Evaluación de la calidad de vida laboral de los colaboradores como insumo estratégico para la gestión del talento humano en una organización del sector logístico durante el periodo 2025–2026

Alejandra Zapata Casas
Sebastián Idárraga Rodríguez
Alexander Benítez Aguirre

Universitaria Agustiniana - Uniagustiniana

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Especialización en Gerencia Estratégica del Talento Humano

Bogotá D.C.

2026

Evaluación de la calidad de vida laboral de los colaboradores como insumo estratégico para la gestión del talento humano en una organización del sector logístico durante el periodo 2025–2026

Alejandra Zapata Casas
Sebastián Idárraga Rodríguez
Alexander Benítez Aguirre

Tutor: Liz Katherine Ariza Matamoros

Trabajo para optar al título de

Especialista en Gerencia Estratégica del Talento Humano

Universitaria Agustiniana - Uniagustiniana

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Especialización en Gerencia Estratégica del Talento Humano

Bogotá D.C.

2026

Contenido

Resumen **5**
Abstract **6**
Perfil de los Integrantes del Grupo **7**
Planteamiento del problema **8**
Pregunta Problema **9**
Justificación **10**
Objetivos **11**
Objetivo general 11
Objetivos específicos 11
Marco referencial **12**
Metodología **19**
Alcance 19
Diseño metodológico 20
Tipo de investigación 20
Población 20
Muestra 20
Técnicas de recolección de datos 21
Única técnica: Cuestionario CVT–GOHISALO. 21
Autoría. 21
Aplicación. 21
Fases de aplicación metodológica 22
Resultados **24**
Resumen General de Resultados 34
Conclusiones Generales de las Tablas 35
Análisis de Resultados por Categoría Estratégica **36**
Categoría: Capital Humano y Clima Relacional 36
Categoría: Entorno de Trabajo y Liderazgo 38
Categoría: Desarrollo, Reconocimiento y Bienestar 39
Categoría: Estructura Laboral y Sostenibilidad Personal 40
Identificación de Prioridades de Intervención **42**
Nivel de Prioridad 1 - Alta: Intervención Urgente e Inmediata 42
Nivel de Prioridad 2 - Media: Intervención Estructurada y Planificada 43
Nivel de Prioridad 3 - Base: Consolidación y Potenciación de Fortalezas 44
Plan de Mejora desde el Área de Gestión Humana **47**
Programa 1: Revisión y Reestructuración del Sistema de Compensación 47
Programa 2: Política de Flexibilidad y Conciliación Trabajo-Vida 48
Programa 3: Sistema Integrado de Reconocimiento, Desarrollo y Capacitación 49
Programa 4: Fortalecimiento del Liderazgo y Mejora del Entorno Físico 51
Programa 5: Consolidación de Fortalezas y Gestión del Capital Social Organizacional 51

Conclusiones **53**
Recomendaciones **54**
Referencias **57**
Anexos **60**
Cuestionario GOHISALO 60

Resumen

La medición de calidad de vida laboral se ha consolidado como una categoría estratégica para comprender las dinámicas organizacionales y orientar la gestión del talento humano en contextos productivos altamente demandantes, como el sector logístico. El presente estudio, tiene como objetivo analizar de qué manera la evaluación de la calidad de vida laboral de los colaboradores puede constituirse en un insumo estratégico para la gestión del talento humano en una empresa del sector durante el periodo 2025–2026, desarrollado bajo un enfoque cuantitativo de tipo descriptivo–analítico, mediante la aplicación del instrumento GOHISALO, herramienta con validez científica que permite evaluar dimensiones como el bienestar físico, psicológico, social y organizacional de los trabajadores. Los resultados esperados permitirán identificar fortalezas y oportunidades de mejora en las condiciones laborales, facilitando la toma de decisiones gerenciales orientadas al bienestar, la productividad y la sostenibilidad organizacional. Desde una perspectiva estratégica en la gestión del talento humano, la evaluación sistemática de la calidad de vida laboral no solo impacta positivamente el desempeño y el compromiso de los colaboradores, sino que se constituye en un factor clave para la competitividad de la organización y la responsabilidad social empresarial en el sector logístico.

Palabra clave: Bienestar, Calidad de Vida, Logística, Talento Humano.

Abstract

Measuring the quality of work life has become a strategic category for understanding organizational dynamics and guiding human talent management in highly demanding production environments, such as the logistics sector. This study aims to analyze how evaluating the quality of work life of employees can serve as a strategic input for human talent management in a company within this sector during the period 2025–2026. It employs a quantitative, descriptive-analytical approach, utilizing the GOHISALO instrument, a scientifically validated tool that assesses dimensions such as the physical, psychological, social, and organizational well-being of workers. The expected results will identify strengths and opportunities for improvement in working conditions, facilitating managerial decision-making focused on well-being, productivity, and organizational sustainability. From a strategic perspective in human talent management, the systematic evaluation of the quality of work life not only positively impacts the performance and commitment of employees, but also constitutes a key factor for the competitiveness of the organization and corporate social responsibility in the logistics sector.

Keywords: Well-being, Quality of Life, Logistics, Human Talent.

Perfil de los Integrantes del Grupo

Los integrantes del grupo son estudiantes en formación dentro del campo de la Gestión del Talento Humano, quienes avanzan hacia su proyección como futuros profesionales en el área de Recursos Humanos, aportando competencias diversas que fortalecen la visión integral del equipo.

Alejandra Zapata es profesional en comunicación social, realizó prácticas en Solistica Open Market en el área de comunicación interna, donde estuvo a cargo del manejo de la comunicación corporativa, la creación de campañas y actividades de bienestar, así como del diseño de piezas internas como comunicados y videos. Posteriormente, trabajó en la Caja de Compensación CAFAM como recreadora, desarrollando actividades lúdicas para empresas afiliadas. Actualmente, se desempeña como capacitadora técnica en AGV Open Market, liderando procesos de formación para colaboradores de LTL, elaborando presentaciones y piezas internas.

Sebastián Idárraga, es profesional en comunicación social, cuenta con experiencia en el área de bienestar y comunicación organizacional. Realizó sus prácticas profesionales en Américas BPS, donde apoyó el posicionamiento del área de Bienestar y Calidad de Vida a través de estrategias de comunicación interna, planeación, ejecución de actividades y eventos, así como la elaboración de boletines y envíos promocionales. Desde 2024, trabaja en la Caja de Compensación CAFAM como recreador, apoyando a las empresas afiliadas en la coordinación, desarrollo de actividades y eventos orientados al bienestar de todos sus colaboradores.

Alexander Benítez Aguirre es profesional en Antropología, posee experiencia en la estructuración de proyectos de bienestar organizacional y en el diseño de planes estratégicos de responsabilidad social empresarial. Maneja capacidades para comprender e interpretar el comportamiento humano desde un enfoque diferencial que le permiten desempeñarse con versatilidad tanto en equipos de trabajo, así como en contextos con población vulnerable.

Planteamiento del problema

La calidad de vida laboral se ha consolidado como un tema central en la gestión del talento humano; en sectores operativos como el logístico, donde las formas de trabajo están marcadas por altas exigencias físicas, presión operativa junto a jornadas laborales rotativas. En este tipo de organizaciones el bienestar de los colaboradores se encuentra poco relacionado con la forma en que se estructuran los horarios, los turnos y los tiempos de descanso.Dentro de este sector los colaboradores suelen contar con una hora de ingreso definida, sin embargo no existe un horario de salida establecido, ya que la finalización de la jornada depende del desarrollo de la operación. Esta condición genera jornadas laborales prolongadas por lo cual dificulta la planeación del tiempo personal y el familiar,así como, el descanso adecuado.

La ausencia de un horario de salida fijo puede impactar negativamente la calidad de vida laboral, afectar el equilibrio entre la vida laboral y personal, incrementar el agotamiento generando la sensación de incertidumbre frente a la organización del tiempo. Estas circunstancias, sostenidas en el tiempo pueden derivar en desgaste físico y emocional; afectaciones en la salud al igual que un deterioro del bienestar general de los colaboradores.

Desde la gestión del talento humano, esto representa un desafío significativo, ya que las prácticas tradicionales de administración del personal no siempre logran captar el impacto real que estas dinámicas laborales tienen sobre la experiencia del colaborador. En muchas organizaciones del sector, no se cuenta con diagnósticos que permitan evaluar de manera sistemática la calidad de vida laboral; considerando aspectos como las jornadas extendidas y su efecto en el bienestar.

En el objeto de estudio, la información disponible sobre las condiciones laborales es limitada y fragmentada, se centra en aspectos operativos lo que dificulta comprender de forma

integral la percepción de los colaboradores sobre su calidad de vida laboral. Esta problemática restringe la posibilidad de diseñar estrategias orientadas al fortalecimiento del bienestar para la construcción de entornos laborales más humanos de igual manera sostenibles.

En este contexto, el problema de investigación se crea en la necesidad de evaluar la calidad de vida laboral de los colaboradores, reconociendo las particularidades de los horarios laborales y la ausencia de un horario de salida establecido; entendiendo la complejidad de sus consecuencias.Con el propósito de generar información que sirva como insumo estratégico para la gestión del talento humano en el sector logístico.

Pregunta Problema

¿Cómo es la calidad de vida laboral de los colaboradores de una organización del sector logístico y de qué manera su análisis en relación con las condiciones de trabajo puede constituirse en un insumo estratégico para la gestión del talento humano?

Justificación

La calidad de vida laboral es importante para la gestión del talento humano, en el sector logístico, donde las condiciones de trabajo pueden tener impactos importantes en la salud física, emocional y social de los colaboradores. Evaluar la calidad de vida laboral no representa únicamente el ejercicio de diagnóstico, sino también un acto de reconocimiento del colaborador como sujeto fundamental dentro de la organización.

En la organización conocer la calidad de vida laboral permite identificar cómo las jornadas de trabajo, el liderazgo, las relaciones laborales y el equilibrio vida trabajo impactan en el bienestar de sus colaboradores, ya que es un eje importante dentro de la gestión del talento humano "sobre el cual gira la competitividad de las organizaciones, por lo que su bienestar debe ser entendido como un objetivo estratégico y no como un elemento accesorio" (Chiavenato, 2020).

En el sector logístico sobresalen procesos operativos largos y trabajo por turnos rotativos, la imprecisión de diagnósticos sobre calidad de vida genera entornos desgastantes, afectando la motivación y el compromiso de los colaboradores. Medir la calidad de vida laboral permite recibir la información obtenida de los colaboradores para usar en programas estratégicos que sirvan como herramienta en la toma de decisiones, el diseño de actividades de bienestar y guianza de prácticas de liderazgo más humanas y conscientes.

Este proyecto de investigación resulta oportuno, ya que aporta a la organización herramientas que ayudan a comprender las experiencias laborales de sus colaboradores además de orientar las acciones concretas que contribuyan a mejorar su bienestar. De igual forma, se pretende aportar al campo académico al fortalecer el análisis de la calidad de vida

laboral en este tipo de sector, recalcando que el bienestar y talento humano son una condición indispensable para la sostenibilidad organizacional.

Objetivos

Objetivo general

Evaluar la calidad de vida laboral de los colaboradores como insumo estratégico para fortalecer la gestión del talento humano en una organización del sector logístico durante el período 2025–2026.

Objetivos específicos

1. Diagnosticar los principales factores que inciden en la calidad de vida laboral de los colaboradores, evaluando las dimensiones que se presentan en el entorno laboral.

2. identificar las categorías estratégicas junto a las prioridades de intervención con base en los resultados del instrumento.

3. Integrar los resultados de la evaluación de la calidad de vida laboral en un plan de mejora para los procesos de planificación y gestión del talento humano.

Marco referencial

La calidad de vida laboral se ha convertido en las últimas décadas, en un aspecto fundamental para comprender la experiencia humana dentro de las organizaciones, especialmente en sectores caracterizados por altas demandas emocionales, cognitivas y físicas cómo se vivencian en el sector logístico. Desde mediados de los años 50, se evidenció por primera vez en estudios que el "rendimiento laboral no dependía exclusivamente de factores técnicos o salariales, sino también de variables sociales, relacionales y emocionales presentes en el entorno de trabajo" (Mayo, 1953), dando los primeros indicios conceptuales para profundizar más con el tema. Sirgy, definió la calidad de vida laboral como un enfoque para humanizar el trabajo a partir de ciertas "dimensiones como condiciones de trabajo seguras, compensación justa, oportunidades de desarrollo, integración social y equilibrio entre trabajo y vida personal, que posteriormente fueron ampliados para incorporar dimensiones subjetivas relacionadas con el sentido del trabajo y el bienestar percibido" (Sirgy et al., 2001).

Dichos escenarios, brindaron la oportunidad de exteriorizar que la vida laboral de los colaboradores adquiere una relevancia que se difunde en la eficiencia de los resultados, pues compromete directamente el bienestar psicológico, la dignidad humana y la sostenibilidad institucional, por tal razón cuando se habla de calidad de vida no solamente se hace referencia únicamente a condiciones de empleo o los aspectos visibles del entorno, sino también a un contexto complejo donde se vinculan elementos simbólicos, emocionales, culturales, normativos y organizacionales. Por tal motivo, comprender la calidad de vida requiere una mirada más profunda y multidimensional que permita una interpretación detallada, capaz de reconocer que quienes trabajan no son únicamente actores productivos, sino sujetos que construyen sentido, identidad y relaciones en su vida cotidiana.

Este interés por el bienestar laboral tiene antecedentes importantes, la evolución conceptual de la calidad de vida a través de una mirada histórica, donde la humanidad ha

evolucionado desde una visión arcaica del trabajo hacia una comprensión más humanizada. Desde el siglo XX, especialmente en los años de industrialización, el colaborador era percibido como un recurso, cuya función principal era aportar fuerza física o habilidades técnicas a los procesos productivos, sin embargo los movimientos políticos fueron los encargados de transformar esta visión, en estos momentos claves es donde aparecen los autores que destacaron que las personas “poseen necesidades psicológicas que deben satisfacerse para alcanzar la autorrealización, lo que incluye el reconocimiento, el crecimiento y la autonomía dentro del ambiente laboral” (Maslow, 1954).

En tal sentido, la satisfacción del colaborador se sustenta en “factores motivadores como el logro, el reconocimiento y el crecimiento profesional mientras que los factores higiénicos como el salario y las condiciones de seguridad previenen la insatisfacción, pero no generan motivación por sí mismos” (Herzberg, 1959). Dichas teorías se fueron constituyendo con el pasar del tiempo a modelos más complejos, donde incluso se propuso “un enfoque integral que incluía dimensiones como la compensación justa, la seguridad laboral, el desarrollo de capacidades, la integración social y el equilibrio vida trabajo” (Walton, 1973).

Este modelo permitió contemplar un campo más amplio acerca de la experiencia laboral y abrió nuevas líneas de investigación sobre la importancia del bienestar psicológico junto a la percepción propia de los colaboradores, sugiriendo que el diseño del trabajo debe considerar el significado de las tareas, la autonomía y la retroalimentación, variables que influyen en los estados psicológicos críticos que determinan la motivación, el compromiso y el rendimiento.

Finalizando el siglo XX y a inicio del siglo XXI, la calidad de vida empieza a pasar de ser un elemento secundario en la gestión de personal a consolidarse como un punto estratégico para el talento humano y la sostenibilidad organizacional, siendo analizada desde una perspectiva más amplia, donde toma un rol protagónico las ciencias sociales, destacando

principalmente a la antropología, la sociología del trabajo y la psicología organizacional, áreas que empezaron a estudiar la percepción de los colaboradores, evidenciando que la experiencia laboral tiene una profunda relación con identidad, la vida social, las emociones y los proyectos personales. El trabajo dejó de ser concebido únicamente como un medio para sobrevivir económicamente, es un espacio donde se configura y se experimenta también la vida en sociedad, puesto que allí el individuo empieza “transformando la realidad a través de la acción, de recibir reconocimiento además de establecer vínculos significativos con otros, de este modo se espera que cuando estos elementos se vean vulnerados emerja el decaimiento laboral” (Dejours, 2009).

En el sector logístico, estas teorías adquieren un categorización importante, ya que los más recientes estudios revelan que “las transformaciones estructurales del trabajo contemporáneo que son caracterizadas por la intensificación de las jornadas, la precarización de ciertos vínculos laborales, la automatización de procesos y el aumento de riesgos psicosociales, especialmente en sectores operativos como el logístico” (ILO, 2021).

A este complejo panorama, se suma la necesidad de mantener un trato humanizado incluso en contextos de escasez de recursos, sobrecarga de funciones, sumado en ocasiones a malos tratos por parte de usuarios, generando condiciones hostiles en el entorno laboral donde el estrés emocional se convierte en un componente cotidiano y los riesgos psicosociales tienen una alta prevalencia.

Estas condiciones laborales suelen estar atravesadas por altas exigencias físicas, turnos prolongados, presión por el cumplimiento de tiempos, exposición a riesgos físicos, laborales, viales y tensiones relacionales derivadas de políticas internas con elevados niveles de rigidez, evidenciando que estos factores inciden de manera directa en el bienestar, la motivación y el desempeño de los trabajadores, así como en indicadores organizacionales

como el ausentismo, la rotación y los accidentes laborales. Así mismo, “los colaboradores de este sector enfrentan otras condiciones particulares que agudizan su labor, sobrellevando una escasa autonomía sobre los ritmos de trabajo, presión permanente por indicadores de productividad y, con frecuencia, una percepción de bajo reconocimiento social e institucional por la labor desempeñada” (Useche et al., 2017).

Bajo este panorama, el “síndrome de burnout” se ha consolidado como uno de los principales desafíos actuales para las instituciones del sector, junto a la calidad de vida de cualquier colaborador en las organizaciones, este es entendido “como un proceso gradual de desgaste que nace del estrés emocional crónico y se manifiesta en agotamiento, despersonalización, además de la disminución del sentido de logro profesional” (Maslach et al., 2018).

No obstante, aunque muchas instituciones del sector expresan un compromiso abierto con el bienestar, en la práctica el compromiso suele ser muy limitado, en elementos que evidentemente coinciden con el problema identificado en el proyecto de investigación, como lo es la ausencia de un diagnóstico a nivel empresarial que permita comprender de manera real la experiencia de los colaboradores dentro de la organización, puesto que el desconocimiento no solo dificulta la toma de decisiones, sino que mantiene las brechas entre el discurso y la práctica organizacional; diferentes estudios advierten que “cuando el bienestar laboral no es evaluado de manera estructurada y periódica, las organizaciones tienden a implementar acciones aisladas, reactivas o asistencialistas, sin impacto significativo en el compromiso, la motivación y el desempeño de los trabajadores” (Guest, 2017).

En relación con el problema de investigación planteado, esta situación evidencia la necesidad de establecer herramientas diagnósticas que permitan mostrar la realidad de la

experiencia de los colaboradores, constituyéndose en un insumo clave para cerrar las inconformidades entre la teoría y la práctica efectiva de la gestión del talento humano.

Por tal motivo, la gestión del talento humano tiene la responsabilidad de asumir el reto, donde “el eje sobre el cual mantiene la competitividad de las organizaciones, por ello, su bienestar debe ser entendido como una prioridad estratégica para la organización” (Chiavenato, 2020). Desde esta perspectiva, el talento humano no se limita solamente a funciones administrativas, es también la encargada de liderar los procesos orientados a comprender las vivencias de los colaboradores, fortalecer la comunicación interna, promover el liderazgo saludable y garantizar oportunidades de desarrollo.

En la actualidad, el liderazgo gerencial está obligado a intervenir desde un “enfoque transformador, donde la experiencia del colaborador se convierte en un elemento central de la planificación estratégica” (Ulrich, 2013). Así mismo, comienzan a surgir nuevos modelos como el “Employee Experience”, el cual consiste en sugerir que las organizaciones deben ir más allá, “generando diseños de experiencias laborales que generen sentido, bienestar, confianza y propósito” (Morgan, 2017), que debería ser aplicado con mayor énfasis en sectores como el logístico, donde la experiencia del colaborador influye directamente en la experiencia del usuario, adquiriendo un valor especial que amerita un foco de atención más profundo.

Desde la perspectiva de las ciencias sociales, es importante considerar que la calidad de vida laboral no puede medirse únicamente mediante indicadores cuantitativos, se hace importante reconocer el sesgo del colaborador al conocerse como parte de la experiencia laboral, como una evaluación cualitativa. El trabajo es un fenómeno cultural que articula valores, percepciones y significados, que permite que los individuos se sitúen en la dimensión social, siendo necesario contemplar la calidad de vida para comprender las emociones, las

expectativas, los proyectos y las experiencias narrativas de quienes participan en la vida institucional.

Por ende, las organizaciones también han tenido la obligación de evolucionar desde la gestión del talento humano, contemplando los “enfoques administrativos centrados en el control y la eficiencia hacia modelos estratégicos que reconocen a las personas como actores, para la competitividad y la sostenibilidad organizacional” (Chiavenato, 2020).

Diversos análisis investigativos y estudios, han demostrado que las empresas que “integran indicadores de calidad de vida en sus procesos de planeación estratégica logran mejores resultados en clima organizacional, desempeño y sostenibilidad del talento” (Guest, 2017). Sin embargo, también se resalta que en muchos contextos empresariales las evaluaciones de bienestar no se traducen en decisiones concretas, permaneciendo como mediciones aisladas sin impacto real en la gestión.

En tal sentido, es necesario entender y establecer un análisis de la calidad de vida laboral como un insumo estratégico implica reconocer que su evaluación puede orientar decisiones fundamentales para la organización, partiendo de la información obtenida que permite diseñar programas de bienestar más pertinentes, fortalecer el liderazgo, mejorar la comunicación interna, prevenir riesgos psicosociales, promover el equilibrio vida-trabajo y fortalecer la cultura institucional. La investigación que sustenta este marco teórico busca precisamente transformar la manera como la organización interpreta la experiencia de sus colaboradores, a partir de un análisis integral que convierta la información en un recurso estratégico para diseñar políticas internas más humanas, éticas y sostenibles, donde la calidad de vida laboral no solo sea un manual de lujo, sino una necesidad para garantizar la permanencia, el compromiso y la calidad del servicio en las organizaciones del sector .

A través de la evaluación de la calidad de vida se pretende brindar un valor estratégico que permita integrar los resultados de manera simultánea en los procesos de toma de decisiones, captando de manera directa “a través del instrumento GOHISALO la percepción de los trabajadores y dimensiones clave del bienestar, aportando información válida para el diseño de intervenciones organizacionales” (González et al., 2010). Dicho análisis, permite agrupar un conjunto de dimensiones que integran aspectos organizacionales, sociales y personales, desde una mirada multidimensional que se conforma a partir de las interacciones entre las condiciones objetivas del trabajo junto a las percepciones de los colaboradores en relación a su experiencia dentro del campo laboral.

En este sentido, las dimensiones evaluadas establecen una clasificación de análisis que permiten diagnosticar los elementos claves que inciden en la calidad de vida, transformándose en una herramienta para sustentar los datos como insumos estratégicos, que a corto plazo puedan beneficiar la gestión efectiva del talento humano dentro de las organizaciones.

Estos datos agrupados no sólo deben interpretarse únicamente como indicadores cuantitativos, sino como expresiones de significados culturales, relaciones de poder y formas de organización del trabajo, que también deberán convertirse en herramientas que puedan vincular entre la experiencia cotidiana de los colaboradores y la planeación estratégica, donde se reconozca a todos los colaboradores como sujetos sociales para construir una organización sólida y fuerte en su contexto productivo.

Así mismo, el estudio pone en diálogo que la gestión del talento humano adquiere un carácter verdaderamente estratégico cuando asume la pertinencia de evaluar la calidad de vida, como una herramienta clave para fortalecer el vínculo con los colaboradores, orientar el diseño de estrategias organizacionales más humanas y sostenibles, para contribuir a la

construcción de entornos laborales que articulen el bienestar de los integrantes con la productividad y la competitividad organizacional.

Metodología

La investigación se desarrollará en un enfoque descriptivo y exploratorio, utilizando el método GOHISALO como marco de referencia conceptual para la caracterización de la calidad de vida de los colaboradores de una empresa en el sector logístico. Este proceso permitirá identificar las condiciones que incluyen en el bienestar de los trabajadores, organizadas según las dimensiones por el método GOHISALO (liderazgo, salud, beneficios, vivienda, educación, ingresos, recreación, relaciones sociales, participación, entre otras). Así mismo, la información recolectada brinda un panorama de la situación actual para establecer recomendaciones en la gestión estratégica del talento humano, buscando las condiciones de bienestar y desempeño como sinergia de éxito al interior de la organización.

Enfoque

La presente investigación adopta un enfoque cuantitativo con alcance descriptivo, fundamentado exclusivamente en el “método CVT–GOHISALO”, desarrollado por González et al. (2010). Este enfoque permite medir y analizar los niveles de calidad de vida laboral de los colaboradores de manera objetiva, utilizando indicadores numéricos y escalas estandarizadas, con el propósito de identificar las condiciones actuales de bienestar laboral sin intervenir en el fenómeno ni modificar variables.

Alcance

El estudio tendrá un alcance descriptivo, ya que está orientado a detallar y describir las condiciones de calidad de vida laboral desde las dimensiones propuestas por el método CVT–GOHISALO, construyendo un diagnóstico claro y estructurado que sirva como insumo estratégico para la gestión del talento humano.

Diseño metodológico

El diseño corresponde a una investigación no experimental, transversal y de tipo aplicada:

• No experimental, porque no se manipulan variables.

• Transversal, ya que la información se recolecta en un único momento del tiempo.

• Aplicada, porque sus resultados serán utilizados para mejorar procesos de gestión humana dentro de la organización.

Tipo de investigación

La investigación es cuantitativa, descriptiva y aplicada, basada únicamente en el instrumento CVT–GOHISALO y sus dimensiones, lo que garantiza un análisis sistemático, medible y comparable sobre la calidad de vida laboral, a través de un instrumento diseñado que cuenta con plena validación científica.

Población

La población total corresponde a 200 colaboradores de la organización del sector logístico, donde se ejecutó el estudio, este grupo incluye personal asistencial, administrativo, operativo y líderes de área.

Muestra

La muestra fue seleccionada mediante muestreo no probabilístico por conveniencia, dependiendo de la disponibilidad de los colaboradores según turnos y horarios, donde se obtuvo la participación de 72 colaboradores, una cifra adecuada para representar los diferentes niveles y áreas de la organización, garantizando un análisis descriptivo válido.

Técnicas de recolección de datos

Única técnica: Cuestionario CVT–GOHISALO.

Autoría.

Desarrollado y validado por González et al. (2010)

Aplicación.

El cuestionario fue aplicado tanto digital como con ayuda presencial, con el fin de facilitar la participación de los colaboradores; este se realizó en diferentes jornadas con la previa autorización de la organización, la persona encargada del área realizó el acompañamiento para resolver posibles dudas relacionadas al instrumento.

Para la recolección de datos, se desarrolló un formulario en Microsoft Forms, lo que permitió registrar de manera sistemática las respuestas, lo que permitió registrar de manera sistemática las respuestas; antes de iniciar la recolección de datos, se informó a los colaboradores la confidencialidad de sus respuestas y el uso exclusivamente académico de la información suministrada.

La información recolectada se registró con la escala de satisfacción propia del instrumento, con valores del 0 a 4, lo que permitió identificar diferentes percepciones frente a las dimensiones evaluadas. El cuestionario GOHISALO utilizado en el presente estudio no fue aplicado de manera literal, sino que fue objeto de un proceso de adaptación lingüística y contextual, con el propósito de garantizar su adecuada comprensión y pertinencia dentro del entorno organizacional colombiano. Dicha adaptación se centró exclusivamente en el lenguaje y la jerga organizacional, respetando en la estructura conceptual, los ejes evaluativos y el sentido teórico de cada dimensión del instrumento original, empleando un

vocabulario cercano a los colaboradores que busca reducir ambigüedades semánticas y facilitar la interpretación de las preguntas.

Desde una perspectiva metodológica, se mantiene la coherencia con el modelo original propuesto por González, Hidalgo y Salazar, expresado en un lenguaje accesible, contextualizado y alineado con la cultura organizacional propia, hecho que refuerza el rigor de la investigación y su utilidad para la toma de decisiones estratégicas desde la gestión del talento humano.

***Recolección de datos*.** Los formularios se consolidarán en una base de datos en Excel, validando que no existan respuestas incompletas, ni inconsistencias.

Análisis. Se empleó estadística descriptiva: frecuencias, porcentajes y promedios por dimensión, construyendo un perfil general de calidad de vida laboral por área y por dimensión del instrumento GOHISALO. Los resultados se interpretan según los niveles de satisfacción (bajo, medio, alto) que están determinados en el instrumento.

Fases de aplicación metodológica

La aplicación metodológica se desarrollará en tres momentos:

1. **Planeación:**

- Socialización del proceso con el área de gestión humana.

- Definición de la muestra y programación por turnos/horarios.

2. **Ejecución:**

- Aplicación del cuestionario CVT–GOHISALO a los colaboradores.

- Recolección, verificación y digitalización de los datos.

3. **Análisis y presentación de resultados:**

- Procesamiento de datos en Excel.

- Elaboración de tablas y perfiles descriptivos categorizados por dimensiones.

- Identificación de factores críticos priorizados para intervención y fortalezas.

- Formulación de planes y programas de mejora como insumo estratégico para la gestión del talento humano.

La aplicación del método GOHISALO, para medir la calidad de vida laboral en los colaboradores, se convierte en un ejercicio revelador para la gerencia estratégica del talento humano, pues sus resultados no se limitan a un estado, sino que funciona estratégicamente para las decisiones claves ya que ayuda a fortalecer el bienestar organizacional, lo que se busca a través del instrumento es que pase de un simple diagnóstico a convertirse en un mapa de acción, dónde cada dimensión pueda ofrecer una oportunidad de mejora para tomar decisiones basadas en evidencias, no solo a resolver problemas inmediatos sino a construir cultura organizacional que esté alineada con las necesidades reales de los colaboradores.

Resultados

El instrumento fue aplicado a un total de 72 colaboradores, compuesto por 75 preguntas distribuidas en 11 dimensiones, cada una con la posibilidad de escoger valores de 0 a 4 puntos, mostrando la perspectiva de cómo los colaboradores perciben su entorno laboral, además qué tan satisfechas están con los diferentes aspectos de su diario vivir. A continuación, se presentan los resultados obtenidos por cada una de las dimensiones, en las cuales se incluye la media aritmética, el porcentaje máximo posible junto con la desviación estándar como indicador de nivel de dispersión de las respuestas.

Dimensión 1 – Condiciones de Trabajo

Tabla 1

Estadísticos descriptivos — Dimensión 1: Condiciones de Trabajo

Indicador	Valor
Media aritmética (M)	**2.72**
Porcentaje del puntaje máximo	**68.0%**
Desviación estándar (DE)	**1.11**
Número de puntos	**11**
Nivel de satisfacción	**Medio**

Nota. M = media aritmética; DE = desviación estándar; % Máx. = (M / 4) × 100. Escala de respuesta: 0 = muy insatisfecho a 4 = muy satisfecho.

Fuente: Elaboración propia a partir de resultados GOHISALO.

La dimensión de condiciones de trabajo obtuvo una media de 2.72. Esta es una de las dimensiones más amplias de la medición, con 11 puntos que exploran aspectos del diario vivir de los colaboradores como, dentro de los cuales se encuentran el tipo de contrato, duración de la jornada, carga de trabajo, claridad en las instrucciones y la disponibilidad de los insumos necesarios para realizar las actividades del cargo.

La desviación estándar de 1.11 es una de las más altas del instrumento, lo que nos indica que la percepción de los colaboradores de acuerdo con las condiciones laborales no es homogénea, donde algunos pueden sentirse cómodos de acuerdo a su entorno, otros podrían presentar condiciones que no sean iguales; estas diferencias en las respuestas pueden estar relacionadas directamente con las variaciones en los turnos y/o con las variaciones en el tipo de contrato que cada uno presenta. La dimensión se ubica en un nivel medio casi bajo, algo que es alarmante, pues las condiciones de trabajo son claves para la experiencia laboral, pero cuando salen a relucir temas como sobrecarga de actividades, procedimientos sin claridad o percepción de inestabilidad, son factores que evidencian cómo el desempeño de los colaboradores y el bienestar se ven directamente afectados.

Dimensión 2 – Compensación y Beneficios

Tabla 2

Estadísticos descriptivos — Dimensión 2: Compensación y Beneficios

Indicador	Valor
Media aritmética (M)	**2.62**
Porcentaje del puntaje máximo	**65.6%**
Desviación estándar (DE)	**1.08**
Número de puntos	**7**
Nivel de satisfacción	**Bajo**

Nota. M = media aritmética; DE = desviación estándar; % Máx. = (M / 4) × 100. Escala de respuesta: 0 = muy insatisfecho a 4 = muy satisfecho.

Fuente: Elaboración propia a partir de resultados GOHISALO.

La dimensión de Compensación y Beneficios, registró la media más baja de la medición con un valor de 2.62, donde se evalúa el nivel de satisfacción con el salario, en comparación con otras organizaciones, cobertura de EPS, la sostenibilidad del ingreso para cubrir necesidades básicas y los planes de retiro. Allí, la desviación estándar de 1.08 es un indicador a considerar, teniendo en cuenta que aunque la media sea la más baja, existe dispersión en las

respuestas, lo que indica que algunos colaboradores perciben su compensación como adecuada, mientras que una parte de los colaboradores lo considera insuficiente, resaltando las comparaciones con el mercado externo.

Al tener en cuenta en esta dimensión el punto 63 que habla sobre trabajo adicional por la difícil situación económica, deja en evidencia una variable que afecta directamente la calidad de vida global del colaborador, por lo que se tiene que revisar la estructura de beneficios y los planes económicos de bienestar para los colaboradores.

Dimensión 3 – Ambiente Físico y Seguridad Laboral

Tabla 3

Estadísticos descriptivos — Dimensión 3: Ambiente Físico y Seguridad Laboral

Indicador	Valor
Media aritmética (M)	**2.88**
Porcentaje del puntaje máximo	**72.1%**
Desviación estándar (DE)	**1.01**
Número de ítems	**5**
Nivel de satisfacción	**Medio**

Nota. M = media aritmética; DE = desviación estándar; % Máx. = (M / 4) × 100. Escala de respuesta: 0 = muy insatisfecho a 4 = muy satisfecho.

Fuente: Elaboración propia a partir de resultados GOHISALO.

La dimensión de Ambiente Físico y Seguridad Laboral registró una media de 2.88. Esta dimensión contiene las condiciones físicas del área laboral como ruido, iluminación, limpieza y orden, así como también la totalidad de las capacidades físicas, materiales y mentales de los colaboradores, además de la realización de exámenes frecuentes de salud. La desviación estándar es de 1.01, que representa una variabilidad moderada.

Esto sugiere que hay valores que se están percibiendo más bajos que otros, aunque la percepción promedio es positiva, posiblemente las variaciones se deban a las diferencias en las condiciones físicas entre turnos o áreas de trabajo, enseñando un resultado con nivel alto casi medio de satisfacción; las mejoras a implementar en aspectos como el control de la salud ocupacional y adecuación estable de los espacios de trabajo es clave para alcanzar niveles más altos de bienestar.

Dimensión 4 – Desarrollo y Capacitación

Tabla 4

Estadísticos descriptivos — Dimensión 4: Desarrollo y Capacitación

Indicador	Valor
Media aritmética (M)	**2.76**
Porcentaje del puntaje máximo	**69.0%**
Desviación estándar (DE)	**1.05**
Número de ítems	**8**
Nivel de satisfacción	**Medio**

Nota. M = media aritmética; DE = desviación estándar; % Máx. = (M / 4) × 100. Escala de respuesta: 0 = muy insatisfecho a 4 = muy satisfecho.

Fuente: Elaboración propia a partir de resultados GOHISALO.

La dimensión de Desarrollo y Capacitación indica que la media fue de 2.76. Los aspectos incluidos en este apartado son las oportunidades de actualización continua, el tipo de capacitación que reciben, la equidad en el acceso a cursos, las oportunidades de ascenso y la preparación académica del colaborador.

La desviación estándar de 1.05 indica una variable moderada que sugiere que existe una percepción favorable, aunque denota que existen diferencias en el acceso de oportunidades de desarrollo entre colaboradores; se recomienda fortalecer los planes de

carrera, alineando plenamente las oportunidades de capacitación con las necesidades individuales y organizacionales.

Dimensión 5 – Identidad y Pertenencia Organizacional

Tabla 5

Estadísticos descriptivos — Dimensión 5: Identidad y Pertenencia Organizacional

Indicador	Valor
Media aritmética (M)	**2.94**
Porcentaje del puntaje máximo	**73.5%**
Desviación estándar (DE)	**0.99**
Número de ítems	**5**
Nivel de satisfacción	**Alto**

Nota. M = media aritmética; DE = desviación estándar; % Máx. = (M / 4) × 100. Escala de respuesta: 0 = muy insatisfecho a 4 = muy satisfecho.

Fuente: Elaboración propia a partir de resultados GOHISALO.

La dimensión de Identidad y Pertenencia Organizacional alcanzó una media de 2.94. Esta evalúa cómo los colaboradores se identifican con los objetivos de la organización, su compromiso y la percepción de contribución a la imagen de la organización.

La desviación estándar de 0.99 la puntuación, sugiere que la mayoría de los colaboradores se sienten parte de la organización, identificándose con sus objetivos estratégicos y valores, siendo un aspecto fundamental para el compromiso, la productividad, la atracción y retención del talento humano en la organización.

Dimensión 6 - Contenido y Significado del trabajo

Tabla 6

Indicador	Valor
Media aritmética (M)	**2.97**
Porcentaje del puntaje máximo	**74.3%**
Desviación estándar (DE)	**0.99**
Número de puntos	**8**
Nivel de satisfacción	**Alto**

Nota. M = media aritmética; DE = desviación estándar; % Máx. = (M / 4) × 100. Escala de respuesta: 0 = muy insatisfecho a 4 = muy satisfecho.

Fuente: Elaboración propia a partir de resultados GOHISALO.

Esta dimensión registró una media aritmética 2.97 y 74,3% como porcentaje máximo, ocupando el segundo lugar en la escala general, donde los temas que lo conforman van desde la satisfacción de las funciones desempeñadas, las habilidades y potencialidades, hasta la percepción de utilidad del trabajo para los demás.

Teniendo una desviación estándar del 0.99, se convierte en una de las más bajas en variabilidad, ya que gran parte de los encuestados eligieron un resultado positivo, porcentaje de favorabilidad que exterioriza que los encuestados consideran que sus actividades laborales son importantes y sus competencias valoradas, generando motivación y un avance en el desempeño de la organización. Sin embargo, a pesar de que el porcentaje general es conveniente, existe cierto porcentaje individual que pone en cierta duda qué tanto en el trabajo se aprovechan las capacidades del colaborador, resultado que sugiere que la organización promueva más motivación interna a sus colaboradores.

Dimensión 7 - Relaciones Interpersonales y Trabajo en equipo

Tabla 7

Indicador	Valor
Media aritmética (M)	**3.06**
Porcentaje del puntaje máximo	**76.5%**
Desviación estándar (DE)	**0.94**
Número de puntos	**5**
Nivel de satisfacción	**Alto**

Nota. M = media aritmética; DE = desviación estándar; % Máx. = (M / 4) × 100. Escala de respuesta: 0 = muy insatisfecho a 4 = muy satisfecho.

Fuente: Elaboración propia a partir de resultados GOHISALO.

La dimensión 7 obtuvo el porcentaje más alto de la encuesta, con un 76,5% y una media de 3.06, esto posiciona la dimensión como la principal fortaleza en este análisis de calidad de vida laboral de los encuestados. Según los resultados obtenidos, con una variabilidad del 0.94 se puede concebir un nivel alto en la calidad de relaciones laborales y resolución de conflictos a través del diálogo, lo que nos sugiere un ambiente social positivo, acompañado de una buena disposición de sus integrantes; este resultado actúa como un clima social favorable, que contribuye activamente a reducir la rotación del personal y promueve permanentemente el compromiso de los colaboradores, donde se puede identificar una cultura de trabajo sólida con los valores organizacionales.

Dimensión 8 - Liderazgo y Relación con Superiores

Tabla 8

Indicador	Valor
Media aritmética (M)	**2.82**
Porcentaje del puntaje máximo	**70.6%**
Desviación estándar (DE)	**1.06**
Número de puntos	**8**
Nivel de satisfacción	**Medio**

Nota. M = media aritmética; DE = desviación estándar; % Máx. = (M / 4) × 100. Escala de respuesta: 0 = muy insatisfecho a 4 = muy satisfecho.

Fuente: Elaboración propia a partir de resultados GOHISALO.

Esta dimensión alcanzó una escala de 2,8 con un 70.6%, ocupando el quinto lugar del ranking y con un nivel de satisfacción medio, donde se indaga por los tratos recibidos por superiores, intereses en las necesidades del colaborador, reconocimiento por desempeño y libertad de opinión.

La desviación estándar de 1.06 indican que las experiencias con las jefaturas son variables y pueden ser a causa de diferencias con las gestiones de los jefes inmediatos, pero también se identifica que la tendencia es moderadamente positiva, por lo que se sugieren cambios o mejoras en el liderazgo humanista, comunicación asertiva y reconocimiento de desempeño para lograr una menor variabilidad en el estándar.

Dimensión 9 - Reconocimiento y Retroalimentación

Tabla 9

Indicador	Valor
Media aritmética (M)	**2.78**
Porcentaje del puntaje máximo	**69.4%**
Desviación estándar (DE)	**1.08**
Número de ítems	**6**
Nivel de satisfacción	**Medio**

Nota. M = media aritmética; DE = desviación estándar; % Máx. = (M / 4) × 100. Escala de respuesta: 0 = muy insatisfecho a 4 = muy satisfecho.

Fuente: Elaboración propia a partir de resultados GOHISALO.

La dimensión obtuvo un 69.4% quedando en el sexto lugar de las evaluaciones, presentando un nivel de satisfacción medio debido a su media de 2.78, donde se exploró el reconocimiento recibido por parte de compañeros, superiores y usuarios, así como la retroalimentación del desempeño. Estos datos se obtuvieron con una desviación del 1.08 identificando que las experiencias de reconocimiento son muy inestables, ya que algunos encuestados reportan valoraciones elevadas mientras que otros perciben un déficit en este aspecto, escenario que indica que los sistemas formales e informales de dichos reconocimientos o retroalimentaciones no alcanzan lo deseado por el colaborador, siendo estos elementos fundamentales en la motivación laboral.

Dimensión 10 - Equilibrio Trabajo - Vida Personal y Familiar

Tabla 10

Indicador	Valor
Media aritmética (M)	**2.70**
Porcentaje del puntaje máximo	**67.6%**
Desviación estándar (DE)	**1.20**
Número de puntos	**5**
Nivel de satisfacción	**Medio**

Nota. M = media aritmética; DE = desviación estándar; % Máx. = (M / 4) × 100. Escala de respuesta: 0 = muy insatisfecho a 4 = muy satisfecho.

Fuente: Elaboración propia a partir de resultados GOHISALO.

Esta dimensión obtuvo un 67,6%, quedando en el décimo lugar del ranking, con una media de 2.70 donde se evaluaba puntos para conocer las posibilidades de los colaboradores para realizar actividades planeadas fuera del horario laboral, convivencia y vida social, junto con el cuidado de personas a cargo. Los resultados de desviación del 1.20 nos indican percepciones variables, algunos colaboradores presentan una buena vida social fuera de lo

laboral y otros presentan un conflicto significativo para lograr dichas actividades, lo que nos indica que las exigencias laborales interfieren con la vida personal y laboral, esto puede generar una insatisfacción laboral y deterioro de bienestar social; adicionalmente, la gran variabilidad puede estar determinada por la clase de turnos y horarios laborales, por lo que se recomienda políticas de flexibilidad laboral o beneficios.

Dimensión 11 - Bienestar Socioeconómico y Calidad de Vida

Tabla 11

Indicador	Valor
Media aritmética (M)	**2.74**
Porcentaje del puntaje máximo	**68.5%**
Desviación estándar (DE)	**1.09**
Número de puntos	**6**
Nivel de satisfacción	**Medio**

Nota. M = media aritmética; DE = desviación estándar; % Máx. = (M / 4) × 100. Escala de respuesta: 0 = muy insatisfecho a 4 = muy satisfecho.

Fuente: Elaboración propia a partir de resultados GOHISALO.

Esta dimensión alcanza un 68.5% con un nivel de satisfacción medio, lo que lo ubica en el octavo lugar de la escala, abarcando temas como la calidad de servicios básicos, vivienda, derechos laborales, bienes y servicios, canasta familiar. Allí, las desviaciones nos reflejan condiciones socioeconómicas que pueden diferir o estar vinculadas a los salarios, el grupo familiar o lugar de residencia, si bien el empleo provee condiciones básicas para la mayoría de colaboradores, existen amplias brechas en el bienestar material que trascienden al trabajo, pero que indirectamente están vinculadas para el desarrollo del mismo.

El enfoque construido a través del método GOHISALO, reconoce que la calidad de vida laboral no se limita únicamente al espacio de trabajo, sino que incluye las condiciones integrales de vida extra organizacionales del colaborador, intervenciones aportadas por un salario digno, beneficios adicionales y servicios de bienestar social que pueden contribuir a la mejora de la dimensión.

Resumen General de Resultados

La tabla 12 presenta el marcador de las 11 dimensiones ordenadas de mayor a menor, según el porcentaje del puntaje máximo alcanzado.

Tabla 12

Ranking de dimensiones de Calidad de Vida Laboral según instrumento GOHISALO (N = 72)

N°	Dimensión	M	% Máx.	DE	Nivel
1	Relaciones Interpersonales y Trabajo en Equipo	3.06	76.5%	0.94	Alto
2	Contenido y Significado del Trabajo	2.97	74.3%	0.99	Alto
3	Identidad y Pertenencia Organizacional	2.94	73.5%	0.99	Alto
4	Ambiente Físico y Seguridad Laboral	2.88	72.1%	1.01	Medio
5	Liderazgo y Relación con Superiores	2.82	70.6%	1.06	Medio
6	Reconocimiento y Retroalimentación	2.78	69.4%	1.08	Medio
7	Desarrollo y Capacitación	2.76	69.0%	1.05	Medio
8	Bienestar Socioeconómico y Calidad de Vida	2.74	68.5%	1.09	Medio
9	Condiciones de Trabajo	2.72	68.0%	1.11	Medio
10	Equilibrio Trabajo-Vida Personal y Familiar	2.70	67.6%	1.20	Medio

1 1	Compensación y Beneficios	2.62	65.6%	1.08	Bajo

Nota. M = media aritmética en escala de 0 a 4; DE = desviación estándar; % Máx. = porcentaje respecto al puntaje máximo posible (M / 4 × 100). Nivel Alto ≥ 73%; Nivel Medio entre 67% y 73%; Nivel Bajo < 67%.

Fuente: Elaboración propia a partir de resultados GOHISALO.

Conclusiones Generales de las Tablas

El análisis integral de las 11 dimensiones del instrumento GOHISALO, aplicado a 72 colaboradores, permite identificar un perfil de calidad de vida laboral, ubicado mayormente en un nivel medio, con ciertas variaciones entre las dimensiones. Las 3 dimensiones con mayor puntuación (Relaciones Interpersonales, Contenido del Trabajo e Identidad Organizacional) indican un perfil de fortalezas en la dimensión relacional y sentido de pertenencia, lo que denota una cultura organizacional fuerte con colaboradores que identifican su rol dentro de la empresa.

En contraste las dimensiones de Compensación y Beneficios, Equilibrio Trabajo - Vida Personal, representan las áreas que requieren una intervención urgente, ya que la primera afecta las necesidades básicas, la segunda impacta el bienestar integral y sostenibilidad del desempeño. Así mismo, la alta variabilidad especialmente en Condiciones de Trabajo y Equilibrio Trabajo - Vida, sugiere la existencia de experiencias laborales diferenciadas, marcado por las necesidades específicas que requieren un análisis por generaciones, turnos, salario y estudios.

En estrategias se propone una revisión de política salarial y beneficios, así como también la implementación de medidas para garantizar el trabajo con la vida social, el desarrollo de competencias de liderazgo humanista en los mandos medios, que puedan brindar

la toma de decisiones estratégicas para impactar positivamente a la calidad de vida laboral dentro de la organización.

Análisis de Resultados por Categoría Estratégica

El presente análisis se ha estructurado en tres bloques para facilitar la comprensión, donde se establece una agrupación de las once dimensiones del GOHISALO en categorías estratégicas, las cuales son coherentes con los marcos teóricos contemporáneos de la gestión humana; así mismo, se identifican las prioridades de intervención distribuidas en tres niveles de atención de acuerdo a la relevancia correspondiente; por último, se presenta un plan de mejora que articula acciones concretas para potenciar las decisiones aplicadas desde el área de gestión humana, con un enfoque les permita apuntar a las necesidades más sentidas que han sido expresadas por los colaboradores mediante el instrumento.

En tal sentido, el instrumento multidimensional GOHISALO conlleva un gran desafío para interpretar cada pregunta ante su considerable extensión que facilite construir una lectura organizacional coherente, escenario conducente a evaluarlas desde cuatro categorías estratégicas que permitirá “identificar patrones transversales, detectar tensiones sistémicas y diseñar intervenciones más eficientes y sostenibles” (Segurado & Agulló, 2002).

Categoría: Capital Humano y Clima Relacional

La primera categoría será la encargada de agrupar las dimensiones que reflejan la experiencia subjetiva del colaborador desde su entorno social y su vínculo afectivo con la organización, interpretando tres dimensiones que hacer alarde a los puntajes más elevados del conjunto:

La dimensión Relaciones Interpersonales y Trabajo en Equipo (M = 3.06, 76.5%, Nivel Alto) resulta como el indicador más firme de toda la evaluación. Este hallazgo refleja que “la interdependencia positiva entre colegas constituye uno de los factores motivacionales intrínsecos más potentes en el trabajo” Hackman y Oldham (1980), donde los colaboradores

tengan la percepción de vivenciar la calidad de sus relaciones interpersonales, perspectiva que indica la presencia de un “capital social organizacional que puede ser aprovechado estratégicamente como recurso amortiguador frente a otras condiciones deficientes” (Coleman,1988).

La dimensión Contenido y Significado del Trabajo (M = 2.97, 74.3%, Nivel Alto) evidencia que los colaboradores perciben su labor como cierta relevancia, que está directamente asociada con la teoría del Trabajo Significativo, la cual sostienen que “el sentido que los trabajadores otorgan a su actividad diaria constituye un determinante central del compromiso organizacional (engagement), el bienestar psicológico y la resistencia ante el agotamiento profesional (burnout)” (Rosso et al., 2010).

La dimensión Identidad y Pertenencia Organizacional (M = 2.94, 73.5%, Nivel Alto), indica que los colaboradores representados en la muestra se sienten que forman parte de un proyecto colectivo que los compensa emocionalmente, actuando “como un mecanismo de integración cognitiva y emocional que reduce la incertidumbre y fortalece la lealtad hacia la institución” (Ashforth y Mael,1989), trascendiendo al compromiso y la alta productividad.

Categoría: Entorno de Trabajo y Liderazgo

La segunda categoría agrupa las dimensiones que describen las condiciones del entorno físico y los niveles de relacionamiento jerárquico que incluyen el tipo de autoridad que se presenta en el campo laboral; este apartado analiza dos dimensiones con calificaciones medias diferenciadas:

La dimensión Ambiente Físico y Seguridad Laboral (M = 2.88, 72.1%, Nivel Medio, en el límite superior) refleja la percepción de los colaboradores sobre sus condiciones físicas de trabajo, donde se reflejan la infraestructura, equipamiento, medidas de prevención de riesgos y

seguridad. Entendiendo que los resultados se ubican dentro del promedio, su proximidad al umbral del 73% la sitúa como una dimensión con alto potencial de mejora en adecuaciones que garanticen un gasto en necesidades puntuales, ya que “la seguridad en el trabajo no es únicamente un imperativo ético y legal —como lo establece la en sus convenios sobre seguridad y salud ocupacional—, sino también un determinante de la percepción de justicia organizacional y de la confianza institucional” según la organización Internacional del Trabajo (OIT, 2019).

La dimensión Liderazgo y Relación con Superiores (M = 2.82, 70.6%, Nivel Medio) manifiesta que gran porcentaje de los colaboradores destacan la calidad de la relación con sus jefes directos y la clase de liderazgo efectivo que se presenta al interior de la organización. Aunque, es preciso señalar que la dimensión se sitúa en el nivel medio trazando ciertas grietas que deben intervenir a tiempo, para evitar el quebranto del clima y las relaciones interpersonales que muestran buen horizonte como se resalta en la categoría anterior.

Categoría: Desarrollo, Reconocimiento y Bienestar

La tercera categoría agrupa las dimensiones vinculadas al crecimiento personal y profesional del colaborador, el reconocimiento por su contribución y su bienestar socioeconómico. Estas cuatro dimensiones se encuentran en nivel medio, con promedios que entre 2.74 y 2.78.

En la dimensión de Reconocimiento y Retroalimentación (M = 2.78, 69.4%, Nivel Medio) se valora la medida en que los colaboradores sienten que sus logros y esfuerzos son tenidos en cuenta dentro de la organización; dichos indicadores reflejan esta validación en concordancia hacia la teoría de la autodeterminación, la cual expresa que “el reconocimiento extrínseco e intrínseco constituye uno de los tres pilares fundamentales de la motivación

autónoma, junto con la competencia y la autonomía” (Deci y Ryan, 2000), reflejando altos niveles de estimulación o desmotivación en los integrantes de equipos.

La dimensión Desarrollo y Capacitación (M = 2.76, 69.0%, Nivel Medio) hace referencia a las oportunidades de aprendizaje y crecimiento profesional que la organización ofrece a sus colaboradores, representando alcances directos en el rendimiento de los grupos, ya que “la inversión en formación y desarrollo no solo incrementa la productividad individual, sino que también actúa como señal de compromiso organizacional hacia el trabajador, generando reciprocidad en términos de lealtad y desempeño” (Becker, 1964).

La dimensión Bienestar Socioeconómico y Calidad de Vida (M = 2.74, 68.5%, Nivel Medio) integra la percepción de los trabajadores sobre sus condiciones de bienestar material general, incluyendo aspectos de salud, vivienda y seguridad económica que están vinculados a su relación laboral, proceso que convierte a esta dimensión de vital importancia para la satisfacción de colaborador y su entorno familiar, que no solo se limita al mundo organizacional puesto que tiene implicaciones con la salud pública de los integrantes y sus beneficiarios.

Categoría: Estructura Laboral y Sostenibilidad Personal

La última categoría agrupa las dimensiones que dan cuenta de las condiciones estructurales del contrato laboral, los tiempos de trabajo, así como la remuneración. Estas tres dimensiones presentan los puntajes más críticos del agrupamiento, donde la dimensión de Compensación y Beneficios se refleja como el único indicador con el nivel bajo.

La dimensión Condiciones de Trabajo (M = 2.72, 68.0%, Nivel Medio) abarca elementos como la carga laboral, los horarios, los descansos y los recursos disponibles para la ejecución del trabajo, que a su vez influye directamente en “altas demandas con escaso control y reducido apoyo social configura lo que denominaron 'trabajo de alta tensión', un predictor

robusto de trastornos cardiovasculares, ansiedad y ausentismo laboral" (Karasek y Theorell, 1990).

La dimensión Equilibrio Trabajo-Vida Personal y Familiar (M = 2.70, 67.6%, Nivel Medio, en el límite inferior) representa una de las tensiones más características de los contextos laborales en la actualidad, que están marcados por las barreras laborales y el aumento de las responsabilidades de hogar, dicha dimensión adquiere un protagonismo más profundo desde el área de gestión humana que permita equilibrar los niveles de descanso y recuperación que el colaborador requiere para brindarle a su entorno social.

La dimensión Compensación y Beneficios (M = 2.62, 65.6%, Nivel Bajo) es la única que se sitúa por debajo del umbral del 67% establecido por el instrumento GOHISALO como nivel bajo, siendo un resultado representa la señal de alerta más contundente de todo el diagnóstico. La percepción de inequidad compensatoria tiene efectos documentados sobre la falta de motivación, el compromiso organizacional insatisfecho, la rotación del personal elevada y el desempeño general por el suelo, donde surgen nuevos comportamientos que pueden manifestarse a través de la reducción del esfuerzo, ausentismo o abandono voluntario de la organización.

Tabla 13
Agrupación de dimensiones por categorías estratégicas según el instrumento GOHISALO

Categoría estratégica	Dimensión GOHISALO	*M*	% Máx.	*DE*	Nivel
A. Capital Humano y Clima Relacional	Relaciones Interpersonales y Trabajo en Equipo	3.06	76.5%	0.94	Alto
	Contenido y Significado del Trabajo	2.97	74.3%	0.99	Alto
	Identidad y Pertenencia Organizacional	2.94	73.5%	0.99	Alto

Categoría estratégica	Dimensión GOHISALO	*M*	% Máx.	*DE*	Nivel
B. Entorno de Trabajo y Liderazgo	Ambiente Físico y Seguridad Laboral	2.88	72.1%	1.01	Medio
	Liderazgo y Relación con Superiores	2.82	70.6%	1.06	Medio
C. Desarrollo, Reconocimiento y Bienestar	Reconocimiento y Retroalimentación	2.78	69.4%	1.08	Medio
	Desarrollo y Capacitación	2.76	69.0%	1.05	Medio
	Bienestar Socioeconómico y Calidad de Vida	2.74	68.5%	1.09	Medio
D. Estructura Laboral y Sostenibilidad Personal	Condiciones de Trabajo	2.72	68.0%	1.11	Medio
	Equilibrio Trabajo-Vida Personal y Familiar	2.70	67.6%	1.20	Medio
	Compensación y Beneficios	2.62	65.6%	1.08	Bajo

Nota. Elaboración propia a partir de los resultados del instrumento GOHISALO. M = media; % Máx. = porcentaje del puntaje máximo posible; DE = desviación estándar.

Identificación de Prioridades de Intervención

Establecer un cuadro de prioridades de intervención en el marco de la gestión del talento humano no puede limitarse a una lectura de los puntajes obtenidos, debe ir más allá a través de una visión estratégica que exige considerar el nivel de urgencia determinado por los resultados y uñas prioridades que requiere la organización según el grado de urgencia.

Nivel de Prioridad 1 - Alta: Intervención Urgente e Inmediata

Las dimensiones clasificadas en esta prioridad presentan indicadores de alarma que demandan atención ligera por situarse en el nivel más bajo o en el límite crítico inferior del nivel medio, combinadas con una desviación estándar elevada que indica una alta dispersión en las respuestas, sugiriendo que la problemática manifiesta no es homogénea sino diferenciada entre grupos focalizados de colaboradores.

Compensación y Beneficios (M = 2.62 | 65.6% | DE = 1.08 | Nivel Bajo) constituye la dimensión de mayor urgencia de intervención al estar por debajo del umbral mínimo de suficiencia del 67%, convirtiendo esta dimensión en la única de nivel bajo en todo el conjunto, lo que “podría estar generando percepciones de injusticia distributiva con efectos acumulativos sobre el compromiso y la retención del talento” (Adams, 1965). La desviación estándar de 1.08, también denota que existen grupos al interior que experimentan esta insatisfacción con especial intensidad, generando brechas que podrían alterar la productividad en la organización.

Equilibrio Trabajo-Vida Personal y Familiar (M = 2.70 | 67.6% | DE = 1.20 | Nivel Medio-límite) amerita estar en esta clasificación con prioridad alta no solo por su puntaje, ya que representa el segundo más bajo del conjunto, sino porque también maneja la desviación estándar más alta de toda la evaluación (DE = 1.20), indicando que la vivencia del equilibrio trabajo-vida es sumamente heterogénea puesto que existen colaboradores que perciben

condiciones razonables entre su entorno laboral, mientras que otros experimentan una tensión entre sus roles laborales y extralaborales, siendo esta como una característica de organizaciones que carecen de políticas formalizadas de flexibilidad, trasladando a los colaboradores a la responsabilidad de gestionar sus propias fronteras de rol.

Nivel de Prioridad 2 - Media: Intervención Estructurada y Planificada

Las dimensiones de prioridad media presentan resultados en el rango medio del instrumento (entre 67% y 72%), pero combinan dos características que las hacen estratégicamente notables, ya que su impacto se ve directamente reflejado sobre la experiencia cotidiana de los colaboradores y su efecto podría recaer sobre las dimensiones de prioridad alta, por ende se requiere una observación preventiva que puede evitar que su deterioro arrastre hacia abajo los indicadores de las dimensiones actualmente manejan niveles elevados.

Condiciones de Trabajo (M = 2.72 | 68.0% | DE = 1.11 | Nivel Medio) representa el punto de articulación entre las condiciones estructurales de la labor y las experiencias subjetivas de los trabajadores, ya que “el diseño de las tareas —incluyendo la variedad, la identidad, la significatividad, la autonomía y la retroalimentación— impacta directamente sobre los estados psicológicos críticos que determinan la motivación intrínseca y la satisfacción laboral” (Hackman y Oldham, 1980).

Bienestar Socioeconómico y Calidad de Vida (M = 2.74 | 68.5% | DE = 1.09 | Nivel Medio) es una dimensión que no se ubica en condición de urgencia manifiesta, guarda una relación estrecha con la dimensión de Compensación y Beneficios y con Equilibrio Trabajo-Vida, ambas de alta prioridad con nivel 1, que analizada desde la perspectiva de los sistemas sociotécnicestas, estas tres dimensiones forman un “subsistema interdependiente cuya mejora aislada resulta poco efectiva: las intervenciones en compensación tendrán mayor

impacto si se acompañan de mejoras en el bienestar general percibido” (Trist & Bamforth, 1951).

Desarrollo y Capacitación (M = 2.76 | 69.0% | DE = 1.05 | Nivel Medio) adquiere especial relevancia en el contexto de la gestión estratégica del talento humano, dado que su mejora tiene efectos positivos documentados sobre múltiples dimensiones simultáneamente, desarrollando el conocimiento y las competencias, fortalecimiento de la identidad organizacional, aunado al mensaje que se le brinda al colaborador como una inversión otorgada desde la organización para potenciar su formación a futuro, efecto que a mediano plazo se consolida como un compromiso duradero entre ambas partes.

Reconocimiento y Retroalimentación (M = 2.78 | 69.4% | DE = 1.08 | Nivel Medio) es posiblemente la dimensión de esta prioridad con mayor capacidad de modificación a corto plazo, ya que su mejora no depende necesariamente de inversiones financieras amplias, sino principalmente de un cambio cultural y de prácticas con un estilo de liderazgo más ´participativo, fomentando “sistemas de reconocimiento no monetario —incluidos el reconocimiento verbal, el feedback constructivo y el reconocimiento público— tienen efectos motivacionales comparables a los incrementos salariales, con costos organizacionales sustancialmente menores” (Lawler, 2003).

Nivel de Prioridad 3 - Base: Consolidación y Potenciación de Fortalezas

Las dimensiones agrupadas en esta prioridad no requieren intervención correctiva urgente, puesto que se ubican en el nivel alto o en el límite superior del nivel medio, pero inevitablemente deben estar incluidas en los planes de mejora para abarcar integralmente las decisiones estratégicas, donde se tengan claras las fortalezas organizacionales como activos

que si no se gestionan permanentemente, pueden volverse vulnerables con el transcurrir del tiempo y afectar los equipos de alto rendimiento.

Liderazgo y Relación con Superiores (M = 2.82 | 70.6% | DE = 1.06 | Nivel Medio) ocupa una posición estratégica distintivo, aunque su puntaje la ubica en el nivel medio y en el tercer lugar de las prioridades de intervención, debido a que su rol como factor habilitante de todas las demás dimensiones la convierte en un multiplicador de primera fuente, ya que el liderazgo no solo influye directamente en el clima relacional, sino que también determina la calidad del reconocimiento percibido, la efectividad de los procesos de desarrollo y la gestión de los tiempos de trabajo, todas las anteriores de alta y moderada prioridad.

El Ambiente Físico y Seguridad Laboral (M = 2.88 | 72.1% | DE = 1.01 | Nivel Medio-alto) presenta las condiciones más favorables de esta prioridad. Su desviación estándar relativamente baja (1.01) señala que la percepción sobre el entorno físico es bastante parecida al interior de la organización, lo que facilita la ejecución de mejoras con impacto global, dejando en claro que “los entornos de trabajo seguros no solo reducen los índices de accidentalidad y enfermedad profesional, sino que también actúan como señalizadores de la valoración que la organización otorga a sus trabajadores, con efectos indirectos sobre el compromiso y la satisfacción” (OIT, 2019).

Las tres dimensiones de Nivel Alto —Relaciones Interpersonales y Trabajo en Equipo (76.5%), Contenido y Significado del Trabajo (74.3%) e Identidad y Pertenencia Organizacional (73.5%)— representan el activo intangible más preciado de la organización dentro del análisis, constituyendo ventajas invaluables sobre otras empresas, que incitan a seguir diseñando mecanismos para consolidar el capital humano, permitiendo minimizar o darle frente a los impactos en la percepción de los colaboradores, que otras dimensiones pueden generar como los niveles de insatisfacción frente a las compensaciones.

Tabla 14

Resumen de prioridades de intervención por dimensión GOHISALO

Prioridad	Dimensión	% Máx.	*DE*	Nivel	Urgencia
Prioridad 1 — Alta	Compensación y Beneficios	65.6%	1.08	Bajo	Inmediata
	Equilibrio Trabajo-Vida Personal y Familiar	67.6%	1.20*	Medio-límite	Inmediata
Prioridad 2 — Media	Condiciones de Trabajo	68.0%	1.11	Medio	6-12 meses
	Bienestar Socioeconómico y Calidad de Vida	68.5%	1.09	Medio	6-12 meses
	Desarrollo y Capacitación	69.0%	1.05	Medio	6-12 meses
	Reconocimiento y Retroalimentación	69.4%	1.08	Medio	3-6 meses
Prioridad 3 — Base	Liderazgo y Relación con Superiores	70.6%	1.06	Medio	Continuo
	Ambiente Físico y Seguridad Laboral	72.1%	1.01	Medio-alto	12-18 meses
	Identidad y Pertenencia Organizacional	73.5%	0.99	Alto	Consolidación
	Contenido y Significado del Trabajo	74.3%	0.99	Alto	Consolidación
	Relaciones Interpersonales y Trabajo en Equipo	76.5%	0.94	Alto	Consolidación

Nota. Elaboración propia a partir de los resultados del instrumento GOHISALO. DE = desviación estándar. *La desviación estándar más alta de toda la evaluación indica alta dispersión intragrupal.

Plan de Mejora desde el Área de Gestión Humana

El diseño de un plan de mejora en gestión humana que dé respuesta a los hallazgos del diagnóstico GOHISALO que establece decisiones estratégicas, las cuales ponen focos específicos para poder definir las intervenciones a partir de la evidencia. El plan que se presenta es el que articula los programas estratégicos, interdependientes entre sí, organizados en función del sistema de prioridades de intervención que se han identificado, incorporando objetivos específicos, acciones concretas, responsables y horizontes temporales, siguiendo los "principios de la gestión por resultados aplicados al campo de la gestión humana" (Ulrich et al., 2012).

Programa 1: Revisión y Reestructuración del Sistema de Compensación

(Tiempo: 0 a 6 meses - Prioridad 1)

Este programa constituye la respuesta estratégica más urgente del plan, dado que la dimensión Compensación y Beneficios representa el único indicador de nivel bajo en toda la evaluación. Su objetivo general es reducir la brecha de percepción de inequidad compensatoria mediante una revisión integral del sistema retributivo, que pueda considerar tanto los componentes fijos como los variables de la compensación total.

Las acciones de este programa promueven la realización de un estudio de equidad interna que compare las estructuras salariales vigentes con las responsabilidades y competencias requeridas para cada cargo, donde se tendran en cuenta factores comunes como habilidades, responsabilidad, esfuerzo y condiciones, para determinar el valor aproximado de cada cargo. Seguidamente, se propone una comparación o "benchmarking" de compensación con organizaciones del mismo sector y zona geográfica, empleando fuentes secundarias como las encuestas o estadísticas del mercado laboral sectorial. En tercera instancia, se recomienda revisar la política de compensación total, que debe "incorporar no solo

el salario base sino también beneficios no monetarios, como lo son los salarios emocionales y beneficios de bienestar, en línea con los principios de la compensación total" (WorldatWork, 2015).

En tal sentido, es necesario decir que "la satisfacción salarial no depende exclusivamente del monto absoluto de la remuneración, sino de la percepción de equidad en relación con referentes internos (colegas de igual cargo) y externos (mercado laboral)" (Lawler ,1971). Dicha distinción, permite comprender el trasfondo para delinear intervenciones precisas, puesto que si la insatisfacción compensatoria es de origen interno (diferencias percibidas entre colegas), el análisis debe contemplarse en la equidad interna que se maneja actualmente; si es de origen externo (comparación con el mercado), la prioridad es la competitividad externa para nivelar aspiraciones siendo responsables financieramente con la organización.

Programa 2: Política de Flexibilidad y Conciliación Trabajo-Vida

(Tiempo: 0 a 6 meses - Prioridad 1)

El programa de flexibilidad y conciliación marca un sendero articulado con la dimensión de Equilibrio Trabajo-Vida Personal y Familiar, la cual presenta la desviación estándar más elevada del conjunto (DE = 1.20), revelando que la variedad de experiencias de los colaboradores al interior de la organización es particularmente marcada en este apartado. La proyección de este programa, tiene la obligación de promover diversas experiencias y alternativas para que los colaboradores puedan ejercer según sus necesidades, circunstancias personales y turnos.

Las acciones propuestas incluyen la implementación de modalidades de trabajo flexible en la medida que sea necesario de acuerdo a los roles específicos de cada colaborador, como el horario flexible por franjas de horarios, la jornada comprimida o el trabajo remoto parcial, incluyendo políticas rígidas de desconexión digital como lo establece la ley, poniendo límites en

las comunicaciones por fuera del horario laboral para el descanso de cada integrante. Así mismo, se recomienda la creación/ampliación de alianzas estratégicas que beneficien la vida familiar donde se incluyan convenios con colegios/jardines, servicios de orientación psicológica y jurídica, servicios complementarios de salud y grupos de apoyo entre colegas, entre otros.

Está plenamente demostrado que el equilibrio trabajo-familia “es un predictor significativo de la calidad de vida en general, el bienestar psicológico y la satisfacción con el trabajo” (Greenhaus, Collins y Shaw, 2003). Estos hallazgos expresados por los colaboradores en el instrumento, señalan que el equilibrio no se trata solamente de repartir las horas a partes iguales entre oficina y hogar, sino que consiste en evitar que las responsabilidades u obligaciones de un lado interfieran con las del otro, permitiendo que los integrantes se muevan entre ambos mundos con flexibilidad y sin preocupaciones, aplicando un nuevo enfoque para orientar las políticas empresariales.

Programa 3: Sistema Integrado de Reconocimiento, Desarrollo y Capacitación

(Tiempo: 3 a 12 meses - Prioridad 2)

Este programa integra en una sola construcción de intervención para las dimensiones de Reconocimiento y Retroalimentación, Desarrollo y Capacitación, Bienestar Socioeconómico y Calidad de Vida, dado que las tres se articulan en torno a la experiencia de valor que el trabajador siente que la organización le otorga. Su objetivo central es construir un entorno de desarrollo que comunique de forma tangible el compromiso de la organización con el crecimiento y el bienestar de todos sus colaboradores.

Durante el mecanismo de reconocimiento, se propone diseñar un sistema de reconocimiento multinivel que combine reconocimiento formal (festejos internos, bonos simbólicos, menciones en canales de comunicaciones internas), aunado al reconocimiento informal (espacios habilitados para el agradecimiento entre colegas y jefes). Es relevante

comprender que el reconocimiento se destaca como un factor de motivación que debe ser demostrado a tiempo, ya que “el impacto del reconocimiento depende críticamente de su autenticidad, especificidad y oportunidad: el reconocimiento genérico y tardío puede incluso tener efectos contraproducentes” (Grant & Gino, 2010).

En el componente de desarrollo y capacitación, la propuesta es diseñar un Plan de Desarrollo Individual (PDI) para cada colaborador, edificado mediante el consenso con colaborador y su jefe inmediato, que articule las necesidades de la organización con las aspiraciones personales y profesionales del integrante, puesto que la vinculación activa es más significativa cuando el “aprendiz participa activamente en la identificación de sus necesidades de formación y en la selección de las metodologías de aprendizaje” (Knowles et al., 2005). El PDI debe contener capacitación formal (diplomados, cursos internos y externos) y aprendizaje experiencial (jornadas de intercambios con otras empresas, proyectos desafiantes, rotaciones de roles, mentorías).

En el componente de bienestar socioeconómico, se recomienda delinear un programa de educación financiera y bienestar integral que aborde las necesidades de los colaboradores que vaya más allá del salario, incluyendo guía sobre la planificación financiera personal, acceso a beneficios de salud complementarios, programas de bienestar físico y mental, convenios con entidades de ahorro y crédito, ya que está identificado “que las intervenciones orientadas a fortalecer la esperanza, la resiliencia, la autoeficacia y el optimismo de los trabajadores tienen efectos positivos sobre el desempeño y el bienestar, y que estas intervenciones son más efectivas cuando se integran en la cultura organizacional que cuando se implementan como iniciativas aisladas” (Luthans et al., 2007).

Programa 4: Fortalecimiento del Liderazgo y Mejora del Entorno Físico

(Tiempo: 6 a 18 meses - Prioridad 3)

El cuarto programa trabaja sobre las dimensiones de Liderazgo y Relación con Superiores y Ambiente Físico y Seguridad Laboral, dimensiones que no señalan intervención o alarma, se destacan porque su importancia estratégica es relevante, puesto que el liderazgo es un eje transversal de todas las dimensiones y decisiones al interior de la organización, mientras que las condiciones físicas del trabajo representan el cimiento sobre el que se construyen las experiencias laborales cotidianas.

El subprograma de fortalecimiento del liderazgo propone la implementación de una escuela de liderazgo con los colaboradores en ejecución y/o proyección de la empresa, donde se vincule un diagnóstico individualizado del estilo de liderazgo actual mediante herramientas como el 360° feedback, que permite realizar una evaluación de desempeño, seguido de un plan de desarrollo personalizado que combine formación y prácticas supervisadas de nuevas conductas de liderazgo.

El subprograma de mejora del entorno físico y seguridad laboral propone una revisión participativa en unión de los colaboradores, para inspeccionar las condiciones físicas del trabajo, en la que los propios implicados identifiquen las condiciones que más impactan su bienestar y productividad, aunado a los elementos que servirían para potenciar más su productividad. Este enfoque participativo, busca la posibilidad de hallar los problemas más recurrentes, pero a su vez funciona como un método de escucha activa donde se ponga de manifiesto que la opinión de los colaboradores es tenida en cuenta, reforzando la dimensión de Identidad y Pertenencia Organizacional.

Programa 5: Consolidación de Fortalezas y Gestión del Capital Social Organizacional

(Tiempo: Continuo - Prioridad 3, Protección de Activos)

El quinto programa tiene como propósito diseñar mecanismos institucionales que protejan y potencien las tres dimensiones que se ubican en nivel alto: Relaciones

Interpersonales y Trabajo en Equipo (76.5%), Contenido y Significado del Trabajo (74.3%) e Identidad y Pertenencia Organizacional (73.5%). Estos tres activos intangibles constituyen la fortaleza más grande de la organización evaluada, brindando valiosas ventajas frente a las realidades del mercado global, donde el sentido de pertenencia en ciertas ocasiones se vuelve escaso, a pesar de ser un factor determinante para la sostenibilidad de las empresas.

Las acciones propuestas para la consolidación de estas fortalezas incluyen la formalización de espacios y rituales de trabajo colaborativo que robustecen el tejido relacional existente, el diseño participativo de “estrategias para enriquecer el contenido del trabajo mediante la incorporación de mayor autonomía, variedad y significatividad” (Wrzesniewski & Dutton, 2001).

En el marco de psicología positiva de bienestar aplicado a las organizaciones bajo el modelo de PERMA, indica que “las relaciones positivas y el compromiso (engagement) son dos de los pilares del florecimiento humano” (Seligman, 2011). Las evidencias de GOHISALO para el presente diagnóstico, sugieren que estas dos dimensiones (que corresponden con las de mayor puntuación en la evaluación) constituyen un recurso de bienestar organizacional excepcional que se debe proteger con la misma atención y sistematicidad que se brindará a las dimensiones críticas, para seguir alineando el propósito superior de la empresa con el orgullo de todos sus colaboradores.

Conclusiones

El presente análisis de investigación partió de un objetivo general que conducía a evaluar la calidad de vida laboral de los colaboradores como insumo estratégico para el fortalecimiento de la gestión del talento humano en una organización del sector logístico. Los resultados del instrumento GOHISALO aplicado a 72 integrantes, permite afirmar que más allá de ser un reporte de datos, es una exploración que facilita interpretar las vivencias de las personas en su entorno laboral, logrando descifrar no sólo qué sucede al interior, sino cómo la estructura de la organización moldea la vida de quienes trabajan a diario en ella.

El diagnóstico de los factores que inciden en la calidad de vida laboral como señalaba el primer objetivo específico, enseñó un perfil organizacional caracterizado por fortalezas de las relaciones y el sentido de pertenencia por su trabajo, que conviven permanentemente con déficits estructurales importantes en las dimensiones de compensación, equilibrio trabajo-vida y desarrollo profesional. Esta coexistencia, representa sin lugar a dudas una situación de riesgo latente que el área de gestión humana de la organización debe atender, antes que el deterioro de las dimensiones pueda debilitar el capital humano que en la actualidad simboliza su mayor activo y ventaja competitiva.

El análisis de las oportunidades de mejora, identificó focos de atención que requieren prioridad, encaminados a revisar la dimensión de mayor urgencia diagnóstica que es la compensación y beneficios, indicador que mostró un nivel bajo dentro de la percepción de los colaboradores; así mismo, se establecieron 5 programas para delinear planes de mejora que servirán para estructurar los procesos de planificación y gestión del talento humano, diseñados para transformar las necesidades más sentidas que se reflejaron en los hallazgos.

En tal sentido, dicho ejercicio académico de investigación pretende demostrar que la gestión del talento humano en el sector logístico no es un lujo ni una concesión, se debe evaluar como una necesidad estratégica, puesto que los colaboradores son el motor de su competitividad, aquellos que mueven el país conectando destinos, comunidades y esperanza de vida, por ende la organización debe convertirse en el soporte que garantice el reconocimiento y la equidad, echar de menos este apartado no solo se transforma en un error ético que pone también en riesgo la sostenibilidad de la empresa.

Recomendaciones

Para la organización del sector logístico, se recomienda establecer un sistema de medición periódica referente a la calidad de vida laboral, que permita hacer seguimiento a la evolución de las mediciones identificadas en el diagnóstico inicial. La aplicación del instrumento GOHISALO fue un gran punto de partida, pero el potencial se puede multiplicar al convertirlo en una práctica institucional, donde se puedan comparar resultados con el tiempo e identificar las mejoras, sin este seguimiento, existe el riesgo que los hallazgos queden en un diagnóstico inicial y no como un proceso que se transformó en la compañía.

El área de gestión humana puede implementar una política de flexibilidad laboral, donde reconozca la problemática por la ausencia de un horario de salida establecido, el estudio identificó que uno de los factores con reiteración negativa es el de la vida laboral y personal de los colaboradores; dicha política debería contemplar la compensación de tiempo, límites en la extensión de jornadas, desconexión digital y criterios según turnos y cargos, esto con el propósito de reducir los hallazgos de la dimensión.

Uno de los aspectos que merece atención prioritaria tiene que ver con el papel que desempeñan los líderes de mandos medios dentro de la organización, puesto que más allá de su función administrativa, estos actores representan el puente más cercano entre lo que la dirección decide y lo que el colaborador vive en su día a día. Los resultados del instrumento evidenciaron que las dimensiones de Reconocimiento y Retroalimentación, Desarrollo y Capacitación, además de las Condiciones de Trabajo, presentan niveles medios de satisfacción con variabilidades considerables, patrones que están directamente asociados con la calidad del liderazgo inmediato.

No es casualidad que estas dimensiones presentan niveles medios con variabilidades importantes, pues todas ellas dependen, en gran medida, de cómo cada líder elige relacionarse

con su equipo. Por ello, se recomienda invertir de manera continua en la formación de estos líderes en su capacidad de escuchar genuinamente, de brindar retroalimentación que construya y gestionar a las personas con un criterio más humano, puesto que no solo mejoraría lo que hoy está en niveles intermedios, sino que protegería los que ya funcionan bien. Las dimensiones que hoy se ubican en nivel alto no son inmunes al deterioro; su sostenibilidad depende, en parte importante, del ambiente que los líderes ayudan a cultivar cada día.

Por último, se recomienda que la organización realice un estudio complementario con un enfoque cualitativo que profundice en las causas de la insatisfacción identificada en la dimensión de Compensación y Beneficios, siendo la única que se ubicó en nivel bajo dentro del diagnóstico, lanzando una señal de alerta contundente para la compañía. Si bien el instrumento GOHISALO ayuda a reconocer la percepción de los colaboradores, este no permite determinar con precisión si la insatisfacción obedece a una inequidad interna en la estructura salarial, a una brecha frente al mercado laboral del sector, o alguna percepción que advierte sobre la falta de transparencia en los criterios de remuneración. Cada uno de estos escenarios exige una respuesta diferente, por lo tanto resolver esta distinción es indispensable para diseñar políticas salariales efectivas, ya que actuar sin esa comprensión previa constituye un factor de riesgo al sugerir una inversión de recursos significativos, sin producir los resultados esperados en el aumento de los niveles de satisfacción y retención de los colaboradores que la organización necesita.

Referencias

Adams, J. S. (1965). Inequidad en el intercambio social. Avances en Psicología Social Experimental.https://www.sciencedirect.com/bookseries/advances-in-experimental-social-psychology

Becker, G. S. (1964). Capital humano: Un análisis teórico y empírico, con especial referencia a la educación. Oficina Nacional de Investigación Económica / Columbia University Press. https://www.nber.org/books-and-chapters/human-capital-theoretical-and-empirical-analysis-special-reference-education-first-edition

Chiavenato, I. (2020). Gestión del talento humano . McGraw-Hill. https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w24756w/gestion-del-talento-humano-chiavenato.pdf

Coleman, J. S. (1988). Capital social en la creación de capital humano. American Journal of Sociology. https://www.bebr.ufl.edu/sites/default/files/Coleman%20J.%20(1988)%20Social%20Capital%20in%20the%20Cration%20of%20Human%20Capital.pdf

Deci, E. L. y Ryan, R. M. (2000) . El «qué» y el «por qué» de la búsqueda de objetivos: Necesidades humanas y la autodeterminación del comportamiento. Psychological Inquiry. https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1207/S15327965PLI1104_03

Dejours, C. (2009). Trabajo y sufrimiento. Edition Payot & Rivages. https://mastor.cl/2021/wp-content/uploads/2017/05/Christophe-Dejours-Trabajo-y-violencia.-2009.pdf

Grant, A. M. y Gino, F. (2010). Un pequeño agradecimiento es muy útil: Explicando por qué las expresiones de gratitud motivan el comportamiento prosocial. Journal of Personality and Social Psychology. https://doi.org/10.1037/a0017935

Greenhaus et al., (2003). La relación entre el equilibrio entre trabajo y familia y la calidad de vida. Journal of Vocational Behavior, 63(3), 510–531. https://doi.org/10.1016/S0001-8791(02)00042-8

Guest, D. (2017). Gestión de recursos humanos y bienestar de los empleados y bienestar de los empleados: hacia un nuevo marco analítico. *Revista de gestión de recursos humanos*, 2017, vol. 27, no 1, p. 22-38.

González et al., (2010). Elaboración y Validación del instrumento para medir Calidad de Vida en el Trabajo“CVT-GOHISALO”. Cienc Trab. Abr-Jun; 12 (36): 332-340).

Hackman, J. R. y Oldham, G. R. (1980). Rediseño del trabajo. Addison-Wesley.https://doi.org/10.1016/0030-5073(76)90016-7

Herzberg, F. (1959). La Motivación para Trabajar. Wiley. https://www.acuedi.org/ddata/410.pdf

International Labour Organization. (2021). World employment and social outlook. ILO.https://doi.org/10.4324/9781003150572

Karasek, R. y Theorell, T. (1990). Trabajo saludable: Estrés, productividad y la reconstrucción de la vida laboral. Healthy work: Stress, productivity and the reconstruction of working life. New York: Basic Books. [Trabajo saludable: Estrés, productividad y la reconstrucción de la vida laboral]

Knowles et al., (2005). El estudiante adulto: El clásico definitivo en educación de adultos y desarrollo de recursos humanos (6.ª ed.). Elsevier.DOI: 10.4324/9780080481913

Lawler, E. (1971). Pay and Organizational Effectiveness: A Psychological View [Salario y efectividad organizacional: Una perspectiva psicológica]. McGraw-Hill.

Lawler, E. E. (2003). Tratar bien a las personas. Cómo las organizaciones y los individuos pueden impulsarse mutuamente hacia una espiral virtuosa de éxito. Jossey-Bass. https://ceo.usc.edu/wp-content/uploads/2003/07/2003_21-g03_21-Reward_Practices.pdf

Luthans et al., (2007). Capital psicológico: Desarrollando la ventaja competitiva humana. Oxford University Press. https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780195187526.001.0001

Maslow, A. (1954). Motivación y Personalidad. Harper & Row. https://books.google.com.co/books?hl=es&lr=&id=8wPdj2Jzqg0C&oi=fnd&pg=PR13&dq=Maslow,+A.+(1954).+Motivaci%C3%B3n+y+Personalidad.+Harper+%26+Row.&ots=F1h4-wTihk&sig=u0AVSwIy7By9MvkLXAXjJA4b4Bg&redir_esc=y#v=onepage&q=Maslow%2C%20A.%20(1954).%20Motivaci%C3%B3n%20y%20Personalidad.%20Harper%20%26%20Row.&f=false

Maslach et al., (2018). Burnout and health care workers (Burnout y trabajadores de salud). Annual Review of Psychology. https://doi.org/10.15174/au.2018.1895

Organización Internacional del Trabajo. (2023). Condiciones de trabajo y calidad de vida laboral en el sector salud. OIT. https://www.ilo.org/es/temas-y-sectores/seguridad-y-salud-en-el-trabajo

Peiró et al., (2011). Occupational health psychology (Psicología de la salud ocupacional). APA. https://academic.oup.com/edited-volume/36324/chapter-abstract/318687150?redirectedFrom=fulltext

Robbins et al., (2019). Comportamiento organizacional (18.ª ed.). Pearson Educación.

Rosso et al., (2010). Sobre el significado del trabajo: Una integración teórica y una revisión. Research in Organizational Behavior, 30, 91–127. https://doi.org/10.1016/j.riob.2010.09.001

Segurado, A. y Agulló, E. (2002). Calidad de vida laboral: Hacia un enfoque integrador desde la psicología social. Psicothema, 14(4), 828–836. https://digibuo.uniovi.es/dspace/handle/10651/26765

Seligman, M. E. P. (2011). Flourish: A Visionary New Understanding of Happiness and Well-being [Una nueva comprensión visionaria de la felicidad y el bienestar.] https://books.google.com.co/books?hl=es&lr=&id=ng7RJW-udoQC&oi=fnd&pg=PA5&dq=Seligman,+M.+E.+P.+(2011).+Flourish&ots=XSSByQlXXm&sig=FcCJxVs3lhAYV7QBLVEE-oECFvs&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false

Sirgy, M. J., et al. (2001). A new measure of quality of work life (Una nueva medida de calidad de vida laboral). Social Indicators https://link.springer.com/article/10.1023/A:1010986923468

Trist, E. L. y Bamforth, K. W. (1951). Algunas consecuencias sociales y psicológicas del método de extracción de carbón por tajo largo. Relaciones Humanas, 4(1), 3–38. https://doi.org/10.1177/001872675100400101

Ulrich, D. (1997). Campeones de Recursos Humanos. Harvard Business Press. https://books.google.com.co/books?hl=es&lr=&id=Cl6p045Zpr0C&oi=fnd&pg=PA9&dq=Ulrich,+D.+(1997).+Campeones+de+Recursos+Humanos.+Harvard+Business+Press.&ots=Xy8vhhUh7K&sig=IKDRP_Y2QhLd7yGp-Ibv_LuIu8w&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false

Ulrich et al., (2012). RR. HH. Desde afuera hacia adentro: Seis competencias para el futuro de los recursos humanos. McGraw-Hill. https://www.emerald.com/shr/article-abstract/11/4/217/345299/HR-talent-and-the-new-HR-competencies?redirectedFrom=fulltext

Ulrich, D. (2013). El liderazgo basado en resultados. McGraw-Hill.

Useche et al., (2017). Fatiga laboral en conductores

profesionales: Factores psicosociales y consecuencias en el rendimiento laboral. Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, 33(3), 155–163. https://doi.org/10.1016/j.rpto.2017.09.004

Walton, R. (1973). Quality of Working Life (Calidad de Vida Laboral). Sloan Management Review.

WorldatWork. (2015). Manual de compensación, beneficios y recompensas totales de WorldatWork. John Wiley & Sons.

Anexos

Cuestionario GOHISALO

Datos Sociodemográficos

EDAD	Menor a 18	18 años a 24 años	25 años a 34 años		
	35 años a 44 años	45 años a 54 años	Más de 54 años		
GÉNERO	FEMENINO	MASCULINO	PREFERIRÍA NO CONTESTAR		
ESTADO CIVIL	CASADO	SOLTERO	SEPARADO	UNIÓN LIBRE	OTRO
NIVEL EDUCATIVO (APROBADO)	PRIMARIA	BACHILLERATO	TÉCNICO	TECNÓLOGO	
	PROFESIONAL	ESPECIALISTA	MAESTRÍA	DOCTORADO	
TIPO DE CONTRATO	INDEFINIDO	FIJO	OBRA O LABOR		
	APRENDIZAJE	PRESTACIÓN SERVICIOS	OTRO		
AÑOS ANTIGÜEDAD EN LA ORGANIZACIÓN	0-1 año	1-3 años	4-8 años	9-15 años	Más de 15
AÑOS ANTIGÜEDAD EN EL CARGO	0-1 año	1-3 años	4-8 años	9-15 años	Más de 15
CARGO	Auxiliar de Bodega	Administrativo	Jefe/Líder de Bodega	Supervisor	Otro
CIUDAD DONDE LABORA					

JORNADA LABORAL	DIURNA			TURNOS ROTATIVOS		
NÚMERO HIJOS	0	1	2	3	Más de 3	
NÚMERO PERSONAS QUE DEPENDEN ECONÓMICAMENTE	0	1	2-3	4-5	Más de 5	
ESTRATO SOCIOECONÓMICO	1	2	3	4	5	6
PRESENTA ALGUNA SITUACIÓN DE DISCAPACIDAD	SI			NO		
¿QUÉ TIPO DE DISCAPACIDAD PRESENTA? *	FÍSICA	AUDITIVA	VISUAL	SORDOCEGUERA		
	INTELECTUAL	MENTAL	MÚLTIPLE	OTRA		

*Pregunta no obligatoria para todos los colaboradores de la organización.

Las preguntas, reflejarán el grado de satisfacción con respecto a los diferentes tópicos marcados y se contestan en una escala, que va desde **0 NADA SATISFECHO** y **4** al **MÁXIMO DE SATISFACCIÓN**.

0 = Nada satisfecho.

1 = Poco satisfecho.

2 = Regularmente satisfecho.

3 = Satisfecho.

4 = Máxima satisfacción.

1	Con relación al tipo de contrato que tengo en este momento, me encuentro:	0	1	2	3	4
2	Con relación a la duración de mi jornada de trabajo me encuentro	0	1	2	3	4
3	Con respecto al turno de trabajo que tengo asignado me encuentro	0	1	2	3	4
4	En cuanto a la cantidad de trabajo que realizo, mi grado de satisfacción es	0	1	2	3	4
5	El grado de satisfacción que siento por la forma en que están diseñados los procedimientos para realizar mi trabajo es:	0	1	2	3	4
6	Nivel de satisfacción que tengo, con respecto al proceso que se sigue para supervisar mi trabajo	0	1	2	3	4
7	Grado de satisfacción con respecto al salario que tengo	0	1	2	3	4
8	Comparando mi salario con el que se recibe por la misma función en otras organizaciones que conozco, me siento	0	1	2	3	4
9	Grado de satisfacción que tengo en cuanto a la Entidad Prestadora de Salud (EPS) que estoy adscrito	0	1	2	3	4
10	Grado de satisfacción con respecto a los planes de retiro con que se cuenta en este momento en la organización	0	1	2	3	4
11	Grado de satisfacción respecto a las condiciones físicas de mi área laboral (ruido, iluminación, limpieza, orden, etc.) dentro de la organización	0	1	2	3	4
12	Satisfacción con respecto a las oportunidades de actualización continua que me brinda la organización	0	1	2	3	4
13	Grado de satisfacción por el tipo de capacitación que recibo por parte de la organización es	0	1	2	3	4

14	Grado de satisfacción por trabajar en esta organización (comparando con otras organizaciones que conozco), es	0	1	2	3	4
15	Con relación a las funciones que desempeña en la organización, mi nivel de satisfacción es	0	1	2	3	4
16	Grado de satisfacción por el uso que hago en este trabajo, de mis habilidades y potencialidades es	0	1	2	3	4
17	El grado de satisfacción al realizar todas las tareas que se me asignan es	0	1	2	3	4
18	Grado de satisfacción que siento con relación al trato que tengo con mis compañeros de trabajo	0	1	2	3	4
19	El grado de satisfacción que tengo con respecto al trato que recibo de mis superiores	0	1	2	3	4
20	Satisfacción que siento con relación a las oportunidades que tengo, para aplicar mi creatividad e iniciativa en el trabajo	0	1	2	3	4
21	Respecto al reconocimiento que recibo de otras personas por mi trabajo, me siento	0	1	2	3	4
22	El grado de satisfacción ante mi desempeño como profesional en este trabajo es	0	1	2	3	4
23	Con respecto a la calidad de los servicios básicos (acueducto, alcantarillado, energía) de mi vivienda, me encuentro	0	1	2	3	4
24	El grado de satisfacción que siento con respecto a las dimensiones y distribución de mi vivienda, relacionándolos al tamaño de mi familia es	0	1	2	3	4

Las siguientes preguntas se contestan en escala de frecuencia y de acuerdo también a la perspectiva personal: **0** corresponde a **NUNCA** y **4** corresponde a **SIEMPRE**

0 = Nunca.

1 = Poco.

2 = Algunas veces.

3 = Casi siempre.

4 = Siempre.

25	La necesidad de trabajar fuera del horario laboral se presenta	0	1	2	3	4
26	Se me ha indicado de manera clara y precisa la forma en que debo hacer mi trabajo	0	1	2	3	4
27	Me dan a conocer la forma en que se evalúan los procedimientos que sigo para realizar mi trabajo	0	1	2	3	4
28	Recibo los resultados de la supervisión de mi trabajo como retroalimentación	0	1	2	3	4
29	Considero que mi salario es suficiente para satisfacer mis necesidades básicas	0	1	2	3	4
30	Considero que recibo en cantidad suficiente los insumos necesarios para la realización de mis actividades laborales	0	1	2	3	4
31	Considero que la calidad de los insumos que recibo para la realización de mis actividades laborales es la requerida	0	1	2	3	4
32	Dentro de la organización se respetan mis derechos laborales	0	1	2	3	4
33	Tengo las mismas oportunidades que los compañeros de mi categoría laboral, de acceder a cursos de capacitación	0	1	2	3	4
34	Me siento identificado con los objetivos de la organización	0	1	2	3	4

35	¿Qué tanto percibo que mi trabajo es útil para otras personas?	0	1	2	3	4
36	Mi trabajo contribuye al logro de objetivos comunes con mis compañeros de trabajo	0	1	2	3	4
37	Me siento motivado para estar muy activo en mi trabajo	0	1	2	3	4
38	Disfruto usando mis habilidades y destrezas en las actividades laborales diarias	0	1	2	3	4
39	Cuando surgen conflictos en mi trabajo, éstos son resueltos por medio del diálogo	0	1	2	3	4
40	Busco los mecanismos para quitar los obstáculos que identifico en el logro de mis objetivos y metas de trabajo	0	1	2	3	4
41	Cuando se me presentan problemas en el trabajo, recibo muestras de solidaridad por parte de mis compañeros	0	1	2	3	4
42	Obtengo ayuda de mis compañeros para realizar mis tareas, cuando tengo dificultad para cumplirlas	0	1	2	3	4
43	Existe buena disposición de mis colaboradores para el desempeño de las actividades laborales y la resolución de problemas (solo para jefes) *	0	1	2	3	4
44	Mi jefe inmediato muestra interés por la Calidad de Vida de sus Colaboradores	0	1	2	3	4
45	Mi jefe inmediato se interesa por la satisfacción de mis necesidades	0	1	2	3	4
46	Mi jefe inmediato se interesa por conocer y resolver los problemas de mi área laboral	0	1	2	3	4
47	Cuento con el reconocimiento de mi jefe inmediato, por el esfuerzo en hacer bien mi trabajo	0	1	2	3	4

48	Cuento con el apoyo de mi jefe para resolver problemas y simplificar la realización de mis tareas	0	1	2	3	4
49	Cuando tengo problemas extralaborales, que afectan mi trabajo, mi jefe está en disposición de apoyarme	0	1	2	3	4
50	Recibo retroalimentación por parte de mis compañeros y superiores en cuanto a la evaluación que hacen de mi trabajo	0	1	2	3	4
51	En mi organización se reconocen los esfuerzos de eficiencia y preparación con oportunidades de ascenso	0	1	2	3	4
52	Considero que tengo libertad para expresar mis opiniones en cuanto al trabajo, sin temor a represalias de mis jefes	0	1	2	3	4
53	Mi trabajo me brinda la oportunidad de resolver cualquier situación adversa que se me presente	0	1	2	3	4
54	Recibo de parte de los usuarios, o clientes de la organización, muestras de reconocimiento por las actividades que realizo	0	1	2	3	4
55	Mi trabajo me permite cumplir con las actividades que planeo para cuando estoy fuera del horario de trabajo	0	1	2	3	4
56	Mis actividades laborales me dan oportunidad de convivir con mi familia	0	1	2	3	4
57	Mis horarios de trabajo me permiten participar en la realización de actividades domésticas	0	1	2	3	4
58	Mis actividades laborales me permiten participar del cuidado de mi familia (hijos, padres, hermanos u otros)	0	1	2	3	4
59	Cuento con la integridad de mis capacidades físicas, mentales y sociales para el desempeño de mis actividades diarias (vestir, caminar, trasladarse, alimentarse, etc.)	0	1	2	3	4
60	Cuento con la integridad de mis capacidades físicas, mentales y sociales para el desempeño de mis actividades laborales	0	1	2	3	4

61	En mi trabajo se me realizan exámenes de salud periódicos (por parte de la organización)	0	1	2	3	4
62	Con el salario que devengo en la organización puedo acceder en cantidad - calidad a mis alimentos y los de mi grupo familiar	0	1	2	3	4
63	Por la situación económica, cuento con otro trabajo adicional	0	1	2	3	4

*Pregunta no obligatoria para todos los colaboradores de la organización.

En este grupo de cuestionamientos se contesta el grado de acuerdo en escala de 0 al 4; donde **0** corresponde a **NADA DE ACUERDO** y 4 a **TOTALMENTE DE ACUERDO**.

0 = Nada de acuerdo.

1 = En desacuerdo.

2 = Más o menos de acuerdo.

3 = De acuerdo.

4 = Totalmente de acuerdo.

64	Las oportunidades de ascenso (movimientos de escalafón) se dan con base en hoja de vida, rendimiento y no a influencias	0	1	2	3	4
65	Tengo la posibilidad de mejorar mi nivel de vida con base a mi trabajo en esta organización	0	1	2	3	4
66	Considero que el cargo que tengo asignado va de acuerdo con mi preparación académica y/o capacitación	0	1	2	3	4
67	Mi trabajo contribuye con la buena imagen que tiene la organización ante sus clientes	0	1	2	3	4

68	Considero que el logro de satisfacciones personales que he alcanzado se debe a mi trabajo en la organización	0	1	2	3	4
69	Mis capacidades mejoran por estar en este trabajo	0	1	2	3	4
70	El empleo dentro de la organización me permitió acceder a bienes y servicios (vivienda-vehículo-negocio)	0	1	2	3	4
71	El trabajo me ha permitido brindar el cuidado necesario para conservar la integridad de mis capacidades físicas, mentales y sociales	0	1	2	3	4
72	Desde mi perspectiva, mi ingesta diaria de alimentos y la del grupo familiar, es suficiente en cantidad y calidad	0	1	2	3	4
73	Presentó problemas de salud frecuentemente por la clase de oficio que ejerzo dentro de la organización	0	1	2	3	4

Se marca el grado de compromiso también en escala de 0 al 4; **0** corresponde a **NULO COMPROMISO** y **4** a **TOTAL COMPROMISO**

0 = Nulo compromiso.

1 = Poco compromiso.

2 = Regularmente comprometido.

3 = Comprometido.

4 = Máximo compromiso.

74	El grado de compromiso que siento hacia el logro de mis objetivos, con relación al trabajo	0	1	2	3	4
75	El grado de compromiso que siento hacia el logro de los objetivos de la organización	0	1	2	3	4