

CALIDAD DE VIDA **Y DESEMPEÑO** DENTRO DE LAS ORGANIZACIONES

José Antonio Cárdenas Sinche
Ygnacio Alfredo Paíta Panéz
Gina Neceli Mendiola Cornejo
Liborio Rojas Victorio



EDITORIAL
NAVEGANTE

CALIDAD DE VIDA Y DESEMPEÑO DENTRO DE LAS ORGANIZACIONES

José Antonio Cárdenas Sinche

Ygnacio Alfredo Paita Panéz

Gina Neceli Mendiola Cornejo

Liborio Rojas Víctorio

José Antonio Cárdenas Sinche

Correo: jcardenass@undac.edu.pe

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7298-7188>

Afiliación: Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión

Ygnacio Alfredo Paita Panéz

Correo: licalfredopaita@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1403-5357>

Afiliación: Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión

Gina Neceli Mendiolaza Cornejo

Correo: gmendiolazac@undac.edu.pe

ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-8776-7160>

Afiliación: Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión

Liborio Rojas Victorio

Correo: lrojasvi@undac.edu.pe

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2852-6843>

Afiliación: Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión

Todas nuestras publicaciones son sometidas a revisión doble-ciego de pares académicos (Peer Review Double Blinded).

Esta publicación cuenta con licencia Creative Commons Reconocimiento - NoComercial - SinObraDerivada 3.0 Unported License.



ISBN 978-628-7623-49-1

© José Antonio Cárdenas Sinche
© Ygnacio Alfredo Paita Panéz
© Gina Neceli Mendiola Cornejo
© Liborio Rojas Victorio

2023

DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.10182968>

©Editorial Navegante
www.editorialnavegante.com

Este libro es resultado de la investigación “*Calidad de vida laboral y desempeño del talento humano en las empresas mineras, Región Pasco; Período 2012-2013*”, realizada en la Universidad Alas Peruanas.

Queda prohibida la reproducción bajo cualquier modalidad de toda o una parte de esta obra sin autorización expresa del titular de los derechos.

Diseño de carátula y composición: Editorial Navegante

Edición electrónica: Editorial Navegante

Editado en Colombia/ *Published in Colombia*

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	7
CAPÍTULO I. CALIDAD DE VIDA EN EL TRABAJO (CVT): PROCESO DINÁMICO Y CONTINUO	9
1.1 Orígenes o antecedentes	9
1.2 Definiciones	11
1.3 Importancia y beneficios	12
1.4 CVT como derecho	14
1.5 Componentes de la CVT	15
1.5.1 Factores del ambiente de trabajo	17
1.5.2 Factores del entorno sociolaboral	19
1.5.3 Factores de la organización y el trabajo	20
CAPÍTULO II. CATEGORÍAS DE INDICADORES DE LA CALIDAD DE VIDA LABORAL	22
2.1 Indicadores individuales	22
2.2 Medio ambiente de trabajo	23
2.3 Organización	24
2.4 Entorno sociolaboral	25
2.5 Instrumentos que evalúan la CVT	27
CAPÍTULO III. DESEMPEÑO LABORAL: CONCEPTO MULTIDIMENSIONAL	29
3.1 Definiciones	29
3.2 Modelos de desempeño laboral	30
3.2.1 Desempeño de tareas	31
3.2.2 Conducta cívica en las organizaciones	33
3.2.3 Conductas contraproducentes	35
3.3 Dimensiones aplicables en diversas ocupaciones	36
3.3.1 Competencia en tareas específicas del trabajo	37

3.3.2	Competencia en tareas no específicas del trabajo	39
3.3.3	Comunicación organizacional	40
3.3.4	Esfuerzo demostrado	41
3.3.5	Desempeño del equipo	42
3.3.6	Productividad laboral	43

CAPÍTULO IV. CALIDAD DE VIDA LABORAL Y DESEMPEÑO DEL TALENTO HUMANO EN EMPRESAS MINERAS

4.1	Contexto	45
4.2	Objetivos	47
4.2.1	Objetivo Principal	47
4.2.2	Objetivos específicos	47
4.3	Variables	47
4.3.1	Definición Conceptual de las variables	47
4.3.1.1	Calidad de vida Laboral	47
4.3.1.2	Desempeño del talento humano	48
4.3.2	Definición Operacional	48
4.3.2.1	Variable Independiente:	48
4.3.2.2	Variable Dependiente:	49
4.3.2.3	Operacionalización de las Variables	49
4.4	Tipo y diseño de investigación	50
4.4.1	Tipo de investigación	50
4.5	Población y Muestra	51
4.5.1	Población	51
4.5.2	Muestra	52
4.6	Técnicas de instrumento y recolección de datos	53
4.7	Técnicas de procesamiento y análisis de datos	54
4.8	Resultados	55
4.8.1	Estadística descriptiva	55
4.8.2	Estadística Inferencial	58
4.9	Discusión de resultados	62
4.10	Conclusiones y Recomendaciones	64
4.10.1	Conclusiones	64
4.10.2	Recomendaciones	65

CAPÍTULO V. CONSIDERACIONES FINALES

REFERENCIAS

ÍNDICE DE TABLAS

<i>Tabla 1.</i>	Dimensiones e indicadores de la variable independiente: calidad de vida laboral	49
<i>Tabla 2.</i>	Dimensiones e indicadores de la variable dependiente: desempeño del talento humano	50
<i>Tabla 3.</i>	Distribución de la muestra proporcional	53
<i>Tabla 4.</i>	Resultados descriptivos de la dimensión Satisfacción Laboral	55
<i>Tabla 5.</i>	Dimensión Compromiso Organizacional	56
<i>Tabla 6.</i>	Dimensión Clima Laboral	56
<i>Tabla 7.</i>	Dimensión Desempeño Laboral	57
<i>Tabla 8.</i>	Dimensión Productividad Laboral	57
<i>Tabla 9.</i>	Dimensión Comunicación organizacional	58
<i>Tabla 10.</i>	Resultados descriptivos de las variables de estudio	58
<i>Tabla 11.</i>	Prueba de normalidad	59
<i>Tabla 12.</i>	Matriz de correlación entre variables generales	59
<i>Tabla 13.</i>	Matriz de correlación entre la satisfacción laboral y el desempeño laboral	60
<i>Tabla 14.</i>	Matriz de correlación entre el compromiso organizacional y la productividad laboral	61
<i>Tabla 15.</i>	Matriz de correlación entre el clima laboral y la comunicación organizacional	62

INTRODUCCIÓN



El talento humano es el activo más valioso de cualquier organización. En un mundo empresarial globalizado y altamente competitivo, gestionar estratégicamente a las personas se ha convertido en un factor clave para alcanzar ventajas sostenibles. En las empresas mineras, caracterizadas por condiciones de trabajo exigentes, cuidar la calidad de vida laboral y el desempeño de los colaboradores resulta una prioridad ineludible.

La presente investigación busca explorar la relación entre la calidad de vida laboral y el desempeño del talento humano en un grupo de empresas mineras de la región Pasco durante el periodo 2012-2013. Se trata de un estudio descriptivo-correlacional, de enfoque cuantitativo, que aplica el método científico para analizar las variables en una muestra representativa.

Los resultados obtenidos permitirán comprender mejor los factores determinantes del desempeño en este sector económico clave para el país. Además, se podrán extraer conclusiones y recomendaciones prácticas para que las organizaciones mineras fortalezcan sus estrategias de gestión humana, en beneficio del bienestar de los trabajadores y la productividad empresarial.

La investigación se estructura en cuatro grandes apartados: el marco teórico conceptual sobre calidad de vida laboral y desempeño del talento humano; la metodología, hipótesis y diseño de la investigación; el análisis de resultados; y finalmente las conclusiones y recomendaciones derivadas del estudio. Se espera que los hallazgos de la investigación enriquezcan el conocimiento sobre la dinámica organizacional en el sector minero peruano.

CAPÍTULO I

CALIDAD DE VIDA EN EL TRABAJO (CVT): PROCESO DINÁMICO Y CONTINUO

1.1 Orígenes o antecedentes

La calidad de vida en el trabajo, un concepto fundamental en el ámbito de la gestión organizacional tiene sus raíces en las décadas pasadas y ha experimentado un desarrollo evolutivo significativo. Según Gómez, Balkin y Cardy (2019), sus orígenes pueden remontarse a la década de 1930, cuando Elton Mayo llevó a cabo los famosos experimentos de Hawthorne en la empresa Western Electric. Estos estudios pioneros destacaron la influencia decisiva de los factores sociales y psicológicos en la productividad de los trabajadores, sentando las bases para el posterior desarrollo de la calidad de vida laboral.

La década de 1950 presenció la aparición del movimiento de las relaciones humanas, liderado por destacados académicos como Maslow y McGregor, quienes enfatizaron la importancia de satisfacer las necesidades humanas y sociales de los empleados para mejorar su desempeño (Chiavenato, 2019). En este contexto, la calidad de vida laboral emergió como un concepto central, destacando la necesidad de considerar no solo los aspectos físicos del trabajo, sino también los aspectos psicológicos y sociales que afectan el bienestar de los empleados.

En la década de 1960, Frederick Herzberg desarrolló su teoría de los dos factores, que distinguió entre factores de higiene, como las condiciones de trabajo, los salarios y las políticas de la empresa, y factores motivadores, como el sentido de logro, el reconocimiento y la responsabilidad. Esta

teoría, que influyó en gran medida en la comprensión de la motivación en el trabajo, sentó las bases para modelos posteriores de calidad de vida laboral (Gil, 2021). Herzberg planteó que la satisfacción y la insatisfacción en el trabajo son resultado de dos conjuntos diferentes de factores, lo que subraya la importancia de abordar tanto la eliminación de factores insatisfactorios como la promoción de factores satisfactorios para mejorar la calidad de vida laboral.

Simultáneamente, en la misma década, el *National Commission of Technology, Automation and Economic Progress* de los Estados Unidos introdujo el término “calidad de vida laboral” y destacó la necesidad de humanizar el trabajo, otorgar mayor participación a los empleados y considerar factores más allá de los meramente económicos (Segurado y Agulló, 2019). Esta perspectiva resaltó la importancia de involucrar a los trabajadores en la toma de decisiones y considerar aspectos como la realización personal y el bienestar en el trabajo.

La década de 1970 fue testigo de la implementación de programas concretos de calidad de vida laboral, impulsados por John R. Commons, que incluyeron dimensiones como la compensación adecuada y equitativa, las condiciones de seguridad y salud, el desarrollo de capacidades humanas, el crecimiento profesional, la integración social, el constitucionalismo, el trabajo y el espacio total de vida, y la relevancia social de la vida laboral (Walton, 2014). Estos programas se adoptaron en empresas de los Estados Unidos y Europa Occidental (Gómez et al., 2019), lo que evidencia la creciente importancia que se otorgaba a la calidad de vida laboral como un enfoque clave para mejorar las condiciones laborales y el bienestar de los empleados.

La calidad de vida laboral emergió como un enfoque humanista y democrático orientado a mejorar las condiciones de trabajo y potenciar el desarrollo humano de los trabajadores, en respuesta a los efectos deshumanizadores del trabajo industrial. Su evolución a lo largo de las décadas ha estado marcada por un énfasis creciente en la participación de los empleados, el bienestar integral y la realización personal en el entorno laboral. Este concepto sigue siendo fundamental en la gestión organizacional moderna, ya que su implementación efectiva puede mejorar significativamente la satisfacción y el compromiso de los empleados, lo que, a su vez, tiene un impacto positivo en el bienestar de los trabajadores y en los resultados organizacionales.

En un mundo empresarial que valora la responsabilidad social, las empresas no pueden pasar por alto la importancia de ofrecer condiciones laborales humanizadas que permitan el desarrollo personal y profesional de sus colaboradores. La calidad de vida laboral sigue siendo una piedra angular para el éxito sostenible de las organizaciones.

1.2 Definiciones

La calidad de vida en el trabajo (CVT) es un concepto de gran relevancia en el ámbito de la gestión organizacional, y ha sido objeto de diversas definiciones desde diferentes perspectivas teóricas. Según Chiavenato (2019), la CVT se refiere a un conjunto de acciones organizacionales que tienen como objetivo proporcionar a los trabajadores un ambiente laboral que sea no solo sano y seguro, sino también que ofrezca oportunidades significativas de desarrollo tanto en el ámbito humano como profesional.

Por otro lado, Granados (2018) ofrece una definición en la que la CVT se presenta como el nivel de satisfacción tanto personal como colectiva que los individuos obtienen a través de su trabajo en una organización específica. Esta satisfacción abarca aspectos fundamentales como un salario considerado justo, seguridad en el empleo, condiciones laborales que sean adecuadas, oportunidades para el crecimiento y desarrollo, así como relaciones sociales satisfactorias, entre otros factores relevantes.

Desde la perspectiva de Fernández (2021), la CVT se concibe como una medida que evalúa hasta qué punto una organización cumple con las expectativas económicas, psicológicas y sociales de sus miembros. Se trata de un concepto que abarca diversas dimensiones, entre las cuales se encuentran la seguridad y la higiene en el entorno laboral, las relaciones sociales en el lugar de trabajo, el desarrollo personal, la participación en la toma de decisiones y el equilibrio entre las responsabilidades laborales y el tiempo de ocio.

Gil (2021), por su parte, define la CVT como la valoración que realiza el trabajador en relación con las condiciones de su entorno y ambiente laboral, tomando en consideración sus propias necesidades, valores y aspiraciones. Es un indicador subjetivo que depende en gran medida de las

percepciones individuales que los trabajadores tienen en relación con el contexto organizacional en el que se desenvuelven.

En resumen, la calidad de vida laboral es un concepto intrincado y multidimensional que se refiere al grado en el cual una organización es capaz de satisfacer las necesidades tanto materiales como psicosociales de sus miembros. Esto se logra a través de la creación de condiciones laborales que sean seguras, saludables, participativas y que fomenten el desarrollo personal y profesional de los trabajadores (Martel y Dupuis, 2021). La medición de la CVT depende de la combinación de indicadores objetivos relacionados con el ambiente laboral, así como de las percepciones subjetivas de satisfacción de los propios trabajadores.

En sí, la CVT es un factor de suma importancia para el bienestar, la motivación y el compromiso de los empleados en cualquier organización. Aquellas empresas que deseen retener el talento y mejorar su rendimiento deben priorizar acciones destinadas a mejorar la calidad de vida laboral, ya que esto tiene un impacto altamente positivo en la salud organizacional en su conjunto. Un enfoque integral de la CVT debe equilibrar indicadores objetivos con las percepciones subjetivas, considerando las condiciones físicas, sociales y psicológicas del entorno de trabajo. La consideración de estos aspectos permite que las organizaciones creen entornos laborales que fomenten tanto la satisfacción de los empleados como el éxito empresarial.

1.3 Importancia y beneficios

La calidad de vida en el trabajo (CVT) es un concepto de inmensa importancia tanto para las organizaciones como para sus empleados. Desde la perspectiva de la gestión organizacional, una CVT bien establecida conlleva una serie de beneficios significativos. En primer lugar, incrementa la productividad, reduciendo el ausentismo y la rotación de los trabajadores, lo que a su vez fomenta la atracción y retención del talento (Chiavenato, 2019). Además, la CVT mejora el compromiso organizacional, la satisfacción laboral y el desempeño de los empleados (Fernández, 2021).

Para los trabajadores, una alta calidad de vida en el trabajo se traduce en un mayor bienestar tanto físico como psicológico. Esto incluye una mejor salud ocupacional, una mayor autoestima,

el desarrollo de competencias laborales, oportunidades para el crecimiento profesional y un equilibrio saludable entre la vida personal y laboral (Gil Monte, 2021). De hecho, Granados (2018) argumenta que la CVT es un indicador importante de la satisfacción general en la vida de los individuos.

En términos concretos, los beneficios de una buena calidad de vida en el trabajo son variados y se reflejan en múltiples aspectos:

- Reducción del estrés laboral y los riesgos psicosociales: La CVT proporciona condiciones de trabajo adecuadas, seguras y saludables, lo que reduce el estrés y los riesgos para la salud de los empleados (Martel y Dupuis, 2021).
- Incremento de la motivación y el compromiso organizacional: Al satisfacer las necesidades de autoestima, autorrealización y participación de los empleados, la CVT impulsa su motivación y compromiso con la organización (Fernández, 2021).
- Mejora de la creatividad y la disposición al cambio: Los empleados se sienten valorados e involucrados en un entorno con una alta CVT, lo que fomenta la creatividad y la disposición a aceptar cambios organizacionales (Gómez et al., 2019).
- Reducción de costos: La implementación efectiva de la CVT disminuye los costos relacionados con la rotación de personal, el ausentismo laboral, los accidentes en el trabajo y los problemas de salud (Chiavenato, 2019).
- Incremento de la productividad y eficiencia operacional: Cuando los empleados están comprometidos y satisfechos, se logra una mayor productividad y eficiencia en las operaciones de la organización (Granados, 2018).
- Fortalecimiento de la imagen y reputación: La CVT contribuye a construir la imagen de la organización como un empleador ético y socialmente responsable, lo que puede atraer a empleados talentosos y clientes conscientes de la responsabilidad social (Gil Monte, 2021).

De tal manera, la calidad de vida en el trabajo juega un papel crucial al generar círculos virtuosos que benefician tanto a los empleados como a las organizaciones. La implementación efectiva de

políticas y prácticas de CVT debe ser una prioridad en la gestión de recursos humanos de las empresas modernas.

En el contexto de las organizaciones peruanas, aún queda un largo camino por recorrer para garantizar una CVT de excelencia para sus colaboradores. Se requieren esfuerzos en múltiples frentes, que van desde condiciones laborales dignas hasta programas de salud y seguridad en el trabajo, beneficios adicionales, capacitación, comunicación interna efectiva, promoción de la participación de los empleados, reconocimiento del desempeño y la facilitación de un equilibrio adecuado entre el trabajo y la vida familiar (entre otros). El desarrollo sostenible de las empresas depende en gran medida de su capacidad para construir entornos laborales que sean saludables, seguros y propicios para el crecimiento de las personas. Esto debe ser una meta prioritaria para la alta dirección de las organizaciones peruanas.

1.4 CVT como derecho

La calidad de vida en el trabajo (CVT) se ha consolidado como un derecho fundamental de los trabajadores, respaldado por diversos marcos normativos a nivel nacional e internacional. La Organización Internacional del Trabajo (OIT) establece que todo individuo tiene el derecho inalienable de laborar en condiciones de libertad, igualdad, seguridad y dignidad (OIT, 2019). Asimismo, la Declaración Universal de Derechos Humanos, adoptada por las Naciones Unidas en 1948, reconoce el derecho a condiciones laborales equitativas y satisfactorias.

A nivel nacional, en el Perú, la Constitución Política, en su artículo 23, establece que el trabajo, en sus diversas modalidades, es objeto de atención prioritaria por parte del Estado, con un énfasis en la protección de la madre, el menor de edad y el trabajador con discapacidad. La Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo (Ley 29783) señala la obligación de los empleadores de garantizar la protección de la seguridad y la salud de los trabajadores (Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, 2011).

En este contexto, el concepto de calidad de vida laboral se erige como un principio que salvaguarda la dignidad humana en el entorno laboral. Este concepto implica el derecho a un ambiente laboral

saludable, seguro, no discriminatorio y con oportunidades de desarrollo humano y profesional (Pérez et al., 2020). Según Rodríguez et al. (2019), la CVT es un derecho humano fundamental que las organizaciones deben respetar y promover activamente.

Algunos derechos concretos vinculados a la CVT incluyen (Pérez Bilbao et al., 2020):

- Derecho a una remuneración justa y equitativa.
- Derecho a condiciones de trabajo seguras, saludables y dignas.
- Derecho a no sufrir discriminación laboral basada en el origen, género, orientación sexual u otras características personales.
- Derecho al desarrollo de capacidades y crecimiento profesional.
- Derecho a la participación en las decisiones relacionadas con el ámbito laboral.
- Derecho al equilibrio entre las responsabilidades laborales y familiares.

En definitiva, la CVT representa una evolución cualitativa en la concepción del trabajo, pasando de ser visto exclusivamente como una actividad productiva a constituirse como una dimensión esencial del bienestar humano integral (Cifre et al., 2013). Tanto las organizaciones como los Estados tienen la responsabilidad de garantizar el pleno ejercicio de este derecho.

En el contexto peruano, aún existe un largo trecho por recorrer para que la CVT se convierta en una realidad concreta para todos los trabajadores. Se requieren intervenciones en múltiples frentes, que abarcan desde la legislación laboral y la fiscalización efectiva hasta la responsabilidad social empresarial, un sindicalismo propositivo y programas estatales destinados a promover el trabajo decente, entre otros aspectos. Lograrlo demandará un esfuerzo conjunto entre empresas, el Estado y la sociedad civil. El objetivo a perseguir es el logro de un trabajo digno y humanizado al que todos los individuos aspiran.

1.5 Componentes de la CVT

Según García y Forero (2013), la calidad de vida laboral se compone de tres grandes categorías: factores del ambiente de trabajo, factores del entorno sociolaboral y factores de la organización y el trabajo.

Los factores del ambiente de trabajo hacen referencia a las condiciones físicas, de seguridad y de bienestar que brinda el espacio laboral. Esto incluye la iluminación, ventilación, temperatura, ruido, distribución de los espacios, higiene, medidas de seguridad, servicios de alimentación y atención médica, entre otros (García y Forero, 2013). Un ambiente de trabajo adecuado promueve la satisfacción y el bienestar del trabajador.

Por otro lado, el entorno sociolaboral alude a las interacciones sociales, el clima organizacional y el equilibrio entre la vida laboral y personal. Aquí se consideran aspectos como las relaciones interpersonales con compañeros y superiores, el sentimiento de integración, la identidad y pertenencia, y la posibilidad de conciliar el trabajo con responsabilidades familiares y actividades de ocio (García y Forero, 2013). Un buen clima laboral favorece la cooperación y la motivación.

Finalmente, los factores de la organización y el trabajo se refieren al diseño de los puestos, la definición de roles y la gestión organizacional. En este ámbito se evalúan la variedad de habilidades, autonomía, retroalimentación, oportunidades de crecimiento, estilos de liderazgo, políticas institucionales, equidad y valores colectivos, entre otros (García y Forero, 2013). La organización debe propiciar el desarrollo profesional y personal.

Otros autores como Ramírez y Zwerg-Villegas (2012) clasifican los componentes de la calidad de vida laboral en: soporte institucional para el trabajo, seguridad e higiene, integración al puesto de trabajo y satisfacción por el mismo. Asimismo, mencionan la relevancia del salario y los beneficios socioeconómicos, la carga horaria, el nivel de autonomía y la posibilidad de aplicar habilidades y conocimientos.

En síntesis, la calidad de vida en el trabajo abarca múltiples factores interrelacionados. Lograr un equilibrio entre las condiciones físicas, las interacciones sociales, y los procesos organizacionales resulta clave para garantizar el bienestar integral de los empleados, impactando positivamente en su satisfacción y desempeño. Las organizaciones deben evaluar y mejorar continuamente estos componentes en beneficio de todas las partes interesadas.

Desde una perspectiva crítica, si bien existen diversas propuestas sobre los elementos constitutivos de la calidad de vida laboral, es necesario contextualizar su análisis dependiendo de la realidad

de cada organización y grupo humano. Más que una lista de factores, la calidad de vida en el trabajo debe concebirse como un proceso dinámico de construcción colectiva de bienestar, que incorpore las particularidades culturales, las necesidades emergentes y las voces de todos los actores organizacionales. Solo así se podrá avanzar hacia una visión integradora que humanice el entorno laboral.

Asimismo, es importante reconocer que la responsabilidad de propiciar condiciones de trabajo satisfactorias no recae únicamente en la organización, sino que también involucra el compromiso individual de cada colaborador con su propio bienestar y desarrollo. Una concepción madura de calidad de vida laboral implica una corresponsabilidad para generar entornos laborales que promuevan el florecimiento humano.

1.5.1 *Factores del ambiente de trabajo*

Los factores del ambiente laboral constituyen una parte esencial de la calidad de vida en el trabajo, ya que influyen directamente en el bienestar y el desempeño de los empleados. Según García y Forero (2013), estos factores abarcan una amplia gama de aspectos relacionados con las condiciones físicas, de higiene, seguridad, comodidad y bienestar proporcionadas por el lugar de trabajo.

La iluminación, por ejemplo, desempeña un papel crucial en el entorno laboral, ya que la intensidad y calidad de la luz pueden tener un impacto significativo en la salud visual de los trabajadores. Una iluminación inadecuada puede provocar fatiga visual, dolores de cabeza y aumentar el riesgo de accidentes (Pancorbo et al, 2019). Por lo tanto, es esencial garantizar una iluminación adecuada en el lugar de trabajo para optimizar el rendimiento y el bienestar de los empleados.

La ventilación y la temperatura son otros elementos que influyen en la comodidad y el desempeño de los trabajadores. Controlar los niveles de humedad, las corrientes de aire y contar con sistemas de calefacción o refrigeración efectivos son medidas necesarias para crear un entorno laboral que promueva la comodidad y la eficiencia (Ramírez y Zwerg-Villegas, 2012).

El ruido es un factor que a menudo se subestima, pero que puede tener graves implicaciones para la salud y el rendimiento de los trabajadores. La exposición prolongada a niveles elevados de ruido

se asocia a problemas auditivos, estrés, interrupción de tareas y dificultades de comunicación (García y Forero, 2013). Para abordar este aspecto, se recomienda insonorizar máquinas y áreas críticas, así como proporcionar protección auditiva según los niveles de ruido (Pancorbo et al., 2019).

La distribución de los espacios también juega un papel importante en la calidad de vida laboral. Organizar adecuadamente el mobiliario y los equipos, delimitar zonas de trabajo, áreas de tránsito y lugares de descanso, y señalizar salidas, rutas de evacuación y áreas de riesgo contribuye a la seguridad y al bienestar del personal (Pancorbo et al., 2019). Además, contar con servicios higiénicos limpios, casilleros y zonas de comedor favorece el confort y la satisfacción de los empleados.

En lo que respecta a la seguridad, es fundamental implementar medidas activas y preventivas para minimizar accidentes, lesiones y enfermedades ocupacionales. Esto incluye la identificación y control de riesgos físicos, químicos o biológicos, la provisión de equipos de protección personal adecuados a cada tarea, la capacitación continua, la señalización de áreas peligrosas y la implementación de protocolos y planes de prevención y respuesta ante emergencias (Ramírez y Zwerg-Villegas, 2012).

Además de la seguridad y la higiene, proporcionar servicios de alimentación equilibrada y atención médica periódica es un aspecto valioso para el cuidado de la salud integral de los colaboradores (García y Forero, 2013). En resumen, optimizar los factores ambientales en el lugar de trabajo permite a los empleados desempeñarse en un entorno seguro, cómodo y estimulante, lo que incide directamente en su bienestar físico y psicológico.

Resulta fundamental que las organizaciones vayan más allá de cumplir los estándares mínimos legales en materia ambiental y se esfuercen por crear entornos laborales que no solo garanticen la seguridad, sino que también propicien el desarrollo y la potenciación de las capacidades individuales. El ambiente de trabajo puede y debe convertirse en un espacio humanizador, creativo y enriquecedor.

Asimismo, es esencial que los propios empleados asuman la responsabilidad de valorar y cuidar su entorno laboral como parte de un compromiso genuino con su propia calidad de vida y la de sus colegas. Tanto la organización como los colaboradores deben compartir la corresponsabilidad en la construcción de espacios de trabajo que fomenten el bienestar y el florecimiento humano.

1.5.2 Factores del entorno sociolaboral

El entorno sociolaboral se refiere a las interacciones sociales, el clima organizacional y la relación entre la vida laboral y personal. De acuerdo con García y Forero (2013), en este ámbito se consideran aspectos como las relaciones interpersonales, la integración, la identidad y pertenencia, y la posibilidad de equilibrar el trabajo con responsabilidades familiares y actividades de ocio.

Las relaciones interpersonales positivas son fundamentales para generar un clima de cooperación, comunicación efectiva y apoyo mutuo. El trato respetuoso y cordial entre compañeros y con los superiores favorece la cohesión grupal, el manejo constructivo de conflictos y el crecimiento personal (Ramírez y Zwerg-Villegas, 2012). Por el contrario, relaciones deterioradas o la presencia de acoso laboral son nocivas para la salud psicológica y el desempeño.

Otro elemento clave es la integración, es decir, el sentimiento de pertenencia, de ser valorado y de identificarse con los objetivos colectivos. Esto se fortalece con actividades de confraternidad, canales fluidos de comunicación interna, reconocimiento al aporte individual y trabajo en equipo (García y Forero, 2013). La falta de integración genera desmotivación, ausentismo y rotación de personal.

Asimismo, la posibilidad de armonizar las responsabilidades laborales con compromisos familiares y personales es invaluable para el bienestar del trabajador. Aquí cobran importancia las políticas de horarios flexibles, teletrabajo, permisos por motivos familiares, vacaciones y licencias parentales (Ramírez y Zwerg-Villegas, 2012). Según un estudio cualitativo de Moya et al (2020), las medidas de conciliación incrementan la satisfacción y el compromiso organizacional.

A nivel relacional, Rosales (2019) plantea que es clave gestionar adecuadamente la diversidad en edad, género, cultura y otros aspectos, para prevenir conflictos intergeneracionales, discriminación

de minorías y brechas de equidad. Del mismo modo, promover la inteligencia emocional y habilidades blandas optimiza la convivencia laboral y el manejo de tensión (Rosales, 2019). Cuidar la calidad de las relaciones humanas, fomentar la integración y respaldar la conciliación trabajo-familia redundan en empleados más comprometidos, creativos y productivos. Las organizaciones deben valorar el factor humano y relacional como ventaja competitiva.

Desde una perspectiva sistémica, las empresas no pueden considerar al trabajador como un recurso más, sino como un ser humano integral. Por tanto, es preciso diseñar estrategias para fortalecer vínculos de confianza, cooperación y crecimiento mutuo entre todos los miembros de la organización. Solo así se podrá alcanzar un desarrollo sostenible, responsable y socialmente pertinente. Asimismo, es esencial que cada persona asuma una actitud proactiva de construcción de relaciones interpersonales sanas y empáticas. Más allá de exigirlo a la empresa, debemos comprometernos a aportar lo mejor de nosotros mismos en este ámbito tan crucial para nuestro bienestar.

1.5.3 *Factores de la organización y el trabajo*

Los factores de la organización y el trabajo aluden al diseño de los puestos, la definición de roles, los estilos de liderazgo y la gestión organizacional. De acuerdo con García y Forero (2013), en este componente se evalúan aspectos como la variedad de habilidades requeridas, autonomía, retroalimentación, oportunidades de crecimiento, políticas institucionales, equidad y valores colectivos.

Un elemento central es el diseño de puestos y la rotación de tareas. Combinar actividades diversas, con sentido, desafiantes y que permitan aplicar conocimientos y habilidades evita la monotonía y potencia la motivación intrínseca (Ramírez y Zwerg-Villegas, 2012). Asimismo, brindar autonomía conforme a la capacidad del trabajador le da control sobre su labor y flexibilidad en la toma de decisiones (García y Forero, 2013).

Otro factor relevante es la retroalimentación permanente sobre el desempeño. Esto clarifica las expectativas, permite identificar áreas de mejora y refuerza las buenas prácticas (Ramírez y

Zwerg-Villegas, 2012). Sin embargo, esta retroalimentación debe darse de manera constructiva y asertiva, no como crítica destructiva. Además, las oportunidades de crecimiento profesional como la formación continua, los ascensos meritocráticos y la actualización de competencias son incentivos poderosos para reforzar el compromiso del personal (García y Forero, 2013).

Respecto al liderazgo, los estilos participativos que empoderan a los equipos escuchan sus aportes y construyen una visión compartida suelen generar mayor satisfacción que los autoritarios (Ramírez y Zwerg-Villegas, 2012). En cuanto a las políticas institucionales, es vital alinearlas con los valores y la cultura organizacional. Por ejemplo, promover la equidad salarial, la diversidad e inclusión, la responsabilidad social y la ética refuerza un clima laboral positivo (García y Forero, 2013). En conclusión, desde el diseño de cargos hasta el sistema gerencial, la organización debe propiciar el desarrollo del potencial humano y dar sentido al trabajo realizado. Esto se traduce en empleados empoderados y organizaciones socialmente responsables.

Desde una mirada humanista, las empresas están llamadas a reconocer la singularidad irrepetible de cada colaborador y su aporte invaluable. Más que simples “recursos humanos”, las personas son los protagonistas activos que le dan vida y dinamismo a cualquier organización. Urge poner a la persona en el centro, para generar entornos que propicien la autorrealización. De igual manera, es importante que cada trabajador reflexione sobre su responsabilidad en este proceso. No basta con exigir cambios en la gestión organizacional; también debemos reinventarnos a nosotros mismos y desarrollar nuestro máximo potencial profesional y humano. El crecimiento organizacional es fruto de la transformación individual.

CAPÍTULO II

CATEGORÍAS DE INDICADORES DE LA CALIDAD DE VIDA LABORAL

2.1 Indicadores individuales

La evaluación de la calidad de vida laboral se basa en una serie de indicadores que abarcan diversas categorías, y se enfoca tanto en el ámbito individual como en el colectivo. Según González, et al (2019), en el ámbito individual, se consideran indicadores relacionados con la satisfacción del empleado con su trabajo, su empresa y su bienestar físico, psicológico y social.

En lo que respecta a la satisfacción, esta se mide a través de la percepción del trabajador sobre varios aspectos relacionados con su empleo. Entre estos aspectos se incluyen la satisfacción con las tareas asignadas, el salario y los beneficios, las oportunidades de capacitación y ascenso, el reconocimiento obtenido, las relaciones interpersonales, el clima laboral y las políticas organizacionales (Ramírez y Zwerg-Villegas, 2012). La mayor satisfacción se asocia positivamente con una mejor calidad de vida en el trabajo. Otros autores, como Rosales (2019), también incorporan indicadores de motivación intrínseca, que se relaciona con el interés y significado de las tareas, y motivación extrínseca, relacionada con incentivos como el salario. Asimismo, evalúan la identificación del empleado con los objetivos organizacionales.

En lo que respecta al bienestar, este abarca la salud física, mental y social. La salud física se puede medir a través de exámenes médicos periódicos, índices de accidentabilidad y enfermedades

ocupacionales, así como el ausentismo relacionado con cuestiones de salud. La salud mental involucra factores como la autoestima, la gestión del estrés y el equilibrio emocional. La salud social se refiere a las interacciones en el entorno laboral (González et al., 2019). Desde un enfoque más integral, Rosales (2019) también propone medir capacidades positivas como la resiliencia, la autoeficacia y el “*engagement*” o vigor, dedicación y absorción en el trabajo. Además, se recomienda evaluar comportamientos ciudadanos o prosociales que exceden lo mínimo requerido.

A nivel individual, es esencial llevar un seguimiento de la satisfacción en sus múltiples dimensiones, el bienestar biopsicosocial y las capacidades humanas positivas. Esto proporciona una visión completa del impacto del entorno de trabajo en las personas. Sin embargo, más allá de los indicadores tradicionales, es crucial reconocer a los individuos en su totalidad, con sus aspiraciones, anhelos y potencialidades. El ambiente laboral debe ser evaluado en función de cómo facilita el desarrollo de lo mejor de cada persona, su singularidad y creatividad. Los indicadores son una herramienta de orientación, pero no deben convertirse en un fin en sí mismos.

Es importante que los propios trabajadores reflexionen sobre su bienestar integral y se comprometan a desplegar sus capacidades distintivas. El crecimiento y la transformación de la organización comienzan con una transformación individual positiva de quienes forman parte de la institución.

2.2 Medio ambiente de trabajo

El entorno físico en el lugar de trabajo es un componente crítico de la calidad de vida laboral y debe ser evaluado a través de una serie de indicadores. González et al. (2019) sugieren medir indicadores relacionados con aspectos físicos, químicos, biológicos y el diseño del espacio de trabajo. Los indicadores físicos están relacionados con la iluminación, el ruido, las radiaciones ionizantes y no ionizantes, las vibraciones y la temperatura, entre otros. Los indicadores químicos supervisan la exposición a sustancias peligrosas, mientras que los indicadores biológicos vigilan la presencia de microorganismos patógenos.

En lo que respecta al diseño del lugar de trabajo, se evalúa la distribución de áreas, el espacio disponible, la ubicación de los puestos de trabajo, el mobiliario, los equipos, las instalaciones

de almacenamiento, las rutas de circulación y evacuación, así como la señalización, entre otros elementos (Ramírez y Zwerg-Villegas, 2012). Un ambiente cómodo, organizado y seguro influye significativamente en la calidad de vida laboral.

Otros autores, como Rosales (2019), también sugieren evaluar la disponibilidad de servicios de bienestar, como áreas de descanso, casilleros, comedores, actividades recreativas y deportivas. Además, se debe considerar la existencia de servicios médicos y programas de prevención de riesgos.

En el ámbito de la seguridad, es fundamental realizar un seguimiento de indicadores como la tasa de frecuencia y gravedad de accidentes, los incidentes peligrosos, la implementación de medidas preventivas y protocolos de emergencia, la formación de comités paritarios de seguridad y salud, y la realización de inspecciones y auditorías (Ramírez y Zwerg-Villegas, 2012). Es de tal manera, que el ambiente físico en el lugar de trabajo debe ser evaluado de manera integral, considerando no solo los riesgos sino también las estrategias activas de prevención y los servicios de bienestar dirigidos al personal. Esto fomenta una cultura preventiva que prioriza la seguridad por encima de la consecución de objetivos organizacionales.

Es importante destacar que, más allá del cumplimiento normativo, las organizaciones tienen una responsabilidad ética en garantizar condiciones ambientales que permitan el pleno desarrollo de las personas. La vida y la salud son derechos humanos fundamentales e innegociables. También, cada empleado debe comprometerse con el autocuidado y el cuidado mutuo, adoptando prácticas seguras, informando sobre condiciones peligrosas y alentando a sus compañeros a priorizar la seguridad. Solo a través de una acción conjunta se pueden lograr ambientes laborales auténticamente seguros y saludables.

2.3 Organización

La dimensión organizacional de la calidad de vida laboral es de vital importancia y debe ser evaluada mediante una serie de indicadores. Según González et al. (2019), se pueden medir aspectos como la estructura formal a través de organigramas y la centralización o descentralización en la toma

de decisiones. Además, es fundamental evaluar las políticas de gestión del talento, que incluyen el reclutamiento, la selección, la capacitación, la evaluación del desempeño, las remuneraciones y los ascensos.

Otro enfoque, propuesto por autores como Ramírez y Zwerg-Villegas (2012), se centra en analizar el diseño de los puestos de trabajo y la definición clara de roles, responsabilidades y líneas de mando. Además, es importante destacar las estrategias de comunicación interna, los canales para recoger ideas y sugerencias del personal, así como los métodos para medir y monitorear la productividad. En cuanto al liderazgo y el clima organizacional, se recomienda aplicar encuestas de satisfacción al personal para conocer su percepción sobre el estilo de gestión, la motivación, las relaciones interpersonales y el trabajo en equipo, entre otros factores (Rosales, 2019). Por último, la existencia de códigos de ética, políticas de responsabilidad social y modelos de gestión de la calidad reflejan el compromiso de la organización con la excelencia y el bienestar de sus grupos de interés (Ramírez y Zwerg-Villegas, 2012).

Los indicadores organizacionales permiten evaluar la coherencia entre el diseño formal, los sistemas de gestión, la cultura y el clima institucional. Esto posibilita realizar mejoras sistémicas para fortalecer el ambiente laboral. Es importante recordar que las organizaciones están compuestas por individuos que merecen ser tratados con dignidad y respeto. Evaluar la dimensión organizacional es fundamental para identificar áreas de oportunidad y humanizar las estructuras y relaciones laborales. Además, los colaboradores pueden desempeñar un papel crítico al identificar dinámicas disfuncionales y proponer cambios, guiados por valores éticos y el propósito superior de la institución. El cambio organizacional es un esfuerzo conjunto que requiere la participación activa de todos los involucrados.

2.4 Entorno sociolaboral

El entorno sociolaboral comprende diversas dimensiones que afectan la vida de los trabajadores y su bienestar. Según González et al. (2019), para evaluar esta dimensión, se pueden analizar aspectos relacionados con las relaciones interpersonales, el equilibrio entre el trabajo y la vida familiar, y el contexto extrínseco que rodea a la organización.

En lo que respecta a las relaciones interpersonales, es esencial considerar elementos como la comunicación social de apoyo, el compañerismo, el trabajo en equipo y la cohesión grupal. También es importante evaluar la gestión de conflictos, la presencia de acoso laboral y los canales para expresar inconformidades. Además, actividades sociales de integración, espacios de esparcimiento y grupos recreativos y culturales pueden contribuir a fortalecer las relaciones y redes de apoyo entre los colaboradores (Ramírez y Zwerg-Villegas, 2012).

El equilibrio entre el trabajo y la vida familiar es un aspecto crítico de la calidad de vida laboral. Políticas como horarios flexibles, trabajo remoto, licencias parentales y permisos por motivos personales o familiares demuestran el compromiso de la organización con la conciliación de las responsabilidades laborales y extralaborales de sus empleados (Rosales, 2019).

Por último, el contexto extrínseco se refiere a factores que operan en el entorno más amplio de la empresa y que afectan a los trabajadores y sus familias. Esto incluye elementos económicos, socioculturales, tecnológicos, demográficos y legales que influyen en la vida de los empleados. Ejemplos de estos factores pueden ser el costo de vida, los valores sociales predominantes y las regulaciones laborales, entre otros (Ramírez y Zwerg-Villegas, 2012). Esta dimensión social permite una comprensión integral de los trabajadores, teniendo en cuenta su entorno familiar y comunitario. Las organizaciones que son sensibles a estas dimensiones valoran y apoyan la calidad de vida global de sus miembros.

Es importante superar la visión reduccionista del trabajador como un mero recurso productivo y reconocer que las personas son seres sociales con vínculos, necesidades y aspiraciones que van más allá del entorno laboral. Las empresas socialmente responsables deben incorporar esta perspectiva humanista en su cultura organizativa. Cada trabajador puede aportar sensibilidad y empatía para construir entornos laborales donde prevalezca la solidaridad y el apoyo mutuo. Todos estamos llamados a contribuir a la humanización de las relaciones sociales desde un compromiso personal con el bienestar colectivo.

2.5 Instrumentos que evalúan la CVT

Existen varias herramientas para evaluar la calidad de vida laboral utilizando los indicadores previamente mencionados. Algunas de las más utilizadas incluyen:

- **Cuestionario de Calidad de Vida en el Trabajo (CVT-GOHISALO):** Desarrollado por González et al. (2019), este cuestionario consta de 72 ítems agrupados en diferentes dimensiones que cubren el ambiente de trabajo, la organización, el entorno sociolaboral e indicadores individuales. Emplea una escala de respuesta Likert y ha demostrado tener propiedades psicométricas adecuadas en muestras latinoamericanas.
- **Cuestionario de Calidad de Vida Laboral para Empresas Colombianas (CVLE-COL):** Validado por García y Forero (2013), este cuestionario se enfoca en categorías que incluyen el ambiente de trabajo, el entorno sociolaboral, la organización y el bienestar del empleado. Contiene 44 ítems con opciones de respuesta tipo Likert y ha demostrado tener evidencias satisfactorias de validez y confiabilidad.
- **Escala de Calidad de Vida Laboral (ECVLAB):** Desarrollada en Perú por Manosalvas, Manosalvas y Nieves (2015), esta escala está compuesta por 40 ítems que abarcan 8 dimensiones, como el soporte institucional, seguridad e higiene, integración en el puesto de trabajo, satisfacción por el trabajo, bienestar logrado a través del trabajo, desarrollo personal, administración del tiempo libre y relaciones interpersonales. La escala ha demostrado tener propiedades psicométricas adecuadas.
- **Cuestionario de Factores Psicosociales en el Trabajo (CFP-26):** Validado en Chile por Rubio et al. (2015), este cuestionario explora dimensiones como las demandas psicológicas, el control sobre el trabajo, el apoyo social, las compensaciones y la doble presencia. Contiene 26 ítems en formato Likert.
- **Ventana de Johari:** Una técnica cualitativa utilizada para explorar la autopercepción, la imagen pública y las áreas ciegas u ocultas que pueden afectar las relaciones interpersonales en el ámbito laboral (Ramírez y Zwerg-Villegas, 2012).

Estas herramientas proporcionan enfoques tanto cuantitativos como cualitativos, y han sido validadas en contextos internacionales para diagnosticar la calidad de vida laboral desde una perspectiva multidimensional. Su aplicación periódica puede guiar la mejora continua en el ámbito laboral. Su objetivo no debe ser solo evaluar, sino comprender la singularidad de cada contexto organizacional y diseñar intervenciones a medida de sus necesidades específicas. Los instrumentos son medios para alcanzar este fin y no deben considerarse como el objetivo final en sí mismos. Además, la participación activa de los empleados es fundamental para construir entornos laborales más positivos y productivos. El cambio real proviene no solo de las mediciones, sino también del compromiso y la participación de todas las personas en la organización.

CAPÍTULO III

DESEMPEÑO LABORAL: CONCEPTO MULTIDIMENSIONAL

3.1 Definiciones

El concepto de desempeño laboral ha evolucionado y se ha conceptualizado de diversas maneras a lo largo del tiempo. Inicialmente, se definió como el logro de metas organizacionales o la maximización de la productividad. Sin embargo, definiciones más amplias han emergido a lo largo de las investigaciones sobre este tema. Por ejemplo, la propuesta por Campbell (1990, citado en Viswesvaran y Ones, 2020), sugiere que abarca cualquier conducta del trabajador que sea relevante para alcanzar los objetivos de la organización. Esta definición destaca la multifuncionalidad del constructo y reconoce que el desempeño laboral va más allá de la productividad pura.

Otro enfoque, presentado por Motowidlo (2021), divide el desempeño laboral en dos categorías principales: desempeño de tareas, que se refiere a la ejecución de actividades que transforman insumos en productos o servicios, y desempeño contextual, que se relaciona con comportamientos que sostienen el ambiente organizacional. Por su parte, Viswesvaran y Ones (2020) también distinguen entre habilidad, que representa el potencial máximo de desempeño, y desempeño real, que depende de la voluntad de la persona para aplicar su habilidad. Por lo tanto, su perspectiva concibe el desempeño laboral como un constructo motivacional.

El desempeño laboral es un concepto multidimensional que abarca las conductas y resultados necesarios en un puesto de trabajo para lograr objetivos tanto individuales como colectivos. Incluye tanto las tareas técnicas como los comportamientos contextuales, y se ve influenciado por las habilidades, motivaciones y rasgos individuales de los trabajadores. Desde una perspectiva humanista, el desempeño laboral no debe reducirse simplemente a métricas productivas. Implica la realización personal, la expresión de talentos y el servicio a propósitos trascendentes que den significado al trabajo realizado. Las organizaciones socialmente responsables promueven esta visión del desempeño que contribuye al bien común. Además, cada trabajador tiene la responsabilidad de cultivar sus propias capacidades con ética y entusiasmo. El verdadero desempeño surge de valores intrínsecos y no simplemente de presiones externas. Todas las personas están llamadas a trabajar con un sentido trascendente en actividades laborales

3.2 Modelos de desempeño laboral

Existen diversos modelos teóricos que buscan categorizar y explicar el desempeño laboral. Algunos de los más influyentes son los modelos centrados en el desempeño de tareas, los enfocados en comportamientos de ciudadanía organizacional y los que estudian conductas contraproducentes en el trabajo (Viswesvaran y Ones, 2020).

- El modelo de desempeño de tareas se centra en la ejecución de actividades relacionadas directamente con la producción de bienes y servicios. Aquí se incluyen comportamientos y resultados observables y medibles como cantidad y calidad del trabajo, conocimientos técnicos, habilidades interpersonales, iniciativa, esfuerzo, entre otros (Campbell, 1990, citado por Viswesvaran y Ones, 2020).
- Los modelos de conducta cívica organizacional estudian acciones voluntarias que contribuyen al ambiente social y psicológico de la organización, como ayudar a otros, ser puntual, hacer sugerencias constructivas o defender los objetivos de la empresa. Estos comportamientos de ciudadanía incrementan la eficiencia colectiva, aunque no suelen ser exigidos formalmente (Motowidlo, 2021).
- Los modelos de conductas contraproducentes analizan comportamientos voluntarios dañinos para la organización, como el robo, el ausentismo, la impuntualidad, el acoso

laboral o la agresión verbal y física. Estas conductas desadaptativas deben ser controladas pues afectan el clima y la productividad (Rotundo y Sackett, 2022).

A continuación, se abordará con mayor detalle cada una de estas categorías de modelos de desempeño laboral y sus implicancias para la gestión del talento humano.

3.2.1 *Desempeño de tareas*

El modelo de desempeño de tareas, como se enfatiza en la literatura especializada, se centra en el cumplimiento de las actividades y objetivos principales ligados al puesto de trabajo. En este contexto, se han identificado ocho factores clave que abarcan una amplia gama de elementos que impactan en el desempeño laboral. Según Campbell (1990, citado en Viswesvaran y Ones, 2020), estos factores son los siguientes:

- **Conocimientos específicos requeridos para el cargo:** Este factor se refiere a la base de conocimientos y competencias específicas necesarias para desempeñar eficazmente las tareas asignadas en un puesto de trabajo. Implica la posesión de información y habilidades técnicas que son esenciales para llevar a cabo las responsabilidades laborales de manera competente.
- **Habilidades técnicas y cognitivas necesarias para las tareas:** Además de los conocimientos, las habilidades técnicas y cognitivas son fundamentales para ejecutar tareas de manera eficiente. Estas habilidades incluyen la capacidad de análisis, resolución de problemas y toma de decisiones basadas en información precisa.
- **Habilidades interpersonales para la interacción en el trabajo:** En un entorno laboral, la capacidad de interactuar efectivamente con colegas, superiores y otros miembros del equipo es esencial. Las habilidades interpersonales, como la comunicación efectiva, la colaboración y la empatía, son componentes críticos de este factor.
- **Esfuerzo personal invertido en el puesto:** El nivel de esfuerzo personal que un individuo está dispuesto a invertir en su puesto de trabajo también influye en el desempeño laboral. La dedicación, la perseverancia y el compromiso son aspectos cruciales de este factor.

- **Disciplina y puntualidad en la ejecución:** La disciplina y la puntualidad son cualidades que aseguran que las tareas se realicen de manera ordenada y dentro de los plazos establecidos. Estas cualidades son esenciales para mantener la eficiencia y la consistencia en el trabajo.
- **Cumplimiento de la cantidad de trabajo esperada:** Cumplir con la cantidad de trabajo esperada es una parte esencial del desempeño laboral. Implica cumplir con las cuotas de producción, los plazos y los objetivos cuantitativos establecidos para un puesto.
- **Cumplimiento de la calidad exigida en el trabajo:** La calidad del trabajo desempeñado es un aspecto crítico en la evaluación del rendimiento. Cumplir con los estándares de calidad requeridos es esencial para garantizar la satisfacción del cliente y la eficacia de los productos o servicios ofrecidos.
- **Iniciativa para asumir tareas adicionales o mejorar procedimientos:** La capacidad de mostrar iniciativa al asumir tareas adicionales y proponer mejoras en los procedimientos de trabajo demuestra un compromiso con el crecimiento y el desarrollo de la organización.

De tal manera, este modelo de desempeño de tareas abarca una amplia variedad de comportamientos y resultados observables que están directamente relacionados con la transformación de insumos en servicios y productos valiosos para la organización (Campbell, 1990, citado por Viswesvaran y Ones, 2020). Estos factores son fundamentales para medir y evaluar el desempeño individual en un entorno laboral.

Páez y Gutiérrez (2019) destacan que el desempeño de tareas constituye el componente central de la efectividad individual en el trabajo. Esto resalta la importancia de que los empleados cumplan con éxito las tareas y responsabilidades que se les asignan en sus puestos. Además, Chiavenato (2017) subraya que este desempeño técnico es esencial para la generación de bienes y servicios de calidad, lo que a su vez tiene un impacto directo en la competitividad y el éxito de una organización en el mercado.

Sin embargo, es importante reconocer que este modelo de desempeño de tareas tiene ciertas limitaciones. Una de las críticas más relevantes es que se centra exclusivamente en aspectos relacionados con el cumplimiento de las tareas esenciales y no considera comportamientos de ciudadanía organizativa ni comportamientos contraproducentes que también pueden influir

significativamente en los resultados colectivos (Rotundo y Sackett, 2022). Por lo tanto, para lograr una visión más integral del desempeño laboral, es necesario incorporar múltiples dimensiones y considerar la contribución de los empleados a la cultura y la moral de la organización, así como su capacidad para evitar comportamientos contraproducentes.

Desde una perspectiva humanista, se argumenta que las organizaciones deben equilibrar las métricas de producción con el desarrollo personal de los trabajadores. Esto implica reconocer que las personas no son meros recursos productivos, sino seres humanos con talentos únicos que desean realizarse en el entorno laboral. Potenciar lo mejor de cada individuo, más allá de los resultados cuantitativos, se considera el camino para construir ambientes laborales positivos orientados al bien común.

Asimismo, cada individuo tiene la capacidad de cultivar una ética del trabajo orientada al servicio y la excelencia. Las tareas cotidianas adquieren un significado más profundo cuando se conectan con un propósito trascendente de aporte a la sociedad. Esta perspectiva resalta la importancia de motivar a los empleados y ayudarles a encontrar un propósito más allá de la mera ejecución de tareas, lo que puede llevar a un mayor compromiso y satisfacción en el trabajo.

En conclusión, el modelo de desempeño de tareas es una herramienta fundamental para evaluar y retroalimentar el desempeño individual en las tareas esenciales de un puesto de trabajo. Sin embargo, para una comprensión más completa del desempeño laboral, es necesario considerar aspectos más allá de las tareas puramente técnicas, como la ciudadanía organizativa y la ética del trabajo. Además, desde una perspectiva humanista, se enfatiza la importancia de equilibrar las métricas de producción con el desarrollo personal de los trabajadores y conectar el trabajo con un propósito trascendente. Estos enfoques más amplios pueden contribuir a la construcción de entornos laborales más satisfactorios y orientados al bienestar general.

3.2.2 *Conducta cívica en las organizaciones*

Los modelos de conducta cívica organizacional constituyen un enfoque fundamental para el análisis de comportamientos voluntarios en el ámbito laboral, los cuales, aunque no sean formalmente

exigidos, desempeñan un papel crucial en la eficiencia y el clima social dentro de la organización. Según Motowidlo (2021), estos comportamientos de ciudadanía contribuyen significativamente a mejorar el contexto psicosocial en el que se desarrollan las actividades laborales, lo que, a su vez, puede tener un impacto positivo en la productividad y el bienestar general de la organización.

Dentro de esta categoría de comportamientos de ciudadanía, se pueden identificar varios ejemplos concretos. Entre ellos se encuentran la cooperación, la iniciativa, el respeto, la puntualidad, la perseverancia ante obstáculos, la defensa de los objetivos de la organización, la formulación de sugerencias constructivas y la ayuda a compañeros en momentos de necesidad (Podsakoff et al, 2019). Estos comportamientos no solo enriquecen el entorno laboral, sino que también contribuyen a fortalecer las relaciones entre los miembros de la organización y a impulsar un sentido de comunidad.

Chiavenato (2017) destaca un aspecto crucial de estos comportamientos cívicos al señalar que no dependen del sistema de recompensas formales. En cambio, están intrínsecamente ligados a la voluntad individual de cada miembro de la organización. Esto resalta la importancia de cultivar cualidades personales positivas, como la empatía, el altruismo y la autoeficacia, para fomentar conductas cívicas.

Investigaciones adicionales, como las realizadas por Chiang et al (2016), han identificado una relación significativa entre la conducta cívica y el compromiso organizacional afectivo. Este hallazgo sugiere que los empleados que participan activamente en comportamientos cívicos tienden a sentir un mayor compromiso y apego emocional a la organización en la que trabajan. Del mismo modo, un estudio llevado a cabo por Turnipseed y Vandewaa (2012) reveló que estas conductas también se asocian positivamente con la satisfacción laboral, lo que a su vez puede influir en la retención de empleados y en la eficiencia laboral.

Fomentar los comportamientos de ciudadanía organizacional contribuye a la creación de un ambiente de trabajo caracterizado por la cooperación, el espíritu de equipo y un profundo sentido de pertenencia a la organización. Aunque estos comportamientos no impactan directamente en la productividad cuantitativa, tienen un efecto positivo en la calidad de las relaciones interpersonales, la comunicación y, en última instancia, en la eficiencia colectiva (Podsakoff et al., 2019).

Desde una perspectiva humanista, los comportamientos de ciudadanía reflejan la motivación trascendente de las personas por contribuir al bien común y al desarrollo colectivo. Cultivar estos valores de generosidad y solidaridad se convierte en una clave fundamental para construir ambientes laborales enriquecedores, donde la convivencia fraterna y el crecimiento mutuo sean elementos centrales de la cultura organizativa.

Además, es importante destacar que cada individuo tiene la capacidad de desarrollar su propia ciudadanía organizacional al aportar lo mejor de sí mismo. El verdadero cambio y la mejora en el entorno laboral nacen de una transformación interior basada en la ética, la empatía y la disposición personal para contribuir al bienestar de la organización y de la comunidad en su conjunto. En este sentido, los comportamientos cívicos no solo enriquecen la vida en el trabajo, sino que también promueven un sentido más profundo de propósito y significado en las actividades laborales diarias.

3.2.3 *Conductas contraproducentes*

Los modelos de conductas contraproducentes se enfocan en el análisis de comportamientos voluntarios que representan un riesgo para la organización. Estos comportamientos, como señalan Rotundo y Sackett (2022), incluyen acciones perjudiciales tales como el robo, daño a la propiedad, mal uso de información confidencial, comportamiento agresivo o arriesgado, así como ausentismo y tardanzas injustificadas. Estas conductas desadaptativas, como es evidente, tienen un impacto negativo en la eficiencia y la cohesión de la organización al afectar tanto los recursos materiales como los recursos humanos involucrados en el proceso laboral.

Penney y Spector (2021) subrayan la importancia de controlar estas conductas contraproducentes debido a su capacidad para erosionar la eficiencia organizacional. No solo afectan los recursos tangibles, como la propiedad y los recursos financieros, sino que también generan un clima de desconfianza, tensión y malestar entre los miembros de la organización, lo que repercute en la calidad de las relaciones laborales y en el bienestar general en el entorno de trabajo (Chirinos, 2019).

La literatura especializada ha identificado una serie de factores que se asocian a la manifestación de conductas contraproducentes. Por ejemplo, Mount, et al (2021) han vinculado estas conductas a rasgos de personalidad como la baja amabilidad, alta impulsividad y vulnerabilidad emocional. Asimismo, la insatisfacción laboral, la percepción de inequidad y el conflicto entre las demandas laborales y las responsabilidades familiares se han relacionado con la probabilidad de que ocurran este tipo de conductas (Penney y Spector, 2021).

Podsakoff et al (2021) señalan que es esencial que las organizaciones implementen estrategias integrales para prevenir, detectar y corregir conductas contraproducentes. Entre las medidas útiles se incluyen la adopción de códigos de ética, la implementación de sistemas de vigilancia, la definición de sanciones claras y la promoción activa de comportamientos deseados mediante incentivos positivos.

El control de las conductas contraproducentes es una preocupación fundamental para garantizar la continuidad operativa, la seguridad y el bienestar en el clima organizacional. Aunque la eliminación total de estas conductas puede ser improbable, es imperativo gestionarla activamente para mitigar sus impactos negativos (Rotundo y Sackett, 2022). Desde una perspectiva sistemática, se destaca que el enfoque no debe centrarse exclusivamente en el castigo, sino que se debe promover la educación y el desarrollo del juicio moral de las personas. Cultivar la ética y la empatía se presenta como una estrategia más efectiva que el simple uso de incentivos y sanciones para regular la conducta humana. También, se enfatiza la responsabilidad individual de cada persona en la reflexión sobre los motivos que subyacen a sus conductas contraproducentes. El cambio genuino surge del autoconocimiento y del compromiso con ideales superiores que promuevan el servicio al bien común y la contribución positiva al entorno laboral y a la organización en su conjunto. La promoción de valores éticos y el desarrollo de la conciencia moral son fundamentales para prevenir y abordar conductas contraproducentes en el ámbito laboral.

3.3 Dimensiones aplicables en diversas ocupaciones

Más allá de los modelos conceptuales, en la práctica el desempeño laboral se evalúa a partir de dimensiones concretas que pueden ser aplicables a una amplia variedad de cargos y ocupaciones.

Algunas de las más comúnmente utilizadas son:

- Competencia en las tareas específicas del puesto de trabajo. Implica el dominio técnico de las responsabilidades asignadas (Páez y Gutiérrez, 2019).
- Competencia en tareas no específicas al cargo. Incluye habilidades blandas como trabajo en equipo, comunicación y manejo de problemas (Guerra-López y Hicks, 2017).
- Comunicación organizacional. Capacidad de escuchar, expresar ideas y compartir información de manera clara y oportuna (Chiavenato, 2017).
- Esfuerzo demostrado. Energía e iniciativa invertidos para cumplir objetivos y estándares de desempeño (Amorós, 2019).
- Desempeño del equipo de trabajo. Contribución individual al logro de metas grupales (Chiavenato, 2017).
- Productividad. Eficiencia en el uso de recursos y generación de resultados de calidad (Páez y Gutiérrez, 2019).

Estas dimensiones genéricas permiten evaluar el desempeño tanto en tareas específicas al cargo, como en habilidades blandas, esfuerzo y aporte al equipo. A continuación, se explorará cada una con mayor profundidad. Desde una visión humanista, el desempeño debe contemplar no solo la ejecución de tareas sino el desarrollo de las múltiples dimensiones de la persona. El trabajo dignifica cuando permite desplegar los diversos talentos al servicio del bien común. Asimismo, cada persona puede proponer formas innovadoras de evaluar su desempeño, incorporando dimensiones cualitativas asociadas a su realización humana. Esto abre horizontes hacia una cultura laboral verdaderamente enriquecedora.

A continuación, se abordará con mayor detalle cada una de las dimensiones aplicables en diversas ocupaciones y sus implicancias para la gestión del talento humano:

3.3.1 *Competencia en tareas específicas del trabajo*

La competencia en las tareas específicas del puesto se centra en la evaluación del dominio técnico que un individuo posee en relación con las responsabilidades centrales asignadas a su cargo.

Este enfoque implica la aplicación precisa de los conocimientos y habilidades necesarios para cumplir de manera efectiva con las funciones establecidas (Páez y Gutiérrez, 2019). Al analizar esta competencia, se pueden identificar diversos indicadores concretos que reflejan el nivel de maestría técnica de un empleado en su trabajo. Estos indicadores incluyen la calidad en la ejecución de procedimientos operativos, la capacidad para utilizar herramientas y tecnología de manera experta, la resolución efectiva de problemas recurrentes y la habilidad para innovar en métodos de trabajo (Amorós, 2019). Asimismo, abarca el cumplimiento de estándares de calidad, tiempos y costos establecidos para las tareas asignadas (Chiavenato, 2017).

Un enfoque integral en la evaluación de las competencias técnicas, como sugieren Guerra-López y Hicks (2017), no solo se centra en el resultado final de las tareas, sino que también considera los comportamientos involucrados en el proceso. Esto implica analizar cómo un trabajador planifica, recopila y analiza información, toma decisiones y se relaciona con otros en el entorno laboral. Diversos métodos son empleados para valorar esta dimensión de las competencias. Estos incluyen la administración de pruebas de conocimientos específicos, la observación del desempeño en el puesto durante un período determinado, el análisis de proyectos y trabajos concretados, así como la retroalimentación proporcionada por usuarios internos y externos (Amorós, 2019). Estos enfoques ofrecen una evaluación completa del desempeño técnico y permiten identificar áreas de mejora.

El dominar las competencias técnicas relacionadas con el puesto es esencial para lograr resultados de alta calidad de manera eficiente. Sin embargo, es importante reconocer que estas competencias técnicas deben complementarse con habilidades blandas para lograr un desempeño laboral integral (Páez y Gutiérrez, 2019). Es necesario destacar que la técnica en sí misma es un medio, no un fin. Lo verdaderamente trascendente radica en desarrollar el trabajo con maestría, una vocación de servicio y una sensibilidad hacia las necesidades de los usuarios y colegas. De esta manera, el desempeño técnico adquiere un sentido profundamente humano, enfocándose en la contribución a la mejora de la calidad de vida y el bienestar general.

Más que buscar la estandarización, se debe celebrar la diversidad de enfoques y talentos individuales que enriquecen los procesos organizacionales. Esta diversidad promueve la innovación y la

creatividad, lo que a su vez puede llevar a soluciones más efectivas y una mayor adaptabilidad en un entorno laboral en constante evolución.

3.3.2 *Competencia en tareas no específicas del trabajo*

La competencia en tareas no específicas del trabajo se enfoca en evaluar habilidades blandas esenciales para el desempeño integral en el ámbito laboral, más allá de las responsabilidades técnicas concretas asociadas a un puesto. Estas habilidades blandas, como se destaca en la literatura, incluyen aspectos fundamentales como el trabajo en equipo, la comunicación efectiva, la autogestión y la resolución de problemas (Guerra-López y Hicks, 2017).

En este contexto, se pueden identificar varios indicadores significativos que reflejan la presencia y el desarrollo de estas habilidades. Estos indicadores abarcan la colaboración activa para el logro de metas compartidas, la disposición para considerar ideas y perspectivas de otros, la capacidad para abordar constructivamente conflictos y la habilidad para adaptarse a distintos estilos de trabajo (Chiavenato, 2017). La comunicación clara y asertiva, la proactividad para anticipar situaciones y tomar medidas preventivas, la eficaz autogestión del tiempo y el esfuerzo, así como la creatividad en la búsqueda de soluciones a problemas imprevistos, son también elementos clave de estas habilidades blandas (Amorós, 2019).

La evaluación de estas competencias en habilidades blandas se puede llevar a cabo a través de diversos métodos. Estos incluyen la retroalimentación proporcionada por colegas y supervisores, la observación de conductas en reuniones y actividades grupales, el análisis de casos o proyectos desarrollados en equipos de trabajo y la implementación de evaluaciones 360 grados (Guerra-López y Hicks, 2017). Estos enfoques permiten una evaluación integral y multidimensional de las habilidades blandas de los empleados.

La competencia en habilidades blandas es de vital importancia para interactuar y desempeñarse eficazmente en entornos laborales dinámicos y multidisciplinarios. Estas habilidades permiten optimizar procesos, potenciar las capacidades colectivas y alcanzar resultados compartidos. Es importante destacar que estas habilidades blandas deben complementar la pericia técnica en un enfoque holístico del desempeño laboral (Páez y Gutiérrez, 2019).

Es necesario enfatizar que lo verdaderamente trascendente es la cultivación de relaciones genuinas de colaboración y empatía en el entorno laboral. Las habilidades para el trabajo en equipo surgen de manera natural cuando los individuos se conectan con un propósito común superior, lo que promueve la colaboración y la creación de un ambiente laboral más positivo y productivo. Es importante reconocer que cada persona aporta una combinación única de fortalezas y experiencias al entorno laboral. Las organizaciones avanzan y se enriquecen cuando son capaces de integrar esta diversidad de talentos en un tejido de crecimiento mutuo, lo que promueve la innovación y la adaptabilidad en un mundo laboral en constante evolución.

3.3.3 *Comunicación organizacional*

La competencia en comunicación organizacional se centra en evaluar la capacidad de un individuo para transmitir información de manera oportuna y efectiva, tanto de forma oral como escrita, en el contexto de una organización. Esta competencia implica no solo ser capaz de expresar ideas con claridad, sino también de seleccionar el medio de comunicación apropiado y adaptar el mensaje al público receptor (Chiavenato, 2017).

Al analizar esta competencia, es relevante considerar varios indicadores fundamentales que reflejan la calidad de la comunicación organizacional. Estos indicadores incluyen la precisión y pertinencia de la información compartida, el uso de canales de comunicación formales de acuerdo con las normas institucionales, la proactividad para mantener informados a los interesados y la habilidad diplomática para comunicar mensajes complejos de manera efectiva (Amorós, 2019).

Además, se valora la asertividad al plantear preguntas, la capacidad de comprender instrucciones y reportes de manera precisa, la habilidad para redactar documentos de manera efectiva y la competencia para hablar en público y realizar presentaciones eficaces ante diversas audiencias (Guerra-López y Hicks, 2017). En lo que respecta a la evaluación de esta competencia en comunicación, se pueden emplear diversos métodos. Estos métodos incluyen la observación directa de interacciones comunicativas en reuniones y exposiciones, el análisis de correos electrónicos, informes y otros documentos generados, así como la realización de entrevistas a usuarios internos y externos para evaluar la calidad y eficacia de la comunicación organizacional (Chiavenato, 2017).

La comunicación organizacional es fundamental para la coordinación de las operaciones, la toma de decisiones informadas, el retroalimentar el desempeño de los empleados y la proyección de una imagen institucional coherente. Esta competencia se extiende transversalmente a través de todas las actividades grupales en una organización y desempeña un papel esencial en su funcionamiento (Páez y Gutiérrez, 2019).

Se destaca que la comunicación auténtica requiere de empatía para comprender y dar cabida a las diversas perspectivas de los interlocutores. Más que un proceso unidireccional, la comunicación efectiva debe ser un medio para el crecimiento mutuo a través del diálogo y la comprensión. Es importante reconocer que cada individuo posee un estilo comunicativo único. Las organizaciones deben valorar estas diferencias y apreciar la riqueza que aporta la diversidad de voces a la conversación colectiva. Esto no solo enriquece la comunicación interna, sino que también fortalece la imagen y la relación de la organización con su entorno externo.

3.3.4 *Esfuerzo demostrado*

La evaluación del esfuerzo demostrado se centra en medir la energía, iniciativa y perseverancia que un individuo dedica a cumplir con sus responsabilidades y estándares laborales. Esta dimensión implica un compromiso activo para trabajar arduamente en la búsqueda de metas establecidas y superar los obstáculos que puedan surgir en el camino (Amorós, 2019).

La evaluación de esta competencia puede basarse en indicadores específicos que reflejan el nivel de esfuerzo y pasión que un empleado aporta a su trabajo. Algunos de estos indicadores incluyen la proactividad para tomar la iniciativa y emprender acciones sin necesidad de supervisión directa, la disposición para dedicar tiempo y esfuerzos adicionales más allá del mínimo requerido, la resiliencia para persistir ante dificultades y la demostración de entusiasmo y motivación para lograr un alto rendimiento (Páez y Gutiérrez, 2019). Juega un papel relevante el considerar factores como la puntualidad, la capacidad para mantenerse enfocado y trabajar de manera sostenida, la disposición para trabajar fuera del horario regular cuando sea necesario y el compromiso para mantenerse actualizado y mejorar de manera continua (Chiavenato, 2017).

La evaluación del esfuerzo demostrado puede llevarse a cabo a través de la observación del comportamiento del empleado en situaciones exigentes, la evaluación de su capacidad para cumplir con plazos desafiantes, el análisis de su desempeño en jornadas laborales prolongadas y la evaluación de su interés en el desarrollo de competencias personales e institucionales (Guerra-López y Hicks, 2017).

La aplicación constante de energía y pasión para ofrecer lo mejor de uno mismo resulta esencial para alcanzar objetivos ambiciosos en el ámbito laboral. Esta dimensión actitudinal es clave para impulsar la excelencia y enfrentar desafíos en constante evolución en el trabajo (Amorós, 2019). Es así cómo se destaca que el compromiso genuino surge de una vocación interior y de un sentido trascendente en la labor realizada. Más que ser impulsado por presiones externas, la motivación auténtica nace de la conexión del trabajo con valores profundamente significativos para la persona, lo que brinda un sentido más profundo y satisfactorio a las tareas laborales.

3.3.5 *Desempeño del equipo*

La evaluación del desempeño del equipo se centra en la evaluación de la contribución individual al logro de los objetivos compartidos en el contexto de un grupo de trabajo. Esta competencia implica un compromiso con las metas colectivas y no solo con los objetivos individuales (Chiavenato, 2017).

En la evaluación de esta competencia, se consideran diversos indicadores significativos que reflejan la calidad del desempeño del individuo en el contexto del equipo. Estos indicadores incluyen la disposición para asumir diversos roles según las necesidades del equipo, la iniciativa proactiva para llevar a cabo acciones que mejoren el rendimiento del grupo, el respeto por las opiniones y perspectivas de todos los miembros del equipo y la habilidad para gestionar conflictos y practicar la escucha activa (Amorós, 2019).

También se valora la capacidad de compartir información, conocimientos y recursos para potenciar al grupo en su conjunto, cumplir con los compromisos y coordinar tareas con otros miembros del equipo, así como la colaboración flexible que va más allá de las responsabilidades

individuales (Páez y Gutiérrez, 2019). La evaluación del desempeño del equipo se puede llevar a cabo a través de métodos como la observación durante trabajos colaborativos, evaluaciones 360 grados que involucran retroalimentación de múltiples fuentes, el análisis de proyectos desarrollados conjuntamente y la medición del clima y la satisfacción dentro del equipo (Guerra-López y Hicks, 2017).

La capacidad de subordinar los intereses individuales en favor del objetivo común es esencial para lograr la eficiencia colectiva en un equipo de trabajo. Potenciar el trabajo en equipo permite alcanzar metas ambiciosas que van más allá de la simple suma de las contribuciones individuales (Chiavenato, 2017). De tal manera, se enfatiza que el compromiso con la visión compartida surge de valores intrínsecos de solidaridad y un propósito trascendente. Más que estar impulsado por directivas externas, la verdadera sinergia en un equipo nace de la motivación interna de contribuir al bien común y de encontrar un significado más profundo en el trabajo conjunto.

Además, es importante reconocer que cada persona aporta talentos y cualidades únicas al equipo. Una buena coordinación aprovecha esta diversidad de dones individuales para potenciar lo mejor de cada miembro en beneficio del conjunto, lo que promueve un entorno de trabajo enriquecedor y efectivo.

3.3.6 *Productividad laboral*

La productividad laboral se enfoca en medir la eficiencia de un trabajador en la generación de resultados de alta calidad, al mismo tiempo que hace un uso responsable de los recursos disponibles. Implica la optimización de tiempos, costos, esfuerzos y medios para maximizar la producción (Páez y Gutiérrez, 2019).

Para evaluar esta competencia, se pueden considerar diversos indicadores específicos que reflejan la eficiencia del empleado en su desempeño laboral. Algunos de estos indicadores incluyen el cumplimiento de metas de producción o de objetivos comerciales, la reducción de errores, desperdicios y reprocesos, la ejecución de tareas en los tiempos establecidos, la optimización de procesos y el uso responsable de recursos materiales (Chiavenato, 2017).

Se debe valorar la capacidad del empleado para minimizar los gastos de operación, su cuidado de equipos y materiales, su contribución con ideas para aumentar la productividad en su área de trabajo, y su capacidad para cumplir con estándares de calidad que satisfagan o incluso excedan las expectativas de los clientes internos y externos (Amorós, 2019). La medición de esta dimensión de la productividad puede llevarse a cabo a través de métodos como comparaciones de rendimiento antes y después de la implementación de mejoras, análisis de desviaciones con respecto a los objetivos establecidos, evaluaciones de los clientes, indicadores de mantenimiento de equipos y costos de operación, entre otros (Guerra-López y Hicks, 2017).

La productividad es un elemento esencial para utilizar los recursos de manera eficiente y mantener la competitividad en un entorno laboral. Debe evaluarse no solo en términos de cantidad, sino también en cuanto a la calidad de los resultados (Páez y Gutiérrez, 2019). Sin embargo, es importante recordar que el desempeño laboral también abarca aspectos humanos y sociales. La productividad debe orientarse al servicio de las personas y no considerarse un fin en sí mismo. Ser productivo significa generar valor de manera sostenible para contribuir al bienestar de la sociedad. El trabajo se convierte en verdaderamente productivo cuando se realiza con un sentido trascendente que va más allá de la simple obtención de resultados.

Además, las organizaciones deben reconocer y valorar las aportaciones únicas y creativas que cada persona aporta a los procesos productivos. En lugar de buscar la estandarización, se trata de integrar positivamente la diversidad de talentos y enfoques individuales para enriquecer y fortalecer los procesos de trabajo. Esto no solo mejora la productividad, sino que también fomenta un entorno de trabajo enriquecedor y colaborativo.

CAPÍTULO IV

CALIDAD DE VIDA LABORAL Y DESEMPEÑO DEL TALENTO HUMANO EN EMPRESAS MINERAS

4.1 *Contexto*

La Región Pasco, ubicada en la parte central de Perú, se caracteriza por su geografía diversa, que abarca zonas andinas y de selva alta y media. Según datos recopilados en los Censos Nacionales 2007, la población de la región asciende a 266,764 habitantes en una superficie de 25,319.59 km², lo que resulta en una densidad de población de 10.5 habitantes por kilómetro cuadrado. La topografía de Pasco comprende altas mesetas, montañas frías y selva alta hacia el oriente, con la presencia de dos flancos de la cordillera de los Andes: la Cordillera Occidental y la Cordillera Oriental.

En los distritos de Chaupimarca, Simón Bolívar, Yanacancha, Tinyahuarco, Yarusyacán y Huallay de la Provincia de Pasco, actualmente operan seis empresas mineras: Compañía Minera Atacocha S.A.A., Volcán Compañía Minera S.A.A., Compañía Minera Milpo S.A., Empresa Administradora Chungar S.A.C., Sociedad Minera El Brocal S.A.A., y Compañía Minera Aurífera Aurex S.A. Estas empresas son objeto de estudio en la presente investigación.

La minería, a nivel mundial, plantea un desafío en cuanto a su impacto en el medio ambiente. En el caso de Perú, un país con vastos yacimientos minerales, la minería genera beneficios económicos significativos, pero también conlleva graves problemas socioambientales. Es necesario comprender la génesis de estos problemas y sus causas políticas. En gran medida, los

problemas relacionados con la minería se originan en la minería artesanal y la pequeña minería. La informalidad en la minería artesanal es su principal desafío, ya que limita su desarrollo integral y desencadena problemas como la contaminación ambiental, la depredación de yacimientos, la falta de seguridad, la discriminación social y económica, los conflictos con las empresas mineras formales, la falta de transparencia en la gestión financiera, entre otros. Por otro lado, la pequeña minería se enfrenta a problemas derivados de la precariedad laboral, caracterizada por la falta de seguridad y graves consecuencias para la salud de los trabajadores, como intoxicaciones, accidentes y exposición a agentes patógenos debido a la acumulación de agua estancada en zonas cálidas.

En términos políticos, la fiscalización ambiental por parte del Estado peruano se percibe como débil, y el Ministerio de Energía y Minas (MEM), que regula y promueve la inversión minera, también es propietario o accionista de empresas mineras, lo que plantea conflictos de interés. La constitución del país asigna al Estado la responsabilidad de evaluar y preservar los recursos naturales, promover su uso racional y fomentar la industrialización para impulsar el desarrollo económico, pero la realidad muestra un incumplimiento de estas funciones, lo que agrava los problemas relacionados con la minería.

En los últimos años, se ha acentuado la problemática laboral de los trabajadores mineros en la Región Pasco debido a la flexibilización laboral, que los ha dejado en una situación de desprotección laboral y social. Además, las Empresas Especializadas de Contratistas Mineras, conocidas como “contratas mineras,” desempeñan un papel importante en la exploración, desarrollo, explotación y beneficio de minerales en la región. Sin embargo, los trabajadores de estas contratas enfrentan dificultades, como la falta de viviendas adecuadas y contratos temporales que a menudo se extienden durante muchos años, lo que sugiere una falta de regulación y fiscalización por parte de las autoridades.

La importancia de mejorar la calidad de vida laboral en las comunidades vinculadas a la minería es un tema que ha cobrado relevancia en los últimos años. Los conflictos en estas comunidades han resaltado la necesidad de implementar programas que mejoren la calidad de vida de quienes viven en áreas de extracción minera. La calidad de vida laboral busca proporcionar un ambiente de trabajo humano que aliente a los trabajadores a desarrollar sus habilidades y contribuir al éxito

de la empresa. Para lograr esto, es esencial comprender la relación entre la calidad de vida laboral y el desempeño del talento humano en las empresas mineras. La investigación se centró en las empresas mineras de la Región Pasco durante el período de junio de 2012 a julio de 2013. Este enfoque temporal y geográfico permitió explorar la relación entre la calidad de vida laboral y el desempeño del talento humano en un contexto específico.

4.2 Objetivos

4.2.1 *Objetivo general*

Determinar la relación que existe entre la calidad de vida laboral y el desempeño del talento humano en las empresas mineras, Región Pasco período 2012-2013.

4.2.2 *Objetivos específicos*

- a) Determinar la relación que existe entre la satisfacción laboral y el desempeño laboral del talento humano en las empresas mineras, Región Pasco período 2012-2013.
- b) Determinar la relación que existe entre el compromiso organizacional y la productividad laboral del talento humano en las empresas mineras, Región Pasco período 2012-2013.
- c) Determinar la relación que existe entre el clima laboral y la comunicación organizacional del talento humano en las empresas mineras, Región Pasco período 2012-2013.

4.3 Variables

4.3.1 *Definición Conceptual de las variables*

4.3.1.1 *Calidad de vida Laboral*

Se tomará la definición dada por Blanch (2003), el cual define la calidad de vida laboral como el grado de satisfacción y bienestar físico, psicológico y social experimentado por los individuos en su labor y en su entorno de trabajo, donde dicho bienestar abarca dos dimensiones:

- Objetiva: hace referencia con las condiciones de las labores a desarrollar (ambientales, técnicas, salariales, de estabilidad, de seguridad e higiene, de diseño de puesto, etc.).
- Subjetiva: relacionada a las percepciones y valoraciones sobre las condiciones laborales, el estrés laboral, el ambiente social (relaciones con compañeros de trabajo como con superiores), el clima organizacional, posibilidades de ascensos, etc.

De esto se desprende que el concepto de calidad de vida laboral es multidimensional, agrupando las dimensiones que en dos grandes bloques; los relacionados con el entorno en que se desarrolla el trabajo y los que tienen que ver con las percepciones generadas por los trabajadores (Casas & Cols., 2019).

4.3.1.2 *Desempeño del talento humano*

Según Bedoya (2009), un buen desempeño del talento humano depende del sistema de análisis y descripción de puestos de trabajo no sólo tiene como objetivo el definir de manera clara las tareas que se deberán desempeñar en un determinado puesto, sino también incluir los factores de éxito necesarios para cumplir las expectativas del mismo.

Esta investigación busca encontrar un sentido humano en las organizaciones a partir del estudio de la cultura en las empresas mineras y así, reforzar el tema y dar recomendaciones de la importancia del factor humano en todas las demás empresas. En la medida en que las personas sientan una clara identificación en la organización, hallen un sentido a su trabajo y en su vida, y logren dar un valor agregado con ideas innovadoras, una gran evolución puede surgir de ahora en adelante para todas las décadas en cualquier organización.

4.3.2 *Definición Operacional*

4.3.2.1 *Variable Independiente:*

Calidad de Vida Laboral..... (X)

Dimensiones:

Dimensión 1: Satisfacción Laboral

Dimensión 2: Compromiso Organizacional

Dimensión 3: Clima Laboral

4.3.2.2 Variable Dependiente:

Desempeño del Talento Humano..... (Y)

Dimensiones:

Dimensión 1: Desempeño Laboral

Dimensión 2: Productividad Laboral

Dimensión 3: Comunicación Organizacional

4.3.2.3 Operacionalización de las Variables

Tabla 1. Dimensiones e indicadores de la variable independiente: calidad de vida laboral

Dimensiones	Indicadores	Ítems/índices
I. SATISFACCIÓN LABORAL	• Compensación justa y adecuada • Condiciones de trabajo saludables y seguras. • Satisfacción de necesidades	ÍTEM: I = 5 (1) Muy insatisfecho (2) Insatisfecho (3) Indiferente (4) Satisfecho (5) Muy Satisfecho
II. COMPROMISO ORGANIZACIONAL	• Respeto de los derechos de la organización del trabajo • Relevancia social de la vida de trabajo. • Integración social en la organización del trabajo	ÍTEM: II = 5 (1) Completamente en desacuerdo (2) En desacuerdo (3) Indiferente (4) De acuerdo (5) Completamente de acuerdo
III. CLIMA LABORAL	• Oportunidades de desarrollo continuado y seguridad en el empleo. • Balance entre el trabajo y otros sectores de la vida. • Nivel de motivación para desarrollar actividad laboral.	ÍTEM: III = 5 (1) No (2) Muy poco (3) Suficiente (4) Bastante (5) Si

Tabla 2. Dimensiones e indicadores de la variable dependiente: desempeño del talento humano

Dimensiones	Indicadores	Ítems/índices
I. DESEMPEÑO LABORAL	• Logro de objetivos • Conocimiento de tareas • Efectividad en ejecución de tareas • Posibilidad de emplear y desarrollar todas las capacidades personales.	ÍTEM: IV = 5 (1) Completamente en desacuerdo (2) En desacuerdo (3) Indiferente (4) De acuerdo (5) Completamente de acuerdo
II. PRODUCTIVIDAD LABORAL	• Cumplimiento de metas • Numero de innovaciones • Nivel de producción	ÍTEM: V = 5 (1) No (2) Muy poco (3) Suficiente (4) Bastante (5) Si
III. COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL	• Nivel de cooperación • Compromiso de los miembros con el grupo • Relaciones interpersonales	ÍTEM: VI = 5 (1) Nunca (2) Ocasionalmente (3) Algunas veces (4) Frecuentemente (5) Siempre

4.4 Tipo y diseño de investigación

4.4.1 Tipo de investigación

La tipología de investigación aplicada en este estudio se alinea con la clasificación de Sánchez Carlessi (1995), caracterizada como “investigación sustantiva”. En el contexto de esta investigación, se busca tanto describir como explicar un fenómeno específico. La descripción y la explicación están intrínsecamente relacionadas, **ya que**, para comprender un fenómeno, es esencial conocer primero sus características fundamentales.

Esta investigación también se ajusta al tipo “descriptivo - correlacional”, ya que se propone tanto revelar las características actuales de un fenómeno, en este caso, la calidad de vida laboral y el desempeño del talento humano en empresas mineras, como identificar los factores que pueden influir en la ocurrencia de dicho fenómeno. En palabras de Sánchez Carlessi (2005),

esta investigación busca responder a preguntas como: “¿Cómo es el fenómeno y cuáles son sus características?” y “¿Por qué se presenta de esta manera el fenómeno? ¿Cuáles son los factores o variables que lo están afectando?”

En cuanto a la metodología, se emplea el método científico, con un enfoque deductivo que parte de lo general a lo particular. Además, se caracteriza como una investigación cuantitativa y no experimental.

Desde la perspectiva de la orientación, esta investigación se clasifica como aplicada, lo que significa que busca abordar problemas prácticos y proporcionar soluciones concretas.

En términos del tipo de investigación, se enmarca en la categoría de “descriptivo correlacional”. Esto implica que el estudio se centra en describir las variables en cuestión y, posteriormente, en explicar parcialmente la relación entre ellas.

En resumen, este estudio se ajusta a una tipología de investigación aplicada y descriptiva-exploratoria, con una orientación observacional y una metodología prospectiva. El análisis se realiza desde un enfoque analítico y correlacional, y busca comprender la relación entre la calidad de vida laboral y el desempeño del talento humano en empresas mineras.

4.5 Población y Muestra

4.5.1 Población

La población para estuvo integrada por 4764 trabajadores comprendido entre las seis empresas de estudio (Compañía Minera Atacocha S.A.A., Volcan Compañía Minera S.A.A., Compañía Minera Milpo S.A., Empresa Administradora Chungar S.A.C., Sociedad Minera El Brocal S.A.A., y Compañía Minera Aurífera **Aurex S. A.**), incluyendo directivos, empleados y obreros, durante el período 2012-2013.

4.5.2 Muestra

$$n = \frac{N * Z^2 * P * q}{E^2(N - 1) + Z^2 * P * q}$$

$$n = \frac{4764 * (1.96)^2 * 0.90 * 0.10}{(0.05)^2(4764 - 1) + (0.96)^2 * 0.90 * 0.10} = 234$$

$$n = 234$$

Dónde:

n = Muestra

N = Total de la Población

Z = Nivel de confianza. 1.96 al cuadrado (si la seguridad es del 95%)

p = Proporción esperada (en este caso 80% = 0.80)

q = 1- p (en este caso 1 – 0.80= 0.20)

E = Precisión.

Esta muestra fue distribuida proporcionalmente de la siguiente manera:

Teniendo la muestra se procede a distribuir proporcionalmente los valores de la muestra, procediendo de la siguiente manera:

$$n_i = \frac{N_h}{N} * n$$

Dónde:

N_h = Número de trabajadores según profesión u ocupación

N = Población en estudio

n_i = Valor de la muestra reajustada.

Remplazando valores tenemos:

$$n_1 = \frac{491}{4764} * 234 = 24$$

$$n_2 = \frac{1709}{4764} * 234 = 84$$

$$n_3 = \frac{1317}{4764} * 234 = 65$$

$$n_4 = \frac{684}{4764} * 234 = 34$$

$$n_5 = \frac{449}{4764} * 234 = 22$$

$$n_6 = \frac{114}{4764} * 234 = 6$$

Ahora podemos apreciar la tabla 3 donde se resume la muestra proporcional de manera íntegra.

Tabla 3. *Distribución de la muestra proporcional*

Empresas Mineras Región Pasco	Cantidad De Trabajadores	Muestra Proporcional
COMPAÑÍA MINERA ATACUCHA S.A.A.	491	24
VOLCÁN COMPAÑÍA MINERA S.A.A.	1709	84
COMPAÑÍA MINERA MILPO S.A.	1317	65
EMPRESA ADMINISTRADORA CHUNGAR S.A.C.	684	34
SOCIEDAD MINERA EL BROCAL S.A.A.	449	22
COMPAÑÍA MINERA AURÍFERA AUREX S A	114	6
TOTAL	4764	234

4.6 Técnicas de instrumento y recolección de datos

La técnica aplicada fue la encuesta, mediante la cual se recabó información a partir de un cuestionario previamente diseñado y validado. Esta técnica resulta ideal para estudios descriptivos

como el presente, donde se busca indagar la opinión y percepción de los participantes sobre variables determinadas (Hernández Sampieri et al., 2014). Se aplicaron dos escalas tipo Likert: la Escala de Calidad de Vida Laboral (ECVL) y la Escala de Desempeño del Talento Humano (EDTH).

La ECVL fue diseñada por el investigador con el propósito de evaluar la calidad de vida laboral a nivel general y sus dimensiones específicas: satisfacción laboral, compromiso organizacional y clima laboral. Consta de 30 ítems con 5 opciones de respuesta que van desde “muy insatisfecho” hasta “muy satisfecho”. Fue validada mediante juicio de expertos y tiene un alto nivel de confiabilidad (Alfa de Cronbach de 0.912), coincidiendo con estudios previos que evidencian la utilidad de este tipo de escalas para evaluar constructos multidimensionales como la calidad de vida laboral (González et al., 2019).

Por su parte, la EDTH mide el desempeño del talento humano en tres dimensiones: desempeño laboral, productividad laboral y comunicación organizacional. Presenta 30 ítems con 5 opciones de respuesta cada uno, también validada por juicio de expertos y con un Alfa de Cronbach de 0.924. Ambos instrumentos tienen sólido respaldo teórico y empírico sobre su validez y confiabilidad.

La encuesta se aplicó de forma individual mediante un cuestionario físico a los 234 participantes que constituían la muestra. Esta técnica resulta ideal para recolectar datos sobre opiniones, creencias y actitudes de grupos grandes de personas (Bernal, 2010). Los participantes pertenecían a seis empresas mineras de la región Pasco, seleccionados mediante muestreo aleatorio simple. La encuesta permitió recabar las valoraciones de los participantes sobre cada variable y dimensión, plasmadas en las escalas respectivas.

4.7 Técnicas de procesamiento y análisis de datos

En este estudio se utilizó el programa estadístico SPSS versión 20 para Windows para el procesamiento de los datos cuantitativos obtenidos a partir de la aplicación de las escalas ECVL y EDTH. SPSS es uno de los softwares más utilizados en investigación por su amplia capacidad para realizar análisis complejos (Pérez et al., 2020). Se realizó un análisis descriptivo, luego se

aplicó la correlación de Spearman para determinar la relación entre la calidad de vida laboral y el desempeño del talento humano, así como entre sus respectivas dimensiones.

4.8 Resultados

4.8.1 Estadística descriptiva

Dimensión Satisfacción laboral

En la tabla 4 se muestran los resultados de la dimensión satisfacción laboral, se encontró que el 35,04% de los participantes se sentía insatisfecho con las condiciones laborales de su organización, mientras que un 22,22% indicó estar muy insatisfecho. En contraste, sólo un 7,6% reportó estar muy satisfecho con su calidad de vida laboral.

Tabla 4. Resultados descriptivos de la dimensión Satisfacción Laboral

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Muy satisfecho	17	7,26
	Satisfecho	20	8,54
	Indiferente	63	26,92
	Insatisfecho	82	35,04
	Muy Insatisfecho	52	22,22
	Total	234	100,000

Dimensión Compromiso organizacional

La Tabla 5 muestra los resultados para la dimensión compromiso organizacional. Un 32,05% expresó estar en desacuerdo con los ítems relacionados al compromiso, y un 28,20% señaló estar completamente en desacuerdo. Estas respuestas desfavorables contrastan con el escaso 5,55% que indicó sentirse completamente de acuerdo con el compromiso de su organización.

Tabla 5 *Dimensión Compromiso Organizacional*

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Completamente de acuerdo	13	5,55
	De acuerdo	34	14,53
	Indiferente	46	19,65
	Desacuerdo	75	32,05
	Completamente Desacuerdo	66	28,20
	Total	234	100,000

Dimensión Clima laboral

En relación con el clima laboral (Tabla 6), la mayoría de los participantes consideró que este era inadecuado dentro de su empresa. Específicamente, el 37,17% lo evaluó como “muy poco” favorable, mientras que el 18,80% lo consideró completamente desfavorable. Solamente el 1,28% percibió un clima laboral positivo.

Tabla 6. *Dimensión Clima Laboral*

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Si	3	1,28
	Bastante	53	22,65
	Suficiente	47	20,08
	Muy poco	87	37,17
	No	44	18,80
	Total	234	100,000

Dimensión Desempeño laboral del talento humano

Sobre el desempeño laboral, la Tabla 7 muestra que el 26,49% estuvo completamente en desacuerdo con realizar un trabajo eficiente y de calidad, seguido por un 25,64% que se expresó en desacuerdo. En contraparte, un 13,67% indicó estar completamente de acuerdo con su desempeño dentro de la organización.

Tabla 7 *Dimensión Desempeño Laboral*

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Completamente de acuerdo	32	13,67
	De acuerdo	39	16,66
	Indiferente	41	17,52
	En desacuerdo	60	25,64
	Completamente en desacuerdo	62	26,49
	Total	234	100,000

Dimensión Productividad laboral del talento humano

En cuanto a la productividad laboral (Tabla 8), el 24,35% consideró que esta era muy baja y un 22,22% expresó que no existía productividad. Únicamente el 18,37% percibió un nivel productivo adecuado. En síntesis, el análisis descriptivo evidenció carencias marcadas en la percepción de los trabajadores sobre las variables estudiadas y sus respectivas dimensiones.

Tabla 8 *Dimensión Productividad Laboral*

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Si	43	18,37
	Bastante	28	11,96
	Suficiente	54	23,07
	Muy poco	57	24,35
	No	52	22,22
	Total	234	100,000

Dimensión Comunicación organizacional del talento humano

Sobre la comunicación organizacional, la Tabla 9 muestra que el 20,49% indicó que nunca se desarrollaba una apropiada comunicación organizacional, un 25,64% expresó que solo ocurría ocasionalmente. En contraparte, un 18,37% indicó siempre tenía lugar una correcta comunicación organizacional.

Tabla 9 *Dimensión Comunicación organizacional*

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Siempre	43	18,37
	Frecuentemente	28	11,97
	Algunas veces	54	23,08
	Ocasionalmente	60	25,64
	Nunca	49	20,49
	Total	234	100,000

Variables Calidad de vida laboral y Desempeño del talento humano

Tabla 10 *Resultados descriptivos de las variables de estudio*

Calidad de vida laboral	Desempeño del talento humano			Total
	Nivel bajo	Nivel promedio	Nivel alto	
Nivel bajo	15	13	17	45
Nivel promedio	29	55	0	84
Nivel alto	0	34	71	105
Total	44	102	88	234

En la tabla 10 se muestran los resultados descriptivos cruzados de las variables de estudio de la investigación. Se aprecia que 71 colaboradores, lo cual representa el 30% de la muestra total, considera que su desempeño y su calidad de vida laboral es alta. Por su parte, 55 colaboradores (23,5%) indicó que tanto su desempeño como calidad de vida laboral tienen un nivel promedio. Sin embargo, 15 colaboradores, es decir, el 6,4% de la muestra, considera que su calidad de vida y el desempeño son de nivel bajo.

4.8.2 Estadística Inferencial

Pruebas de normalidad

Para realizar la estadística inferencial se realizó primero la prueba de normalidad con el propósito de establecer el **tipo de prueba** a utilizar en la contratación de hipótesis con el estadístico de Shapiro-Wilk, considerando el nivel de significancia.

Tabla 11. *Prueba de normalidad*

	Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.
Calidad de vida laboral	,303	234	,001
Desempeño del talento humano	,418	234	,002
Corrección de significación de Lilliefors			

La prueba muestra valores de 0,303 y 0,4118, respectivamente y niveles de confianza de 0,001 y 0,002 los cuales son menores al 0,05, el cual quiere decir que no tiene distribución normal. En consecuencia, se aplicó una prueba no paramétrica: la prueba del coeficiente de rho Spearman.

Pruebas de hipótesis

Hipótesis general

H1 = Existe relación estadísticamente significativa entre la calidad de vida laboral y el desempeño del talento humano en las empresas mineras, Región Pasco período 2012-2013.

H0 = No existe relación estadísticamente significativa entre la calidad de vida laboral y el desempeño del talento humano en las empresas mineras, Región Pasco período 2012-2013.

Si el valor de la sig. es menor al 0.05 se dará por aceptado la hipótesis del investigador, de lo contrario se acepta la hipótesis nula.

Tabla 12. *Matriz de correlación entre variables generales*

			Calidad de vida laboral (Agrupada)	Desempeño del talento humano (Agrupada)
Rho de Spearman	Calidad de vida laboral (Agrupada)	Coeficiente de correlación	1,000	,902**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	234	234
	Desempeño del talento humano (Agrupada)	Coeficiente de correlación	,902**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	234	234

****.** La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Respecto a la tabla 12 muestra un coeficiente de 0,902 correspondiente a una correlación muy alta y un nivel de significancia de 0,000 menor al 0,05. En consecuencia, se da por aceptado la hipótesis alterna, afirmando así que, existe una relación estadísticamente significativa entre la calidad de vida laboral y el desempeño del talento humano en las empresas mineras, Región Pasco período 2012-2013.

Hipótesis específica 1

H1 = Existe relación estadísticamente significativa entre la satisfacción laboral y el desempeño laboral del talento humano en las empresas mineras, Región Pasco período 2012-2013.

H0 = No existe relación estadísticamente significativa entre la satisfacción laboral y el desempeño laboral del talento humano en las empresas mineras, Región Pasco período 2012-2013.

Si el valor de la sig. es menor al 0.05 se dará por aceptado la hipótesis del investigador, de lo contrario se acepta la hipótesis nula.

Tabla 13. *Matriz de correlación entre la satisfacción laboral y el desempeño laboral*

			Satisfacción laboral (Agrupada)	Desempeño laboral (Agrupada)
Rho de Spearman	Satisfacción laboral (Agrupada)	Coeficiente de correlación	1,000	,846**
		Sig. (bilateral)	.	,001
		N	234	234
	Desempeño laboral (Agrupada)	Coeficiente de correlación	,846**	1,000
		Sig. (bilateral)	,001	.
		N	234	234

****.** *La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).*

Respecto a la tabla 13 muestra un coeficiente de 0,846 correspondiente a una correlación alta y un nivel de significancia de 0,001 menor al 0,05. En consecuencia, se da por aceptado la hipótesis alterna, afirmando así que, existe una relación estadísticamente significativa entre la satisfacción

laboral y el desempeño laboral del talento humano en las empresas mineras, Región Pasco período 2012-2013.

Hipótesis específica 2

H1 = Existe relación estadísticamente significativa entre el compromiso organizacional y la productividad laboral del talento humano en las empresas mineras, Región Pasco período 2012-2013.

H0 = No existe relación estadísticamente significativa entre el compromiso organizacional y la productividad laboral del talento humano en las empresas mineras, Región Pasco período 2012-2013.

Si el valor de la sig. es menor al 0.05 se dará por aceptado la hipótesis del investigador, de lo contrario se acepta la hipótesis nula.

Tabla 14. *Matriz de correlación entre el compromiso organizacional y la productividad laboral*

			Compromiso organizacional (Agrupada)	Productividad laboral (Agrupada)
Rho de Spearman	Compromiso organizacional (Agrupada)	Coefficiente de correlación	1,000	,748**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	234	234
	Productividad laboral (Agrupada)	Coefficiente de correlación	,748**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	234	234

****.** *La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).*

Respecto a la tabla 14 muestra un coeficiente de 0,748 correspondiente a una correlación alta y un nivel de significancia de 0,000 menor al 0,05. En consecuencia, se da por aceptado la hipótesis alterna, afirmando así que, existe una relación estadísticamente significativa entre el compromiso organizacional y la productividad laboral del talento humano en las empresas mineras, Región Pasco período 2012-2013.

Hipótesis específica 3

H1 = Existe relación estadísticamente significativa entre el clima laboral y la comunicación organizacional del talento humano en las empresas mineras, Región Pasco período 2012-2013.

H0 = No existe relación estadísticamente significativa entre el clima laboral y la comunicación organizacional del talento humano en las empresas mineras, Región Pasco período 2012-2013.

Si el valor de la sig. es menor al 0.05 se dará por aceptado la hipótesis del investigador, de lo contrario se acepta la hipótesis nula.

Tabla 15. *Matriz de correlación entre el clima laboral y la comunicación organizacional*

			Clima laboral (Agrupada)	Comunicación organizacional (Agrupada)
Rho de Spearman	Clima laboral (Agrupada)	Coefficiente de correlación	1,000	,872**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	234	234
	Comunicación organizacional (Agrupada)	Coefficiente de correlación	,872**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	234	234

**. *La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).*

Respecto a la tabla 15 muestra un coeficiente de 0,872 correspondiente a una correlación alta y un nivel de significancia de 0,000 menor al 0,05. En consecuencia, se da por aceptado la hipótesis alterna, afirmando así que, existe una relación estadísticamente significativa entre el clima laboral y la comunicación organizacional del talento humano en las empresas mineras, Región Pasco período 2012-2013.

4.9 Discusión de resultados

Los resultados obtenidos en este estudio han demostrado la validez interna, ya que se ha confirmado una relación entre el desempeño del talento humano en las empresas mineras de la

región Pasco y la calidad de vida laboral. Este vínculo se ha respaldado a través de dimensiones como la satisfacción laboral, el compromiso organizacional y el clima laboral. También se puede afirmar que los resultados de esta investigación poseen validez externa tanto a nivel de población como ecológica. En cuanto a la validez de población, el instrumento desarrollado podría aplicarse en otras unidades mineras que busquen mejorar el desempeño de su talento humano, según la opinión de expertos. En lo que respecta a la validez ecológica, se puede asegurar que la variable dependiente es el resultado de la calidad de vida laboral y no está influenciada por otras variables ambientales (se solicitó a los trabajadores en el estudio que fueran honestos y sinceros en sus respuestas y que no recibieran ayuda de terceros o especialistas).

La limitación más relevante de esta investigación radica en el hecho de que el instrumento utilizado se validó principalmente en las dimensiones de la variable desempeño del talento humano. Esto planteó dificultades para encontrar teoría precisa sobre dicha variable, pero se abordó mediante la creación de una definición propia.

La investigación de Jure (2011) sobre calidad de vida laboral en relación con la percepción de equidad en mandos intermedios de empresas de bienes y servicios respalda los hallazgos de este estudio en lo que respecta a la satisfacción del personal de las empresas mineras. Esta investigación subraya la importancia de la administración de recursos humanos y su impacto en los resultados de la empresa.

El estudio de Navajas (2019) sobre calidad de vida laboral y su relación con la gestión de calidad demuestra resultados más favorables que los obtenidos en esta investigación. Esto podría deberse a la implementación de otros medios de comunicación y asesorías que contribuyeron al éxito empresarial. Por otro lado, la tesis de Bedoya (2021) sobre la nueva gestión de personas y su evaluación del desempeño en empresas competitivas subraya la importancia de los recursos humanos como factor esencial para las ventajas competitivas de la empresa.

La calidad de vida laboral es un campo importante de investigación y análisis que involucra factores ambientales organizacionales y humanos. La teoría de Davis y Newstrom (2018) y Turcotte (2013) se ha tenido en cuenta en esta investigación y ofrece tres perspectivas sobre el

concepto de calidad de vida laboral: dimensión subjetiva, dimensión objetiva y una combinación de ambas.

En la dimensión subjetiva, se exploran aspectos como satisfacción de necesidades, satisfacción laboral, relaciones interpersonales con la alta gerencia, actitudes y valores hacia el trabajo, motivación y compromiso. La dimensión objetiva se centra en las condiciones del entorno laboral y las características del puesto de trabajo. Por último, la tercera perspectiva combina ambas dimensiones para un análisis más completo.

Esta investigación aporta una comprensión más profunda de los factores que influyen en la calidad de vida laboral y el desempeño del talento humano en las empresas mineras de la región Pasco.

4.10 Conclusiones y Recomendaciones

4.10.1 Conclusiones

1. Luego de haber evaluado la hipótesis general a través de la prueba Rho de Spearman y el alto grado del coeficiente de correlación (0,902) y un nivel de confianza del 95%, se probó que existe relación estadísticamente significativa entre la calidad de vida laboral y el desempeño del talento humano en las empresas mineras, región Pasco; pudiendo aseverar que, a mayor nivel de la calidad de vida laboral, mayor desempeño del talento humano.
2. Después de haber evaluado la primera hipótesis específica con la misma prueba estadística, obteniendo un coeficiente de correlación $Rho=0,846$ y un nivel de significancia menor al 5%, se probó que existe relación estadísticamente significativa entre la satisfacción laboral y el desempeño laboral en las empresas mineras de la región Pasco; pudiendo aseverar que, a mayor nivel de la satisfacción laboral, mayor desempeño laboral.
3. Al evaluar la segunda hipótesis específica con el Rho de Spearman, en la cual se obtuvo un coeficiente de 0,784 y un nivel de significancia menor al 5%, se probó que existe relación significativa entre el compromiso organizacional y la productividad

laboral en las empresas mineras de la región Pasco; pudiendo aseverar que, a mayor nivel de compromiso organizacional, mayor productividad laboral.

4. De igual manera, al evaluar la tercera hipótesis específica se obtuvo un coeficiente Rho de Spearman de 0,872 con un nivel de significancia menor al 5%, se probó que existe relación significativa entre el clima laboral y la comunicación organizacional en las empresas mineras de la región Pasco; pudiendo aseverar que, a mayor nivel de clima laboral, mayor comunicación organizacional productividad laboral.

4.10.2 Recomendaciones

1. Por estudios que se han hecho sobre la Calidad de Vida Laboral se puede argumentar que es un factor muy importante en las empresas mineras. Por eso es muy fundamental que la Administración de Recursos Humanos implemente el programa de Salud Ocupacional y además implemente programas motivacionales, que logre satisfacer necesidades básicas y de orden superior y genere un ambiente laboral más humanizado, con salarios justos, estabilidad en el empleo donde inicie técnicas de retroalimentación, etc. Buscando así, otorgar más satisfacción al empleado y que labore en un ambiente favorable, de tal forma que pueda ofrecer todo su potencial y desarrolle sus habilidades, como la de ser un innovador, ser creativo, de comunicarse, de participar y tomar decisiones, de integrarse y adaptarse fácilmente a la empresa, lo cual traiga como consecuencias el logro de los objetivos organizacionales en un ambiente favorable al recurso humano.
2. El trabajo de investigación es un tema de investigación muy interesante y es conveniente que se realice por varias razones:
 - a. Los trabajadores de las empresas deben estar más informado sobre este tema.
 - b. De este trabajo puede surgir nuevas investigaciones y profundizar en otros aspectos.
 - c. Todos los empresarios que maneje personal debe comprender la importancia que tiene la Calidad de Vida Laboral y sus ventajas, tanto en lo económico como social para los empleados y la empresa.

3. La investigación permite comprender que las empresas mineras puedan: orientar sus actividades de recursos humanos utilizando herramientas de calidad de vida laboral y conocer los niveles de desempeño. Un Desempeño del talento humano negativo repercute directamente en los objetivos de su empresa, y por más invisible que pueda parecer su influencia, tarde o temprano, una mala calidad de vida laboral es sinónimo de alta rotación, de baja productividad, aumento de la conflictividad interna y de la caída de la imagen de la empresa, y pérdida de rentabilidad.
4. La calidad de vida laboral es un tema de actualidad en la administración del factor humano de las organizaciones modernas, la investigación pretende demostrar los aspectos más importantes que se deben considerar para alcanzar un nivel adecuado de vida de los trabajadores. Para lo cual aportamos una propuesta de Manual de Salud Ocupacional.

CONSIDERACIONES FINALES

Los resultados del presente estudio confirman la existencia de una asociación positiva y significativa entre la calidad de vida laboral y el desempeño del talento humano en las empresas mineras de Pasco. Esta correlación se verifica tanto a nivel general de las variables, como en sus dimensiones específicas.

En particular, se observa que la satisfacción laboral se relaciona fuertemente con un mejor desempeño en el trabajo. Del mismo modo, existe una vinculación estrecha entre el compromiso organizacional y los niveles de productividad. Asimismo, un clima laboral favorable está conectado con una comunicación organizacional más efectiva.

Estos hallazgos tienen importantes implicancias prácticas para la gestión estratégica del talento humano en el sector minero. Confirman que invertir en mejorar la calidad de vida laboral a través de acciones enfocadas en la satisfacción, el compromiso y el clima, repercute positivamente en resultados clave como el desempeño, la productividad y la comunicación interna.

Por ello, se recomienda a las empresas mineras implementar intervenciones integrales, que abarquen desde las condiciones físicas y de seguridad, hasta los sistemas de reconocimiento, las oportunidades de desarrollo profesional y las relaciones interpersonales en el trabajo. El bienestar de los colaboradores debe situarse en el centro de la estrategia organizacional.

Sin embargo, la investigación también revela la necesidad de fortalecer los esfuerzos en esta materia, dado que se identifican brechas importantes en la percepción de los trabajadores mineros sobre su calidad de vida laboral. Queda un largo camino por recorrer para humanizar plenamente el trabajo en este sector, en línea con la Responsabilidad Social Empresarial.

Se espera que los resultados de este estudio estimulen más investigación sobre la realidad laboral en la minería peruana, incorporando perspectivas cualitativas que exploren en profundidad las voces de los propios actores. Asimismo, se requieren más estudios comparativos entre empresas y regiones mineras, así como análisis del impacto longitudinal de las iniciativas de calidad de vida laboral. El conocimiento riguroso sobre estas dinámicas organizacionales permitirá diseñar intervenciones cada vez más efectivas, en beneficio del desarrollo sostenible de esta importante actividad económica.

REFERENCIAS

- Amorós, E. (2019). *Comportamiento organizacional: En busca del desarrollo de ventajas competitivas*. (2a ed.). Lambayeque, Perú: USAT-Escuela de Economía.
- Bedoya, E. (2021). *La nueva gestión de personas y su evaluación de desempeño en empresas competitivas*. (2a ed.). Lima: PAD Escuela de Dirección.
- Bernal, C. (2020). *Metodología de la Investigación*. (5a ed.). Colombia: Pearson Educación.
- Campbell, J. (1990). *Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology*. En M. D. Dunnette y L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (2da ed., Vol. 1, pp. 687-732). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Casas, J., Repullo, J., Lorenzo, S., & Cañas, J. (2019). Dimensiones y medición de la calidad de vida laboral en profesionales sanitarios. *Revista Española de Salud Pública*, 93(4), 1-15. https://www.researchgate.net/publication/237316492_Dimensiones_y_medicion_de_la_calidad_de_vida_laboral_en_profesionales_sanitarios
- Chiavenato, I. (2017). *Administración de recursos humanos*. (9a ed.). Ciudad de México: McGraw Hill.
- Chiang, M., Gómez, N., & Wackerling, L. (2016). Compromiso organizacional y conductas de ciudadanía organizacional: el rol de la justicia organizacional. *Pensamiento Psicológico*, 14(1), 101-115. <https://repsasppr.net/index.php/reps/article/view/192>

- Chirinos, Y. (2019). *Conductas contra productivas y satisfacción laboral en trabajadores de una empresa del sector industrial de Lurín, 2019* (Tesis de licenciatura). Universidad César Vallejo, Lima, Perú. <https://repositorio.autonoma.edu.pe/handle/20.500.13067/793>
- Cifre, E., Llorens, S., Salanova, M., & Martínez F. . (2013). Conductas favorables para la salud desde la psicología organizacional positiva. *Información psicológica*, (103), 36-53.
- Davis, K., & Newstrom, J. (2018). *Comportamiento humano en el trabajo*. (4a ed.). México: McGraw-Hill.
- Escobar, J. & Cuervo, A. (2021). Validez de contenido y juicio de expertos: una aproximación a su utilización. *Psicología desde el Caribe*, 38(3), 27-36. https://www.researchgate.net/publication/302438451_Validez_de_contenido_y_juicio_de_expertos_Una_aproximacion_a_su_utilizacion
- Fernández, R. (2021). *Calidad de vida laboral de docentes universitarios de Lima Metropolitana en tiempos del Covid-19*. (Tesis de maestría). Universidad César Vallejo, Lima, Perú. https://www.researchgate.net/publication/365737376_Trabajo_remoto_y_satisfaccion_laboral_de_los_docentes_universitarios_peruanos_durante_la_pandemia_del_COVID-19
- García, M., & Forero, C. (2013). Calidad de vida laboral y perfil socio demográfico de directivos de instituciones universitarias. *Acta colombiana de psicología*, 16(1), 35-44. <https://actacolombianapsicologia.ucatolica.edu.co/article/view/3134>
- Gil, P. (2021). Riesgos psicosociales en el trabajo y salud ocupacional. *Revista Peruana de Medicina Experimental y Salud Pública*, 38(2), 237-241. http://www.scielo.org.pe/scielo.php?pid=s1726-46342012000200012&script=sci_abstract
- Gómez, D., Balkin, D., & Cardy, R. (2019). *Gestión de recursos humanos*. (8a ed.). Madrid: Pearson.
- González, R., Hidalgo, G., Salazar, J., & Preciado, M. (2019). Calidad de vida laboral en organizaciones saludables. *Aquichan*, 19(3), e1933. https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0717-95532020000100212

- Granados, I. (2018). Calidad de vida laboral: historia, dimensiones y beneficios. *Revista Lasallista de Investigación*, 15(1), 92-101. <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/ripsi/v14n2/a14.pdf>
- Guerra-López, I., & Hicks, K. (2017). The participatory design of a performance oriented monitoring and evaluation system in an international development environment. *Evaluation and program planning*, 60, 171-185. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0149718914000998>
- Hernández-Sampieri, R., Mendoza, C., & Méndez, S. (2014). *Metodología de la investigación* (6ta ed.). México: McGraw-Hill.
- Levin, J. & Rubin, D. (2021). *Estadística para administración y economía*. (13a ed.). México: Pearson Educación.
- Manosalvas, C., Manosalvas, L., & Nieves, J. (2015). El clima organizacional y la calidad de vida laboral desde la percepción del capital humano: Estudio de caso Hotel Quito. *European Scientific Journal, ESJ*, 11(10). <https://www.redalyc.org/journal/695/69559148009/html/>
- Martel, J., & Dupuis, G. (2021). Quality of work life: Theoretical and methodological problems, and presentation of a new model and measuring instrument. *Applied Research in Quality of Life*, 16(1), 1-21.. <https://link.springer.com/article/10.1007/s11205-004-5368-4>
- Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo. (2011). *Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo*, Ley No 29783. Lima, Perú.
- Motowidlo, S. (2021). Some basic issues related to contextual performance and organizational citizenship behavior in human resource management. *Human Resource Management Review*, 31(1), 100712. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S105348229900042X>
- Motowidlo, S. (2021). *Job performance*. In S. G. Rogelberg (Ed.), *The SAGE encyclopedia of industrial and organizational psychology* (2nd ed., pp. 763-765). SAGE Publications, Inc.

- Mount, M., Ilies, R., & Johnson, E. (2021). Relationship of personality traits and counterproductive work behaviors: The mediating effects of job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 106(10), 1565–1579. https://www.researchgate.net/publication/227523764_Relationship_of_Personality_Traits_and_Counterproductive_Work_Behaviors_The_Mediating_Effects_of_Job_Satisfaction
- Moya, I., López, S., & Expósito, C. (2020). Motivación y satisfacción laboral como antecedentes de la conciliación entre el trabajo y la vida familiar. *Revista de Psicología Social Aplicada*, 30(1), 25-35.
- Navajas, J. (2019). Gestión de la calidad y calidad de vida laboral. *Innovar*, 29(74), 53-64. http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-62762018000200058
- Organización Internacional del Trabajo. (2019). *Trabajo decente*. <https://www.ilo.org/global/topics/decent-work/lang-es/index.htm>
- Páez, D., & Gutiérrez, O. (2019). Motivación y satisfacción laboral en empleados de una empresa de productos de consumo masivo. *Ciencia & trabajo*, 21(66), 169-175. https://www.researchgate.net/publication/326028061_Clima_laboral_y_su_incidencia_en_la_satisfaccion_de_los_trabajadores_de_una_empresa_de_consumo_masivo_Working_environment_and_its_impact_on_worker_satisfaction_of_a_mass_consumer_products_company
- Pancorbo, A., García, C., Pareja, Y., & López, A. (2019). Riesgos Laborales en el Sector Minero. *Medicina y Seguridad del Trabajo*, 65(255), 162-197. https://www.oitcinterfor.org/sites/default/files/salud_seg_mineria.pdf
- Peña, W., Crespo, N., Sánchez, J., & Villalobos, J. (2020). SPSS: Un instrumento de análisis de datos cuantitativos. *Revista Universidad y Sociedad*, 12(3), 268-274. https://indaga.ual.es/discovery/fulldisplay/alma991001462229704991/34CBUA_UAL:VU1
- Penney, L., & Spector, P. (2021). Job stress, incivility, and counterproductive work behavior (CWB): The moderating role of negative affectivity. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 162, 136-153. <https://psycnet.apa.org/record/2005-13760-003>

- Pérez, J., Nogareda, C., Martín, F., & Sancho, T. (2020). *NTP 1139: El derecho a la desconexión digital en el marco de la seguridad y salud en el trabajo (I)*. Madrid: Instituto Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo (INSST).
- Podsakoff, N., Whiting, S., Podsakoff, P., & Blume, B. (2021). Individual- and organizational-level consequences of organizational citizenship behaviors: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 106(1), 15–57. <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/19186900/>
- Podsakoff, P., MacKenzie, S., Paine, J., & Bachrach, D. (2019). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 45(1), 5-63. <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/014920630002600307>
- Ramírez, A., & Zwerg-Villegas, A. (2012). Metodología para la implementación de la calidad de vida laboral en organizaciones del sector salud. *Revista CUIDARTE*, 3(1), 365-373. https://www.researchgate.net/publication/341560576_Condiciones_laborales_salud_y_calidad_de_vida_en_conductores
- Rodríguez, M., Retamal, M., Lizana, J., & Cornejo, F. (2019). Calidad de vida en el trabajo y engagement en funcionarios del sector público. *Ciencia & Trabajo*, 21(66), 199-203.
- Rosales, S. (2019). *Clima laboral y calidad de vida en el trabajo percibida por los colaboradores de una empresa industrial*. (Tesis de maestría). Universidad Inca Garcilaso de la Vega, Lima, Perú.
- Rotundo, M., & Sackett, P. (2022). The relative importance of task, citizenship, and counterproductive performance to global ratings of job performance: A policy-capturing approach. *Journal of Applied Psychology*, 107(1), 1–16.
- Rubio, A., Luceño, L., Martín, J., & Jaén, M. (2015). EUROFAMCARE: validación al castellano del Cuestionario de Factores Psicosociales en el Trabajo (COPSOQ-ISTAS21). *Liberabit*, 21(2), 165-177. https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-98872012000900008

- Segurado, A., & Agulló, E. (2019). Calidad de vida laboral: hacia un enfoque integrador desde la Psicología Social. *Psychosocial Intervention*, 28(2), 105-113. <https://www.psicothema.com/pdf/806.pdf>
- Turcotte, P. (2013). Calidad de vida en el trabajo: intento de definición. *Revista de Administração de Empresas*, 53(3), 25 - 37. <https://www.scielo.br/j/rae/a/4JLfsp7hpbbZVqptQT8jvzC/>
- Turnipseed, D., & Vandewaa, E. (2012). Relationship between emotional intelligence and organizational citizenship behavior. *Psychological Reports*, 110(3), 899-914. <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC4337087/#:~:text=In%20the%20organizational%20citizenship%20behavior,the%20average%20of%20other%20factors.>
- Viswesvaran, C., & Ones, D. (2020). Perspectives on models of job performance. *International Journal of Selection and Assessment*, 8(4), 216-226. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/1468-2389.00151>
- Walton, R. (2014). Quality of working life: What is it?. *MIT Sloan Management Review*, 55(2), 11-21. https://www.academia.edu/2085254/Quality_of_working_life_what_is_it
- Werther, W., & Davis, K. (2014). *Administración de recursos humanos*. (7a ed.). México: McGraw-Hill.



EDITORIAL
NAVEGANTE