfico 3. Sistema de Seguridad**



Fuente: Encuesta



## **2. PERCEPCIÓN DE LOS EMPLEADOS DEL CLUB DE PROFESIONALES UNIVERSITARIOS DE CARTAGENA EN REFERENCIA A LAS CONDICIONES FÍSICAS, SOCIALES, CONTRACTUALES Y DEL PUESTO DE TRABAJO.**

La revisión teórica sobre el significado de la Calidad de Vida Laboral permitió identificar cuatro factores o dimensiones de carácter objetivo de la CVL, los cuales fueron evaluados mediante la encuesta aplicada a los empleados del Club de profesionales Universitarios de Cartagena, y cuyos resultados se presentan a continuación.

### **2.1. Condiciones físicas**

Es el ambiente físico que rodea al empleado mientras desempeña un cargo. Los tres puntos más importantes de las condiciones ambientales del trabajo son iluminación, ruido y condiciones atmosféricas.

#### **2.1.1. La Iluminación y la ventilación**

Se entiende como iluminación la cantidad de luz que incide en el lugar de trabajo del empleado. No se trata de la iluminación en general, sino de la cantidad de luz en el punto focal del trabajo. La Iluminación es uno de los factores ambientales de carácter micro climático que hace que el trabajo se pueda desempeñar en unas condiciones aceptables de eficiencia, comodidad y seguridad.



### **Calidad de vida laboral de los empleados del Club de Profesionales Universitarios de Cartagena**

Un sistema de iluminación debe ser suficiente, de modo que cada luminaria proporcione la cantidad de luz necesaria para cada tipo de trabajo. Se debe distribuir la luz de forma constante y uniforme, con el fin de evitar la fatiga visual y que no existan contrastes violentos de luz y sombra, y de claros y oscuros (Chiavenato, 2011). En lo que respecta a la ventilación, esta es necesaria para promocionar el oxígeno suficiente para el mantenimiento de la vida, mediante el suministro de aire fresco; y también permite abatir la contaminación ambiental del lugar. La ventilación se puede utilizar a través de dos sistemas el de impulsión; que proporciona el aire al lugar de trabajo; y el sistema de extracción, que elimina contaminantes del lugar de trabajo manteniéndolo limpio.

Las calificaciones dadas por los empleados del club de profesionales respecto a si la iluminación y la ventilación es la adecuada para trabajar, se hace notorio que la mayoría de los empleados están de acuerdo o totalmente de acuerdo con esta afirmación (52,94%); el 29,41% está totalmente en desacuerdo, el 11,76% está en desacuerdo con la afirmación y solo el 5,88% es indiferente a si la iluminación y la ventilación en su puesto de trabajo es la adecuada. Si se mira lo anterior en función del nivel jerárquico de los empleados, se observa que la mayoría de los empleados de los niveles estratégico (100%) y táctico (60%) están de acuerdo o totalmente de acuerdo con que la iluminación y la ventilación en su puesto de trabajo es la adecuada; mientras que el 47,82% de los empleados del nivel operativo están en desacuerdo o totalmente en desacuerdo con esta afirmación (Ver tabla N°5).



**Calidad de vida laboral de los empleados del Club de Profesionales Universitarios de Cartagena**

Para confirmar lo anterior se aplica la prueba Ji2 cuyo nivel de significancia (73,64%) se encuentra por encima del 5%, la cual también muestra que no hay diferencias significativas entre los niveles jerárquicos, frente a los grados de acuerdo/desacuerdo respecto a si la iluminación y la ventilación en los puestos de trabajo es la adecuada (Ver tabla N° 5).

Teniendo en cuenta los resultados, la organización debe buscar alternativas para contrarrestar la carencia de iluminación y ventilación que la mayoría de los empleados del nivel operativo aseguraron carecer; dado que este factor puede considerarse un coadyuvante para afectar la seguridad del trabajo.

**Tabla 5. La Iluminación y la ventilación, con respecto al nivel jerárquico de los empleados**

Filas: 13. Siento que la iluminación y la ventilación en mi puesto de trabajo es la adecuada para trabajar								
Columnas: 1. Nivel jerárquico de la organización al que pertenece el cargo que ocupa el empleado								
ILUMINAC	TOTAL MUESTRA		NIVEL JERARQUICO					
			Estratégico		Táctico		Operativo	
	Frec	%	Frec	%	Frec	%	Frec	%
1 Totalmente en desacuerdo	10	29,41	0	0,00	2	20,00	8	34,78
2 En desacuerdo	4	11,76	0	0,00	1	10,00	3	13,04
3 Indiferente	2	5,88	0	0,00	1	10,00	1	4,35
4 De acuerdo	10	29,41	1	100,00	2	20,00	7	30,43
5 Totalmente de acuerdo	8	23,53	0	0,00	4	40,00	4	17,39
<b>TOTAL</b>	<b>34</b>	<b>100,00</b>	<b>1</b>	<b>100,00</b>	<b>10</b>	<b>100,00</b>	<b>23</b>	<b>100,00</b>
<i>Ji cuadrado con 8 grados de libertad = 5,1961 (p = 0,7364)</i>								

Fuente: Encuesta





## Calidad de vida laboral de los empleados del Club de Profesionales Universitarios de Cartagena

### 2.1.2. El Ruido

El ruido es un sonido inarticulado y confuso más o menos fuerte, es por tanto, un sonido no deseado (Franco, 2005). Las Instituciones como la Organización Mundial de la Salud (OMS) han definido a la contaminación auditiva como el tercer problema ambiental de mayor relevancia en el mundo, como agente que perjudica la vida, salud y el bienestar de los humanos cuando se incrementa significativamente, pudiendo producir efectos nocivos tanto fisiológicos como psicológicos (Santos, 2007) como la pérdida auditiva parcial, total, neurosis y otras alteraciones; afectando el rendimiento, la calidad del trabajo, la comunicación verbal y puede producir incomodidad, fatiga y ansiedad aún a niveles más bajos a límites permisibles; es un factor coadyuvante que puede afectar la seguridad del trabajo.

De acuerdo a la calificación dada por los empleados del club de profesionales universitarios de Cartagena en cuanto si el ruido afecta su rendimiento laboral, el 38,24% de los encuestados está en total desacuerdo, seguido de las opciones indiferente y de acuerdo con igual porcentaje (23,53%); y solo el 8,82% estuvo en total acuerdo con que el ruido si afecta su rendimiento laboral. Si se mira lo anterior en función del nivel jerárquico se observa que la mayoría de los empleados de los niveles táctico (40%) y operativo (39,13%) están totalmente en desacuerdo con que el ruido afecta su rendimiento laboral.

Para confirmar lo anterior se aplica la prueba  $Ji^2$  cuyo nivel de significancia (37,63%) se encuentra por encima del 5%, la cual también muestra que no hay diferencias significativas entre



**Calidad de vida laboral de los empleados del Club de Profesionales Universitarios de Cartagena**

los niveles jerárquicos, frente a los grados de acuerdo/desacuerdo en que el ruido afecte el rendimiento laboral de los empleados del club de profesionales universitarios de Cartagena. (Ver tabla N°6).

En términos generales se puede decir que el ruido no afecta el rendimiento laboral de los empleados del club de profesionales universitarios de Cartagena. Sin embargo la organización debe suministrar equipos de protección personal (EPP) como protectores auriculares para controlar o disminuir el ruido en la organización; y así prevenir enfermedades laborales.

**Tabla 6. El Ruido y el nivel jerárquico de los empleados**

Filas: 14. Siento que el ruido en mi lugar de trabajo afecta mi rendimiento en las actividades que realizo									
Columnas: 1. Nivel jerárquico de la organización al que pertenece el cargo que ocupa el empleado									
RUIDO	TOTAL MUESTRA		NIVEL JERARQUICO						
			Estratégico		Táctico		Operativo		
	Frec	%	Frec	%	Frec	%	Frec	%	
1 Totalmente en desacuerdo	13	38,24	0	0,00	4	40,00	9	39,13	
2 En desacuerdo	2	5,88	0	0,00	1	10,00	1	4,35	
3 Indiferente	8	23,53	0	0,00	3	30,00	5	21,74	
4 De acuerdo	8	23,53	1	100,00	0	0,00	7	30,43	
5 Totalmente de acuerdo	3	8,82	0	0,00	2	20,00	1	4,35	
<b>TOTAL</b>	<b>34</b>	<b>100,00</b>	<b>1</b>	<b>100,00</b>	<b>10</b>	<b>100,00</b>	<b>23</b>	<b>100,00</b>	
Ji cuadrado con 8 grados de libertad = 8,6094 (p = 0,3763)									

Fuente: Encuesta



### **2.1.3. Seguridad y salud en el trabajo**

La Seguridad y Salud en el Trabajo es la actividad dirigida a proteger y promover la salud de los trabajadores mediante la prevención y el control de enfermedades y accidentes laborales, así como la eliminación de los factores y condiciones que ponen en peligro la salud y la seguridad en el trabajo. Además busca el bienestar físico, mental y social de los trabajadores.

Entre los principales objetivos de la seguridad y salud en el trabajo se encuentra (Chiavenato, 2011):

- Eliminar las causas de las enfermedades laborales.
- Reducir los efectos perjudiciales provocados por el trabajo en personas enfermas o con discapacidades físicas.
- Prevenir que se agraven las enfermedades y las lesiones.
- Conservar la salud de los trabajadores y aumentar su productividad por medio del control del ambiente laboral.

La seguridad y salud en el trabajo implica el estudio y el control de las condiciones de trabajo, pues estas pueden incidir en el rendimiento laboral de los empleados.

#### **2.1.3.1. Los elementos de protección personal**

Los Elementos de Protección Personal (EPP), son el conjunto de elementos y dispositivos diseñados para proteger las partes del cuerpo que se encuentran expuestos a riesgos durante el ejercicio de una labor. Estos deben cumplir con dos características: ser de uso personal e



### **Calidad de vida laboral de los empleados del Club de Profesionales Universitarios de Cartagena**

intransferible y estar destinado a proteger la integridad física de la persona que lo usa. El EPP está amparado por el marco normativo de nuestro país, en la ley 9 de 1979, en el artículo 122 el cual expresa: “Todos los empleadores están obligados a proporcionar a cada trabajador, sin costo para éste, elementos de protección personal en cantidad y calidad acordes con los riesgos reales o potenciales existentes en los lugares de trabajo”. Es decir que es obligación del empleador suministrar los elementos de protección personal al trabajador.

A pesar de que los EPP no evitan los accidentes, si pueden en la mayoría de los casos, minimizar sustancialmente el impacto de un accidente o las enfermedades laborales que pueden ocasionar los factores de riesgos dentro del entorno laboral. Además en el mercado existe una variedad de modelos de EPP que se ajustan la necesidad de las labores de cada organización. Aunque se debe decir que su uso no garantiza evitar un accidente y/o enfermedad laboral. Por tanto la organización debe capacitar a los trabajadores para realizar un correcto uso de los elementos de protección personal.

Las calificaciones dadas por los empleados del club de profesionales universitarios de Cartagena en cuanto a si la organización les brinda los elementos de protección personal para desempeñar las labores de forma segura, el 52,94% afirman estar en desacuerdo o total desacuerdo; el 26,47% de los empleados afirma estar de acuerdo, mientras que el 14,71% está totalmente de acuerdo con que el club de profesionales universitarios de Cartagena le suministra los elementos de protección personal. (Ver tabla N°7).



**Tabla 7. Los elementos de protección personal**

Variable 5: La organización me brinda los elementos de protección personal para desempeñar las labores de forma segura

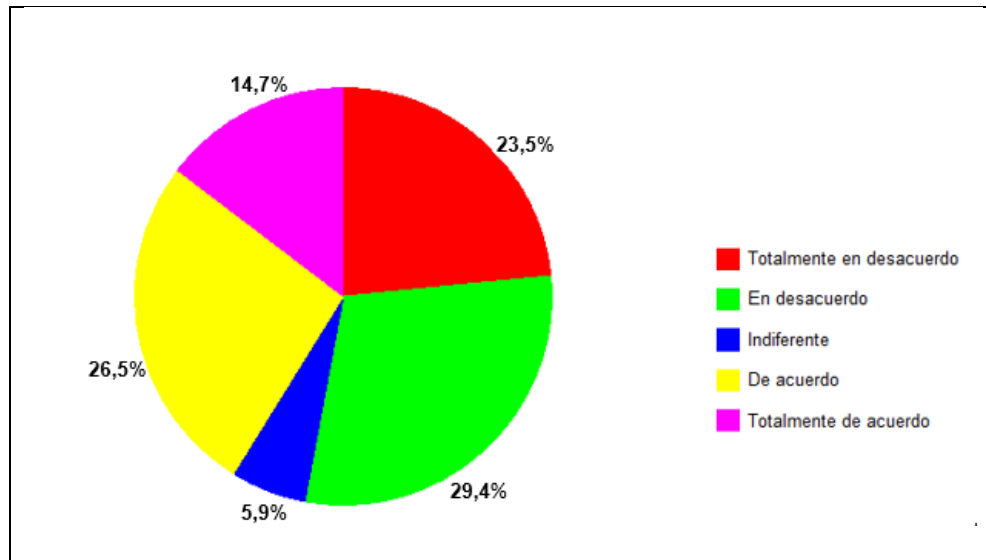
Código	Significado	Frecuencia	%
1	Totalmente en desacuerdo	8	23,53
2	En desacuerdo	10	29,41
3	Indiferente	2	5,88
4	De acuerdo	9	26,47
5	Totalmente de acuerdo	5	14,71
Total frecuencias		34	100,00

Fuente: Encuesta

Los elementos de protección personal cumplen un rol fundamental dentro de la organización porque permiten la disminución del riesgo de accidentes y/o enfermedades laborales, también ayuda a que los trabajadores puedan emplear sus actividades con responsabilidad y sin incertidumbre. Por tanto se hace necesario que en el club de profesionales universitarios de Cartagena le suministre a los empleados los elementos de protección personal, teniendo en cuenta que más de la mitad (52,94%) de los empleados afirmaron que la organización no les estaba brindando estos elementos; y no se debe dejar de lado los trabajadores están expuestos constantemente a agentes de riesgos químicos, físicos, biológicos, etc. y al usar los EPP se puede prevenir cualquier tipo de incidencia del riesgo; además es obligación de los empleadores de suministrar estos elementos de protección personal (Ver Gráfico N°4).



**Gráfico 4. Los elementos de protección personal**



Fuente: Encuesta

### 2.1.3.2. Capacitación en seguridad y salud en el trabajo

La capacitación es el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos. La capacitación entraña la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, así como desarrollo de habilidades y competencias (Chiavenato, 2011).

Las capacitaciones en seguridad y salud en el trabajo permiten instruir o convencer a las personas acerca de la necesidad de la prevención de accidentes a través de la aplicación de medidas adecuadas de trabajo en equipo. Teniendo en cuenta que los riesgos están latente en



### **Calidad de vida laboral de los empleados del Club de Profesionales Universitarios de Cartagena**

cada lugar de la organización, se hace necesario que las empresas capaciten en seguridad y salud en el trabajo a sus empleados.

De acuerdo con la encuesta aplicada a los empleados del club de profesionales universitarios de Cartagena, el 50% de los empleados está de acuerdo con que la organización periódicamente brinda capacitaciones de seguridad y salud en el trabajo; seguido de un 29,4% que está totalmente en desacuerdo con ello; el 11,8% de los empleados está en desacuerdo, mientras que el 5,9% son indiferente ante esta afirmación y solamente el 2,9% están totalmente de acuerdo con ella. (Ver Gráfico N°5)

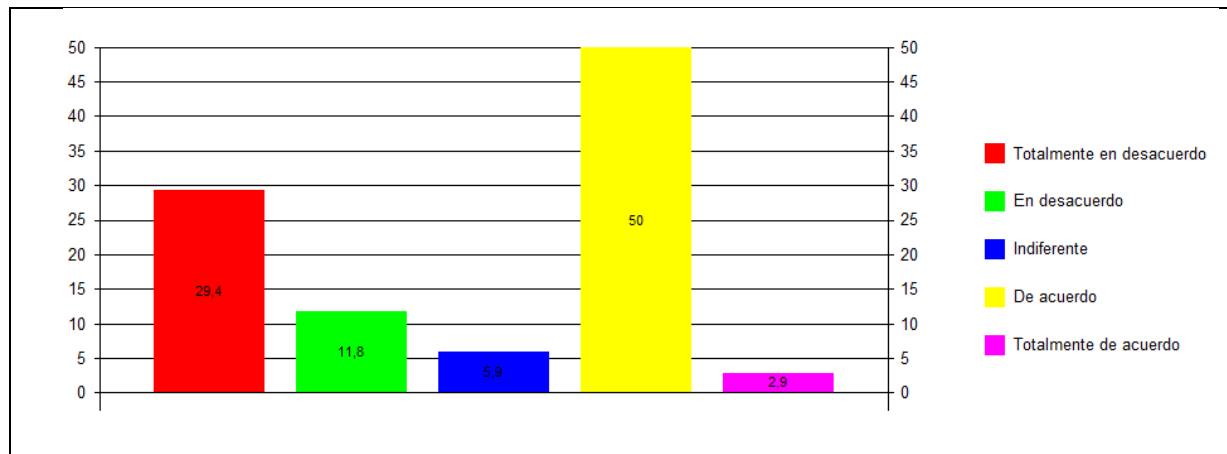
Si se mira lo anterior en función del nivel jerárquico de los empleados, se observa que la totalidad de los empleados de los niveles estratégico están totalmente de acuerdo con que la organización periódicamente brinda capacitaciones de seguridad y salud en el trabajo; el 70% de los empleados del nivel táctico manifiestan estar de acuerdo con el tema; mientras que en el nivel operativo se presenta una contradicción porque el 56,52% de los empleados está en desacuerdo o total desacuerdo con la afirmación; y el 43,48% restante está de acuerdo con la misma (Ver tabla N°8). De acuerdo con los resultados anteriores se puede estar presentando, que en la organización las capacitaciones que se están brindando en el tema de seguridad y salud en el trabajo, no se están haciendo para todos los empleados, o que estos últimos no están asistiendo a la mismas. Lo que no se debe desconocer es que la organización debe velar por que todos los empleados reciban por



**Calidad de vida laboral de los empleados del Club de Profesionales Universitarios de Cartagena**

igual este tipo de capacitaciones sin distinción de nivel jerárquico, dado que este tema los afecta a todos (Ver Tabla N°8).

**Gráfico 5. Capacitación en seguridad y salud en el trabajo**



Fuente: Encuesta

**Tabla 8. Capacitación en seguridad y salud en el trabajo, y el nivel jerárquico de los empleados**

Filas: 4. La organización periódicamente brinda a sus colaboradores capacitaciones de seguridad y salud en el trabajo  
Columnas: 1. Nivel jerárquico de la organización al que pertenece el empleado

CAPACITA	NIVEL JERARQUICO							
	TOTAL MUESTRA		Estratégico		Táctico		Operativo	
	Frec	%	Frec	%	Frec	%	Frec	%
1 Totalmente en desacuerdo	10	29,41	0	0,00	1	10,00	9	39,13
2 En desacuerdo	4	11,76	0	0,00	0	0,00	4	17,39
3 Indiferente	2	5,88	0	0,00	2	20,00	0	0,00
4 De acuerdo	17	50,00	0	0,00	7	70,00	10	43,48
5 Totalmente de acuerdo	1	2,94	1	100,00	0	0,00	0	0,00





**Universidad  
de Cartagena**  
Fundada en 1827

### **Calidad de vida laboral de los empleados del Club de Profesionales Universitarios de Cartagena**

TOTAL	34 100,00	1 100,00	10 100,00	23 100,00
Ji cuadrado con 8 grados de libertad = 43,5226				(p = 0,0000)

Fuente: Encuesta

## **2.2. Condiciones Sociales**

### **2.2.1. Actividades para la integración de los empleados**

Uno de los factores internos que influye en la conducta humana es la motivación, considerado esta como todo lo que impulsa a una persona a actuar de determinada manera. Ese impulso a la acción puede ser consecuencia de un estímulo interno del individuo o externo (proviene del ambiente). Herzberg, quien fue el autor de la teoría de los dos factores; sostiene que la motivación para trabajar depende de dos factores: factores higiénicos y motivacionales; los primeras están relacionadas con las condiciones que rodean a la persona en su trabajo, el bienestar y relaciones con los colegas (Chiavenato, 2011); lo cual tienen amplia relación con las actividades que se realizan en la empresas para promover la integración entre sus empleados.

En este sentido las organizaciones deben realizar actividades fuera del entorno laboral que permitan la integración de los empleados; dado que en estos espacios los empleados pueden compartir con sus compañeros de trabajo sin importar si es de su área o de otras, fortaleciéndose a si el clima organizacional y aumentando la motivación de los empleados al interior de la organización.

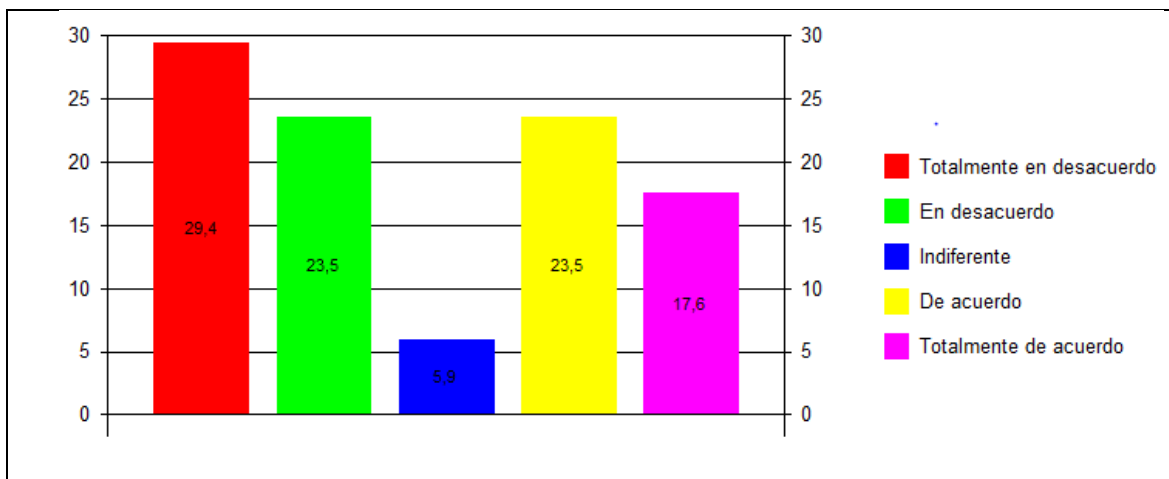


## Calidad de vida laboral de los empleados del Club de Profesionales Universitarios de Cartagena

### 2.2.1.1. Celebración de cumpleaños y semana de la salud

De acuerdo con la afirmación “en mi trabajo realizan actividades como celebración de cumpleaños, semana de la salud, integraciones, entre otras”; el 29,4% de los empleados afirmo estar en total desacuerdo con la afirmación, luego se presenta en igual porcentaje que el 23,5% de los encuestados está en desacuerdo y acuerdo con ello; mientras que el 17,6% está en total de acuerdo, y solamente el 5,9% es indiferente con este tema. Lo que deja en evidencia que la mayoría de los empleados (52,9%) está en desacuerdo con que en el club de profesionales universitarios de Cartagena se realicen actividades como celebración de cumpleaños, semana de la salud, integraciones, entre otras; lo cual se puede generar desmotivación en los empleados e incidir en el nivel de rendimiento de los mismos en la Empresa. (Ver Gráfico N°6).

Gráfico 6. Celebración de cumpleaños y semana de la salud



Fuente: Encuesta



## **Calidad de vida laboral de los empleados del Club de Profesionales Universitarios de Cartagena**

### **2.2.1.2. Actividades recreativas y deportivas**

Los empleados mantienen un estrés provocado por largas horas de trabajo, rutina, tareas que implican gran esfuerzo, las cuales llevan a la desmotivación, falta de atención en las tareas laborales y por ende, ausentismo. Por tanto, la recreación tiene un rol fundamental, como una herramienta de promoción para el desarrollo de aspectos psicoemocionales en los trabajadores, como son: la autoestima, la capacidad de superación, la seguridad, el autoconocimiento, el trabajo en equipo, la responsabilidad, el bienestar y la solidaridad, los cuales son fundamentos y oportunidades de desarrollo (Colina & Dioniel, 2011).

Existen varios métodos para recrear, que no necesariamente implica invertir grandes cantidades de dinero, como por ejemplo, colocar en un lugar de la empresa una mesa de pin-pon, ajedrez o algún otro juego de mesa, de manera que los trabajadores en su hora de descanso, puedan entretenerse antes de volver al trabajo; mejorar su condición física, mental, emocional y social, accediendo a un mejor estilo y calidad de vida, tanto dentro del ámbito laboral como fuera de éste.

Respecto a la realización de actividades recreativas y deportivas para los empleados del club de profesionales universitarios de Cartagena; el 58,82% del grupo de personas encuestadas está totalmente en desacuerdo con esta afirmación; seguido de 20,59% de los empleados que afirman estar en desacuerdo, mientras que el 14,71% es indiferente ante este tema y tan solo el 5,88% dice estar de acuerdo con ello. Lo que quiere decir que, a pesar de que la misión del club de profesionales universitarios de Cartagena es ofrecer a sus afiliados un ambiente de interacción social, recreativa y cultural; esto no lo está haciendo con su cliente interno que quizás es el más



**Calidad de vida laboral de los empleados del Club de Profesionales Universitarios de Cartagena**

importante, es decir sus empleados; pues a pesar de que la organización cuenta con los espacios como piscina y canchas deportivas, estas no están siendo utilizadas para la realización de actividades recreativas y deportivas para sus trabajadores. Esta situación puede estar afectando la motivación de los empleados en la organización, y por tanto se deben generar una pronta respuesta a ella por parte de las directivas del club. (Ver tabla N°9)

**Tabla 9. Actividades recreativas y deportivas para los empleados**

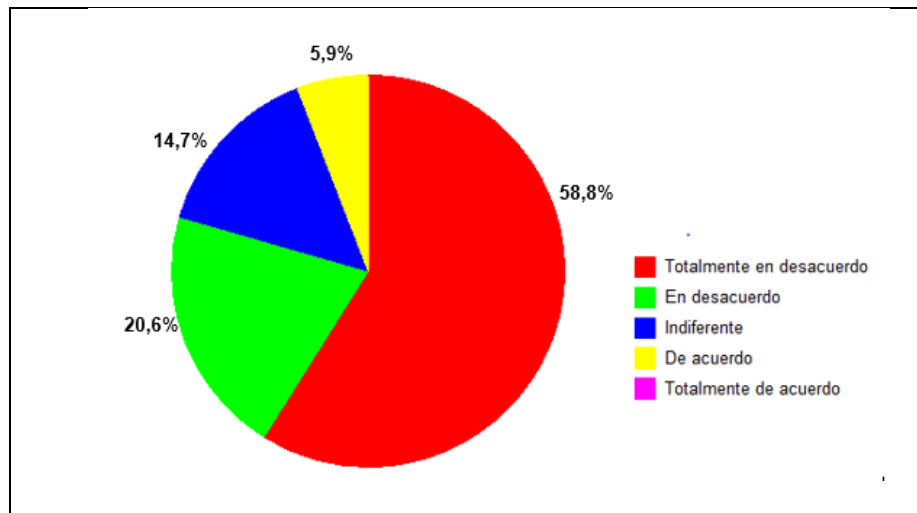
Variable 7: La organización periódicamente realiza actividades recreativas y deportivas entre los empleados			
Código	Significado	Frecuencia	%
1	Totalmente en desacuerdo	20	58,82
2	En desacuerdo	7	20,59
3	Indiferente	5	14,71
4	De acuerdo	2	5,88
Total frecuencias		34	100,00

Fuente: Encuesta

**Gráfico 7. Actividades recreativas y deportivas para los empleados**



### Calidad de vida laboral de los empleados del Club de Profesionales Universitarios de Cartagena



Fuente: Encuesta

## 2.3. Condiciones Contractuales

### 2.3.1. Nivel de Salarios

En términos generales, el salario puede definirse como “Toda retribución que percibe el hombre a cambio de un servicio que ha prestado con su trabajo”. El término salario se entiende como la remuneración monetaria o la paga que el empleador entrega al empleado en función del puesto que ocupa y de los servicios que presta durante determinado tiempo. El salario puede ser directo o indirecto. El salario directo es el dinero que se percibe como contraprestación por el servicio brindado en el puesto ocupado. Mientras que el salario indirecto se desprende de las cláusulas del contrato colectivo de trabajo y del plan de prestaciones y servicios sociales que ofrece la organización. El salario indirecto incluye vacaciones, gratificaciones, bonos, horas extras, entre otros (Chiavenato, 2011).



**Universidad  
de Cartagena**  
Fundada en 1827

### **Calidad de vida laboral de los empleados del Club de Profesionales Universitarios de Cartagena**

En una organización, cada puesto tiene un valor individual. Sólo se puede remunerar con justicia y equidad al ocupante de un puesto si se conoce el valor de ese puesto en relación con los demás puestos de la organización (equilibrio interno) y la situación del mercado (equilibrio externo).

La organización debe establecer una estructura salarial equilibrada, donde se remunere a cada empleado de acuerdo con el valor del puesto que ocupa, recompensarle adecuadamente por su desempeño y dedicación. Además de atraer y retener a los mejores candidatos para los puestos a través de salarios competitivos.

Para el análisis, en la presente investigación los empleados del club de profesionales universitarios de Cartagena manifiesta su grado de acuerdo/desacuerdo con la afirmación *“El nivel salarial de la organización es competitivo (en relación con las organizaciones del mismo tipo)”*. En los resultados de la encuesta aplicada se evidencia que el 52,95% de los empleados afirma estar en desacuerdo o total desacuerdo con la afirmación; seguido de un 29,41% que está de acuerdo con ella; los que son indiferentes y están totalmente de acuerdo, representan un 8,82% respectivamente. Si se mira esto en función del nivel jerárquico se evidencia que el 100% de los empleados pertenecientes al nivel estratégico están en total desacuerdo con que el nivel salarial del club de profesionales sea competitivo en relación con las organizaciones del mismo tipo; mientras que el 70% de los empleados del nivel táctico están en desacuerdo o total desacuerdo; y el 43,48% de los empleados del nivel operativo manifiesta estar en desacuerdo o total desacuerdo



**Calidad de vida laboral de los empleados del Club de Profesionales Universitarios de Cartagena**

con el tema del nivel salarial de la organización; lo que deja en evidencia que los empleados de los niveles jerárquicos superiores tienen una percepción más negativa de los niveles salariales de la organización; pero lo que no se debe desconocer es que en su conjunto la mayoría de los empleados de la organización (52,95%) están en desacuerdo con este tema. (Ver tabla N°10).

Para confirmar lo anterior se aplica la prueba Ji<sup>2</sup> cuyo nivel de significancia (7,5%) se encuentra por encima del 5%, la cual también muestra que no hay diferencias significativas entre los niveles jerárquicos, frente a los grados de acuerdo/desacuerdo respecto a la competitividad del nivel salarial de la organización en relación con las empresas del mismo tipo.

Teniendo en cuenta lo anterior se puede decir que los empleados del club de profesionales universitarios de Cartagena piensan que sus salarios no son competitivos en relación con las empresas del mismo sector, lo que se puede convertir en un factor que afecte la motivación del empleado al interior de la organización; dado que el salario es fruto del esfuerzo de las personas y es un medio para alcanzar objetivos finales, y cuando la persona no se siente a gusto con su remuneración puede disminuir su desempeño y por ende bajar la productividad de la organización; por tanto las empresas no deben ver el salario como un costo, sino como una inversión; dado a que por medio de él se puede conseguir un rendimiento mayor en el corto o mediano plazo por parte de los empleados.

**Tabla 10. Nivel de salarios y el nivel jerárquico de los empleados**

Filas: 20. El nivel salarial de la organización es competitivo (en relación



**Calidad de vida laboral de los empleados del Club de Profesionales Universitarios de Cartagena**

con las organizaciones del mismo tipo)

Columnas: 1. Nivel jerárquico de la organización al que pertenece el cargo que ocupa el empleado

NIV SALA	NIVEL JERARQUICO							
	TOTAL MUESTRA		Estratégico		Táctico		Operativo	
	Frec	%	Frec	%	Frec	%	Frec	%
1 Totalmente en desacuerdo	13	38,24	1	100,00	3	30,00	9	39,13
2 En desacuerdo	5	14,71	0	0,00	4	40,00	1	4,35
3 Indiferente	3	8,82	0	0,00	1	10,00	2	8,70
4 De acuerdo	10	29,41	0	0,00	0	0,00	10	43,48
5 Totalmente de acuerdo	3	8,82	0	0,00	2	20,00	1	4,35
<b>TOTAL</b>	<b>34</b>	<b>100,00</b>	<b>1</b>	<b>100,00</b>	<b>10</b>	<b>100,00</b>	<b>23</b>	<b>100,00</b>
Ji cuadrado con 8 grados de libertad = 14,2686								(p = 0,0750)

Fuente: Encuesta

### 2.3.2. Pago de salario de acuerdo con la complejidad de los cargos

La estructura salarial de una organización está constituida por el arreglo sistemático de los salarios, en principio, conforme a la complejidad de los cargos y, luego, teniendo en cuenta los parámetros para determinación de salarios como desempeño, antigüedad, ascenso, etc.

Los factores que determinan la complejidad de los cargos, que está determinado por el alcance de los mismos, el grado de operatividad que necesita, como sus dificultades y limitaciones. Para lo cual la empresa debe realizar una valoración de los puestos, fijándose un mínimo y un máximo para cada clase de puestos, de acuerdo con las funciones y tareas a realizar; en uno como en otro caso, la rigidez del sistema exige una complementación a través de la información sobre la llamada





### Calidad de vida laboral de los empleados del Club de Profesionales Universitarios de Cartagena

"situación de mercado" intercambiando datos sobre el particular con empresas del sector o de la misma zona territorial.

Al observar los resultados de la encuesta respecto a si la organización paga a sus empleados de acuerdo a la complejidad de sus cargos, se presenta que el 35,29% de los empleados están en desacuerdo, seguido en igual porcentaje (23,53%) por las opciones total desacuerdo y acuerdo; mientras que el 11,76% de los empleados son indiferentes al tema, y solamente el 5,88% de los encuestados está en total acuerdo con que el club de profesionales paga a sus empleados de acuerdo a la complejidad de sus cargos. Si se mira esto en función del nivel jerárquico de los empleados en la organización se observa que la totalidad de los empleados de los niveles estratégico (100%) están en desacuerdo con este tema; mientras que la mayoría (40%) de los colaboradores que pertenecen al nivel táctico también manifiestan estar en desacuerdo con que la organización paga a sus empleados de acuerdo a la complejidad de sus cargos; lo contrario ocurre en el nivel operativo, donde el 34,78% de los empleados están de acuerdo con este tema; lo cual deja en evidencia que los empleados de los niveles superiores de la organización tienen una percepción más negativa respecto a que el club de profesionales universitarios de Cartagena haga un pago de salarios de acuerdo a la complejidad de los cargos. La percepción de los empleados del nivel operativo puede obedecer a que estos empleados por lo general no conocen cuales son los factores que determinan la complejidad del puesto; mientras que los cargos administrativos y contables, propios de los niveles tácticos y estratégicos, tienen una visión más amplia del tema de salarios, porque son temas afines con sus puestos. (Ver tabla N°11).



**Tabla 11. Pago de salario de acuerdo con la complejidad de los cargos y el nivel jerárquico de los empleados**

Filas: 23. La organización paga a sus empleados de acuerdo a la complejidad de sus cargos								
Columnas: 1. Nivel jerárquico de la organización al que pertenece el empleado								
COMP SAL	TOTAL MUESTRA		NIV JERA					
			Estratégico		Táctico		Operativo	
	Frec	%	Frec	%	Frec	%	Frec	%
1 Totalmente en desacuerdo	8	23,53	0	0,00	2	20,00	6	26,09
2 En desacuerdo	12	35,29	1	100,00	4	40,00	7	30,43
3 Indiferente	4	11,76	0	0,00	2	20,00	2	8,70
4 De acuerdo	8	23,53	0	0,00	0	0,00	8	34,78
5 Totalmente de acuerdo	2	5,88	0	0,00	2	20,00	0	0,00
TOTAL	34	100,00	1	100,00	10	100,00	23	100,00
Ji cuadrado con 8 grados de libertad = 11,2594 (p = 0,1874)								

Fuente: Encuesta

### 2.3.3. Ascensos

Las organizaciones se caracterizan por movimientos constantes de las personas que transitan a lo largo de su estructura. Se trata de un flujo continuo del capital humano dentro de la organización. Entre estos tipos de movimientos se encuentran los ascensos, que según (Chiavenato, 2011) en su estudio de la Administración de recursos humanos, lo define como el movimiento vertical de una persona que sube un puesto dentro de la organización. Cuando un trabajador obtiene un ascenso, su salario también registra una recompensa adicional. El ascenso es símbolo de éxito y representa un paso adelante en la carrera del empleado.



### Calidad de vida laboral de los empleados del Club de Profesionales Universitarios de Cartagena

Al observar los resultados de la encuesta respecto a si las políticas de la organización existe la posibilidad de ascensos, se hace notorio que la mayoría de los empleados están en total desacuerdo con esta afirmación (41,18%); seguido del 23,53% que está en desacuerdo, mientras que los empleados que son indiferentes al tema y los que están de acuerdo con ello, representan el 17,65% respectivamente. Si se mira esto en función del nivel jerárquico de los empleados se observa que la totalidad de los empleados del nivel estratégico (100%) están en total desacuerdo con que en las políticas de la organización existe la posibilidad de ascensos; mientras que en el nivel táctico, el 50% de los empleados está en desacuerdo o total desacuerdo con esta afirmación; y el 43,48% de los empleados del nivel operativo están totalmente en desacuerdo (Ver tabla N°12). Es decir que el nivel jerárquico al que pertenecen los empleados no influye en que estos piensen que en la organización no existen políticas para promover el ascenso de los empleados.

Para confirmar lo anterior se aplica la prueba Ji<sup>2</sup> cuyo nivel de significancia (93,11%) se encuentra por encima del 5%, la cual también muestra que no hay diferencias significativas entre los niveles jerárquicos, frente a los grados de acuerdo/desacuerdo respecto a la posibilidad de ascensos en las políticas de la organización (Ver tabla N° 12).

**Tabla 12. Ascensos y el nivel jerárquico de los empleados**

Filas:	16. Dentro la políticas de la organización existen la posibilidad de ascensos
Columnas:	1. Nivel jerárquico de la organización al que pertenece el



Calidad de vida laboral de los empleados del Club de Profesionales Universitarios de Cartagena

cargo que ocupa el empleado								
ASCENSOS	TOTAL MUESTRA		NIVEL JERARQUICO					
			Estratégico		Táctico		Operativo	
	Frec	%	Frec	%	Frec	%	Frec	%
1 Totalmente en desacuerdo	14	41,18	1	100,00	3	30,00	10	43,48
2 En desacuerdo	8	23,53	0	0,00	2	20,00	6	26,09
3 Indiferente	6	17,65	0	0,00	3	30,00	3	13,04
4 De acuerdo	6	17,65	0	0,00	2	20,00	4	17,39
TOTAL	34	100,00	1	100,00	10	100,00	23	100,00
Ji cuadrado con 8 grados de libertad = 3,0516 (p = 0,9311)								

Fuente: Encuesta

## 2.4. Características del puesto de trabajo

El puesto se integra por todas las actividades que desempeña una persona, que pueden agruparse en un todo unificado y que ocupa una posición formal en el organigrama de la empresa. Para desempeñar sus actividades, la persona que ocupa un puesto debe tener una posición definida en el Organigrama (Chiavenato, 2011).

Las dimensiones esenciales afectan la calidad intrínseca de los puestos, producen satisfacción y participación personal, además de generar más productividad.

### 2.4.1. Herramientas necesarias para trabajar

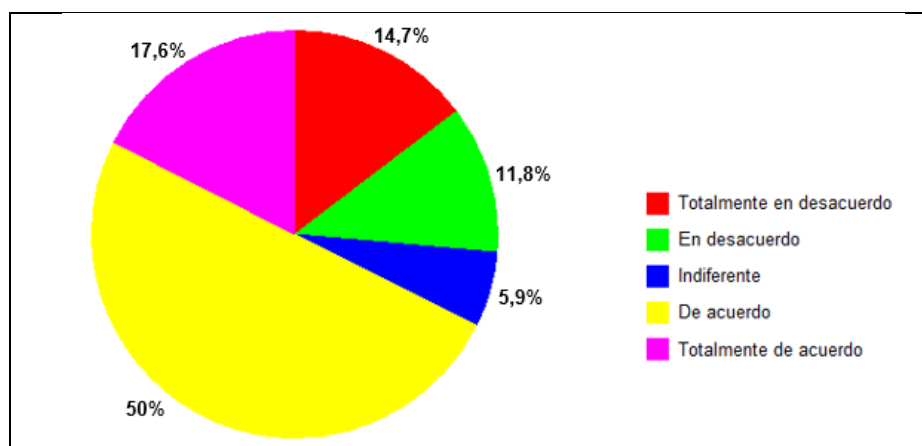


### Calidad de vida laboral de los empleados del Club de Profesionales Universitarios de Cartagena

Los trabajadores son más productivos si tienen las herramientas adecuadas con las cuales trabajar. El conjunto de equipo y estructuras utilizados para producir bienes y servicios se denomina capital físico o simplemente capital.

De acuerdo con la encuesta aplicada a los empleados de la organización en estudio, se preguntó si en su puesto de trabajo contaban con las herramientas necesarias de trabajar; el 50% de los empleados está de acuerdo con esta afirmación; seguido de un 17,6% que está totalmente de acuerdo con ello; el 14,7% de los empleados está totalmente en desacuerdo, mientras que el 11,8% está en desacuerdo con esta afirmación y solamente el 5,9% son indiferentes. Lo que quiere decir que el club de profesionales universitarios de Cartagena les suministra en su mayoría (50%) todas las herramientas a sus colaboradores para que estos puedan realizar su trabajo de la mejor manera. (Ver Gráfico N°8)

**Gráfico 8. Herramientas necesarias para trabajar**



Fuente: Encuesta

#### 2.4.2. Innovación en el puesto de trabajo



### Calidad de vida laboral de los empleados del Club de Profesionales Universitarios de Cartagena

Las organizaciones crecen a la velocidad de los cambios que se dan en el entorno, por ello deben estar innovando constantemente y amoldar esos cambios en su estructura organizacional. Los empleados juegan un rol fundamental en estos procesos de transformación al interior de las empresas, porque pueden tomar iniciativa desde su propio puesto para realizar innovaciones y aportar al crecimiento de la organización. En este proceso interviene el ambiente de trabajo, las expectativas de las personas y si las políticas y procedimientos organizacionales son tradicionales y/o se adaptan al cambio con facilidad; las empresas que se siguen por la primera, sus empleados es de esperarse que tengan poco espíritu de cambio e innovación y que se sientan inseguros con cualquier novedad en su puesto, pues no están preparadas para eso. Mientras que las empresas que están abiertas a los cambios, siempre se llama a las personas a salir de su estado displicente y a trabajar en condiciones de alta exigencia, al mismo tiempo que se les estimula a desarrollar sus habilidades y competencias (Chiavenato, 2011).

Para efectos de esta investigación se preguntó a los empleados del club de profesionales universitarios de Cartagena su grado de acuerdo/desacuerdo con la siguiente afirmación: “*La organización siempre está en busca de innovar procesos en mi puesto de trabajo*”; los resultados presentaron una discrepancia, debido a que en igual porcentaje (32,35%) los empleados encuestados afirma estar en total desacuerdo y de acuerdo con la afirmación; mientras que en igual porcentaje también (11,8%) los empleados afirmaron estar totalmente de acuerdo, indiferentes y en desacuerdo. (Ver Gráfico N°9).



### **Calidad de vida laboral de los empleados del Club de Profesionales Universitarios de Cartagena**

Los anteriores resultados llevaron a analizar la afirmación en mención en referencia al nivel jerárquico de los empleados, evidenciándose que el 100% de los empleados pertenecientes al nivel estratégico están en total desacuerdo con que el club de profesionales siempre busque la innovación en el puesto de trabajo; mientras que en el nivel táctico se presenta en igual porcentaje que el 40% de los empleados están en total desacuerdo y el otro 40% está de acuerdo; y en el nivel operativo el 47,82% de los empleados está de acuerdo o en total acuerdo con respecto a este tema. Es decir que lo que está ocasionando la discrepancia en la organización respecto a la innovación en el puesto de trabajo son las diferencias en las percepciones de los empleados del nivel táctico. (Ver Tabla N°13).

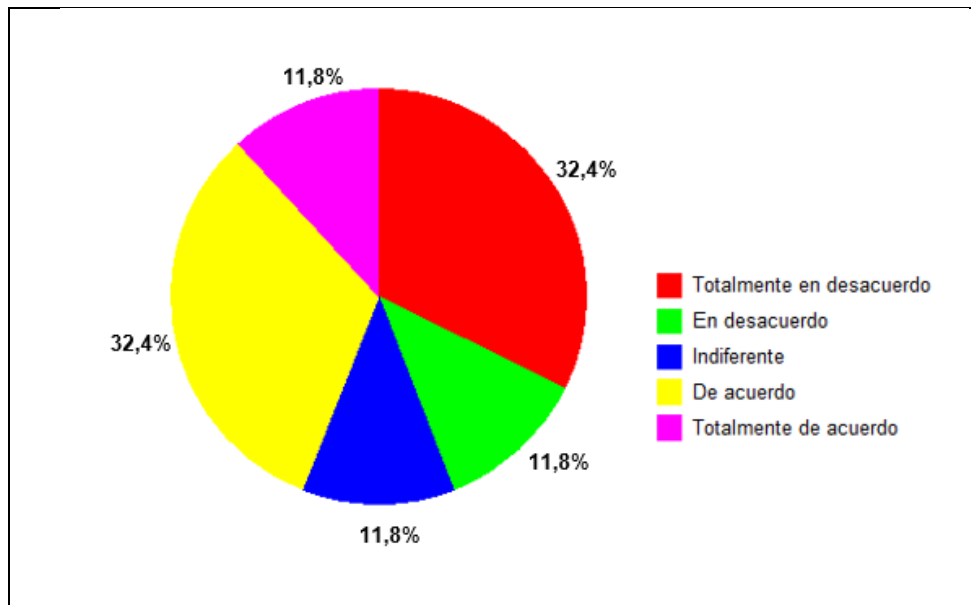
Por lo anterior se hace necesario que la organización le permita a los empleados del nivel táctico innovar en su puesto de trabajo; aunque este nivel actúa como mediador entre el nivel institucional (en la alta dirección) y el nivel operacional (en la base de la organización); también sus empleados pueden generar mejoras en sus procesos internos con el fin de facilitar las operaciones entre los departamentos y las divisiones de la empresa. Además se debe tener en cuenta que la teoría de Herzberg sobre la Motivación, sugiere que el trabajo debe enriquecerse para conseguir una eficaz utilización del personal. El enriquecimiento de la tarea ofrece al empleado la oportunidad de desarrollarse psicológicamente (Herzberg, 1969; López, 2005). Sumado a lo anterior en la época actual las empresas luchan por transitar de una economía basada en la producción a otra fundada en el conocimiento, la cual se fundamenta en la creación del valor,



**Calidad de vida laboral de los empleados del Club de Profesionales Universitarios de Cartagena**

y para ello se depende cada vez más de las ideas y la innovación que los empleados puedan hacer desde su puesto de trabajo.

**Gráfico 9. Innovación en el puesto de trabajo**



Fuente: Encuesta

**Tabla 13. Innovación en el puesto de trabajo y el nivel jerárquico de los empleados**

Filas: 24. La organización siempre está en busca de innovar procesos en mi puesto de trabajo		Columnas: 1. Nivel jerárquico de la organización al que pertenece el empleado							
		NIVEL JERARQUICO							
		TOTAL MUESTRA		Estratégico		Táctico		Operativo	
INNOVACI		Frec	%	Frec	%	Frec	%	Frec	%
1	Totalmente en desacuerdo	11	32,35	1	100,00	4	40,00	6	26,09
2	En desacuerdo	4	11,76	0	0,00	1	10,00	3	13,04
3	Indiferente	4	11,76	0	0,00	1	10,00	3	13,04





Universidad  
de Cartagena  
Fundada en 1827

### Calidad de vida laboral de los empleados del Club de Profesionales Universitarios de Cartagena

4 De acuerdo	11	32,35	0	0,00	4	40,00	7	30,43
5 Totalmente de acuerdo	4	11,76	0	0,00	0	0,00	4	17,39
	-----							
TOTAL	34	100,00	1	100,00	10	100,00	23	100,00
Ji cuadrado con 8 grados de libertad = 4,6700 (p = 0,7922)								

Fuente: Encuesta

#### 2.4.3. Manual de procesos

El Manual de Procesos y Procedimientos es el documento que contiene la descripción de las actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de una unidad organizacional, o de dos o más de ellas que intervienen, precisando su responsabilidad y participación (Ministerio del Trabajo, empleo y previsión social, 2015).

Como parte integrante de un sistema de gestión de procesos, el manual de procesos y procedimientos no es un fin en sí mismo, sino un instrumento facilitador del mejoramiento continuo de las formas de trabajo institucionales que buscan el incremento de la eficacia, eficiencia y transparencia; por tanto los manuales de procedimiento deben estar escritos en lenguaje sencillo, preciso y lógico que permita garantizar su aplicabilidad en las tareas y funciones del trabajador; además deben ser flexibles ante cualquier modificación y/o actualización.

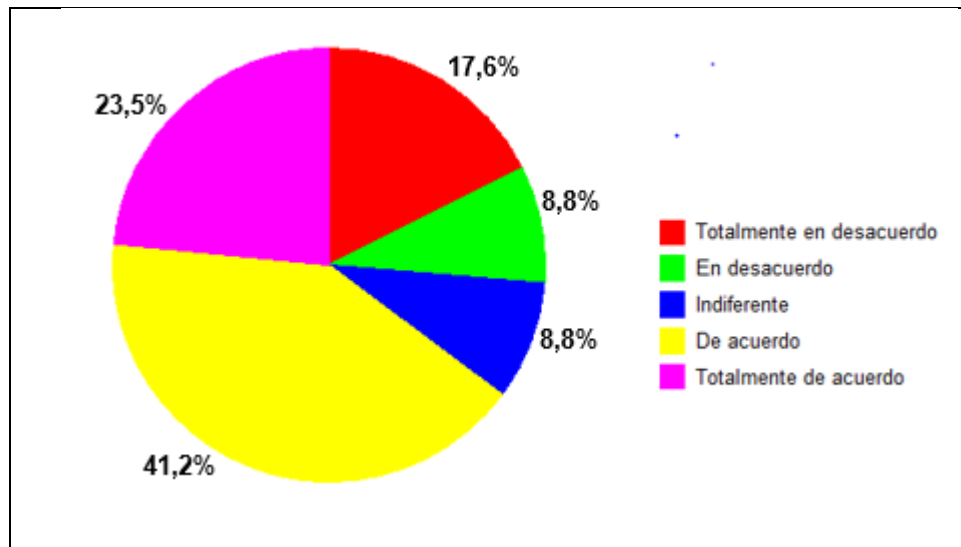
Los manuales de procesos permiten incrementar la eficiencia de los funcionarios, estableciendo parámetros claros sobre lo qué deben hacer y cómo hacerlo, ayudar en la coordinación de trabajo y evitar duplicidad de funciones, constituyen una base para el análisis posterior del trabajo y el mejoramiento de los sistemas, procedimientos y métodos.



### Calidad de vida laboral de los empleados del Club de Profesionales Universitarios de Cartagena

Para efectos de esta investigación se preguntó a los empleados del club de profesionales universitarios de Cartagena su grado de acuerdo/desacuerdo con la siguiente afirmación: “*Mi puesto de trabajo tiene definido un manual de procesos*”; el 41,2% de los empleados está de acuerdo con esta afirmación; seguido de 23,5% de los encuestados que están totalmente de acuerdo con la misma, mientras que 17,6% manifiesta total desacuerdo con que en su puesto de trabajo tenga definido un manual de procesos; y en igual porcentaje 8,8% de los empleados son indiferentes y están desacuerdo con el tema.

**Gráfico 10. Manual de procesos**



Fuente: Encuesta



### **3. LOS FACTORES PSICOLÓGICOS QUE INTERVIENEN EN LA CALIDAD DE VIDA LABORAL DE LOS EMPLEADOS DEL CLUB DE PROFESIONALES UNIVERSITARIOS DE CARTAGENA**

Las condiciones del entorno laboral no son lo único que importa en una organización, se necesita algo más. Las condiciones psicológicas también forman parte del ambiente laboral. Investigaciones recientes demuestran que, para alcanzar calidad y productividad, las organizaciones deben contar con personas motivadas que se involucren en su trabajo y reciban recompensas adecuadas por su contribución. La administración de la calidad total en una organización depende sobre todo de la optimización del potencial humano, lo cual opera en función del bienestar de los trabajadores de la organización.

La calidad de vida en el trabajo (CVT) representa el grado en que los miembros de la organización satisfacen sus necesidades personales en virtud de su actividad en la organización. La calidad de vida en el trabajo implica una constelación de factores, como satisfacción con el trabajo desempeñado, posibilidades de futuro en la organización, reconocimiento por resultados, salario, prestaciones, relaciones humanas dentro del grupo y la organización, ambiente psicológico y físico del trabajo, libertad para decidir, posibilidades de participar y otros puntos similares (Chiavenato, 2011).



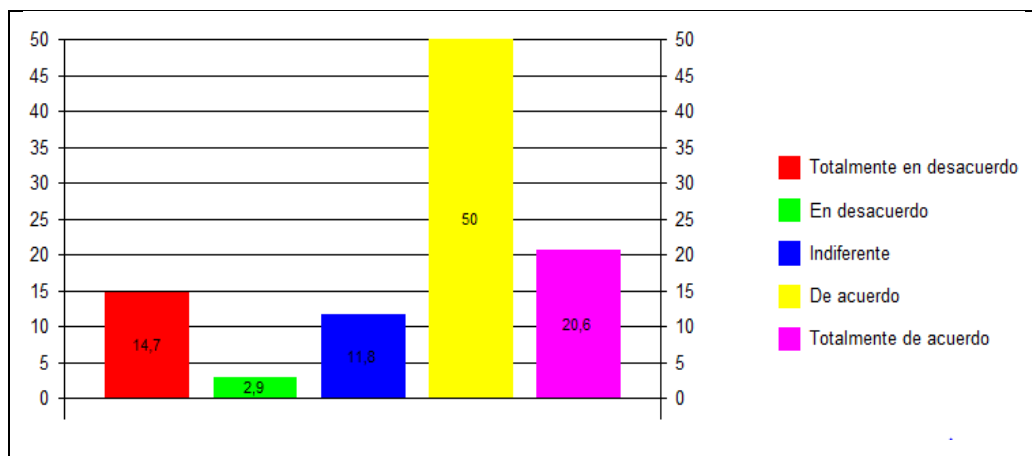
### Calidad de vida laboral de los empleados del Club de Profesionales Universitarios de Cartagena

A continuación se presentan algunos de estos factores que influyen en la calidad de vida en el trabajo de los empleados del club de profesionales universitarios de Cartagena.

#### 3.1. Identificación de los empleados con los símbolos de la organización

La percepción de los empleados del club de profesionales universitarios de Cartagena en cuanto a los símbolos que representan a la organización, deja en evidencia que la mayoría de los empleados (70,6%) se siente identificado con el logo y los colores institucionales, debido a que el 50% de los mismos manifestó estar de acuerdo con ello, y el 20,6% restante estuvo totalmente de acuerdo con el tema; mientras que un 14,7% manifestó estar en total desacuerdo, seguido de un 11,8% que es indiferente al tema y solamente un 2,9% de los encuestados está en desacuerdo. Lo que quiere decir que la mayoría de los empleados se siente identificado con los símbolos que representan a la organización, lo cual es fundamental para fortalecer la identidad corporativa del club de profesionales universitarios de Cartagena (Ver Gráfico N°11).

**Gráfico 11. Identificación de los empleados con los símbolos de la organización**



Fuente: Encuesta



## **3.2.Satisfacción laboral**

### **3.2.1. Relaciones interpersonales**

#### **3.2.1.1.Relación jefe-subordinado**

Los directores, gerentes o jefes, además debe cumplir con sus responsabilidades específicas, también deben administrar personas subordinadas directa e indirectamente; ejerciendo un mando sobre sus trabajadores. Un jefe debe propender porque sus subordinados trabajen de la mejor manera y tengan todos los recursos necesarios a su disposición en el momento que los requieran. Además, deben motivar y estimular las capacidades de cada individuo, apoyando sus ideas y destacando sus logros, para sacar de ellos todo el potencial que estén dispuestos a entregar.

Los jefes deben conducir a sus empleados, son ellos quienes trazan el camino a seguir dictaminando qué se debe hacer y cómo se va a hacer. Además vigilan que se cumplan todas sus órdenes siendo totalmente imparciales. Deben ser ejemplo en todo sentido para sus empleados analizando que éstos se esforzarán por imitar su labor y liderazgo (Salinas, 2001).

Por tanto, el jefe debe ser el que tome decisiones respecto de sus subordinados: el que decida sobre nuevas contrataciones, sobre promociones y transferencias, sobre evaluación del desempeño, sobre méritos, capacitación, separación, disciplina, métodos y procesos de trabajo, etc.; el que supervise, dé órdenes, informe y oriente, y el que reciba de sus subordinados información, solicitudes y aclaraciones. El jefe debe ser el que transmita a sus subordinados las expectativas y planes de la organización, y el que recoja las aspiraciones y el sentir de los subordinados



**Calidad de vida laboral de los empleados del Club de Profesionales Universitarios de Cartagena**

(Chiavenato, 2011). Por tanto entre jefes y subordinados debe existir una relación bidireccional, haciendo uso de unos canales de comunicación asertivos, donde prevalezca el respeto y que busquen el crecimiento mutuo, lo que a su vez permitirá el logro de los objetivos organizacionales.

En el club de profesionales universitarios de Cartagena, de acuerdo con la encuesta aplicada a los empleados, la relación jefe-subordinado es buena, debido a el 44,12% de los empleados está de acuerdo con tener una relación cordial con su jefe, seguido de un 32,35% que está totalmente de acuerdo con ello; mientras que el 17,65% de los empleados está en total desacuerdo, y solamente el 5,88% es indiferente con este tema; lo que deja en evidencia que existe una buena relación entre jefe-subordinado en el club de profesionales universitarios de Cartagena; lo que es fundamental para el logro de los objetivos organizacionales, mejoramiento del clima laboral; que incide en el nivel de rendimiento de los colaboradores de una Empresa. (Ver Tabla N°14).

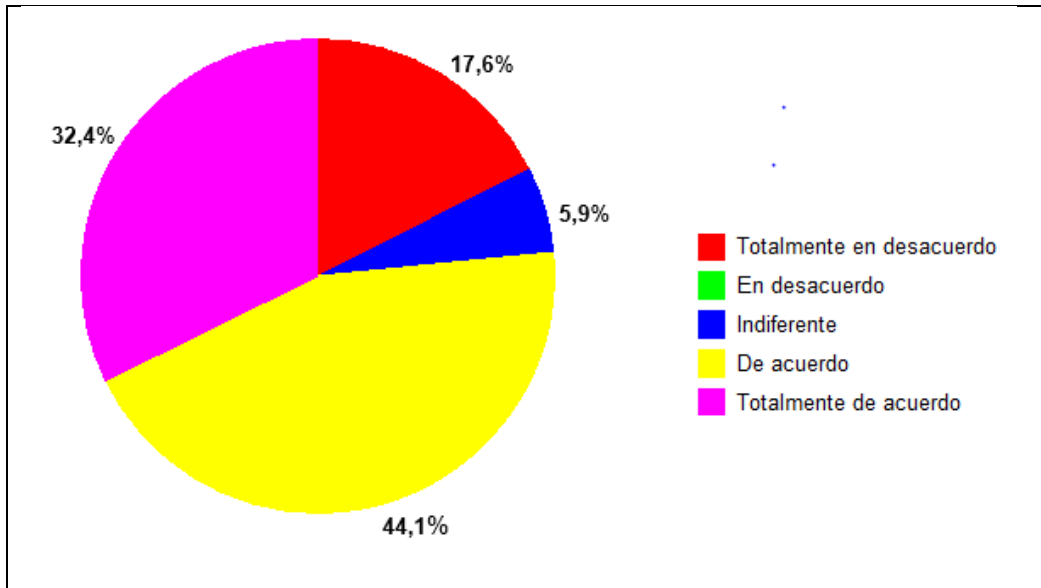
**Tabla 14. Relación jefe-subordinado**

Variable 31: Mantengo una relación cordial con mi jefe			
Código	Significado	Frecuencia	%
1	Totalmente en desacuerdo	6	17,65
3	Indiferente	2	5,88
4	De acuerdo	15	44,12
5	Totalmente de acuerdo	11	32,35
Total frecuencias		34	100,00

Fuente: Encuesta



Gráfico 12. Relación jefe-subordinado



Fuente: Encuesta

### 3.2.1.2. Relación entre compañeros de trabajo

En lo que respecta a la relación entre los compañeros de trabajo en el club de profesionales universitarios de Cartagena, se les pregunto a los empleados su grado de acuerdo/desacuerdo de la siguiente afirmación: “*Mi trabajo me permite relacionarme con otros compañeros*”; se presentó que más de la tercera parte (85,3%) de los encuestados afirmó estar totalmente de acuerdo o de acuerdo con la afirmación; seguido de un 8,82% de los empleados que está totalmente en desacuerdo; mientras que solamente el 2,94% afirmó estar en desacuerdo e indiferente, respectivamente. Lo que quiere decir que los empleados del club de profesionales universitarios



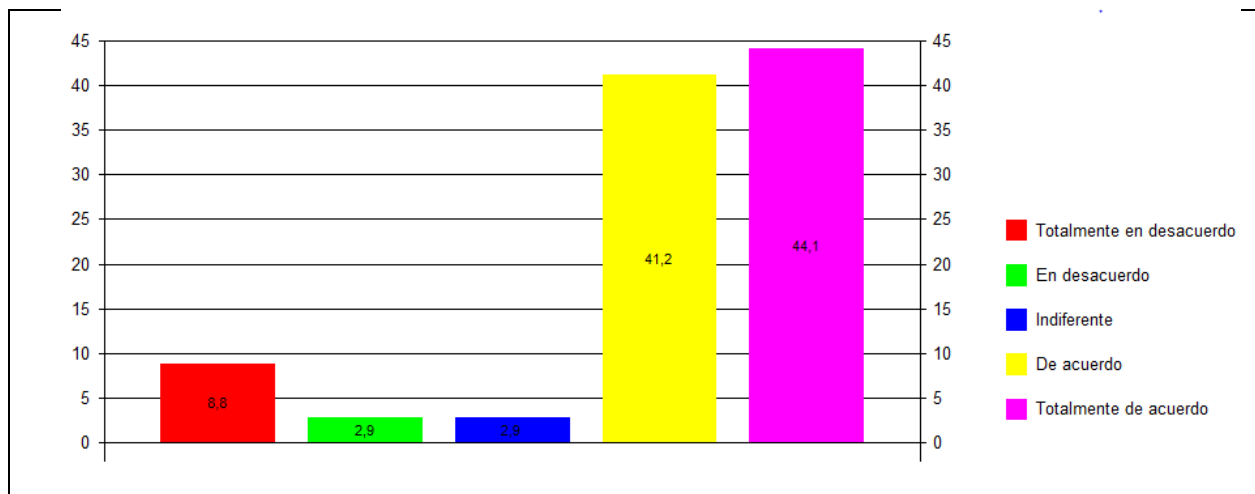
Calidad de vida laboral de los empleados del Club de Profesionales Universitarios de Cartagena de Cartagena se relacionan con sus compañeros, lo facilita la interacción al interior de la organización, fortaleciendo el clima laboral (Ver Grafica N° 15).

**Tabla 15. Relación entre compañeros de trabajo**

Código	Significado	Frecuencia	%
1	Totalmente en desacuerdo	3	8,82
2	En desacuerdo	1	2,94
3	Indiferente	1	2,94
4	De acuerdo	14	41,18
5	Totalmente de acuerdo	15	44,12
Total frecuencias		34	100,00

Fuente: Encuesta

**Gráfico 13. Relación entre compañeros de trabajo**



Fuente: Encuesta





**Universidad  
de Cartagena**  
Fundada en 1827

**Calidad de vida laboral de los empleados del Club de Profesionales Universitarios de Cartagena**

### **3.2.2. Participación en las decisiones de la organización**

Las organizaciones deben inspirar a las personas para trabajar en una situación común y hacia un conjunto integrado de objetivos, inspiración significa dar una propuesta de valor y la motivación para que las personas encuentren una vía voluntaria que les permita enfocar sus energías, emociones y capital personal hacia la realización de la visión. Ésta debe mover a las personas respecto de la necesidad de un sentido de realización, pertenencia, compromiso y habilidad para contribuir a alcanzar los objetivos organizacionales y personales (Chiavenato, 2011).

En la actualidad el compromiso de las personas con la organización constituye un activo importante, puede ser uno de los mecanismos que tiene la dirección de recursos humanos para analizar la lealtad y vinculación de los empleados con su organización. Las personas con alto compromiso afectivo se muestran deseosas de hacer esfuerzos en su desempeño (Chiang, Núñez, Martín, & Salazar, 2010). Este compromiso de los empleados con la organización se puede dar a través de la participación en la toma de decisiones, pues así se consigue no solo el beneficio de su conocimiento por ser quien desempeña las tareas sino también la implicación del empleado en la decisión a desarrollar (Sosa, Verano, & Medina). En términos generales cuando los empleados son partícipes de la toma de decisiones de la organización; se sienten valorados y se genera un sentido de pertenencia con la misma.

En lo concerniente a la participación de los empleados del club de profesionales universitarios de Cartagena en la toma de decisiones de la organización, el 29,41% de los encuestados está de acuerdo con ello, seguido de un 23,53% que está en total desacuerdo; mientras que el 20,59% es



**Calidad de vida laboral de los empleados del Club de Profesionales Universitarios de Cartagena**

indiferente frente a este tema; y el 17,65% está en desacuerdo. Si se mira esto en función del nivel jerárquico se observa que la mayoría de los empleados de los niveles táctico (50%) está de acuerdo con que la organización les brinda la oportunidad de participar en las decisiones y en el nivel operativo se presenta en igual porcentaje (30,43%) que los empleados están en total desacuerdo e indiferentes; lo que deja en evidencia que los empleados del nivel operativo sienten en menor medida que el club de profesionales les brinda la oportunidad de participar en la toma de decisiones organizacionales; lo cual se convierte en un reto para la organización para que todo los empleados se sientan partícipes de las decisiones sin importar su nivel jerárquico.

Para confirmar lo anterior se aplica la prueba Ji2 cuyo nivel de significancia (18,38%) se encuentra por encima del 5%, la cual también muestra que no hay diferencias significativas entre los niveles jerárquicos, frente a los grados de acuerdo/desacuerdo en cuanto si la organización brinda la oportunidad a los empleados de participar en las decisiones sobre su puesto de trabajo y/o en general. (Ver tabla N° 17).

**Tabla 16. Participación en las decisiones la organización y el nivel jerárquico de los empleados**

Filas: 29. La organización me brinda la oportunidad de participar en decisiones sobre mi puesto de trabajo y/o en general									
Columnas: 1. Nivel jerárquico de la organización al que pertenece el cargo que ocupa el empleado									
OPORTUNI	TOTAL MUESTRA		NIVEL JERARQUICO						
			Estratégico		Táctico		Operativo		
	Frec	%	Frec	%	Frec	%	Frec	%	



**Calidad de vida laboral de los empleados del Club de Profesionales Universitarios de Cartagena**

1 Totalmente en desacuerdo	8	23,53	0	0,00	1	10,00	7	30,43
2 En desacuerdo	6	17,65	0	0,00	2	20,00	4	17,39
3 Indiferente	7	20,59	0	0,00	0	0,00	7	30,43
4 De acuerdo	10	29,41	1	100,00	5	50,00	4	17,39
5 Totalmente de acuerdo	3	8,82	0	0,00	2	20,00	1	4,35
<b>TOTAL</b>	<b>34</b>	<b>100,00</b>	<b>1</b>	<b>100,00</b>	<b>10</b>	<b>100,00</b>	<b>23</b>	<b>100,00</b>
Ji cuadrado con 8 grados de libertad = 11,3272 (p = 0,1838)								

Fuente: Encuesta

### 3.2.3. Importancia del empleado para la organización

Las personas se deben valorar como tales y no sólo como recursos organizacionales, las organizaciones deben romper así con la tradición de tratarlas como simples medios de producción (recursos o insumos); porque estos recursos requieren del hombre para su funcionamiento; por tanto las personas tienen el recurso más valioso de todos que es el conocimiento, el cual es el activo más valioso porque aumenta su valor conforme a se usa. En este sentido las empresas deben dejar esa visión limitada de ver a las personas como recursos, debido a que esto ocasiona resentimientos y conflictos laborales, además de un gradual distanciamiento de las personas de sus tareas en la organización. La tendencia actual es que todas las personas en todos los niveles sean administradores, no sólo realizadores de sus tareas, sino generadores de crecimiento y fortalecimiento organizacional (Chiavenato, 2011).

Teniendo en cuenta lo anterior se hace necesario que las organizaciones hagan sentir importante a sus empleados, reconocimiento que cada persona tiene una estructura cultural diferente



**Universidad  
de Cartagena**  
Fundada en 1827

### **Calidad de vida laboral de los empleados del Club de Profesionales Universitarios de Cartagena**

caracterizada por sus deseos, emociones, expectativas, habilidades, capacidades, etc. Lo cual los hace únicos y permite el enriquecimiento de la organización. Por tanto la empresa que valora y cuida a sus empleados puede esperar que el empleado se comprometa en mayor medida con la organización (Rosa & Carmona, 2010).

La percepción de los empleados del club de profesionales universitarios de Cartagena en cuanto a si para la organización es importante el empleado, deja en evidencia que el 32,35% de los encuestados afirma estar de acuerdo; seguido del 29,41% de los empleados que afirma ser indiferente, mientras que el 20,59% está totalmente en desacuerdo con que para el club de profesionales universitarios de Cartagena los empleados sean importantes y el 11,76% está totalmente de acuerdo. Vemos que más de la tercera parte de los empleados considera que es importante para la organización, pero también existe un gran número de empleados que es indiferente ante este tema. Lo que se convierte en un gran reto para club de profesionales universitarios de Cartagena por promover una cultura organizacional interna donde el empleado se sienta valorado por la organización. (Ver Tabla N°18).



Calidad de vida laboral de los empleados del Club de Profesionales Universitarios de Cartagena

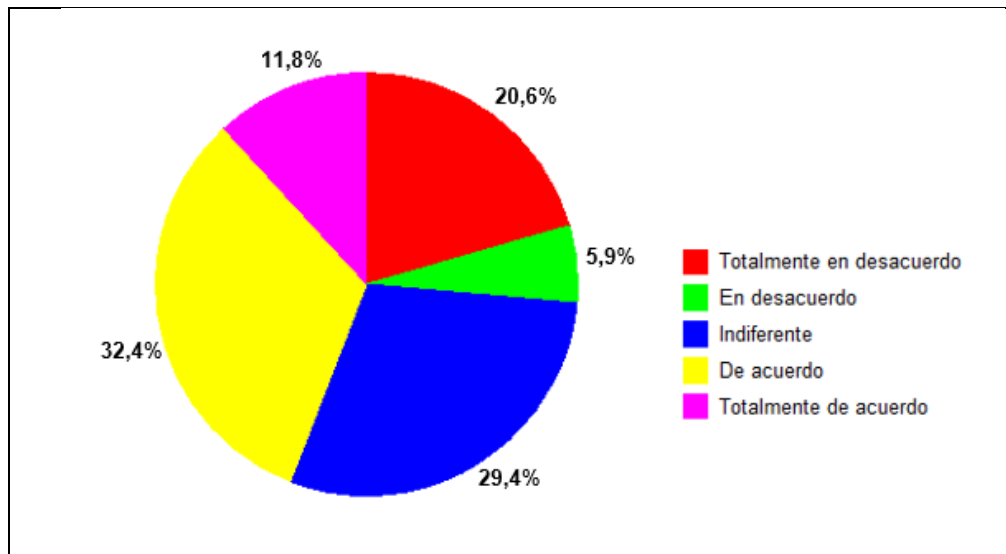
**Tabla 17. Importancia del empleado para la organización**

Variable 30: Para la organización es importante el empleado

Código	Significado	Frecuencia	%
1	Totalmente en desacuerdo	7	20,59
2	En desacuerdo	2	5,88
3	Indiferente	10	29,41
4	De acuerdo	11	32,35
5	Totalmente de acuerdo	4	11,76
Total frecuencias		34	100,00

Fuente: Encuesta

**Gráfico 14. Importancia del empleado para la organización**



Fuente: Encuesta



#### 4. CONCLUSIONES

A nivel general se puede concluir que:

Los empleados del club de profesionales universitarios de Cartagena tienen en su mayoría una percepción negativa acerca de las condiciones objetivas de la Calidad de Vida laboral; teniendo en cuenta que estas incluyen las condiciones físicas, sociales, contractuales y del puesto de trabajo. Lo que quiere decir que la administración de esta organización debe establecer acciones correctivas y preventivas, que permitan el mejoramiento de la calidad de vida laboral de los empleados.

En lo que respecta a los factores psicológicos, los empleados manifestaron sentirse más satisfechos con factores como la participación en la toma de decisiones de la organización, la relación con el jefe y los compañeros, sentirse parte de la empresa.

En cuanto a la percepción de los empleados del Club de Profesionales Universitarios de Cartagena en referencia a las condiciones físicas, sociales, contractuales y del puesto de trabajo, se puede concluir:

- Las condiciones físicas como el ruido, la iluminación y la ventilación no son factores que afecten el rendimiento laboral de los empleados del club de profesionales universitarios de Cartagena; ni mucho menos la salud de sus trabajadores.
- Los empleados (52,94%) afirman que en el club de profesionales universitarios de Cartagena no le suministran los elementos de protección personal para desempeñar las



**Calidad de vida laboral de los empleados del Club de Profesionales Universitarios de Cartagena**

labores de forma segura; generando una eminente exposición de los mismos a accidentes y/o enfermedades laborales.

- Las capacitaciones en seguridad y salud en el trabajo permiten instruir o convencer a las personas acerca de la necesidad de la prevención de accidentes de trabajo. Sin embargo en el club de profesionales universitarios de Cartagena, se presenta marcadas diferencias entre la percepción de los empleados respecto a este tema y el nivel jerárquico al que pertenecen los mismos; debido a que el 100% de los empleados de los niveles estratégico están totalmente de acuerdo con que la organización periódicamente brinda capacitaciones de seguridad y salud en el trabajo, el 70% de los empleados del nivel táctico están de acuerdo con ello; mientras que el 56,52% de los empleados del nivel operativo está en desacuerdo o total desacuerdo con esta afirmación. Lo quiere decir que las capacitaciones que brinda la organización en este tema no se están siendo dirigidas para los empleados de todos los niveles jerárquicos.
- La motivación en los empleados permite que estos se sientan felices en la organización y puedan realizar sus labores de la mejor manera; por ello las empresas deben mantener a sus empleados motivados en la organización, a través de estrategias como actividades fuera del entorno laboral que permitan la integración de los empleados. Sin embargo se observó que en el club de profesionales universitarios de Cartagena el 52,9% está en desacuerdo o total desacuerdo con que en la empresa se realicen



**Calidad de vida laboral de los empleados del Club de Profesionales Universitarios de Cartagena**

actividades para la integración de los empleados, como celebración de sus cumpleaños, semana de la salud, entre otros.

- A pesar de que la misión del club de profesionales universitarios de Cartagena es ofrecer a sus afiliados el principal ambiente de interacción social, recreativa y cultural; esto no lo está haciendo con su cliente interno como son sus empleados; pues a pesar de que la organización cuenta con espacios como piscina y canchas deportivas, estos no están siendo utilizadas para la realización de actividades recreativas y deportivas para sus trabajadores. Lo cual es un factor que puede estar afectando la motivación de sus empleados.
- Los empleados (52,95%) afirman que el nivel salarial del club de profesionales universitarios de Cartagena no es competitivo en relación con las organizaciones del mismo tipo; lo cual es un factor que puede afectar la motivación del empleado al interior de la organización e impulsarlo a buscar otra empresa que le ofrezca una mayor remuneración.
- Los empleados juegan un rol fundamental en los procesos de transformación al interior de las empresas, porque pueden tomar iniciativa desde su propio puesto para realizar innovaciones. En el club de profesionales universitarios de Cartagena se presenta que los empleados del nivel operativo, la organización les permite innovar en sus puestos de trabajo; mientras que en los niveles estratégico y táctico, la libertad para innovar tiene mayores restricciones.





### **Calidad de vida laboral de los empleados del Club de Profesionales Universitarios de Cartagena**

- Los ascensos son considerados los movimientos verticales de una persona que sube un puesto dentro de la organización, donde su salario registra una recompensa adicional; siendo símbolo de éxito y representa un paso adelante en la carrera del empleado. Sin embargo en el club de profesionales universitarios de Cartagena se presenta que la mayoría de los empleados (64,71%) está en desacuerdo con que en la organización existan políticas de ascenso para los empleados.

Respecto a los factores psicológicos que intervienen en la Calidad de Vida Laboral de los empleados del Club de Profesionales Universitarios de Cartagena, se puede concluir:

- Los empleados del club de profesionales universitarios de Cartagena se sienten identificados con los símbolos que representan a la organización, como el logotipo y los colores institucionales; debido a que el 70,6% de los empleados encuestados manifestó su grado de acuerdo con este tema.
- La participación de los empleados del club de profesionales universitarios de Cartagena en la toma de decisiones de la organización presenta diferencias de acuerdo al nivel jerárquico, la mayoría de los empleados de los niveles táctico (50%) está de acuerdo con que la organización les brinda la oportunidad de participar en las decisiones, mientras que en el nivel operativo el 30,43% de los empleados están en total desacuerdo con que puedan participar en las decisiones de la organización.



**Universidad  
de Cartagena**  
Fundada en 1827

**Calidad de vida laboral de los empleados del Club de Profesionales Universitarios de Cartagena**

- En el club de profesionales universitarios de Cartagena existe una buena relación entre jefe-subordinado; lo cual es fundamental para el logro de los objetivos organizacionales, mejoramiento del clima laboral e incidiendo en el nivel de rendimiento de los colaboradores de una Empresa.
- Los empleados del club de profesionales universitarios de Cartagena sienten que son importantes para la organización, debido a que el 32,35% de los encuestados afirma estar de acuerdo con ello. Lo cual es fundamental para que los empleados se sientan motivados en la organización y puedan hacer sus laborales con compromiso y amor.



## **5. RECOMENDACIONES**

- Utilizar los datos del presente estudio para idear estrategias que permitan mejorar la calidad de vida laboral de los empleados del club de profesionales universitarios de Cartagena.
- Realizar investigaciones por parte del club de profesionales universitarios de Cartagena, utilizando los datos arrojados en el presente estudio para identificar con mayor exactitud las variables que repercuten en la calidad de vida laboral de los empleados; dado que este tema es de gran importancia para la organización, debido a que permite un incremento de la productividad organizacional y el bienestar de los trabajadores.
- Mejorar el suministro de los elementos de protección personal para que los empleados puedan desempeñar sus labores de forma segura, minimizando sustancialmente el impacto de un eventual accidente o alguna enfermedad laboral.
- Desarrollar actividades que permitan la integración de los empleados, como celebración de cumpleaños, semana de la salud, entre otros; esto aumentara la motivación de los empleados al interior de la organización.
- Aprovechar los espacios con que cuenta el club de profesionales universitarios de Cartagena, tales como piscina y canchas deportivas, para la realización de actividades recreativas y deportivas entre sus trabajadores.
- Desarrollar estrategias enfocadas a promover la innovación en los puestos de trabajo por parte de los empleados, como la participación en las decisiones de la organización.
- Mejorar o mantener buenas relaciones entre jefe-subordinado en el club de profesionales universitarios de Cartagena.



Universidad  
de Cartagena  
Fundada en 1827

Calidad de vida laboral de los empleados del Club de Profesionales Universitarios de Cartagena

## 6. BIBLIOGRAFIA

- Barrios, R., & De la Ossa, Y. (1988). *Reestructuración administrativa del club de profesionales Universitarios de Cartagena*. Cartagena de Indias.
- Casas, J., Repullo, J., Lorenzo, S., & Cañas, J. (2002). Dimensiones y medición de la calidad de vida laboral en profesionales sanitarios. *Administración Sanitaria Vol. 23*, 143-160.
- Chiang, M., Núñez, A., Martín, M., & Salazar, M. (2010). Compromiso del Trabajador hacia su Organización y la relación con el Clima Organizacional: Un Análisis de Género y Edad. *Panorama Socioeconómico*, 90-100.
- Chiavenato, I. (2007). *Introducción a la teoría General de la Administración 7ª.ed.* Mexico: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos humanos: El capital humano de las organizaciones 9ª. ed.* . México D.F.: McGraw-Hill.
- Colina, M., & Dioniel. (2011). Motivación y recreación: su efecto en los trabajadores. *Observatorio Laboral Revista Venezolana Vol. 4, N° 8*, 37-51.
- Curras, R. (2010). Identidad e imagen corporativas: revisión conceptual e interrelación. *Teoría y Praxis*, 9-34.
- Davis, K., & Newstrom, K. (2000). *Comportamiento Humano en el Trabajo 10ª.ed.* Mexico: Mc Graw Hill.
- Desseler, G. (2015). *Administración de Recursos Humanos*. Mexico: Pearson.



Universidad  
de Cartagena  
Fundada en 1827

**Calidad de vida laboral de los empleados del Club de Profesionales Universitarios de Cartagena**

Franco, A. (2005). *Diagnóstico ambiental de ruido generado en el sector industrial y vehicular en la localidad de Kennedy y propuesta de mitigación o reducción de los niveles de presión sonora.*

González, M. (16 de Junio de 2016). *Neuro didacta*. Obtenido de [www.neurodidacta.com](http://www.neurodidacta.com)

González, P., Peiró, J., & Bravo, M. (1996). Calidad de vida laboral. En J. Peiró, & F. Peiró, *Tratado de psicología del trabajo: Aspectos psicosociales del trabajo* (págs. 161-186). Madrid.

Huerta, P., Pedraja, L., Contreras, S., & Almodóvar, P. (2011). Calidad de vida laboral y su influencia sobre los resultados empresariales. *Ciencias Sociales Vol. XVII No. 4*, 658 - 676.

López, J. (2005). Motivación laboral y gestión de recursos humanos en la teoría de Frederick Herzberg. *Revista de investigación de la Fac. de Ciencias Administrativas, UNMSM Vol. 8, N. 15*, 25-36.

Medina, A., Gallegos, C., & Lara, P. (2008). Motivación y satisfacción de los trabajadores y su influencia en la creación de valor económico en la empresa. *Revista de Administración pública*, 1213-1230.

Mesen, R. (13 de Junio de 2016). *Binasss*. Obtenido de <http://www.binasss.sa.cr/revistas/ts/v24n551999/art3.pdf>

Ministerio del Trabajo, empleo y previsión social. (2015). *Manual de procesos y procedimientos*.

Moller, C. (2009). Calidad personal: La base de todas las demás calidades. *Gestión*, 196.

Rosa, M. D., & Carmona, A. (2010). Cómo afecta la relación del empleado con el líder a su compromiso con la organización. *Universia Business Review*, 112-132.



**Universidad  
de Cartagena**  
Fundada en 1827

**Calidad de vida laboral de los empleados del Club de Profesionales Universitarios de Cartagena**

Salinas, O. (2001). *La relación jefe-subordinado*.

Santos, E. (2007). Contaminación sonora por ruido vehicular en la Avenida Javier Prado.  
*Industrial Data* 10(1), 11–15.

Silva, M. d. (2006). *Nuevas perspectivas de la calidad de vida laboral y sus relaciones con la eficacia organizacional*. Barcelona.

Sosa, S., Verano, D., & Medina, M. (s.f.). *La participación de los trabajadores en la decisión de implantar el teletrabajo en la organización*.

Universia. (2008). *Asociaciones de egresados*.

Universidad Nacional Abierta y a Distancia – UNAD. (23 de Junio de 2016). *Universidad Nacional Abierta y a Distancia*. Obtenido de <http://datateca.unad.edu.co>



**Universidad  
de Cartagena**  
Fundada en 1827

**Calidad de vida laboral de los empleados del Club de Profesionales Universitarios de Cartagena**

## **ANEXOS**

### **ANEXOS A: ENCUESTA PARA TRABAJADORES**

#### **ENCUESTA PARA CONOCER LA PERCEPCIÓN DE LOS TRABAJADORES DEL CLUB DE PROFESIONALES UNIVERSITARIOS DE CARTAGENA SOBRE SU CALIDAD DE VIDA LABORAL**

Apreciado señor(a), somos egresados del Programa de Administración de Empresas de la Universidad de Cartagena, estamos realizando un trabajo de investigación para obtener el título de Administrador de Empresas, el objetivo del mismo es conocer la percepción que tienen los trabajadores del Club de Profesionales Universitarios de Cartagena sobre su calidad de vida laboral, por este motivo agradecemos y valoramos su amable colaboración.

1. El cargo que usted desempeña en la organización a que nivel jerárquico pertenece:
  - a. Estratégico
  - b. Táctico
  - c. Operativo

A continuación va a marcar con una (X) de 1 a 5, según el grado de acuerdo/desacuerdo que usted tenga de cada ítem.

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



Calidad de vida laboral de los empleados del Club de Profesionales Universitarios de Cartagena

<b>Condiciones de seguridad y salud en el trabajo</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Las Instalaciones cuentan con sistemas de alarma, cámara y equipos de seguridad y monitoreo					
En mi lugar de trabajo cuento con equipos de comunicación, como teléfonos y radio.					
La organización periódicamente brinda a sus colaboradores capacitaciones de seguridad y salud en el trabajo					
La organización me brinda los elementos de protección personal para desempeñar las labores de forma segura					
En mi trabajo realizan actividades como celebración de cumpleaños, semana de la salud, integraciones, entre otras					
La organización periódicamente realiza actividades recreativas y deportivas entre los empleados					
Al ingresar y salir de mi lugar de trabajo existe monitoreo de entrada y salida de personal e incluso de los vehículos					
<b>Instalaciones y Ambiente</b>					
En mi puesto de trabajo cuento con las herramientas necesarias de trabajar					
Siento que en la organización me ha suministrado un buen mobiliario en mi puesto de trabajo					





Universidad  
de Cartagena  
Fundada en 1827

**Calidad de vida laboral de los empleados del Club de Profesionales Universitarios de Cartagena**

Las instalaciones de mi lugar de trabajo cuentan con zonas verdes, comedor, espacios recreativos y/o deportivos					
Me siento identificado con el logo y los colores institucionales de la organización					
Siento que la iluminación y la ventilación en mi puesto de trabajo es la adecuada para trabajar					
Siento que el ruido en mi lugar de trabajo afecta mi rendimiento en las actividades que realizo					
Considero que el estado físico de los baños es bueno para realizar las necesidades fisiológicas					
<b>Compensación</b>					
Dentro la políticas de la organización existen la posibilidad de ascensos					
Siento que mis vacaciones son otorgadas al momento que las solicito y sin ningún inconveniente					
En mi trabajo recibo prestaciones legales y extralegales, tales como prima, vacaciones, bonificación, subsidio, etc.					
La organización me suministra dotación completa (uniforme) necesaria para mi labor					
El nivel salarial de la organización es competitivo (en relación con las organizaciones del mismo tipo)					



**Calidad de vida laboral de los empleados del Club de Profesionales Universitarios de Cartagena**

La organización tiene una escala salarial que sirva para la administración de los salarios					
Las horas de trabajo extra son reconocidas económicamente					
La organización paga a sus empleados de acuerdo a la complejidad de sus cargos					
<b>Organización del trabajo</b>					
La organización siempre está en busca de innovar procesos en mi puesto de trabajo					
Entiendo y respaldo el organigrama organizacional					
Mi puesto de trabajo tiene definido un manual de procesos					
La organización me da la posibilidad de hacer mejoras en mi puesto de trabajo					
Considero que las funciones de los empleados están adecuadamente establecidas					
<b>Relación jefe-subordinado</b>					
La organización atiende mis sugerencias ante un cambio y/o mejora (me siento escuchado)					
La organización me brinda la oportunidad de participar en decisiones sobre mi puesto de trabajo y/o en general					
Para la organización es importante el empleado					



**Universidad  
de Cartagena**  
Fundada en 1827

**Calidad de vida laboral de los empleados del Club de Profesionales Universitarios de Cartagena**

Mantengo una relación cordial con mi jefe					
Recibo apoyo por parte de mi jefe cuando lo necesito					
Mi trabajo me permite relacionarme con otros compañeros					