

Encabezado: **TENDENCIAS LABORALES CALIDAD DE VIDA**

Tendencias Laborales en Materia de Calidad de Vida en el Trabajo y su

Relación con la Productividad Laboral

Jonathan Jaramillo Lopez

Universidad Militar Nueva Granada



Notas del autor:

Jonathan Jaramillo Lopez, trabajo de grado presentado como requisito para optar por el título de Especialista en Alta Gerencia, de la Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Militar Nueva Granada, tutor Cristhian Camilo Rojas Gutiérrez.

La correspondencia relacionada con este proyecto debe ser dirigida a la Universidad Militar Nueva Granada en Bogotá, Colombia 2018.

Contacto: u6502039@unimilitar.edu.co

TABLA DE CONTENIDO

Resumen	5
Introducción	6
Pregunta de investigación:	8
Objetivo general:	8
Objetivos específicos	8
Justificación.....	9
Marco Teórico	10
Calidad de Vida Laboral	10
Productividad Laboral	12
Tendencias.....	14
Componentes de la calidad de vida laboral	14
Satisfacción con el trabajo ejecutado	16
Posibilidades de tener futuro en la organización.....	17
Reconocimiento en los resultados alcanzados	17
Salario percibido	18
Beneficios alcanzados	18
Relaciones humanas con el grupo y la organización	19
Ambiente psicológico y físico de trabajo	20

Encabezado: **TENDENCIAS LABORALES CALIDAD DE VIDA**

Libertad y responsabilidad de decidir	21
Posibilidades de participar	21
Productividad laboral	23
Tendencias en materia de calidad de vida en el trabajo	27
Una organización ágil	28
El incremento de lugares de trabajo compartidos	28
Empleados sin fronteras	30
El nuevo gen de la robótica.....	31
Aprendizaje intergeneracional	31
La marca personal	32
Redefinir la experiencia en el lugar de trabajo.....	33
Aprovechar el talento potencial de los millennials	33
El lugar de trabajo como destino de bienestar	34
Conclusiones	35
Bibliografía	37

Encabezado: **TENDENCIAS LABORALES CALIDAD DE VIDA**

Índice de graficas

Gráfico 1. Determinates de la productividad por nivel de acción.....	23
--	----

Tendencias Laborales en Materia de Calidad de Vida en el Trabajo y su Relación con la Productividad Laboral

Jonathan Jaramillo Lopez ¹

Resumen

Uno de los principales componentes para el crecimiento económico de cualquier organización es la productividad laboral. De este modo, es necesario identificar las tendencias que en materia de calidad de vida en el trabajo, inciden en que las organizaciones obtengan mejores resultados. Así, es esencial identificar los componentes de la calidad de vida en el trabajo, y como estas estrategias tienen relación directa con la productividad laboral y por ende, dar mejores resultados a la organización y de no adelantarlas pueden traer consecuencias negativas.

Abstract

One of the main components for the economic development of any organization is the laborworking productivity. Thus necessary to identify the Labor Quality Life's Trends in order to allow Companies to achieve the goals. The most important thing in this context are human talent. Finally, we could conclude, the importance of the connection between quality of working life and working productivity.

Palabras Claves: Tendencias, Calidad de vida, Trabajo, Productividad, Talento humano.

¹ Estudiante de especialización en Alta Gerencia de la Universidad Militar Nueva Granada.

Introducción

La calidad de vida, según la Organización Mundial de la Salud OMS, citado por Rodriguez (2012) es "la percepción que un individuo tiene de su lugar en la existencia, en el contexto de la cultura y del sistema de valores en los que vive, y en relación con sus objetivos, sus expectativas, sus normas y sus inquietudes" (p. 245).

Lo anterior se puede observar cuando forma parte de la vida cotidiana, de la forma de ser, de los hábitos, incluso los de trabajo, es en este último en donde se puede ubicar la calidad de vida laboral, en adelante (CVL) y esta se alcanza cuando existe un ambiente de trabajo pleno de calidad (Fonseca, 1999, p. 1149).

Ahora, para lograr una adecuada calidad de vida laboral, es necesario saber cuáles son las características que componen dicho concepto, ya que la tendencia laboral preponderante en el mundo es lograr un ser humano integral; pensar en las personas como un talento y no simplemente como un trabajador al servicio de una compañía feroz, cuyo único objetivo es lograr grandes utilidades.

Es por esto, que a través de este trabajo se busca encontrar la relación entre la productividad de una organización y la calidad de vida que tienen sus trabajadores. Primero se define calidad de vida laboral, productividad laboral con cada uno de sus componentes y las tendencias existencias que en materia de calidad de vida en el trabajo, en adelante CVT, están revolucionando la forma de atraer y retener el talento humano, y por otro lado, se estudia la relación existente entre los modelos de la CVT que aplican las organizaciones para tener a sus trabajadores felices y los resultados obtenidos por las mismas en medida de productividad laboral.

Encabezado: **TENDENCIAS LABORALES CALIDAD DE VIDA**

Así, la presente investigación muestra una síntesis de las principales tendencias que, en materia de calidad de vida en el trabajo, utilizan las organizaciones, con el objetivo principal de lograr equilibrio entre calidad de vida laboral de los trabajadores y el aumento de la productividad, tomando como principal ventaja competitiva el talento humano.

Encabezado: **TENDENCIAS LABORALES CALIDAD DE VIDA**

Pregunta de investigación:

¿La calidad de vida en el trabajo tiene relación directa con la productividad laboral en una organización?

Objetivo general:

Identificar las tendencias en materia de calidad de vida en el trabajo y su relación con la productividad en una organización.

Objetivos específicos

- ✓ Definir calidad de vida laboral y productividad laboral, identificando sus principales componentes.
- ✓ Establecer la relación existente entre calidad de vida laboral y su influencia en la productividad laboral.

Justificación

La globalización ha demostrado impiedad con los países menos desarrollados, quienes a su vez, opacados por los grandes desarrollos tecnológicos, calidad de vida y de constante mejora en condiciones laborales por parte de los países más desarrollados, han intentado un sinnúmero de estrategias para evitar ser arrasados por dicho fenómeno.

Las corporaciones que deseen ser exitosas deben ser innovadoras, diversas y flexibles; debido a que tanto los consumidores como los inversores ejercen una fuerte presión para que las empresas generen ambientes de trabajo justos, productivos y potenciadores de las capacidades de los trabajadores. (Granados, 2011, p. 214)

Por su parte, la Organización Internacional del Trabajo - OIT (2015), ha promovido un sinnúmero de medidas tendientes al aumento del cuidado de los niños, reformas a la asignación de licencias para cuidado y atención, reducción de horas de trabajo, seguro de salud a largo plazo, promoción de una cultura compatible con la vida familiar y el lugar de trabajo, entre otros.

Sumado a esto, en las últimas décadas, nuestro país, a través de políticas públicas ha tratado de competir con el resto del mundo, con el objetivo de mejorar las condiciones laborales para los trabajadores, sin embargo, los resultados no han sido los esperados, y la conclusión principal es que las empresas de mayor éxito en esta materia, tienen influencia internacional.

Por esta razón, se hace necesario adelantar un estudio de cuáles son las tendencias laborales que están impactando positivamente la productividad de las compañías en los países más desarrollados, puntualmente las relacionadas con mejorar la calidad de vida en el trabajo y así, encontrar cuál es su relación con la productividad.

Marco Teórico**Calidad de Vida Laboral**

Desde los años 70s en Estados Unidos se han adelantado investigaciones sobre calidad de vida en el trabajo. La primera entidad en hablar de este concepto es el movimiento de Desarrollo Organizacional también llamado “Movimiento de CVL” (Calidad de vida laboral) cuyo objetivo era optimizar la eficacia y la eficiencia organizacional a partir de la humanización del entorno de trabajo, teniendo como referente el desarrollo del trabajador en todos los aspectos que lo afectan dentro de la organización. (Segurado & Argulló, 2002).

Louis Davis, como lo cita Chiavenato (2000) definió calidad de vida laboral como la gestión que debían realizar las organizaciones tendiente a aumentar el bienestar y las salud de todos sus trabajadores para que estos pudieran cumplir satisfactoriamente sus labores.

Dela Coleta, como lo cita Chaparro (2011) sostiene que “la aparición del constructo calidad de vida laboral, permite sistematizar las condiciones del trabajo y sus consecuencias sobre el trabajo y el resultado del mismo, identificando cuales son los efectos de las condiciones de trabajo sobre el bienestar de los individuos”.

No obstante, se evidencia que el concepto de CVL ha tenido variaciones y diferentes enfoques a lo largo de la historia, pero entre los recientes y determinantes, encontramos lo dicho por Camacaro, como lo cita Chaparro (2011), el cual lo define como un “proceso planificado, cooperativo y evolucionado que implica acciones tendientes a crear condiciones laborales favorables al desarrollo de las capacidades y potencialidades de las personas para mejorar los niveles de satisfacción en el trabajo y fortalecer la identificación del trabajador con la organización”.(p. 23).

Encabezado: **TENDENCIAS LABORALES CALIDAD DE VIDA**

Adicionalmente, Segurado & Argulló (2002) en su artículo Calidad de vida laboral: hacia un enfoque integrador desde la Psicología Social, explican de manera concreta los enfoques por los cuales se analiza el concepto de calidad de vida, el primero de cara a los objetivos de la persona y el segundo, relacionado con los objetivos de la organización:

En definitiva, ambos enfoques pese a compartir la meta común de mejorar la calidad de la vida laboral discrepan en cuanto a los objetivos perseguidos. La perspectiva denominada CVL psicológica persigue fundamentalmente la satisfacción, la salud y el bienestar del trabajador anteponiendo los intereses individuales a los de la organización. Sin embargo, la perspectiva de la calidad de vida del entorno de trabajo mantiene la postura contraria: alcanzar una mayor productividad y eficacia organizacional como paso previo sin el cual no sería posible satisfacer las necesidades y demandas de cada trabajador. (p. 829).

Por su parte, Henri Savall como lo cita Camacho (2016) indica que “la relación recursiva encontrada entre la productividad y la calidad de vida laboral hacen tener diferentes opciones para el desarrollo organizacional en mercados globalizados”. Las empresas están entendiendo que, aunque su origen se remonta a la generación de utilidades a partir de inversiones de capital, existen otros motivos que dan vida y sentido a su permanencia en el tiempo. (p. 114)

También se debe mencionar que el concepto de CVT implica un profundo respeto por las personas, ya que las organizaciones sólo pueden alcanzar grados elevados de calidad y productividad si cuentan con personas motivadas que tienen una participación activa en sus trabajos y que son recompensadas adecuadamente por sus aportaciones. (Chiavenato, 2009, p. 492)

Finalmente, es preciso mencionar que algunos estudios realizados por la firma Delivering Happiness, en el libro ¿Cómo hacer felices a tus empleados y duplicar tus beneficios? De Tony

Encabezado: **TENDENCIAS LABORALES CALIDAD DE VIDA**

Hsieh (2013), revelan que cuando las compañías adoptan un modelo de calidad de vida en el trabajo, hay un incremento del 31% en la productividad, entre otros aspectos a destacar.

Productividad Laboral

El concepto de productividad fue mencionado, en sentido formal, por primera vez en 1766. Posteriormente, Littre en 1883, la definió como la facultad de producir. (Productividad y Desarrollo Económico, s.f. p. 1). No obstante, fue solo hasta el siglo XX que se precisó el concepto indicando que corresponde a una medida de lo bien que se han utilizado los recursos para cumplir con los objetivos específicos deseados, en el tiempo programado. (Productividad y Desarrollo Económico, s.f. p. 1).

Schoroeder (1992) la define como la relación que existe entre los insumos y los productos de un sistema productivo; también señala que es conveniente medir esta relación como el cociente de la producción entre los insumos.

La Real Academia de la Lengua Española - RAE, define la productividad como la “relación entre lo producido y los medios empleados, tales como mano de obra, materiales, energía, etc”.

Por otro lado, la Organización para la Cooperación Económica Europea - OCEE, (2014) ofreció una definición más formal de productividad indicando que es “el cociente que se obtiene al dividir la producción por uno de los factores de producción”.

Ahora, en lo que respecta al concepto propio de la productividad laboral, la OIT (2006) la define como “la relación entre la producción obtenida y los recursos utilizados para obtenerla”.

También señala la OIT (2015) que la productividad laboral se mide dividiendo la producción anual por persona empleada y la producción se mide en cuanto al PIB en términos de paridades del poder adquisitivo - PPA. (p. 148)

Encabezado: TENDENCIAS LABORALES CALIDAD DE VIDA

Es preciso mencionar que se han realizado estudios del comportamiento de la productividad laboral en el mundo. La OIT (2006) advirtió el comportamiento poco positivo para la productividad laboral, indicando lo siguiente:

Entre los años 1990 y 2001, América del Sur experimentó una leve aceleración, con aumentos notables en el caso de Chile (con un índice de 98.9 en 1990 a 148.1 en 2001) o moderados como en Brasil, Colombia, Argentina y Perú, por su parte, el índice de productividad laboral de Venezuela cayó en 8.1% entre 1990 y 2001 situándose en un 77.8. En México el aumento de productividad laboral fue patente entre 1990 y 1994, seguido por una caída brusca en 1995 como resultado de la devaluación del peso y una recuperación importante en los años subsiguientes. Entre 1990 y 2002 la productividad laboral en México aumentó modestamente de 92.4 a 95.3. (p. 4).

Igualmente en América Latina, la productividad laboral se incrementó en la década 1996-2006, según se desprende de un estudio dado a conocer por Agustín Muñoz, Director de la Oficina Regional de la OIT para América Latina y el Caribe.

Por su parte, una publicación del proyecto de la División de Desarrollo Económico de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) de las Naciones Unidas, concluyó que a lo largo del periodo 1980-2010, la tasa de crecimiento de la productividad laboral en los países de América Latina fue inferior a la de EE.UU., provocando una clara brecha de 12 puntos porcentuales, siendo Chile el único país que la disminuyó. (Aravena & Fuentes, 2013, p. 29).

Finalmente, respecto de Colombia, el Departamento Nacional de Planeación - DPN (2017), reveló que la productividad laboral creció 0,44% durante el 2017, dato levemente inferior al de

Encabezado: **TENDENCIAS LABORALES CALIDAD DE VIDA**

2016, cuando se ubicó en 0,5%. Por su parte, el crecimiento de la productividad fue de -0,24. (p. 1).

En este sentido teniendo en cuenta que uno de los principales componentes para el crecimiento económico y social de cualquier organización es la productividad laboral (PTP, 2017), debemos analizar cuáles son sus componentes y la influencia que puede tener la calidad de vida laboral en la productividad laboral.

Tendencias

Igualmente es preciso aclarar el concepto de tendencias, ya que la Real Academia de la Lengua Española RAE la define como “propensión o inclinación en las personas y en las cosas hacia determinados fines. También como una idea religiosa, económica, política, artística, etc., que se orienta en determinada dirección”.

Tendencia también se utiliza como sinónimo de moda, en el sentido de tratarse de una especie de mecanismo social que regula las selecciones de las personas. Una tendencia es un estilo o una costumbre que deja una huella en un periodo temporal o en un sitio. (Perez & Gardey, 2010, p. 3).

Concluido el marco teórico, empezaremos a desarrollar los objetivos específicos de la presente investigación, de la siguiente forma:

Componentes de la calidad de vida laboral

Como bien se mencionó antes, la calidad de vida laboral puede definirse como un proceso planificado, cooperativo y evolucionado que implica acciones tendientes a crear condiciones laborales favorables al desarrollo de las capacidades y potencialidades de las personas para

Encabezado: **TENDENCIAS LABORALES CALIDAD DE VIDA**

mejorar los niveles de satisfacción en el trabajo y fortalecer la identificación del trabajador con la organización. (Camacaro, 2010, p. 23).

La CVT se ha utilizado como indicador de las experiencias humanas en el centro de trabajo y el grado de satisfacción de las personas que desempeñan el trabajo. (Chiavenato, 2009, p. 492).

Se debe recordar, como se explicó anteriormente que la CVT asimila dos posiciones antagónicas: por una parte los derechos y/o beneficios que tienen los colaboradores en cuanto al bienestar y la satisfacción en el trabajo y, por la otra, los intereses de las organizaciones en cuanto a los efectos que potencian la productividad. (Chiavenato, 2009, p. 492).

Ahora bien, tal y como lo describe Chiavenato (2009), la calidad de vida laboral incluye los siguientes factores:

- Satisfacción con el trabajo ejecutado,
- Posibilidades de tener futuro en la organización,
- Reconocimiento en los resultados alcanzados,
- Salario percibido,
- Beneficios alcanzados,
- Relaciones humanas con el grupo y la organización,
- Ambiente psicológico y físico de trabajo,
- Libertad y responsabilidad de decidir,
- Posibilidades de participar. (p. 492).

Quiere decir lo anterior, que la CVT implica aspectos intrínsecos (contenido) y extrínsecos (contexto) del puesto. Afecta a las actitudes personales y a los comportamientos relevantes para la productividad individual y grupal, como la motivación para el trabajo, la adaptación a los

Encabezado: **TENDENCIAS LABORALES CALIDAD DE VIDA**

cambios en el entorno laboral, la creatividad y el afán por innovar o aceptar cambios y, sobre todo, agregar valor a la organización. (Chiavenato, 2009, p. 492).

Veamos uno a uno los componentes de calidad de vida laboral, lo cual nos permitirá acercarnos a dar cumplimiento a los objetivos planteados.

Satisfacción con el trabajo ejecutado

La satisfacción laboral según Blum y Naylor, como lo cita Atalaya (1999) ha sido definida como “el resultado de varias actitudes que tiene un trabajador hacia su empleo, los factores concretos (como la compañía, el supervisor, compañeros de trabajo, salarios, ascensos, condiciones de trabajo, etc.) y la vida en general”. (p. 9).

De modo que la satisfacción laboral puede entenderse como el conjunto de actitudes generales del individuo hacia su trabajo. Es por esto que se puede decir que quien está muy satisfecho con su puesto tiene actitudes positivas hacia éste; al paso, que quien está insatisfecho, muestra en cambio y actitudes negativas. Cuando las personas hablan de las actitudes de los trabajadores casi siempre se refiere a la satisfacción laboral; de hecho, es habitual utilizar una u otra expresión indistintamente. (Atalaya, 1999, p. 9).

Antonio Pinilla como lo cita Atalaya (1999), plantea una relación verdadera entre la satisfacción laboral y la productividad, indicando que las personas necesitan aprender constantemente a trabajar mejor y ejercitar sus capacidades frente a responsabilidades crecientes. Necesitan que se les trate justa y equitativamente, que no haya favoritismos, ni trucos en la determinación de sueldos, salarios y compensaciones, que se premie el esfuerzo y el mérito. (p. 22).

Encabezado: **TENDENCIAS LABORALES CALIDAD DE VIDA**

El resultado que puede observarse al acatar lo anterior, es el sentimiento de satisfacción y al existir conciencia de esa satisfacción, el subconsciente puede obligar a que la persona se entregue a objetivos de superación en su propio trabajo, alineado con los objetivos de la organización, es decir, que el trabajo se torne verdaderamente productivo. (Atalaya, 1999, p. 23).

Posibilidades de tener futuro en la organización

El artículo 45 del Código Sustantivo del Trabajo Colombiano, CST (1950) establece que los contratos de trabajo, según su duración pueden ser: por tiempo determinado, por el tiempo que dure la realización de una obra o labor determinada, por tiempo indefinido o para ejecutar un trabajo ocasional, accidental o transitorio.

Esto permite ver las posibilidades que tienen las compañías de contratar las personas de modo temporal o indefinidamente, lo cual no podría ser tan provechoso para los trabajadores y atentaría contra el precepto de tener futuro en la organización.

Así las cosas, las organizaciones deben tener una visión de ensamblar el talento humano, para tener grandes beneficios, (Hamel & Prahalad, 2018) ya que es evidente que un trabajador que sienta que tiene futuro dentro de una organización, realizará mejor su trabajo.

Reconocimiento en los resultados alcanzados

Las personas que han conseguido el respeto y admiración de su entorno social generalmente son más felices, según se desprende de un estudio científico de la Haas School of Business de la Universidad de California dirigido por el Ph.D. Cameron Anderson y publicado por la Association for Psychological Science (Anderson, 2012).

Encabezado: **TENDENCIAS LABORALES CALIDAD DE VIDA**

Lo anterior se puede aplicar, indiscutiblemente al trabajo, ya que a una persona que se le felicite o se reconozca sus logros laborales, seguramente seguirá aportando lo mejor de sí dentro de la organización.

Salario percibido

Según Cuadrado (2006) el salario per se, no motiva, ya que, según explica, no conoce ninguna empresa, ningún entorno organizacional en el que, solo por dinero, los trabajadores se sientan genuinamente comprometidos, confíen en la visión, trasladen al rendimiento sus capacidades de forma completa.

En contraposición a lo anterior, Moix (2010) señala que el salario motiva y compromete, porque este puede ser determinante para cambiar de empresa, para validar la calidad del proyecto a realizar o el desarrollo profesional prometido. Si para la empresa es legítimo buscar el beneficio económico, también lo debe ser para las personas que lo hacen posible (p. 2).

Sin embargo, como esta investigación incluye el salario como uno de los componentes de la calidad de vida laboral, no entraremos a discutir las teorías existentes alrededor de la remuneración, pero sí que esta es indispensable, ya que si el trabajador no recibe un sueldo justo, evidentemente no trabajará de la forma apropiada.

Beneficios alcanzados

Los beneficios adicionales siempre son considerados importantes por los trabajadores, dentro de toda la compensación laboral. Los salarios son importantes, pero las personas suelen aceptar o dejar un trabajo basado en la calidad de los beneficios que pueden alcanzar en determinado momento.

Encabezado: TENDENCIAS LABORALES CALIDAD DE VIDA

Esto se toma como una herramienta para motivar a los empleados. A pesar de que no garantice directamente el aumento de la productividad laboral, algunas empresas no escatiman en esto para sus trabajadores y procuran usarlos para lograr los objetivos de la organización. (Gonzalez, Peiró, & Bravo, 1996).

Proporcionar beneficios a los empleados, tal como lo explican (Gonzalez, Peiró, & Bravo, 1996): “implica costes y estos reducen las utilidades”. Por ello, desde esta concepción, la CVL que la empresa proporciona a sus empleados es considerada como un "mal necesario". Resulta inevitable proporcionar cierto nivel de CVL si se quiere contar con los empleados comprometidos. (p. 181).

Relaciones humanas con el grupo y la organización

Mendoza, como lo cita RR-HH (2006) define las relaciones humanas como “la educación del individuo que le permite desarrollar la capacidad de relacionarse con las demás”. (p. 4).

La productividad y el manejo del capital humano en las organizaciones, se convierten en elementos clave de sobrevivencia, por tanto, la coordinación, dirección, motivación y satisfacción del personal son aspectos cada vez más importantes del proceso administrativo. (Quintero, Africano, & Elsis, 2008, p. 34).

Ahora bien, es evidente que las buenas relaciones humanas no dependen solamente de identificar y seleccionar candidatos con relaciones humanas excelentes, sino, tal como lo menciona RR-HH (2017); de contar con empresas que reconozcan el valor de la mismas y que procuren dar a sus colaboradores un trato justo y equitativo, un buen clima laboral, compensaciones justas, reconocimientos, comunicación de puertas abiertas, entre otras, (p.7);

Encabezado: **TENDENCIAS LABORALES CALIDAD DE VIDA**

que permita a ambos conseguir sus objetivos y metas, aquellas que logran este equilibrio, definitivamente serán más competitivas que aquellas que no lo hacen.

Ambiente psicológico y físico de trabajo

Según la Organización Mundial de la Salud OMS (2010), un entorno de trabajo saludable es aquel en el que los trabajadores y jefes colaboran en un proceso de mejora continua para promover y proteger la salud, seguridad y bienestar de los trabajadores y la sustentabilidad del ambiente de trabajo. Indica que deben tener las siguientes características:

- Crear un ambiente de trabajo sano, seguro y sustentable.
- Asegurar que la promoción y la protección a la salud pasen a formar parte integral de las tácticas administrativas.
- Destacar aquellos estilos de trabajo y de vida que conducen a la salud.
- Asegurar la participación total de la organización.
- Extender el impacto positivo hacia el medio ambiente y la comunidad que rodea a la empresa. (p.23).

Según French (1983) una variable de liderazgo con resultados efectivos se dará únicamente en un clima organizacional adecuado; no obstante para Sikula (1991) citado por Edel (2007): el liderazgo es una variable determinante e influyente en el clima organizacional; ya que el clima laboral depende sustancialmente del vínculo entre líder y colaborador.

Finalmente Leyes (2017), señala que cuando los directivos de una institución demuestran trabajar de manera comprometida hacia un clima organizacional sano, resulta muy significativo para los colaboradores; ya que se estimula la disposición, y permite dirigir su empeño hacia un

Encabezado: **TENDENCIAS LABORALES CALIDAD DE VIDA**

rumbo conjunto; en donde la dirección de la entidad se convierte en un ente que brinda apoyo y orientación en un excelente ambiente. (p. 47).

Libertad y responsabilidad de decidir

La reciprocidad circular entre la responsabilidad y libertad se ignora con demasiada frecuencia; se quiere ser libre, pero no responsable. Tratar de evitar la responsabilidad, sin embargo, equivale a reducir la libertad, que se expresa antes de todo en la posibilidad de decidir y tomar decisiones, el considerado libre arbitrio. (Garcia, 2014, p. 1).

A la capacidad para tomar decisiones también la llamamos competencia. Es un ámbito, el de la determinación de la competencia, que ha venido siendo objeto de reflexión desde comienzos de los años 80. Para ayudar en la tarea evaluadora, distintos autores han tratado de capturar las capacidades básicas que se incluyen dentro del concepto de “competencia de los seres humanos para decidir”. (Quemada, 2012).

Posibilidades de participar

Existen muchas definiciones acerca de la participación, algunos la llaman simplemente participación, otros indican que no es más que manipulación o pasividad de las personas; pero la realidad es que la participación no es un estado fijo, es un proceso mediante el cual las personas contribuyen dentro de un proceso de desarrollo, sea cual sea. (Geilfus, 2002, p. 1)

Igualmente Geilfus (2002), en su libro Herramientas para el Desarrollo Participativo, establece la escalera de participación de las personas, de la siguiente forma:

Pasividad: las personas participan cuando se les informa; no tienen ninguna incidencia en las decisiones y la implementación del proyecto.

Encabezado: **TENDENCIAS LABORALES CALIDAD DE VIDA**

Suministro de información: las personas participantes respondiendo a encuestas; no tiene posibilidad de influir ni siquiera en el uso que se va a dar de la información.

Participación por consulta: las personas son consultadas por agentes externos que escuchan su punto de vista; esto sin tener incidencia sobre las decisiones que se tomarán a raíz de dichas consultas.

Participación por incentivos: las personas participan proveyendo principalmente trabajo u otros recursos (tierra para ensayos) a cambio de ciertos incentivos (materiales, sociales, capacitación); el proyecto requiere su participación, sin embargo no tienen incidencia directa en las decisiones.

Participación funcional: las personas participan formando grupos de trabajo para responder a objetivos predeterminados por el proyecto. No tienen incidencia sobre la formulación, pero se los toma en cuenta en el monitoreo y el ajuste de actividades.

Participación interactiva: los grupos locales organizados participan en la formulación, implementación y evaluación del proyecto; esto implica procesos de enseñanza-aprendizaje sistemáticos y estructurados, y la toma de control en forma progresiva del proyecto.

Auto-desarrollo: los grupos locales organizados toman iniciativas sin esperar intervención externa; las intervenciones se hacen en forma de asesoría y como socios. (p. 3).

Esto permite ver que la participación que quieren las personas, dentro de una compañía es la participación interactiva, es decir, encontrarse dentro de esta escala, ya que esto permite una interacción directa con cualquier proyecto, que hará sentir al colaborador, más comprometido y apasionado con las labores encomendadas.

Productividad laboral

Ahora bien, con el fin de adentrarnos al tema objeto de investigación, es necesario definir y diferenciar dos conceptos: productividad y productividad laboral, la cual será tomada del Programa de Transformación Productiva –PTP - como entidad adscrita al Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de Colombia. Esta entidad define y diferencia productividad laboral y productividad, bajo los siguientes lineamientos:

Entendiendo la primera como la optimización del recurso humano que se genera a través de procesos en los que se reconocen y potencian las habilidades y capacidades de los trabajadores, para favorecer la generación de valor en la empresa y la segunda como la optimización de procesos organizacionales enfocada en la eliminación de las actividades que no generan valor, por medio del mapeo y análisis detallado de procesos, para lograr reducir desperdicios, aumentar la eficiencia del uso de la maquinaria, reducir tiempos de alistamiento, operación y entrega, reducir costos unitarios y mejorar la calidad de los productos y/o servicios que ofrecen las empresas (p.7).

Ahora bien, entre los indicadores claves del mercado de trabajo, en adelante ICMT, la OIT (2006) ofrece una mirada retrospectiva de las grandes tendencias mundiales y regionales del mercado de trabajo mediante el examen de indicadores claves tales como el empleo, desempleo, subempleo, horas trabajadas, productividad de la mano de obra, tipos de actividad económica o situación de los jóvenes y las mujeres en los mercados laborales.

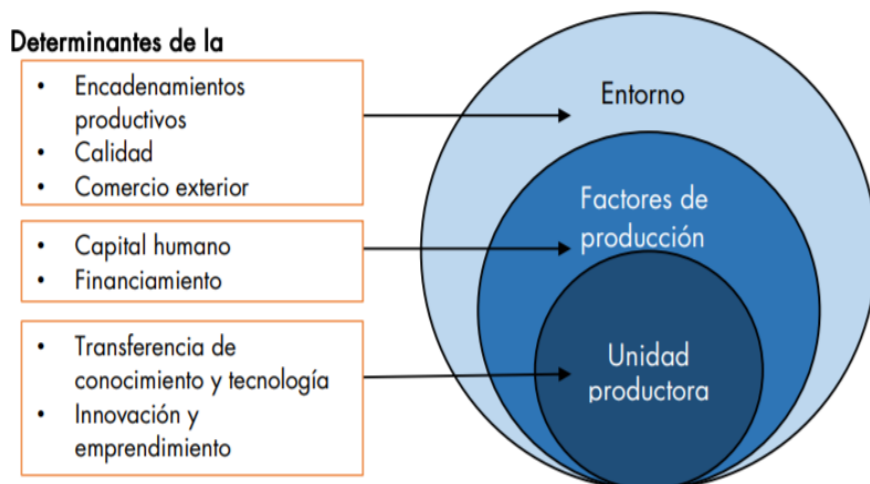
También señala la OIT (2003) que una característica clave de las cifras de los ICMT en materia de productividad es el uso de los PPA (paridad de poder adquisitivo) para convertir la producción en monedas nacionales en una moneda común, a diferencia de otras estimaciones que utilizan los tipos de cambio. (p. 5).

Encabezado: **TENDENCIAS LABORALES CALIDAD DE VIDA**

Los ICMT miden la productividad principalmente de dos formas: la producción anual por persona empleada y la producción promedio por hora trabajada. No obstante, resulta más difícil comparar las estimaciones de la producción por hora trabajada entre países que la producción por persona empleada, ya que la forma en que se miden las horas trabajadas puede variar considerablemente, (p. 2)

El 8 de agosto de 2016, el Gobierno Nacional publicó el documento CONPES 3866 que constituye la Política Nacional de Desarrollo Productivo. (DPN, 2016). Dicha política señala que el crecimiento económico a largo plazo se fundamenta, entre otros, en aumentos de la productividad (DPN, 2016, p. 3). No obstante, en Colombia, este rubro disminuyó 0,2 puntos porcentuales al crecimiento total de la economía entre el 2000 y 2014. Este dato discrepa con los 5 puntos que la productividad influyó al crecimiento promedio en las economías asiáticas en el mismo lapso. (DPN, 2016, p. 3).

Así, en este punto es necesario señalar cuáles son los determinantes de la productividad, estos, de acuerdo con la Política Nacional de Desarrollo, los siguientes:



(DPN, 2016, p. 23, Gráfico 1. Determinates de la productividad por nivel de acción)

Encabezado: **TENDENCIAS LABORALES CALIDAD DE VIDA**

Como se evidencia en el anterior apartado, uno de los elementos que afecta la productividad no solo del país, sino también de las empresas, es el capital humano. De hecho, como bien señala el Programa de Transformación Productiva –PTP - como entidad adscrita al Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de Colombia, la baja productividad laboral “puede llegar a restringir en un 26% el crecimiento económico de los países” (PTP, 2017, p. 5). Por lo tanto, es necesario estudiar y analizar este tema al interior de las empresas.

Sobre el particular, es necesario aclarar un punto, ya que de conformidad con esta definición, una empresa es más productiva, no por el hecho de incrementar sus ventas, si no que puede ser más productiva, especialmente y entre otros, al reducir sus costos. Así, una forma de reducir sus costos es generando que el talento humano, en un mismo periodo, genere mayor valor a la compañía a cómo lo hacía anteriormente.

Igualmente, el PTP (2017) agrega que:

La Política de Desarrollo Productivo en su aparte sobre capital humano, menciona que éste es un factor determinante de producción que incluso puede llegar a restringir en un 26% el crecimiento económico de los países, razón por la cual es de vital importancia implementar estrategias que favorezcan el desarrollo de éste para que deje de ser un impedimento para el proceso de sofisticación y diversificación del aparato productivo.” (PTP, 2017, p. 4).

Así, al identificar las principales tendencias en el mundo respecto al incremento de la productividad laboral, se pretende desarrollar capacidades al interior de las empresas, “que les permita identificar los motivos por los que su planta de personal pueda estar teniendo un bajo desempeño que afecte directamente su productividad y tomar medidas para resarcir esas

Encabezado: **TENDENCIAS LABORALES CALIDAD DE VIDA**

falencias y promover la contribución de valor de sus empleados que redunde en la consolidación de procesos de innovación”. (PTP, 2017, p. 5).

Adicionalmente como lo explica Salazar (2009): “un trabajador es un ser biosicosocial. Por tanto, su salud, bienestar y felicidad son partes integrantes no sólo de la vida sino también del trabajo”. Pero el bienestar y la felicidad no se pueden administrar, porque son reflejo de la armonía física y psicológica con el medio. Su percepción es también vital. (p. 4).

Como también explica Aarons, citado por Salazar (2009): “una organización con una baja calidad de vida puede dañar la salud mental y física de su colectivo laboral”. Estos se manifiestan en cambios del estado de ánimo y del afecto, en el tipo de sentimientos de placer o entusiasmo o un estado de ánimo depresivo los cuales van acompañados a menudo de cambios de comportamiento (p. 22).

Es también importante señalar que la motivación laboral de los empleados, representa importancia directa de las empresas que buscan un continuo mejoramiento del ambiente laboral y un crecimiento en la productividad laboral; al considerarse, de acuerdo con Perez y Mujica (2007), un factor determinante para los procesos organizativos, de gestión y de transformación; permitiendo al funcionario trabajar a gusto mientras realiza sus tareas de manera eficaz y eficiente, propendiendo en todo momento por potenciar sus habilidades en la labor.

Finalmente se puede decir que la productividad de los empleados se ha medido de muchas formas. El indicador más sencillo son los ingresos por empleados, el cual representa la cantidad de resultado que cada empleado puede generar. A medida que los empleados y la organización se vuelven más eficaces es evidente que se aumentan los ingresos por empleado. (Torrecilla, 2004, p. 17).

Encabezado: **TENDENCIAS LABORALES CALIDAD DE VIDA**

Lo anterior, cobra mayor importancia si se analizan las estrategias que usan las compañías u organizaciones para mejorar la calidad de vida laboral de los trabajadores y su incidencia en la productividad laboral antes explicada.

Tendencias en materia de calidad de vida en el trabajo

Antes de analizar cada una de las tendencias mundiales y actuales en materia de calidad de vida en el trabajo, se debe establecer el concepto de globalización, tal como lo define Castells (1999) citado por Brunner (2000): como “creciente integración de las economías nacionales; en su núcleo fundamental, la economía global incluiría la globalización de los mercados financieros, cuyo comportamiento determina los movimientos de capital, las monedas, el crédito y por tanto las economías de todos los países”.

Sin embargo, se puede decir que es el proceso por el cual la creciente comunicación e interdependencia entre los distintos países del mundo, unifica mercados, sociedades y culturas, a través de una serie de transformaciones sociales, económicas y políticas que les dan un carácter global.

En este sentido, tomando como referencia la influencia de la globalización, se puede decir que todas las compañías en el mundo, deberían adoptar comportamientos homogéneos de trato para con los trabajadores, logrando de esta forma que los mismos se sientan más satisfechos en su lugar de trabajo y por ende, ofrezcan lo mejor de sus talentos para alcanzar los objetivos de la organización. Sobre este tema, vale la pena enunciar cada una de las estrategias que usan las empresas con el objetivo de tener felices a sus trabajadores.

Se toma como referencia preferida una informe presentado por el Institute for Quality of Life, Sodexo, (2017), cuyo objetivo es reunir y desarrollar los conocimientos sobre los motores de

Encabezado: **TENDENCIAS LABORALES CALIDAD DE VIDA**

calidad de vida y quienes concluyeron que aplicando las siguientes tendencias y la calidad de vida laboral contribuyen de manera sostenible al éxito de las organizaciones. Veamos:

Una organización ágil

Las organizaciones tradicionales tienden a ser dirigidas por líderes tradicionales, quienes luchan por adaptarse a un enfoque más táctico, sin embargo las empresas que son suficientemente hábiles y receptivas para adelantarse al progreso tecnológico; trabajan progresivamente a través de las culturas, fronteras y ámbitos laborales, y se mueven rápidamente al mercado, entre tantas otras tácticas empresariales. (IFQL, 2017, p. 8). Las empresas deben ser ágiles en todos sus procesos, porque esto hará que el trabajador aumente su confianza en la organización en la que trabaja, que no existe burocracia innecesaria y por ende se sentirá más feliz.

Sin embargo, se debe decir, tal como lo cita IFQL (2017) que la agilidad no está limitada hacia un sector o territorio, dice Getz (2017): Si le permitimos a las personas tener libertad y resolver libremente los retos de hoy, veremos un aumento en innovación y creatividad y productividad laboral. (p.13).

El incremento de lugares de trabajo compartidos

Cuando un grupo de personas trabaja con un objetivo común puede hablarse de trabajo en equipo; sin embargo la sola reunión de diversas personas unidas por un propósito común no siempre produce los resultados propios de un trabajo en equipo. (Cardona & Wilkinson, 2006). Por eso, es importante conseguir que el trabajo en equipo sea eficaz, a través de estrategias que permitan la participación activa de los colaboradores.

Encabezado: **TENDENCIAS LABORALES CALIDAD DE VIDA**

Veamos aquí una propuesta interesante, un grupo llamado de The Camp, un nuevo ecosistema en el sur de Francia, donde se reúnen líderes del ámbito público y privado, estudiantes, empresarios, niños y artistas plurales, en la lucha por un mundo más sostenible y sociedades más humanas.

The Camp fue fundado por el empresario tecnológico Frédéric Chevalier para fomentar la inteligencia colectiva que es primordial cuando se abordan los desafíos del mundo contemporáneo con un enfoque sobre sostenibilidad urbana. (IFQL, 2017, p. 19). El campus permite a sus integrantes experimentar innovadoras tecnologías, apropiarse de ellas, imaginar aplicaciones potenciales y prototipos.

Por su parte, Chevalier (2017) nos dice: “Las colaboraciones más fructíferas son a menudo el resultado de los encuentros más inesperados. Compartir espacios con otros talentos, así sea de diferentes disciplinas puede traer grandes beneficios. (p. 10).

Google, gigante de la tecnología es una prueba de esto, ya que como lo explica (Schmidt & Rosenberg, 2014) tener trabajadores felices, trae mejores resultados. Complacer a sus colaboradores a través de Bowling, piletas, canchas de voley, cortes de pelo, masajes, yoga, gimnasio, pool, ping pong, metegol, Xbox, Playstation, patios de comida con chefs especializados, servicio de lavado de ropa, bicicletas para andar por la compañía, sin nombrar otras tantas en donde se respira un ambiente de felicidad y motivación.

La colaboración y la co-creación son cada vez más importantes para agregar valor al cliente, afirma Gaurav Bhalla (2017), lo cual nos indica que esta colaboración es directamente benefactora a las ventas y por ende a la productividad laboral.

Empleados sin fronteras

Dice Randel Johnson (2017) Vicepresidente Senior de Trabajo, Inmigración y Beneficios a los Empleados de la Cámara de Comercio de los Estados Unidos, como lo cita IFQL (2017), que “los nuevos inmigrantes en los Estados Unidos, vienen de naciones alrededor del mundo para trabajar en una completa gama de ocupaciones, desde trabajadores de la construcción y cocineros, hasta ingenieros informáticos y médicos”.

Desconfiar del talento de las personas solo por su lugar de origen, puede ser un problema serio. Hollywood es el mejor ejemplo de trabajadores sin fronteras, ya que contrata a los actores sin importar su nacionalidad, solo teniendo en cuenta su talento.

Por su parte, el Programa Global del Consejo sobre Migración, como lo cita IFQL (2017) ha recopilado argumentos basados en evidencia que demuestra que reconocer y valorar las habilidades de los migrantes, puede contribuir directamente al crecimiento económico de la empresa. Entre sus conclusiones observamos:

- ✓ La fácil circulación de trabajadores altamente capacitados entre países, contribuye a un crecimiento económico y a la competitividad nacional, regional y mundial.
- ✓ La importación de habilidades puede llenar la escasez en sectores específicos a corto plazo de tal modo que esas habilidades no tengan que ser desviadas de otros sectores.
- ✓ Los migrantes capacitados son mejores consumidores que crean mercados a menudo no explotados. (p. 25).

Aquí no podemos olvidar que muchos trabajos pueden realizarse remotamente, razón por la cual una persona podría atender solicitudes directamente desde su oficina en Canadá, para servicios prestados en algún otro lugar del mundo.

Encabezado: **TENDENCIAS LABORALES CALIDAD DE VIDA**

El nuevo gen de la robótica

No podemos desconocer que la tecnología ha avanzado a pasos agigantados, tenemos infinidad de creaciones y desarrollos tecnológicos que podrían hacernos creer que finalmente los humanos seremos reemplazados por robots, quienes harían nuestro trabajo y no necesitarían ningún tipo de contemplación que necesita una persona por el simple hecho de serlo.

Sin embargo, un informe de McKinsey Global Institute, citado por IFQL (2017) encontró que las posiciones de trabajo no serán necesariamente remplazadas a grandes escalas por las máquinas, sino que hasta el 45 por ciento de las actividades que las personas desempeñan en esas posiciones podrían ser automatizadas. (p. 29). Luego entonces, es oportuno decir que los robots y la inteligencia artificial están preparados para asumir el control de una proporción de tareas (IFQL, 2017, p. 29).

Es por esto que debemos estar preparados para trabajar junto a estas máquinas. Reto aún más difícil para las compañías, que tienen que lograr que sus trabajadores no se sientan excluidos al momento de incluir los robots; situación similar a la conocida Revolución Industrial, que como vemos, no ha traído consecuencias tan negativas como se pensó inicialmente.

Aprendizaje intergeneracional

Hoy en día, la fuerza de trabajo abarca cinco generaciones, y los empleadores que promueven las iniciativas de aprendizaje intergeneracional para sus empleados optimizan el valor de esas cinco generaciones en sus organizaciones. (IFQL, 2017, p. 35).

Catalizar la experiencia intergeneracional es una nueva fuente de ventaja competitiva que beneficia a todas las generaciones y organizaciones. La juventud posee un conocimiento

Encabezado: **TENDENCIAS LABORALES CALIDAD DE VIDA**

especialmente centrado, mientras que los adultos mayores a menudo otorgan un conocimiento colectivo acerca de la cultura y la dinámica del trabajo. (IFQL, 2017, p. 35).

Lograr un complemento entre las generaciones que tiene una organización, aunque no suene tarea fácil por las grandes diferencias de pensamiento y demás, puede resultar bastante provechoso. Si cada persona aporta lo que sabe a la otra, ambas pueden convertirse en una gran herramienta para el logro de los objetivos. Es decir, compartir aprendizajes y conocimientos.

La marca personal

La marca personal se gestiona a partir del estudio de lo que somos para encontrar la diferencia sustancial que nos dé ventaja en el mundo profesional y personal (Losada, 2010, p. 24).

También explica Losada (2010), lo siguiente:

Dejar una impresión inolvidable en la mente de alguien. Inolvidable no significa exagerar, simplemente es algo que merece la pena ser recordado. O actuar sobre alguien o sobre algo dejando huella moral. Así que estos dos tipos de recuerdos, tanto las características de valores personales como la diferencia de otras cuestiones, dejar huella, marcar. (p. 26).

La marca personal debe ser realmente la esencia de quien es verdaderamente una persona, su experticia y pasión más relevante. (IFQL, 2017, p. 41).

Las organizaciones deben promover algunas estrategias para que sus colaboradores establezcan su marca personal, ya que estos los hace más competitivos dentro de su organización y puede hacer que su personal sea más atractivo para otras organizaciones, generando así, resultados positivos en la forma de vender.

Redefinir la experiencia en el lugar de trabajo

Es bien sabido por todos que estar en un lugar agradable a la vista hace amena nuestra experiencia en dicho lugar, por ejemplo un parque, un restaurante y nuestra casa. Pues esto también aplica a nuestro trabajo, ya que contar con un lugar agradable para trabajar, puede hacer que nos sintamos más cómodos y realicemos mejor nuestro trabajo.

A este respecto, IFQL (2017) explica lo siguiente:

Tiene sentido que los principios del pensamiento de diseño se estén extendiendo a nuestros lugares de trabajo, después de todo, las personas son la mayor inversión de una organización. Pero no se trata sólo de ofrecer servicios o mejorar el entorno construido; sino que la noción de diseño de la experiencia en el lugar de trabajo, implica examinar todos los diferentes puntos de contacto en la jornada laboral y considerar cómo éstos aumentan o disminuyen la calidad de vida de los empleados. A través de este lente, es fácil entender por qué el enfoque en la experiencia holística de los empleados se ha intensificado y, sin duda, se volverá más importante en los próximos años. (p.54).

También explica que en el futuro, las organizaciones tendrán que diseñar el lugar de trabajo según la persona, (IFQL, 2017); ya que a medida que pasa el tiempo, el talento humano se vuelve lo más importante dentro de una organización, es indispensable hacerlo sentir cómodo, ya sea en la oficina o en su casa a través del teletrabajo, para que de lo mejor de sí, en pro de los objetivos de la organización.

Aprovechar el talento potencial de los millennials

En los últimos años, los millennials han sido estudiados en detalle por un mundo que está insaciablemente curioso acerca de cómo se están comportando en la fuerza de trabajo. (IFQL,

Encabezado: **TENDENCIAS LABORALES CALIDAD DE VIDA**

2017, p. 67). Se conocen por encima las características propias de este grupo de personas, limitándose a hablar de su poca estabilidad en un lugar determinado y de las grandes exigencias que realizan al momento de ser contratados o mantenerse en determinado puesto de trabajo.

Google Trends (2013) muestra interés en los millennials, indican “Estamos tan fascinados con los millennials porque estamos cautivados con el futuro del trabajo y la forma en la que visualizamos los futuros lugares de trabajo a través de los ojos de las generaciones”, explica Kelan, (2015): “Hay algo que sucede con esta generación que es fundamentalmente diferente de cómo funcionaban las generaciones anteriores. (p. 67).

Es evidente que la diferencia fundamental de esta generación es que está marcada por la era digital, les gustan los grandes cambios y no centrarse en un mundo estático. Todo lo tienen más a la mano y la información está siempre a alcance de todos.

Aprovechar este talento resulta provechoso para la organización, entender cómo funcionan estas personas y darles lo que buscan y esperan, puede significar aumento de productividad laboral, ya que una característica propia de estas personas es su gran talento y el conocimiento fresco en cualquier aspecto de la vida. Por eso es importante explotar toda esta situación.

El lugar de trabajo como destino de bienestar

Sentirse cómodo en su lugar de trabajo no es tarea fácil para las organizaciones. Dado que pasamos alrededor del 30 por ciento de nuestra vida trabajando, tiene sentido que integrar bienestar en el lugar de trabajo impactará positivamente en la salud. (IFQL, 2017, p. 78). Sin embargo, muchas organizaciones van un paso más allá esforzándose por hacer de sus lugares de trabajo “destinos” saludables para sus empleados. Esto significa adaptar tanto el trabajo como el

Encabezado: TENDENCIAS LABORALES CALIDAD DE VIDA

lugar de trabajo para que ambos verdaderamente aumenten el bienestar y mejoren todas las dimensiones de la calidad de vida. (IFQL, 2017).

Son estos el tipo de entornos, que son cada vez más buscados e incluso demandados por los empleados, quienes entienden que el trabajo puede y debe contribuir a su salud, en vez de deteriorarla. (IFQL, 2017, p. 78).

Si la persona no se siente cómoda o simplemente identifica que su lugar de trabajo lo que hace es perjudicar su salud, claramente no realizará sus labores de manera óptima, es más, no tendrá ganas de ir a trabajar y aumentaran las incapacidades y demás situaciones que harán que los resultados de la organización sean negativos. Aquí la importancia de que el lugar de trabajo proporcione bienestar a los trabajadores, esto a la larga, aumentará la productividad laboral.

Conclusiones

Con base en la investigación adelantada es preciso concluir que la calidad de vida en el trabajo tiene una relación directa con la productividad laboral en una organización. De hecho, como se explicó, este factor puede incidir hasta en un 26% en el crecimiento económico de las mismas. Esto se debe en que un trabajador satisfecho con su rol dentro de una organización, dará más y mejores resultados para la misma. Por lo tanto, es esencial que las empresas realicen un análisis de las tendencias relativas al incremento de la calidad de vida en el trabajo con el fin de aumentar su productividad laboral.

También se puede concluir que la mayoría de las compañías u organizaciones comparten la idea que la mejor ventaja competitiva es el talento humano, es decir que la preocupación por el trabajador es global. Un ejemplo perfecto es el gigante de la tecnología Google, el cual, a través

Encabezado: **TENDENCIAS LABORALES CALIDAD DE VIDA**

de un sinnúmero de estrategias tendientes a aumentar la calidad de vida de los trabajadores, muestra como aumenta significativamente la productividad laboral de los mismos.

Por lo tanto, si las empresas se preocupan por sus trabajadores, los resultados serán óptimos, toda vez que se reflejará en menores costos, ya que la misma persona podrá realizar más trabajo y con mejor calidad en un mismo periodo; aspecto que incide en un incremento en la rentabilidad en una organización.

Un trabajador feliz, hace felices a los clientes internos y externos, y si los clientes están felices, sumado a otras estrategias de negocios, los resultados serán los mejores.

Finalmente se puede decir, que aunque todavía hay mucho trabajo por hacer para aumentar la calidad de vida de los trabajadores, los líderes empresariales saben que esta estrategia es la más importante dentro de la cadena de valor de una organización. Hacer feliz al talento humano de la organización, claramente dará excelentes resultados.

Bibliografía

- Anderson, C. (2012). *La Reputación, Mucho Mas Valorada*. Obtenido de https://www.elconfidencial.com/alma-corazon-vida/2012-06-23/el-reconocimiento-social-da-la-felicidad-y-no-el-dinero_502908/
- Aravena, C., & Fuentes, J. A. (2013). *El desempeño mediocre de la productividad laboral en América Latina: una interpretación Neoclásica*. Chile: CEPAL - Naciones Unidas.
- Atalaya, P. M. (1999). Satisfacción Laboral y Productividad. *Revista de Psicología*, 6-46.
- Camacaro, P. R. (2010). *Abordaje conceptual de calidad de vida en el trabajo, en Contribuciones a las Ciencias Sociales*. Obtenido de Contribuciones a las Ciencias Sociales : www.eumed.net/rev/cccss/07/prc.htm
- Cardona, P., & Wilkinson, H. (2006). *Trabajo en Equipo*. Navarra: IESE Business School Universidad de Navarra.
- Chaparro, M. (2011). Antecedentes Historicas de Calidad de Vida Laboral. *Calidad de Vida Laboral*, 3.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. Mexico D.F.: Mcgraw-Hill/Interamericana Editores, S.A.
- CST, C. S. (1950). *Decreto Ley 2663 del 5 de agosto de 1950*. Bogotá: Leyer.
- Cuadrado, D. (2006). Salario y Motivación. *DOSSIER*, 20-25.
- DPN, D. N. (2016). *CONPES 3866*. Bogotá: Consejo Nacional de Política Económica y Social.
- Fonseca, R. M. (1999). Calidad de Vida Laboral. *BINASSS*, 1146-1152.
- Garcia, A. (2 de Diciembre de 2014). *Sobre la Libertad y la Responsabilidad de Decidir o Elegir*. Obtenido de <https://detbe.com/2014/12/02/sobre-la-libertad-y-la-responsabilidad-de-decidir-o-elegir/>
- Geilfus, F. (2002). *80 herramientas para el desarrollo participativo*. San José: IICA.
- Gonzalez, P., Peiró, J., & Bravo, M. J. (1996). Calidad de Vida Laboral. En J. M. Silla, *Tratado de Psicología del Trabajo* (págs. 160-186). Madrid: Síntesis.
- Granados, I. (2011). Calidad de Vida Laboral: Historia, Dimensiones y Beneficios. *IIPSI*, 214.
- Hamel, G., & Prahalad, C. (20 de Marzo de 2018). *Compitiendo por el Futuro*. Obtenido de http://orion2020.org/archivo/articulos/compitiendo_futuro.pdf
- Hsieh, T. (15 de Febrero de 2013). *¿Cómo hacer felices a tus empleados y duplicar tus beneficios?* Obtenido de Delivering Happiness: <http://deliveringhappiness.com/>

Encabezado: **TENDENCIAS LABORALES CALIDAD DE VIDA**

- IFQL, I. F. (2017). *Calidad de Vida*. Chile: Sodexo.
- Leyes, J. M. (2017). Clima Organizacional en el Area Administrativa de la Institución Universitaria Colombo Americana - UNICA. *Dianóstico del Clima Organizacional en el Area Administrativa de la Institución Universitaria Colombo Americana - UNICA*. Bogotá, Colombia: Universidad Distrital Francisco José de Caldas.
- Moix, A. (2010). Formación Intercultural y Desarrollo Organizativo. *GLOCAL TALENT*, 20-37.
- OCEE, O. p. (31 de Marzo de 2018). *Organización para la cooperación económica y el desarrollo*. Obtenido de Organización para la cooperación económica y el desarrollo: <https://www.oecd.org/>
- OIT, O. I. (2015). *Productividad laboral*. Chile: Naciones Unidas. Obtenido de http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---stat/documents/publication/wcms_501594.pdf
- OMS, O. M. (3 de Marzo de 2018). *Página de la OMS*. Obtenido de Página de la OMS: http://apps.who.int/iris/bitstream/handle/10665/55264/WHF_1996_17_n4_p385-387_spa.pdf;jsessionid=A477040C0F375235F6C1E068A08E85C9?sequence=1
- Perez, J., & Gardey, A. (2010). Definición de tendencia. *Definición.De*, 1. Productividad y Desarrollo Económico. (s.f.).
- PTP, P. d. (2017). *Programa de Transformación Productiva*. Obtenido de <https://www.ptp.com.co/contenido/contenido.aspx?catID=754&conID=1527>
- Quemada, J. I. (2012). *Red Menni de Daño Cerebral*. Obtenido de <http://xn--daocerebral-2db.es/publicacion/la-valoracion-de-la-capacidad-para-decidir-en-personas-con-dano-cerebral/>
- RAE, R. A. (2014). *Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española*. Obtenido de <http://www.rae.es/>
- Rodriguez, A. E. (2012). Calidad de vida y percepción de salud en mujeres. *Invest Medicoquir*, 245-259.
- rrhh-web.com. (22 de Junio de 2017). *La impotancia de las relaciones humanas en las empresas y en los RRHH*. Recuperado el 22 de marzo de 2018, de http://www.rrhh-web.com/relaciones_humanas_y_los_rrhh.html
- Salazar, J. G. (2009). Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. *ACIMED*, 4-20.

Encabezado: **TENDENCIAS LABORALES CALIDAD DE VIDA**

Schmidt, E., & Rosenberg, J. (2014). *Cómo trabaja Google*. Google.

Schoroeder, R. G. (1992). *Administración de Operaciones*. Mexico: Mcgraw-Hill / Interamericana de Mexico.

Segurado, A., & Argulló, E. (2002). Calidad de vida laboral: hacia un enfoque integrador. *Psicothema*, 828-836.

Torrecilla, O. D. (2004). Clima Organizacional y su Relación con la Productividad Laboral. *Universidad de Congreso Argentina*, 1-20.