UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

PROGRAMA ACADÉMICO DE PSICOLOGÍA

**CALIDAD DE VIDA PROFESIONAL Y APRENDIZAJE
ORGANIZACIONAL EN UNA MUESTRA DE
COLABORADORES DE SERVICIO Y PRODUCCIÓN DE
UN RESTAURANTE DE LIMA, PERÚ**

TESIS

Para optar el título profesional de Licenciado en Psicología

AUTOR

Santiago Aranda, Katerine Lisseth (0000-0002-1635-4087)

ASESOR

Mario Reyes Bossio (0000-0003-4655-1927)

Lima, 05 de diciembre de 2018

Resumen

Se estudió la relación existente entre la calidad de vida profesional (apoyo directivo, carga en el trabajo y motivación intrínseca) y el aprendizaje organizacional (aprendizaje individual y grupal, y aprendizaje organizacional). La muestra (189 participantes ($M = 26.78$ años; $DE = 5.86$; 79% hombres), trabajadores de un restaurante de Lima (Perú). Los participantes respondieron a los siguientes cuestionarios: Escala de Calidad de Vida Profesional (CVP; Grimaldo & Reyes, 2014) y Cuestionario sobre las Dimensiones del Aprendizaje Organizacional (CDAO; Mayorca, Ramírez, Vilorio & Campos, 2007). Los resultados demostraron una correlación positiva y significativa entre la subescala apoyo directivo del CDAO y las subescalas de la CVP-35: aprendizaje individual y grupal ($r = .67$; $p < .001$) y aprendizaje organizacional ($r = .71$; $p < .001$). La subescala motivación intrínseca del CDAO se correlacionó positiva y significativamente con el aprendizaje individual y grupal ($r = .58$; $p < .001$) y el aprendizaje organizacional ($r = .61$; $p < .001$) de la escala CVP-35. La subescala carga en el trabajo del CDAO se correlacionó significativamente con el aprendizaje individual y grupal ($r = .34$; $p < .001$) y el aprendizaje organizacional ($r = .34$; $p < .001$) de la escala CVP-35. En conclusión, en la presente investigación se ha encontrado que tanto la variable calidad de vida profesional y aprendizaje organizacional correlacionan positiva y significativamente.

Palabras clave: Calidad de Vida Profesional; Aprendizaje Organizacional; Apoyo Directivo; Carga en el trabajo; Motivación Intrínseca; Aprendizaje Grupal.

Abstract

The relationship between professional quality of life (managerial support, workload and intrinsic motivation) and organizational learning (individual and group learning, and organizational learning) were studied. The sample (189 participants (M = 26.78 years old, SD = 5.86, 79% men), workers from a restaurant in Lima (Perú), participants answered the following questionnaires: Professional Life Quality Scale (CVP, Grimaldo & Reyes , 2014) and Organizational Learning Dimensional Questionnaire (CDAO, Mayorca, Ramírez, Vilorio & Campos, 2007). The results showed a positive and significant correlation between the CDAO management support subscale and the CVP-35 subscales: learning ($r = .67$; $p < .001$) and organizational learning ($r = .71$; $p < .001$). The CDAO intrinsic motivation subscale correlated positively and significantly with individual and group learning ($r = .$ And the organizational learning ($r = .61$; $p < .001$) of the CVP-35 scale. The work load subscale of CDAO was significantly correlated with individual and group learning ($r = .34$; $p < .001$) and learning or ($r = .34$; $P < .001$) of the CVP-35 scale. In conclusion, the present research has found that both the variable professional quality of life and organizational learning correlate positively and significantly.

Keywords: Professional Quality of Life; Organizational Learning; Management Support; Work load; Intrinsic motivation; Group Learning.

Índice

Índice	iv
Índice de Figuras	vi
Capítulo 1. Introducción.....	1
1.1. Calidad de Vida Profesional.....	2
1.2. Aprendizaje Organizacional.....	4
1.3. El presente estudio	7
Capítulo 2. Método	9
2.1. Participantes	9
2.2. Instrumentos.....	11
Cuestionario sociodemográfico.....	11
Cuestionario sobre las dimensiones del aprendizaje organizacional (CDAO.)	11
Escala de Calidad de Vida Profesional (CVP-35; Cabezas, 1998).	12
2.3. Procedimiento	12
Capítulo 3. Resultados.....	15
3.1. Evidencias de validez y confiabilidad del Cuestionario sobre las Dimensiones del Aprendizaje Organizacional	15
3.2. Análisis Descriptivos	23
3.3. Análisis de Correlaciones	24
Capítulo 4. Discusión	28
4.1. Limitaciones.....	31
4.2. Conclusiones	32
4.3. Recomendaciones	32
Referencias	34
Anexos.....	43

Índice de Tablas

Tabla 1 <i>Características demográficas de la muestra</i>	10
Tabla 2. <i>Cargas factoriales y correlación total de elementos corregidos (r) del Cuestionario sobre las Dimensiones del Aprendizaje Organizacional</i>	18
Tabla 3. <i>Cargas Factoriales y Correlación total de elementos corregidos (r) de la Escala de Calidad de Vida Profesional</i>	22
Tabla 4. <i>Media, desviación estándar (DE), rango mínimo y máximo de las variables Aprendizaje Organizacional (AO), Aprendizaje Individual y Grupal (AIG), Apoyo Directivo (AD), Carga en el Trabajo (CT) y Motivación Intrínseca (MI)</i>	23
Tabla 5. <i>Test de Kolgomorov Smirnov de las variables edad, grado de instrucción, número de hijos, tiempo en la empresa, aprendizaje organizacional, aprendizaje individual y grupal, apoyo directivo, carga en el trabajo y motivación intrínseca</i>	25
Tabla 6. <i>Correlaciones de Spearman (S) y Pearson (P) entre las subescalas de calidad de vida profesional y aprendizaje organizacional (N=189)</i>	26
Tabla 7. <i>Análisis comparativo de las dimensiones de calidad de vida profesional y aprendizaje organizacional según si recibe capacitaciones.</i>	27

Índice de Figuras

<i>Figura 1</i> Gráfico de sedimentación de Cattell del cuestionario sobre las Dimensiones del Aprendizaje Organizacional.....	16
<i>Figura 2.</i> Gráfico de sedimentación de Cattell de la Escala de Calidad de Vida Profesional CVP-35 (Cabezas, 1988).....	20

Capítulo 1. Introducción

Para las organizaciones es importante promover una óptima calidad de vida profesional, pues esta conllevaría al incremento en la producción, buen desempeño, mayor satisfacción y motivación por parte de los trabajadores (Gómez, 2010). De no efectuarse, la posibilidad de concretarse el aprendizaje organizacional se verá interrumpida (Malvezzi, 2012). Por tal motivo, si las empresas buscan desarrollar un continuo progreso y evolución, deben promover en sus trabajadores, la capacidad de aprender con mayor rapidez (Natividad, Espinoza, Cruz & Guivar, 2010). Para ello buscan nuevas y mejores estrategias, siendo una de ellas, el aprendizaje organizacional (Sandoval, 2004).

En el contexto peruano, Fontes (2002) señala que la participación del trabajador en una organización incluye el tiempo que permanece en el trabajo (más de un tercio del día), hecho que afecta directamente en la salud y bienestar de los trabajadores y sus correspondientes familias en materia de calidad de vida. Ante esta problemática se suma la dificultad existente en la economía peruana para poder propiciar empleos de calidad, lo cual se evidencia en los bajos niveles de productividad que manifiesta (Chacaltana & Yamada, 2009). En ese sentido, es esencial que en toda organización exista una buena interacción en los grupos de trabajo, ya sea a través de dinámicas interpersonales, búsqueda de solución de problemas, compromiso en equipo y una eficiente comunicación, donde se involucre la participación individual, grupal y organizacional (Marchand, 2006). Por ello, se debe considerar importante tanto la calidad de vida profesional como el aprendizaje organizacional. Aquello, permitiría que los trabajadores se sientan satisfechos

y cómodos en su ambiente laboral, generando así mayor apertura a nuevos conocimientos en su campo laboral (Marchand, 2006).

En referencia al aprendizaje organizacional en el contexto peruano, éste se centra en la participación mayoritaria de los líderes, tales como gerentes y empresarios. En tal sentido, el aprendizaje organizacional tiene como tarea generar y desarrollar una cultura empresarial peruana con ambición y éxito, que va de la mano con las habilidades y los conocimientos ejercidos y transferidos desde la cadena de mando hacia sus subordinados (Castellano, 2007).

En suma, es importante explorar el aprendizaje organizacional y la calidad de vida profesional en el contexto peruano. Por una parte, el aprendizaje organizacional le brinda la mayor relevancia al conocimiento y como éste permite que una organización no desaparezca en el camino y que por el contrario se convierta en su mayor fuente de riqueza en las organizaciones (Angulo, 2017). Por otra parte, la calidad de vida profesional es considerada como una variable importante debido a que influye y se relaciona directamente con el desarrollo de las actividades que desempeña el ser humano y que termina repercutiendo en un mayor o menor nivel de productividad (Gonzales & Sandoval, 2016).

1.1. Calidad de Vida Profesional

La calidad de vida profesional es definida como la percepción de bienestar que la persona experimenta, que proviene del equilibrio entre las demandas o la carga en el trabajo y los recursos (psicológicos, organizacionales y relacionales) que emplea para afrontarlas (García, 1993). Se trata de un proceso complejo, dinámico y multidimensional (Grimaldo, 2011), y es el resultado de lo que una organización provee a sus miembros, el cual genera un impacto en la salud física, psicológica y emocional del individuo (Da Silva, 2006; Harter, Schmidt & Keyes, 2002).

Dentro de la calidad de vida profesional es importante que la organización reconozca la responsabilidad que posee, para desarrollar labores y condiciones laborales con excelencia, para los miembros y para la firmeza socioeconómica de la organización (Pérez, López, Molina, & Larrañaga, 2013). Asimismo, para el colaborador, ésta combina tanto sus necesidades como las percepciones de su lugar de trabajo; la percepción que tiene del apoyo, el impulso de su satisfacción a través de recompensas, su seguridad laboral, una línea de carrera, sentirse parte de la organización, ser respaldado y cuidado por ella, teniendo las mejores condiciones que permitan una fácil ejecución de sus labores, como también, la necesidad de satisfacer sus propias necesidades y expectativas y mantener una buena relación personal con los de su entorno (Durán, 2010).

Las dimensiones que componen la calidad de vida profesional son tres (Fernández, Santa & Casado, 2007; Grimaldo & Reyes, 2014). La primera, *(a) apoyo directivo*, está relacionada al soporte emocional por parte de los directivos hacia el personal a su cargo. Este apoyo directivo le permite al trabajador poder desarrollar sus tareas de una manera eficiente y así recibir una retroalimentación directa entre el jefe y el trabajador (Albanesi, 2013; Quezada, Sanhueza & Silva, 2010). La segunda dimensión, *(b) demandas de trabajo*, es la percepción que tiene el trabajador sobre su propio puesto laboral. Los trabajadores pueden percibir cuan seguros o inseguros se sienten dentro de la organización a la que pertenecen, e incluso autoevaluarse, todo esto siempre ligado a las funciones que les corresponda desempeñar (Alonso, Iglesias & Franco, 2002). Finalmente, la tercera dimensión es la *(c) motivación intrínseca*, la cual se manifiesta al realizar el trabajo encomendado, y que guarda relación con las características del puesto y las del trabajador (Zárate, 2006). Así también, la motivación intrínseca involucra el sentir placer con lo que se

desempeña, de esta forma, la persona siente gratificación y autorrealización consigo mismo (Catalá, Peñacoba, Velasco, Jareño & Fernández, 2016).

Se han hallado investigaciones respecto a la calidad de vida profesional relacionada con otras variables. Así, se encuentra que, si la importancia y el valor del sueño en la calidad de vida profesional no es el adecuado de acuerdo a su ritmo biológico, podría influir negativamente en el desempeño laboral (Grimaldo & Reyes, 2014). De manera similar, una baja calidad de vida ha sido relacionada con niveles altos o muy altos de síntomas de estrés (García, Gonzáles, Aldrete, Acosta & León, 2014). Por último, un estudio experimental encontró una mayor satisfacción en la calidad de vida laboral al implementarse diversas estrategias en cada una de las dimensiones compuestas (Argüelles, Quijano, Sahuí, Fajardo & Magaña, 2015). Esto fue, ya que éstas estrategias lograron eliminar las áreas de insatisfacción, infiriendo que conforme se les brinde a los colaboradores lo que ellos necesitan, mejoraría su calidad de vida (Argüelles, Quijano, Sahuí, Fajardo & Magaña, 2015).

De esta manera, es importante que las organizaciones pongan énfasis en la calidad de vida profesional para abarcar aspectos importantes para el trabajador, en el que no se limita netamente al ambiente laboral, sino busca el desarrollo personal y profesional del colaborador, en condiciones laborales adecuadas, seguras y saludables (Garcés, 2014). En la misma línea, el aprendizaje organizacional, también busca generar el desarrollo profesional en los trabajadores, lo cual será explicado a continuación.

1.2. Aprendizaje Organizacional

El aprendizaje organizacional es un proceso dinámico y definido mediante la interacción social que abarca a individuos, grupos y a la misma organización (Cardona & Calderón, 2006). El aprendizaje organizacional brinda conocimientos, capacidades, posibilitando nuevos productos y

servicios, desarrollando y mejorando así los procesos encaminados en una búsqueda de su perdurabilidad (Garzón & Fisher, 2008). Para una mayor comprensión de la variable aprendizaje organizacional, Örténblad (2015) plantea una definición que corresponde a un análisis de investigaciones previas (Caldwell, 2012; Örténblad, 2007), en la cual expresa la existencia de cuatro conceptos que abarcan el aprendizaje organizacional. El primero se centra en almacenar el conocimiento en la mente organizacional. En el segundo, la organización como generador de aprendizaje, a la par con lo que el trabajador aprende en él. El tercero proporciona el aprendizaje a través de un clima organizacional apropiado. Por último, busca que la organización brinde el aprendizaje de forma estructurada.

Éste tiene como objetivo generar un cambio en la mentalidad de todos los miembros involucrados, transfiriendo el conocimiento adquirido en la organización, recabando información interna y externa permitiéndole a la organización generar cambios en sus conductas para mejorar y crecer en innovación (Natividad et al., 2010; Reynolds & White, 2000 como se citó en Mayorca, 2010). En consecuencia, mientras una organización, gane mayor experiencia a través del aprendizaje, será menos resistente al cambio, y, además, con el aprendizaje adquirido, logrará optimizar el modo de vida y las cualidades que poseen los miembros de la organización (Mayorca & Mayorca, 2010). Por ello, el aprendizaje organizacional es necesario en las organizaciones porque considera al conocimiento como una capacidad de poder establecer un acercamiento con los clientes y así poder brindar mejores servicios para las empresas de manera mas rápida y eficiente (Garzón & Fischer, 2010).

En línea con Yang, Watkins, & Marsick (2004), el aprendizaje organizacional abarca seis dimensiones: aprendizaje en equipo, empowerment, dirección estratégica, sistema integrado, investigación y diálogo, y aprendizaje continuo. Estas dimensiones se agrupan a su vez en tres

bloques importantes: (a) aprendizaje individual, (b) en equipo y (c) organizacional (Garzón & Fisher, 2008). El aprendizaje individual, está orientado a la adquisición de nuevas experiencias de conocimiento. Por su parte, el aprendizaje en equipo, se dirige a una necesidad de establecer condiciones y mecanismos para elaborar equipos que logren aprender a través de la práctica y el desempeño continuo (Senge, 2012), desarrollando equipos eficaces o de alto rendimiento. Por último, el aprendizaje organizacional es la consecuencia del aprendizaje individual, en la que se considera que una organización que se encuentra orientada al aprendizaje, logra facilitar el desarrollo permanente de sus miembros y atraviesa una transformación continua. El aprendizaje organizacional constituye un factor clave para el desempeño eficiente de las empresas. Por tal motivo, es importante conocer su funcionamiento y así poder emplearlo acorde a los intereses generales de la organización (Barrera, 2011). El aprendizaje organizacional se convierte en una importante herramienta de participación activa por parte de sus miembros, ya que permite que desarrollen sus capacidades para crear nuevas ideas, y generar diferentes cambios, con el fin de optimizar el desempeño de los trabajadores, formando un progreso organizacional (Mayorca, 2010). En la misma línea, generar y desarrollar la calidad de vida profesional dentro de una organización es importante, ya que esta busca incrementar la satisfacción y autorrealización de los trabajadores. También, el aprendizaje organizacional es significativo para las organizaciones que buscan proteger sus recursos humanos, por lo que debe ofrecer al colaborador un entorno que genere su desarrollo como ser humano (Salvatierra, 2013).

Por otro lado, estudios previos han hallado que la implementación de herramientas de gestión no beneficia la doble vía en la comunicación, autonomía y participación de los miembros, que se necesitan para desarrollar el aprendizaje organizacional (Pujol & Navarra, 2001). Además, la factibilidad y la rapidez con que se produzca el aprendizaje, dependerá de la cultura

organizacional, ya que, la información en sí misma, no asegura el aprendizaje de las personas (Castañeda & Fernández, 2007). Referente a ello, una investigación señala que el aprendizaje organizacional es lento si la cultura en la que se desarrolla es fuerte y tradicional, porque ésta presenta dificultades para adaptarse con facilidad a cambios tanto sociales como económicos (Pirela de Faria & Sánchez, 2009). Por otra parte, se ha encontrado que, la capacidad del aprendizaje organizacional, no genera un impacto directo en relación al desempeño organizacional (Gálviz & Rojas, 2013).

1.3. El presente estudio

La presente investigación tiene como objetivo examinar la relación entre las variables calidad de vida profesional y aprendizaje organizacional en una muestra de colaboradores de servicio y producción de un restaurante de Lima (Perú); precisando que la muestra corresponde a una franquicia de una cadena de restaurantes a nivel nacional. Se espera encontrar que, a mayor calidad de vida profesional, mayor aprendizaje organizacional. Además, se identifica una necesidad por conocer a profundidad esta relación, ya que se han encontrado investigaciones que abordan ambas variables de manera independiente o en relación con otras. Es importante tomar en cuenta el contexto en el que se desarrolla un restaurante, ya que los trabajadores se ven expuestos a sentir presión en caso que no haya mucha variedad en la oferta gastronómica, que no exista una buena relación entre los precios y la calidad de los platos, lo que en suma afecta anímicamente al trabajador e influye en su nivel de productividad (Ramos, Segura, Gonzáles & Alonso, 2012). Por tal motivo, el aprendizaje organizacional permitiría el desarrollo de nuevas ideas, realizar innovaciones y métodos de dirección que permitan mejorar la forma en la que los colaboradores se desempeñan en su centro laboral (Passaillague & Estrada, 2016). La aplicación del presente estudio es relevante, ya que permite el estudio de ambas variables en el contexto de producción y

servicio al cliente, aportando información y evidencia que permita contribuir y promover nuevas áreas de investigación en un campo con poca exploración, como lo es el contexto peruano.

Capítulo 2. Método

2.1. Participantes

Para esta investigación se utilizó un muestreo no probabilístico intencional, puesto que la elección del personal a los que se les aplicó la prueba fue elegida por pertenecer al área de producción y servicio (Hernández, Fernández & Baptista, 2010). Para el cálculo del tamaño de la muestra, se empleó el programa G*Power versión 3.1.9.2, en el cual se estableció un mínimo de 153 participantes, asumiendo una prueba de hipótesis de una cola, un poder estadístico de .8, el cual determinará la probabilidad de aceptar la hipótesis de investigación planteada (Cárdenas & Arancibia, 2014). Asimismo, se tomó un margen de error de .05 y un tamaño de efecto de 0.2. En la presente investigación la muestra fue de 189 participantes (Tabla 1).

Tabla 1
Características demográficas de la muestra

Características		n(%)
Sexo	Masculino	150 (79%)
	Femenino	39 (21%)
Edad (años)		26.78 ± 5.86
Grado de Instrucción	Secundaria	78 (41%)
	Técnica	75 (40%)
	Universitaria	36 (19%)
Área	Producción	87 (46%)
	Servicio al cliente	102 (54%)
Lugar de Origen	Lima	102 (54%)
	Provincia	86 (46%)
Condición Laboral	Full Time	184 (97%)
	Part Time	5 (3%)
Reciben Capacitaciones	Si	143 (76%)
	No	45 (24%)
Tipo de Capacitación	Para crecimiento personal	56 (40%)
	Para crecimiento profesional	77 (54%)
	Para otro tipo de crecimiento	9 (6%)

2.2. Instrumentos

Cuestionario sociodemográfico.

Se utilizó una ficha sociodemográfica para obtener datos de edad, género, grado de instrucción, estado civil, número de hijos, lugar de origen, área de trabajo, tiempo laborando en la organización y condición laboral.

Cuestionario sobre las dimensiones del aprendizaje organizacional (CDAO.)

El instrumento (originalmente llamado *Dimensions of the Learning Organization Questionnaire*; DLOQ; Watkins y Marsick, 1997; como se citó en Marsick, 2013), tiene como objetivo evaluar las actividades de aprendizaje en una organización, las cuales corresponden a la forma de actuar ante los cambios continuos del entorno mediante la adquisición, y desarrollo del conocimiento para el logro de los objetivos organizacionales. Los 43 ítems se dividen en 3 dimensiones: aprendizaje individual (13 reactivos), aprendizaje grupal (6 reactivos) y aprendizaje de la organización (24 reactivos). El formato de respuesta es de tipo Likert de 1(nunca), a 6 (siempre).

Este instrumento ha sido traducido y adaptado en Venezuela por Mayorca, Ramírez, Vilorio y Campos (2007). Tal estudio evaluó la validez de contenido a través de una traducción al español. Asimismo, la confiabilidad del instrumento fue evaluada mediante el coeficiente de consistencia interna alfa de Cronbach, siendo de 0.97 para el total y entre 0.65 y 0.93 para cada dimensión.

En el presente estudio, para la dimensión de aprendizaje organizacional se obtuvo un coeficiente alfa de Cronbach de .96, y un rango de correlación ítem-total corregida de .62 a .81. Para la dimensión aprendizaje individual/grupal, tal coeficiente fue de .92 y con un rango de correlación ítem-total corregida de .34 a .74.

Escala de Calidad de Vida Profesional (CVP-35; Cabezas, 1998).

Para la presente investigación se usó la adaptación de Grimaldo y Reyes (2014). Este instrumento tiene como objetivo identificar los niveles de calidad de vida profesional. Las dimensiones que mide son: cargas de trabajo, motivación intrínseca y apoyo directivo. Cuenta con 35 preguntas con un formato de respuesta del 1 al 10 que se agrupan en las siguientes categorías: nada (valores 1 y 2), algo (valores 3, 4 y 5), bastante (valores 6, 7 y 8) y mucho (valores 9 y 10).

Respecto a la validez del instrumento los autores utilizaron el método de criterio de jueces, en el que se halló una validez significativa de $p < 0.05$ en todos los ítems. Respecto a la validez de constructo, los autores reportan el análisis factorial exploratorio a través del método de extracción de ejes principales y el método de rotación oblicua. Finalmente, los autores reportan la confiabilidad medida con el coeficiente alfa de Cronbach: .90 para carga en el trabajo, .91 para motivación intrínseca y .95 para apoyo directivo.

En el presente estudio el análisis de consistencia interna reveló índices alfa de Cronbach altos: .95 para la dimensión apoyo directivo con un rango de correlación ítem-total corregida de .58 a .83. Para la dimensión carga en el trabajo, el índice fue de .88 con un rango de correlación ítem-total corregida de .50 a .72. Finalmente, la dimensión motivación intrínseca obtuvo un índice alfa de Cronbach de .91 con un rango de correlación ítem-total corregida de .60 a .79.

2.3. Procedimiento

Los instrumentos utilizados fueron revisados por un jurado experto en el tema. Luego de verificar la pertinencia de los ítems, se procedió a realizar un piloto para ver la claridad y comprensión de los ítems. Por tal motivo, el piloto fue aplicado a una muestra ($N = 20$) con características similares a la muestra original, con el fin de identificar que todas las preguntas sean

totalmente claras; esto se llevó a cabo mientras los colaboradores se encontraban trabajando. Posterior a ello, se decidió modificar el ítem 8 (i.e, “*Las personas están dispuestas a una retroalimentación honesta entre unos y otros*”) del instrumento *Cuestionario sobre las dimensiones del aprendizaje organizacional (CDAO)*. Así, se cambió la palabra realimentación, por retroalimentación. Esto debido a que en el estudio piloto se encontró que era una pregunta que no quedaba del todo clara para la muestra. Asimismo, en el instrumento *Escala de Calidad de Vida Profesional CVP-35* se agregó la palabra “de” al enunciado del ítem 6 (i.e, “*La falta de tiempo para mi vida personal*”) con la finalidad de que quede más claro.

Posterior a ello, se realizó el contacto con el jefe de operaciones, responsable de las sedes seleccionadas y se le consultó si estarían dispuestos a ser parte de una encuesta académica para una investigación que se estaba llevando a cabo en la institución. Este consultó con el gerente y las responsables del área de recursos humanos, quienes finalmente dieron la autorización. Una vez informado al personal del área de producción y servicio y haber aceptado voluntariamente, se procedió a entregar el consentimiento informado para que lo firmaran, medio por el cual se les indicó la confidencialidad de la información y los participantes autorizaron su participación voluntaria. Luego, se les brindó las instrucciones necesarias para que llenen la ficha sociodemográfica y para la aplicación de los instrumentos.

La aplicación de ambas encuestas fue realizada de forma colectiva, es decir, se entregó la encuesta a pequeños grupos de tres trabajadores, y se les indicó que la realización de las encuestas era de manera anónima e individual y tenían 20 minutos para poder desarrollarla. Asimismo, ésta se llevó a cabo en un horario en el que los trabajadores tuvieron un receso, de tal manera que el tiempo no era un limitante, como también, el ambiente en el que se encontraban era cómodo y

estaba dentro del mismo centro laboral que en ese momento no contaba con la presencia de comensales.

Para los análisis de datos, primero se utilizó la prueba Kolmogorov-Smirnov para examinar la distribución de los datos de las variables. Para los datos con una distribución normal se emplearon pruebas paramétricas (prueba T de Student y correlación de Pearson), mientras que para las variables que no presentaron distribución normal se utilizaron pruebas no paramétricas (prueba U-Mann Whitney y Spearman).

Capítulo 3. Resultados

3.1. Evidencias de validez y confiabilidad del Cuestionario sobre las Dimensiones del Aprendizaje Organizacional

Como parte de los resultados, en primer lugar, se van a reportar evidencias de validez y confiabilidad para cada uno de los instrumentos aplicados. Primero se reporta la evidencia de la estructura interna del Cuestionario de las Dimensiones del Aprendizaje Organizacional, calculada mediante un análisis de componentes principales con rotación Varimax.

Mediante este análisis, se encontró que el KMO fue de .94, el cual es considerado muy aceptable. Por otra parte, el test de Esfericidad de Barlett, resultó estadísticamente significativa ($p < 0.001$; $\chi^2 = 5694,66$; $gl = 903$). Por lo tanto, existe cierto grado de relación entre los ítems del instrumento, siendo factible realizar el análisis factorial. La prueba de Kaiser Meyer Olkin (KMO) mide la comparación de los coeficientes de correlación parcial, tomando en cuenta un rango entre 0 y 1, mientras que la prueba de esfericidad de Barlett evalúa la hipótesis nula de aquellas variables que no se encuentran relacionadas, aceptando un nivel de significancia $p < .05$ (Garmendia, 2007).

En el primer análisis realizado, tomando como criterio los autovalores mayores que uno, se encontró que se debían extraer 8 componentes, que en su conjunto explicaron el 68.40% de su varianza total. El primer componente obtuvo un autovalor de 20.13 que explicó el 46.81% de la varianza. El segundo componente obtuvo un autovalor de 1.69 que explicó el 3.94% de la varianza adicional. El tercer componente obtuvo un autovalor de 1.61 que explicó el 3.75% de la varianza adicional. El cuarto componente obtuvo un autovalor de 1.53 que explicó el 3.56% de la varianza adicional.

El quinto componente obtuvo un autovalor de 1.25 que explicó el 2.92% de la varianza adicional. El sexto componente obtuvo un autovalor de 1.10 que explicó el 2.56% de la varianza adicional. El séptimo componente obtuvo un autovalor de 1.05 que explicó el 2.45% de la varianza adicional. Finalmente, el octavo componente obtuvo un autovalor de 1.02 que explicó el 2.39% de la varianza adicional. Esta solución factorial no puede ser interpretada porque los ítems están muy dispersos y miden áreas diferentes. El gráfico de sedimentación de Cattell, sugirió la extracción de un factor (ver Figura 1).

Figura 1 Gráfico de sedimentación de Cattell del cuestionario sobre las Dimensiones del Aprendizaje Organizacional

Al encontrarse que ninguno de los dos criterios coincidía con el modelo original de tres escalas, propuesto por Mayorca, Ramírez, Vilorio, y Campos, (2007) se forzó un nuevo análisis a través del método de extracción de Factorización de Eje principal con rotación Varimax para calcular nuevas estructuras factoriales. Primero se calculó con seis factores, y al no encontrarse

una interpretación clara (debido a que los ítems se encuentran muy dispersos), se fue reduciendo a cinco, luego a cuatro, posteriormente a tres y finalmente se encontró que la de dos factores es la que mejor se representa la estructura factorial del instrumento y es la que se ha desarrollado.

En este nuevo análisis encontrado, se encontraron dos factores requeridos con autovalor mayor a 1, que explicaban un 50.75% de la varianza total. El primero obtuvo un autovalor de 12.14 que explicó el 28.24% de la varianza, sus cargas factoriales se encuentran en un rango de .50 y .73 (ver Tabla 2), donde se agruparon los ítems 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 40, 41, 42 y 43, que corresponden en su totalidad a la dimensión de Aprendizaje Organizacional, que debido a la reagrupación de factores se ha compuesto por las dimensiones de Sistema Integrado (22, 23, 24, 25), Dirección Estratégica (35, 38, 39, 40, 41, 42, 43) y Empowerment (20, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 37). Respecto al segundo factor, obtuvo un autovalor de 9.68 que explicó el 22.51% de la varianza adicional. Sus cargas factoriales se encuentran en un rango de .29 y .73 (ver Tabla 2), donde se agruparon los ítems 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18 y 19, que corresponden en su totalidad a la dimensión de Aprendizaje Individual y Grupal, que debido a la nueva reagrupación de factores, está compuesta por las dimensiones Investigación y Diálogo (1, 2), Aprendizaje Continuo (4, 5, 6, 7) y Aprendizaje en equipo (3, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19).

Para poder hallar la confiabilidad del Cuestionario sobre las Dimensiones del Aprendizaje Organizacional, se ha seguido el método de consistencia interna alfa de Cronbach. Este coeficiente encontrado, correspondiente al análisis del primer factor es de .96, y el rango de correlación total de elementos corregida es de .62 a .81. Respecto al análisis de consistencia interna del segundo factor, se encontró que el alfa de Cronbach es de .92 y el rango correspondiente a la correlación total de elementos corregida es de .34 a .74 (ver Tabla 2).

Tabla 2.

Cargas factoriales y correlación total de elementos corregidos (r) del Cuestionario sobre las Dimensiones del Aprendizaje Organizacional

Ítems	Aprendizaje Organizacional	Aprendizaje Individual y Grupal
29. Las personas controlan sus recursos necesarios	.73 (.73)	
33. Incentivan el pensamiento con perspectiva global	.72 (.81)	
23. Existe un Sistema de medición del funcionamiento	.71 (.73)	
25. Evalúan los resultados del entrenamiento	.70 (.74)	
22. Mantiene una base de datos actualizada	.69 (.73)	
34. Se considera la opinión del cliente	.67 (.69)	
30. Apoya a los empleados que toman riesgos	.66 (.65)	
42. Los líderes buscan oportunidades de aprendizaje	.65 (.78)	
21. Las personas obtienen la información necesaria	.65 (.71)	
37. Las personas pueden dar respuesta a los problemas	.65 (.74)	
28. Las personas contribuyen con la visión	.65 (.71)	
36. Trabajan junto con su entorno externo	.65 (.66)	
35. Consideran el impacto de las decisiones	.64 (.76)	
43. Los líderes actúan de acuerdo a sus valores	.64 (.79)	
38. Los líderes brindan apoyo	.64 (.77)	
20. Utilizan una comunicación fluida	.64 (.71)	
26. Las personas son reconocidas	.62 (.66)	
32. Los empleados pueden tener un balance en su vida	.62 (.69)	
31. La visión se construye en base a las personas	.62 (.74)	
39. Los líderes comparten la información	.62 (.76)	
40. Los líderes permiten desarrollar la visión	.59 (.62)	
27. Las personas pueden elegir sus funciones	.54 (.59)	
24. Ofrecen cursos de adiestramiento	.52 (.62)	
41. El líder entrena a su equipo	.50 (.64)	
12. Se tratan con respeto entre sí		.73 (.71)
9. Las personas escuchan diferentes puntos de vista		.71 (.64)
13. Las personas promueven la confianza		.69 (.64)
14. Los equipos orientan sus metas a sus necesidades		.69 (.74)
16. Las dinámicas de grupo se centran en la tarea y la relación		.67 (.73)
11. Las personas buscan la opinión de los demás		.66 (.68)
15. Se tratan como iguales		.66 (.65)
7. Recompensan a la gente que se esfuerza		.64 (.65)
8. Las personas se brindan retroalimentación		.60 (.67)
19. Los equipos confían en la organización		.56 (.72)
3. Las personas se ayudan entre sí a aprender		.55 (.64)
17. Los equipos recogen las ideas de los demás		.54 (.58)
5. Las personas obtienen tiempo para desarrollarse		.53 (.54)
10. Se incentiva a que pregunten “¿por qué?”		.52 (.61)
18. Los equipos son retribuidos por sus logros		.51 (.67)
6. Las personas identifican oportunidades de aprendizaje		.51 (.52)
2. Las personas identifican sus habilidades		.49 (.63)
1. Las personas discuten abiertamente		.29 (.34)
4. Las personas pueden conseguir recursos		.29 (.37)

Evidencias de validez y confiabilidad de la Escala de Calidad de Vida Profesional CVP-35 (Cabezas, 1988)

Con el fin de obtener la evidencia de validez del instrumento, se ejecutó un análisis de componentes principales con rotación Varimax. A través de este análisis se encontró que la prueba de Kaiser Meyer Olkin (KMO) tuvo un valor de .93 y la prueba de esfericidad de Barlett resultó estadísticamente significativa ($p < 0.001$; $\chi^2 = 4384,94$; $gl = 933$). Por lo tanto, existe cierto grado de relación entre los ítems del instrumento, siendo factible realizar el análisis factorial.

En el primer análisis, se encontró que se debían extraer 2 factores, que en su conjunto explicaron el 52.04% de su varianza total. El primer factor obtuvo un autovalor de 15.04 que explicó el 44.25% de la varianza y el segundo factor obtuvo un autovalor de 2.64 que explicó el 7.79% de la varianza adicional; encontrándose que no puede ser interpretada.

Asimismo, luego del análisis de los autovalores con cargas factoriales divididas, correspondientes al primer análisis de la prueba, se procedió a contrastar con el gráfico de sedimentación de Cattell, el cual sugirió la extracción de dos factores (ver Figura 2).

Figura 2. Gráfico de sedimentación de Cattell de la Escala de Calidad de Vida Profesional CVP-35 (Cabezas, 1988)

Al encontrarse que ninguno de los dos criterios coincidía con el modelo original de tres escalas propuesto por Grimaldo y Reyes, (2014) se forzó el método de extracción Factorización de Eje Principal con rotación Oblimin para calcular nuevas estructuras factoriales. Por tal motivo, se calculó con tres factores de acuerdo a la prueba original, siendo la que mejor se representa y es la que se ha desarrollado.

En este nuevo análisis encontrado, se encontraron tres factores requeridos con autovalor mayor a 1, que explicaban un 55.77% de la varianza total. El primero obtuvo un autovalor de 15.08 que explicó el 44.37% de la varianza, sus cargas factoriales se encuentran en un rango de .46 y .95 (ver Tabla 3), donde se agruparon los ítems 17, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33 y 34, que corresponden a la dimensión de Apoyo Directivo. Respecto al segundo factor, obtuvo un autovalor de 2.66 que explicó el 7.82% de la varianza adicional. Sus cargas factoriales se

encuentran en un rango de .33 y .82 (ver Tabla 3), donde se agruparon los ítems 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10 y 11 que corresponden a la dimensión de Carga en el Trabajo. Finalmente, el tercer factor obtuvo un autovalor de 1.21 que explicó el 3.56% de la varianza adicional. Sus cargas factoriales se encuentran en un rango de .37 y .80 (ver Tabla 3), donde se agruparon los ítems 1, 12, 13, 14, 15, 16, 18, 19, 20 y 21 que corresponden a la dimensión de Motivación Intrínseca.

Para poder hallar la confiabilidad de la Escala de Calidad de Vida Profesional CVP-35, se ha seguido el método de consistencia interna alfa de Cronbach. Este coeficiente encontrado, correspondiente al análisis del primer factor es de .95, y el rango de correlación total de elementos corregida es de .58 a .83. Respecto al análisis de consistencia interna del segundo factor, se encontró que el alfa de Cronbach es de .88 y el rango correspondiente a la correlación total de elementos corregida es de .50 a .72. En cuanto al análisis de consistencia interna del tercer factor, se encontró que el alfa de Cronbach es de .91 y el rango correspondiente a la correlación total de elementos corregida es de .60 a .79 (ver Tabla 3).

Tabla 3.

Cargas Factoriales y Correlación total de elementos corregidos (r) de la Escala de Calidad de Vida Profesional

Ítems	Apoyo Directivo	Carga en el trabajo	Motivación Intrínseca
29. Tratan de mejorar la calidad de vida de mi puesto	.95 (.83)		
25. La posibilidad de ser ascendido	.86 (.79)		
30. La libertad de decisión que tengo	.84 (.82)		
28. La recepción del resultado de mi trabajo	.82 (.83)		
32. La posibilidad de ser creativo	.82 (.76)		
33. La posibilidad de ser escuchado	.77 (.75)		
24. El reconocimiento de mi esfuerzo	.76 (.76)		
34. La calidad de mi vida laboral	.74 (.75)		
31. La variedad de mi trabajo	.72 (.77)		
26. El apoyo de mis jefes	.65 (.75)		
17. La capacitación que recibo	.52 (.72)		
23. Mi satisfacción con el sueldo	.49 (.58)		
27. El apoyo de mis compañeros (as)	.47 (.69)		
22. La posibilidad de expresar lo que siento	.46 (.69)		
9. Las interrupciones molestas		.82 (.67)	
7. La incomodidad física en el trabajo		.76 (.72)	
10. El estrés que tengo		.73 (.68)	
8. La carga de responsabilidad		.73 (.70)	
5. Los conflictos laborales		.64 (.53)	
11. Mi trabajo tiene consecuencias negativas		.62 (.58)	
6. La falta de tiempo para mi vida personal		.61 (.65)	
2. Prisas y agobios por la falta de tiempo		.52 (.59)	
3. Presión por la cantidad de trabajo		.49 (.59)	
4. Presión por la calidad de mi trabajo		.33 (.50)	
19. Me siento orgulloso de mi trabajo			.80 (.79)
18. Mi trabajo es importante en la vida de otros			.79 (.72)
15. El apoyo de mi familia			.77 (.63)
13. La motivación que siento			.66 (.72)
16. Mis ganas de ser creativo (a)			.58 (.60)
12. El tipo de trabajo			.52 (.74)
14. La exigencia de capacitación			.51 (.65)
20. La claridad de mis funciones			.45 (.70)
1. Cantidad de trabajo que tengo			.40 (.64)
21. El apoyo que recibo de mi equipo			.37 (.66)

3.2. Análisis Descriptivos

Respecto al Cuestionario sobre las Dimensiones del Aprendizaje Organizacional (CDAO) desarrollado por Mayorca, Ramírez, Vilorio, y Campos, (2007), en la subescala de Aprendizaje Organizacional, alcanzó un promedio de 4.30 de 6 con una desviación estándar de 1.00; y para la subescala de Aprendizaje Individual y Grupal, obtuvo un promedio de 4.34 de 6 con una desviación estándar de .85. Asimismo, para la Escala de Calidad de Vida Profesional (CVP) desarrollado por Grimaldo y Reyes, (2014), en la subescala Apoyo Directivo, se alcanzó un promedio de 7.15 de 10 con una desviación estándar de 1.87; para la subescala de Carga en el Trabajo, se obtuvo un promedio de 6.05 de 9.6 con una desviación estándar de 1.87; y para la subescala de Motivación Intrínseca, se obtuvo un promedio de 7.97 de 10 con una desviación estándar de 1.52. En la tabla 4 se exponen la media y la desviación estándar de las respectivas variables, de acuerdo con los resultados encontrados de la muestra (ver Tabla 4).

Tabla 4.

Media, desviación estándar (DE), rango mínimo y máximo de las variables Aprendizaje Organizacional (AO), Aprendizaje Individual y Grupal (AIG), Apoyo Directivo (AD), Carga en el Trabajo (CT) y Motivación Intrínseca (MI)

	Media	DE	Mínimo	Máximo
Aprendizaje Organizacional	4.30	1.00	1.58	6.00
Aprendizaje Individual y Grupal	4.34	.85	1.84	6.00
Apoyo Directivo	7.15	1.87	2.50	10.00
Carga en el Trabajo	6.05	1.87	1.00	9.60
Motivación Intrínseca	7.97	1.52	2.80	10.00

Nota. N = 189, DE = Desviación estándar

3.3. Análisis de Correlaciones

Con el fin de establecer el tipo de correlación entre las variables (Pearson o Spearman) se llevó a cabo una prueba de normalidad para poder establecer el tipo de distribución correspondiente. Por consiguiente, se utilizó el estadístico de Kolmogorov Smirnov, dentro del cual, dos de las cinco dimensiones poseen una distribución normal ($p > .05$), mientras que las otras tres dimensiones no poseen una distribución normal ($p < .05$).

Por tal motivo, se concluye que para las dimensiones aprendizaje individual, grupal y carga en el trabajo se empleó la prueba de correlación Pearson y para las otras tres dimensiones, aprendizaje organizacional y grupal, apoyo directivo, y motivación intrínseca se empleó Spearman (ver Tabla 5).

Adicionalmente, también se ha observado que en las variables sociodemográficas tales como, edad, grado de instrucción, número de hijos y tiempo en la empresa, no se presenta una distribución normal ($p < .05$), por lo que también serán correlacionadas por la prueba de Spearman.

Tabla 5

Test de Kolgomorov Smirnov de las variables edad, grado de instrucción, número de hijos, tiempo en la empresa, aprendizaje organizacional, aprendizaje individual y grupal, apoyo directivo, carga en el trabajo y motivación intrínseca

	<i>D</i>	Significancia
Edad	.11	.00
Grado de instrucción	.23	.00
Número de hijos	.30	.00
Tiempo en la empresa	.20	.00
Aprendizaje Organizacional	.07	.02
Aprendizaje Individual y Grupal	.06	.20
Apoyo Directivo	.07	.04
Carga en el Trabajo	.05	.20
Motivación Intrínseca	.09	.00

Nota. $N = 189$, D = Estadístico Kolomogorov Smirnof

Se calcularon las correlaciones entre las variables de estudio y las variables demográficas con la prueba de correlación de Spearrman (los coeficientes de correlación pueden verse en la Tabla 6). Con respecto a las variables demográficas, se puede apreciar que ninguna correlaciona significativamente con algunas de las variables psicológicas estudiadas.

Asimismo, entre las variables de estudio, puede verse claramente en la tabla que las correlaciones entre las subescalas de ambos instrumentos, correlacionan todos en la misma dirección, es decir, correlacionan significativamente y de manera positiva ($p < .001$).

Tabla 6

Correlaciones de Spearman (S) y Pearson (P) entre las subescalas de calidad de vida profesional y aprendizaje organizacional (N=189)

Variables Principales	Media	Desviación Estándar	2	3	4	5
1.Aprendizaje Organizacional	4.30	1.00	.84***S	.71***S	.34***S	.61***S
2.Aprendizaje Individual y Grupal	4.34	.85	-	.67***S	.34***P	.58***S
3.Apoyo Directivo	7.15	1.87		-	.54***S	.82***S
4.Carga en el Trabajo	6.05	1.87			-	.54***S
5.Motivación Intrínseca	7.97	1.52				-

Nota. * $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$, las correlaciones con las variables demográficas son bilaterales.

Como análisis adicionales, se han planteado ver diferencias entre los puntajes de las variables de estudio, según algunos de los aspectos sociodemográficos. No se encontraron diferencias significativas con las variables sexo, condición laboral, área y estudios, sólo se encontraron diferencias significativas con respecto a la variable recibes capacitaciones con las cinco variables analizadas. En los cinco casos se observa que los que tienen mayores puntajes son los que sí reciben capacitaciones (ver Tabla 7).

Tabla 7

Análisis comparativo de las dimensiones de calidad de vida profesional y aprendizaje organizacional según si reciben capacitaciones.

Variables Principales	Reciben Capacitaciones		Prueba estadística
	Sí	No	
	Media (Desviación Estándar)	Media (Desviación Estándar)	
1. Aprendizaje Organizacional	4.48 (.93)	3.78 (1.00)	1947 ^{*b}
2. Aprendizaje Individual/Grupal	4.49 (.80)	3.89 (.81)	4.34 ^{*a}
3. Carga en el trabajo	6.24 (1.91)	5.49 (1.65)	2.37 ^{*a}
4. Apoyo Directivo	7.47 (1.76)	6.23 (1.80)	1979.5 ^{*b}
5. Motivación Intrínseca	8.20 (1.36)	7.19 (1.74)	2115 ^{*b}

Nota. $*p < .05$, las comparaciones de medias son bilaterales.

a. T de student

b. U de Mann - Whitney

Capítulo 4. Discusión

El objetivo de la presente investigación fue estudiar la relación existente entre la calidad de vida profesional y el aprendizaje organizacional en una muestra de colaboradores de servicio y producción de un restaurante de Lima, Perú. Se hipotetizó que, a mayor calidad de vida profesional, mayor aprendizaje organizacional en los colaboradores. Esto sugeriría que el aprendizaje organizacional depende de cuán satisfechos se sienten los colaboradores con la calidad de vida profesional que tienen en la empresa. El resultado encontrado fue el esperado debido a que ambas variables correlacionaron de manera significativa y positiva, es decir, los participantes que refirieron una buena calidad de vida profesional, se sienten satisfechos con la empresa y con la labor que desempeñan en ella.

En primer lugar, se encontró una correlación positiva significativa entre la variable apoyo directivo con las variables aprendizaje organizacional y aprendizaje individual/grupal. Para el caso de la relación entre apoyo directivo y aprendizaje organizacional, estudios previos con empleados de banco sugieren que la cercanía con una figura directiva, como sucede con el *mentoring*, favorece el aprendizaje organizacional (Hussaian & Ishak, 2017). De manera similar, en el estudio de Romero y Lassmann (2016) con trabajadores del bienestar infantil, los autores encontraron que los programas de *mentoring* generan beneficios tanto personales como profesionales para estos trabajadores, lo que sería significativo para aquellos jefes que estén interesados en retener a los buenos empleados a través de intervenciones efectivas. En conjunto, estos resultados sugieren que estas personas recurren al soporte emocional que sus jefes o líderes les puedan proveer, ya que esto influiría positivamente en el proceso de adquisición del aprendizaje tanto organizacional, como individual/grupal. Asimismo, Fernández (2014) señala que el aprendizaje organizacional

permitiría generar una alta rentabilidad y actitudes positivas, como también, mejoraría la relación entre los jefes y sus subordinados, aumentando así la productividad y la calidad del trabajo en la organización. Así por ejemplo, en una cadena de restaurantes en Ecuador, se implementó un modelo de gestión basado en el liderazgo centrado en principios, encontrando al aprendizaje continuo como un factor de mayor crecimiento (Quiróz, 2016). En suma, esto sugeriría, como de manera similar lo hace los resultados de la presente investigación, que es importante promover el apoyo directivo para fortalecer el aprendizaje organizacional, especialmente si se realiza enfatizando el liderazgo.

En segundo lugar, se encontró una correlación positiva y significativa entre la motivación intrínseca y el aprendizaje tanto organizacional como individual/grupal. Esto sugiere que, a mayor motivación intrínseca por parte de los colaboradores, esto les permitiría adquirir un mayor aprendizaje. De hecho, Martín, Trevilla y Martín (2009) señalan que la motivación intrínseca influye de manera positiva y significativa en la transferencia de conocimiento. Esto se evidencia cuando los trabajadores desempeñan tareas en las que ponen en práctica sus capacidades, logrando así sentirse satisfechos y competentes, lo que finalmente influye en su disposición para compartir el conocimiento con los demás trabajadores. Además, Noe, Tews y Dachner (2010) refieren que la eficacia de cómo se lleven a cabo los programas de aprendizaje en la organización, estaría directamente relacionada a la motivación de la persona, lo que guarda una estrecha relación con los resultados encontrados en la presente investigación. Al respecto, en el estudio con trabajadores de la construcción en Tailandia, Navarro, Linares y Montañana (2010), observaron que la posibilidad de crecimiento profesional promueve la motivación, por ello los trabajadores se muestran alegres al adquirir nuevos aprendizajes y experiencias, considerando al aprendizaje como un factor que les permite desarrollarse personalmente. Estos resultados sugieren que el aprendizaje

organizacional permitiría que una organización afronte ágilmente los cambios constantes por los que atraviesa una empresa. A través del uso de soluciones innovadoras, tal afrontamiento llevaría a mantener actualizada a la organización y a sus trabajadores, y a evolucionar en un entorno tan cambiante (Gómez, 2015).

En tercer lugar, se encontró una correlación positiva y significativa entre la carga en el trabajo y el aprendizaje tanto organizacional como individual/grupal. Ello sugiere que, a mayor carga en el trabajo, se producirá un mejor aprendizaje tanto organizacional como individual/grupal. En relación a ello, en un estudio previo con una muestra de enfermeros, se encontró que la carga en el trabajo es una dimensión que presenta diferencias ya que ésta podría depender del tipo de servicio al que está ligado, como también de la cantidad de personas atendidas (Fernández, Cuairan & Curbelo, 2016). El presente estudio, al encontrarse en el rubro de la hostelería, sugiere que la carga en el trabajo podría ser una de las variables que tiene mayor peso al momento de poder predecir el nivel de energía del trabajador, ya que una carga de trabajo que no es manejable, influiría en el descenso de la eficacia y productividad del trabajador, lo que finalmente afectaría en el índice de producción de la organización (Gascón, s/f).

En cuarto lugar, se encontró que aquellas personas que sí reciben capacitaciones, presentan mayor predisposición a la adquisición del aprendizaje. En ese sentido, Pardo y Díaz (2014) señalan que tanto los procesos de capacitación, como también el desarrollo de las competencias en el personal, son elementos clave que permiten que se lleve a cabo una transformación organizacional. De esta manera, se genera la mejora del rendimiento de los trabajadores, se reduce la incertidumbre y se promueve la participación de los equipos que favorecen la adaptación al cambio en la organización (Pardo & Díaz, 2014). En la misma línea, Fernández (2014) señala que con el aprendizaje organizacional no sólo se desarrollarían nuevos conocimientos sino que éstos

permitirían aumentar la capacidad de los trabajadores en mejorar los resultados de la empresa, centrándose en la importancia de la inversión en políticas de capacitación y desarrollo de acuerdo a las necesidades de la empresa, lo que permitirá que a largo plazo se agranden los conocimientos de los trabajadores y sea una guía permanente en su vida profesional. Así, la capacitación del personal en restaurantes debe considerarse cuando se desea promover el aprendizaje organizacional. Como bien refiere Sánchez (2014), un plan de capacitación impactaría no sólo en el aspecto económico, sino que mejoraría la fidelización y satisfacción por parte de los clientes hacia la empresa. Con ello se logra un cambio en el desarrollo personal de cada trabajador, tal como brindar una solución rápida a los problemas, mejor ejecución de su trabajo y la mejora en su relación en la atención al cliente.

4.1. Limitaciones

Aunque el presente estudio arroja resultados interesantes con implicaciones importantes, debe notarse que también posee algunas limitaciones.

- En este estudio el número de mujeres fue reducido, aunque debe notarse que la cadena de producción en restaurantes está generalmente compuesta por hombres. En todo caso, futuros estudios pueden comparar el aprendizaje organizacional y la calidad de vida profesional desde una perspectiva de género, con la finalidad de poder profundizar el porqué de la presencia total del género masculino en el área de producción y parte del género femenino orientado a lo que es servicio al cliente, para poder constatar si se trata o está influido por nuestra cultura peruana o son otros los factores que conllevan a esta distribución de personal.
- Investigaciones similares al presente estudio son muy escasas tanto en el contexto peruano como en otros países. En tal sentido, esta investigación sentará las bases para futuros

estudios en poblaciones peruanas, en el que se podría hacer un análisis en relación a cómo se evidencian ambas variables de estudio en una franquicia, comparándola con pequeñas y medianas empresas del rubro gastronómico.

4.2. Conclusiones

En conclusión, en la presente investigación se ha encontrado que tanto la variable calidad de vida profesional y aprendizaje organizacional correlacionan positiva y significativamente. En ese sentido, se hallaron las correlaciones entre apoyo directivo, motivación intrínseca, carga en el trabajo y capacitaciones, en relación con el aprendizaje tanto organizacional como individual/grupal. La primera muestra que la relación cercana entre el jefe y el trabajador influiría positivamente en la adquisición y desarrollo del aprendizaje organizacional. La segunda evidencia que se generaría un mejor nivel de aprendizaje, si los colaboradores se encuentran motivados laboralmente. La tercera, manifiesta que la carga en el trabajo afectaría directamente en el desempeño laboral del trabajador, si este no es manejado adecuadamente. Finalmente, la cuarta señala que el recibir capacitaciones, permitiría que el trabajador desarrolle sus habilidades personales y profesionales en función al aprendizaje adquirido.

4.3. Recomendaciones

A manera de recomendación se sugiere que empresas tipo restaurante utilicen métodos reconocidos para propiciar la motivación intrínseca de sus trabajadores, debido a la relación significativa que mantiene con el aprendizaje organizacional. Para ello podrían realizar una evaluación de 360 grados, como también una evaluación de clima y cultura, con la finalidad de

poder conocer aún más a sus equipos y poder trabajar en las brechas existentes en estos resultados. Otras estrategias que podrían manejar es el empowerment, ya que permite darle al colaborador un cierto grado de autonomía para que desarrolle sus actividades con mayor libertad. Adicional a ello, el generar una línea de carrera interna, podría mejorar la motivación intrínseca, ya que se sienten con oportunidades de poder crecer dentro de la organización. Además, dado que los participantes le dan mayor importancia al apoyo directivo que reciben por parte de su jefe, es decir, por el soporte emocional que reciben de ellos, se recomienda que se refuerce la comunicación entre los jefes y trabajadores. Esto podría favorecer a que los empleados se sientan escuchados y valorados por la organización, lo cual influiría positivamente desde las capacitaciones que les brindan, hasta en la forma en cómo un líder se dirige hacia ellos para enseñarles un aprendizaje nuevo.

Referencias

- Albanesi, S. (2013). Percepción de calidad de vida profesional en trabajadores de la salud. *Alternativas en Psicología*, 17, 8-19.
- Alonso, M., Iglesias, A.I., & Franco, A. (2002) Percepción de la calidad de vida profesional en un área sanitaria de Asturias. *Aten Primaria*, 30(8), 483-489.
- Angulo, R. (2017). Gestión del conocimiento y aprendizaje organizacional: Una visión integral. *Informes Psicológicos*, 17(1), 53-70.
- Argüelles, L., Quijano, R., Sahuí, J., Fajardo, M., & Magaña, D. (2015). Estudio experimental de la calidad de vida laboral en MIPYMES turísticas. *Revista Global de Negocios*, 3(1), 1-16.
- Barrera, G. (2011). *Aprendizaje Organizacional: transferencia del conocimiento*. Universidad Nacional de Colombia. Recuperado de http://www.fce.unal.edu.co/uifce/pdf/Aprendizaje_organizacional_transferencia_del_conocimiento.pdf
- Caldwell, R. (2012). Systems thinking, organizational change and agency: A practice theory critique of Senge's learning organization. *Journal of Change Management*, 12(2), 145-164.
- Castañeda, D & Fernández, M. (2007). Validación de una escala de niveles y condiciones de aprendizaje organizacional. *Universitas Psychologica*, 6(2), 245-254
- Castellano, P. (2007). Aprendizaje organizacional: Creación o destrucción de valor. *Cuadernos de Investigación*, 1, 1-26.

- Cárdenas, M. & Arancibia, H. (2014). Potencia estadística y cálculo de tamaño del efecto en G*Power: Complementos a las pruebas de significación estadística y su aplicación en psicología. *Revista Salud & Sociedad*, 5(2), 210-224.
- Cardona, J., & Calderón, G. (2006) El impacto del aprendizaje en el rendimiento de las organizaciones. *Cuadernos de Administración*, 19(32), 11-43.
- Catalá, P., Peñacoba, C., Velasco, L., Jareño Arias, N., & Fernández, A. (2016) La motivación como variable influyente en la ansiedad y autoconfianza de los deportistas. *Informació Psicológica*, 112, 14-28.
- Chacaltana, J., & Yamada, G. (2009). *Calidad del empleo y productividad laboral en el Perú*. Washington, DC: Banco Interamericano de Desarrollo. Recuperado de http://mba.americaeconomia.com/sites/mba.americaeconomia.com/files/calidad_de_empleo_en_Peru.pdf
- Da Silva, M. (2006). *Nuevas perspectivas de la calidad de vida laboral y sus relaciones con la eficacia organizacional*. (Tesis Doctoral, Universidad de Barcelona, España). Recuperado de http://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/42743/1/MDS_TESIS.pdf
- Durán, M. (2010). Bienestar Psicológico: el estrés y la calidad de vida en el contexto laboral. *Revista Nacional de Administración*, 1(1), 71-84.
- Fernández, A., Santa, E., & Casado, M. (2007). Calidad de vida profesional de los profesionales de enfermería en atención primaria de Soria. *Biblioteca Las casas*, 3(1). Recuperado de: <http://www.index-f.com/lascasas/documentos/lc0213.pdf>
- Fernández, A., Cuairan, M., & Curbelo, R. (2016). Calidad de vida profesional de enfermería en urgencias de un hospital de referencia. *Revista Enfermería Global*, 15(2), 376-385.

- Fernández, J. (2014). *“La orientación al aprendizaje organizacional y su impacto en el desempeño de una empresa del sector financiero”* (Tesis de doctorado, Universidad de Murcia, España). Recuperado de https://digitum.um.es/xmlui/bitstream/10201/38753/1/Juan%20Ram%C3%B3n%20Fern%C3%A1ndez%20Gil_jg.pdf
- Fontes, R. (2002) Salud y seguridad en el trabajo en América Latina y el Caribe: Análisis, temas y recomendaciones de política. Banco Interamericano de Desarrollo. Recuperado de <https://publications.iadb.org/bitstream/handle/11319/5260/Seguridad%20y%20salud%20en%20el%20trabajo%20en%20Am%C3%A9rica%20Latina%20y%20el%20Caribe%3a%20an%C3%A1lisis%2c%20temas%20y%20recomendaciones%20de%20pol%C3%ADtica.pdf?sequence=1>
- Garcés, A. (2014). *Calidad de vida en el trabajo del profesional médico y de enfermería en una empresa social del estado (E.S.E) III nivel, Bogotá*. (Tesis de maestría, Universidad Nacional de Colombia). Recuperado de <http://www.bdigital.unal.edu.co/40120/1/539516.2014.pdf>
- García, S. (1993). La qualitat de vida profesional coma avantatge competitiu. *Revista de Qualitat* (11), 4-9.
- Gálviz, V., & Rojas, M. (2013). Flexibilidad del individuo, el aprendizaje organizacional y el desempeño individual. (Tesis de Grado, Universidad Icesi). Recuperado de https://bibliotecadigital.icesi.edu.co/biblioteca_digital/bitstream/10906/78819/1/TG00440.pdf

- García, M., Gonzáles, R., Aldrete, M., Acosta, M., & León, S. (2014). Relación entre calidad de vida en el trabajo y síntomas de estrés en el personal administrativo universitario. *Ciencia & Trabajo*, (50), 97-102.
- Garzón, M., & Fisher, A. (2008). Modelo teórico de aprendizaje organizacional. *Pensamiento y Gestión* (24). Recuperado de: <http://www.scielo.org.co/pdf/pege/n24/n24a08.pdf>
- Garzón, M., & Fischer, A. (2010). El aprendizaje organizacional, prueba piloto de instrumentos tipo Likert. *Forum Empresarial*, 15(1), 65-101.
- Gascón, S. (s/f). Evaluación y prevención de riesgos psicosociales en hostelería. Aragón. Informe, Universidad de Zaragoza. Recuperado de http://www.aragon.es/estaticos/GobiernoAragon/Organismos/InstitutoAragonesSeguridadySaludLaboral/Documentos/docs/Prevencion%20Riesgos%20Laborales/Tramites%20Registros%20ISSLA/Resultados_RiesgosSPICO_Hosteleria_UNIZAR.pdf
- Gómez, M. (2010). Calidad de vida laboral en empleados temporales del Valle de Aburrá Colombia. *Revista Ciencias Estratégicas*, 18(24), 225-236.
- Gómez, M. (2015). El aprendizaje organizacional y su influencia en la innovación dentro de la organización. *Revista Ingeniería, Matemáticas y Ciencias de la Información*, 2(4), 59-65.
- Gonzales, M. & Sandoval, M. (2016). Calidad de vida profesional y síndrome de burnout en enfermeras del hospital María Auxiliadora. *Revista de Ciencia y Arte de Enfermería*, 2(1), 15-21.
- Grimaldo, M. (2011). Calidad de vida en profesionales de la salud en la ciudad de Lima. *Liberabit*, 17(2), 173-185.

- Grimaldo, M., & Reyes, M. (2014). Calidad de vida profesional y sueño en profesionales de Lima. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 47(1), 50-57.
- Harter, J.K., Schmidt, F.L., & Keyes, C. L. (2002). Well-Being in the Workplace and its relationship to business outcomes: A review of the gallup studies. In C..L. Keyes & J. Haidt (Eds.), *Flourishing: The Positive Person and the Good Life*, (pp. 205-224). Washington D.C.: American Psychological Association.
- Hernández, R., Fernández, C., & Babtista, M. (2010). *Metodología de la investigación*. México D.F.: McGrawHill.
- Hussaian, I., & Ishak, N. (2017) The relationship between organizational learning and employee engagement in the perspective of young employees from commercial banks in Malaysia. *Journal of Business and Economic Development*, 2(1), 57-62.
- Malvezzi, S. (2012). La gestión de conocimiento y el aprendizaje organizacional para crear competitividad. Material de Formación. Federación Colombiana de Gestión Humana-ACRIP. Recuperado de http://www.acripnacional.org/memoria_bog_25octubre.pdf
- Marsick, V. (2013). The Dimensions of a Learning Organization Questionnaire (DLOQ): Introduction to the Special Issue Examining DLOQ Use Over a Decade. *Advances in Developing Human Resources*, 15(2), 127-132.
- Martín, N., Trevilla, C., & Martín, V. (2009) Influencia de la motivación intrínseca y extrínseca sobre la transmisión de conocimiento. El caso de una organización sin fines de lucro. CIRIEC-España, *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, (66), 187-211.
- Mayorca, E., & Mayorca, D. (2010) El aprendizaje organizacional una estrategia de cambio en la administración hoy. *Revista Panorama Económico*, 18, 203-213.

- Mayorca, E. (2010). *Aprendizaje organizacional como factor de cambio caso: Facultad de Ciencias Económicas Universidad de Cartagena*. (Tesis de maestría) Recuperado de <http://www.bdigital.unal.edu.co/4548/1/940402.2010.pdf.pdf>
- Mayorca, R., Ramírez, J., Vilorio, O., & Campos, J. (2007). Evaluación de un cuestionario sobre organizaciones que aprenden: adaptación, validez y confiabilidad. *Revista Venezolana de Análisis de Coyuntura*, 13(2), 149-164.
- Marchand, L. (2006) Actualizaciones para el management y el desarrollo organizacional. Libro electrónico. Recuperado de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2007a/223/mpvo.htm>
- Navarro, E., Llinares, C., Montañana, A. (2010) Factores de satisfacción laboral evocados por profesionales de la construcción en la comunidad valenciana (España). *Revista de la Construcción*, 9(1), 4-16.
- Natividad, J., Espinoza, E., Cruz, M. & Guivar, V. (2010) Relación entre el aprendizaje organizacional y el desempeño laboral de los docentes de la facultad de agropecuaria y nutrición de la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle. Recuperado de <http://www.une.edu.pe/investigacion/FAN%20AGROP%20Y%20NUT%202010/FAN-2010-fan%20NATIVIDADCaratula%20%20invest%20.%20UNE%202010.pdf>
- Noe, R., Tews, M., & Dachner, A. (2010) Learner engagement: A new perspective for enhancing our understanding of learner motivation and workplace learning. *The Academy of Management Annals*, 4(1), 279-375.
- Örtenblad, A. (2007). Senge's many faces: problem or opportunity? *The Learning Organization*, 14(2), 108-122.
- Örtenblad, A. (2015). Towards increased relevance: context-adapted models of the learning organization. *The Learning Organization*, 22 (3), 163-181.

- Pardo, C., & Díaz, O., (2014) Desarrollo del talento humano como factor clave para el desarrollo organizacional, una visión desde los líderes de gestión humana para empresas de Bogotá D.C. *Revista Suma de Negocios* 5(11) 39-48.
- Passaillague, R. & Estrada, V. (2016). La gestión del conocimiento y el aprendizaje organizacional en instituciones de educación superior. *Revista Internacional de Gestión del Conocimiento y la Tecnología*, 4(2).
- Pérez, A., López, M., Molina, J. y Larrañaga, A. (2013) Análisis de calidad de vida laboral en una empresa de hospedaje. *Administración Contemporánea, Revista de Investigación*, 5(19), 115-129. Recuperado de <http://www.colpamex.org/Revista/Art19/files/assets/downloads/publication.pdf#page=95>
- Pirela de Faria, L., Sánchez, M. (2009) Cultura y aprendizaje organizacional en instituciones de educación básica. *Revista de Ciencias Sociales*, 15(1), 175-188.
- Pujol, A., & Navarra, J. (2001). Tecnologías de gestión y aprendizaje organizacional. Reflexiones desde un estudio de caso. *Conference Paper*. Recuperado de <http://www.webcitation.org/6qXQLXMkn>
- Quezada, F., Sanhueza, A., & Silva, F. (2010). Diagnóstico de la calidad de vida laboral percibida por los trabajadores de cuatro servicios clínicos del complejo asistencial "Dr. Víctor Ríos Ruiz" de Los ángeles (CAVRR). *Horizontes Empresariales*, 9(1), 55-68.
- Quiróz, J. (2016). *Implementación de un modelo de gestión basado en el liderazgo centrado en principios y su impacto en la rentabilidad de los restaurantes de la cadena Menestras del Negro de la ciudad de Quito en el año 2015*. (Tesis de Magister) Universidad Católica del Ecuador. Recuperado de

<http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/10603/tesis%20definitiva%20V4%20JC%20Quiroz2.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Ramos, L., Segura, A., Gonzáles, Y., & Alonso, A. (2012). Evaluación y análisis de eficacia y eficiencia en restaurantes. Caso: Restaurante especializado en comida internacional. *Revista Ingeniería Industrial* (1), 51-67.

Romero, A., & Lassmann, H. (2016). Benefits of mentoring programs for child welfare workers: A systematic review. *Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance*. doi:10.1080/23303131.2016.1267055

Salvatierra, L. (2013). *La percepción del talento humano de una empresa del sector financiero en Monterrey, sobre la calidad de vida en el trabajo*. (Tesis de maestría) Recuperado de <http://eprints.uanl.mx/4281/1/1080253899.pdf>

Sánchez, M. (2014). *Capacitación en habilidades de atención al cliente para mejorar la calidad del servicio brindado en “El restaurant Mar Picante” de la ciudad de Trujillo*. (Tesis de licenciatura) Universidad Privada Antenor Orrego. Recuperado de http://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/upaorep/351/1/SANCHEZ_MARIA_ATENCION_CLIENTE_CALIDAD_SERVICIO.pdf

Sandoval, M. (2004). *El Aprendizaje Organizacional como respuesta al cambio. Su relación con el desarrollo, comportamiento y la comunicación organizacional: una visión general de las empresas de comercio y servicio en la ciudad de Puebla*. (Tesis de licenciatura) Universidad de las Américas Puebla, México. Recuperado de http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lco/sandoval_t_mj/capitulo1.pdf

Senge, P. (2012). La quinta disciplina: el arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje, 2(15), Buenos Aires, Granica.

- Yang, B., Watkins, K. E., & Marsick, V. J. (2004). The construct of the learning organization: Dimensions, measurement, and validation. *Human Resource Development Quarterly*, 15(1), 31-55.
- Zárate, A. S. (2006). Motivación Intrínseca Laboral y su relación con las variables de personalidad Orientación a la Meta y Tesón. *Persona: Revista de la Facultad de Psicología*, (9), 111-126.

Anexos

Ficha Sociodemográfica

1. Edad: _____

2. Sexo:

(1) Masculino (2) Femenino

3. Lugar de Origen :

(1) Lima (2) Provincia Especifique: _____

4. Distrito donde vive: _____

5. Grado de instrucción:

(1) Primaria incompleta (5) Universitario incompleta

(2) Primaria completa (6) Universitario completa

(3) Secundaria incompleta (7) Técnica completa

(4) Secundaria completa (8) Técnica incompleta

Otro, especifique: _____

6. Estado civil:

(1) Soltero (4) Divorciado

(2) Casado (5) Separado

(3) Viudo (6) Conviviente

7. Número de hijos: _____

8. Área de trabajo:

(1) Producción

(2) Servicio

9. Condición Laboral:

(1) Full Time

(2) Part Time

10. Tiempo laborando en la organización:

(1) 1 a 6 meses

(2) 7 a 12 meses

(3) 13 a 26 meses

11. Se encuentra actualmente estudiando:

(1) Si

(2) No

Si su respuesta fue SI, marque una de las siguientes opciones

(1) Estudios Universitarios

(2) Estudios Técnicos

(3) Idiomas

(4) Otros, mencione _____

12. Recibes capacitaciones por parte de la empresa:

(1) Si

(2) No

Si tu respuesta fue si, estas capacitaciones le sirven para un crecimiento de tipo:

(1) Personal

(2) Profesional

(3) Otros, _____

Consentimiento Informado

La presente investigación es conducida por la Srta. Katherine Santiago Aranda. La meta de este estudio tiene como objetivo conocer la relación entre el aprendizaje organizacional y la calidad de vida profesional en personal de las áreas de producción y servicio de un restaurante de Lima.

La participación en este estudio es estrictamente voluntaria y anónima. Si usted accede a participar en este estudio, se le pedirá responder preguntas en un cuestionario. Esto tomará aproximadamente 30 minutos de su tiempo. Sus respuestas al cuestionario serán codificadas usando un número de identificación y por lo tanto, serán anónimas. Si en el proceso, usted no se siente de acuerdo o a gusto, puede retirarse del proceso.

La información que se recoja será confidencial y no se usará para ningún otro propósito fuera de los de esta investigación. No hay ningún problema ni riesgo que pueda causar esta actividad.

Comprendo que en mi calidad de participante voluntario puedo dejar de participar en esta actividad en cualquier momento. También entiendo que no se me realizará, ni recibiré algún pago o beneficio económico por esta participación.

Si usted tiene deseos de conocer los resultados generales de la investigación, puede contactar con la autora al siguiente correo: u611168@upc.edu.pe

Desde ya le agradecemos cordialmente su participación.

() **SI ACEPTO** participar voluntariamente en esta investigación.

Nombre : _____

Firma : _____

Fecha : _____

() **SI ACEPTO** participar voluntariamente en esta investigación.

Nombre : _____

Firma : _____

Fecha : _____

Cuestionario sobre las dimensiones del aprendizaje organizacional (CDAO.)

Las siguientes afirmaciones reflejan situaciones asociadas con diversas dimensiones del aprendizaje organizacional; considere cada una de ellas y utilice la escala abajo mostrada para indicar, encerrando el número en un círculo o marcando con una equis (x), con qué frecuencia se presentan esas situaciones que se señalan. Teniendo en cuenta:

1- Nunca, 2- Muy rara vez, 3- Ocasionalmente, 4- Generalmente, 5- Casi siempre y 6- Siempre

NIVEL INDIVIDUAL, EN MI ORGANIZACIÓN:							
01.	Las personas discuten abiertamente sobre los errores con el fin de aprender de estas experiencias	1	2	3	4	5	6
02.	Las personas identifican las habilidades requeridas para las tareas futuras.	1	2	3	4	5	6
03.	Las personas se ayudan entre sí en el proceso de aprendizaje	1	2	3	4	5	6
04.	Las personas pueden conseguir dinero, tiempo y otros recursos para costear/ facilitar su aprendizaje	1	2	3	4	5	6
05.	A las personas se les da tiempo para su desarrollo personal/profesional	1	2	3	4	5	6
06.	Las personas perciben los problemas en el trabajo como oportunidades de aprendizaje.	1	2	3	4	5	6
07.	Recompensan a la gente que busca mejorar su desarrollo profesional	1	2	3	4	5	6
08.	Las personas están dispuestas a una retroalimentación honesta entre unos y otros	1	2	3	4	5	6
09.	Las personas están abiertas a escuchar diferentes puntos de vista antes de hablar	1	2	3	4	5	6
10.	Se incentiva a la gente a que pregunte “¿por qué?” sin importar el puesto dentro de la organización	1	2	3	4	5	6
11.	Cuando las personas dan su punto de vista o su opinión, también preguntan la opinión de los otros	1	2	3	4	5	6
12.	Se tratan a las personas con respeto	1	2	3	4	5	6
13.	Las personas invierten tiempo creando un ambiente de confianza entre ellos	1	2	3	4	5	6
NIVEL DE GRUPO / EQUIPO EN MI ORGANIZACIÓN:							
14.	Los equipos/grupos tienen la libertad para adaptar sus metas según sus necesidades	1	2	3	4	5	6
15.	En los equipos/grupos a los miembros se les tratan como iguales, sin importar el puesto, la cultura, u otras diferencias	1	2	3	4	5	6
16.	Las dinámicas de grupo se centran tanto en la tarea del grupo, así como en la relación de trabajo entre sus miembros	1	2	3	4	5	6
17.	Los equipos/grupos perciben las ideas generadas como resultado de sus discusiones grupales y/o por la información recogida por ellos	1	2	3	4	5	6
18.	Los equipos/grupos son retribuidos por sus logros alcanzados como grupo	1	2	3	4	5	6
19.	Los equipos/grupos confían en que la organización actuará según sus recomendaciones	1	2	3	4	5	6

1- Nunca, 2- Muy rara vez, 3- Ocasionalmente, 4- Generalmente, 5- Casi siempre y 6- Siempre

	MI ORGANIZACIÓN :						
20.	Utiliza una comunicación fluida y con intercambio de ideas a través de diferentes medios, como por ejemplo sistemas de sugerencia, boletines de anuncios electrónicos, o reuniones de grupos primarios	1	2	3	4	5	6
21.	Permite a la gente conseguir la información que necesite en cualquier momento rápida y fácilmente	1	2	3	4	5	6
22.	Mantiene una base de datos actualizada de las habilidades de los empleados	1	2	3	4	5	6
23.	Crea sistemas para medir las diferencias entre el funcionamiento actual y el esperado	1	2	3	4	5	6
24.	Ofrece cursos de adiestramiento para todos los empleados	1	2	3	4	5	6
25.	Evalúa los resultados del entrenamiento en función del tiempo y de los recursos invertidos en él	1	2	3	4	5	6
26.	Hace reconocimientos a las personas que son proactivas	1	2	3	4	5	6
27.	Dan a las personas opciones para elegir sus asignaciones en el trabajo	1	2	3	4	5	6
28.	Invita a las personas a que contribuyan con la visión de la misma	1	2	3	4	5	6
29.	Le da control a las personas sobre los recursos que necesitan para lograr su trabajo	1	2	3	4	5	6
30.	Apoya a los empleados que toman riesgos calculados	1	2	3	4	5	6
31.	La visión de mi organización se construye considerando los diferentes niveles y grupos de trabajo	1	2	3	4	5	6
32.	Ayuda a los empleados a hacer un balance entre su vida laboral y familiar	1	2	3	4	5	6
33.	Incentiva a las personas a que piensen con una perspectiva global	1	2	3	4	5	6
34.	Promueve que se considere la opinión del cliente en el proceso de toma de decisiones	1	2	3	4	5	6
35.	Considera el impacto de las decisiones en la moral del empleado	1	2	3	4	5	6
36.	Trabaja junto con su entorno externo para satisfacer las necesidades mutuas	1	2	3	4	5	6
37.	Incentiva a las personas a que den respuesta a los problemas tomando en cuenta el punto de vista de la organización como tal	1	2	3	4	5	6
38.	Los líderes generalmente brindan el apoyo necesario para las oportunidades de aprendizaje y entrenamiento	1	2	3	4	5	6
39.	Los líderes comparten la información actualizada con los empleados sobre la competencia, las tendencias y las líneas directrices de la organización	1	2	3	4	5	6
40.	Los líderes autorizan a otros para que desarrollen la visión de la organización	1	2	3	4	5	6
41.	El líder entrena a aquellos que lo siguen	1	2	3	4	5	6
42.	Los líderes buscan continuamente oportunidades de aprendizaje tanto para ellos, así como para sus empleados	1	2	3	4	5	6
43.	Los líderes se aseguran de que las acciones de la organización sean consistentes con sus valores	1	2	3	4	5	6

Escala de calidad de vida profesional CVP-35 Cabezas (1998).

A continuación, se presenta una serie de indicadores acerca de su forma de pensar sentir y actuar, por favor marque la alternativa correspondiente:

Que tan Satisfecho está con:	Nada satisfecho		Algo satisfecho			Bastante satisfecho			Muy satisfecho	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Cantidad de trabajo que tengo										
2. Prisas y agobios por la falta de tiempo para realizar mi trabajo										
3. Presión que recibo para realizar la cantidad de trabajo que tengo										
4. Presión que recibo para mantener la calidad de mi trabajo										
5. Los conflictos que tengo con otras personas de mi trabajo										
6. La falta de tiempo para mi vida personal										
7. La incomodidad física en el trabajo										
8. La carga de responsabilidad										
9. Las interrupciones molestas										
10. El estrés que tengo (esfuerzo emocional)										
11. Mi trabajo, ya que tiene consecuencias negativas para mi salud										
12. El tipo de trabajo										
13. La motivación que experimento (ganas de esforzarme)										
14. La exigencia de capacitación para realizar mi trabajo										
15. El apoyo de mi familia										
16. Mis ganas de ser creativo(a)										

Que tan Satisfecho está con:	Nada satisfecho		Algo satisfecho			Bastante satisfecho			Muy satisfecho	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
17. La capacitación que tengo para hacer mi trabajo actual										
18. Mi trabajo, porque es importante para la vida de otras personas										
19. Mi trabajo, ya que me siento orgulloso(a) de él.										
20. Lo que tengo que hacer, ya que ello está claro										
21. El apoyo que recibo de mi equipo										
22. La posibilidad de expresar lo que siento y necesito										
23. Mi satisfacción con el sueldo										
24. El reconocimiento de mi esfuerzo										
25. La posibilidad de ser promocionado(a)										
26. El apoyo de mis jefes o adjuntos										
27. El apoyo de mis compañeros (as)										
28. La recepción de la información de los resultados de mi trabajo										
29. La institución donde trabajo, ya que trata de mejorar la calidad de vida de mi puesto										
30. La autonomía o libertad de decisión que tengo										
31. La variedad en mi trabajo										
32. La posibilidad de ser creativo										
33. La posibilidad de ser escuchado(a), cuando realizo alguna propuesta										
34. La calidad de mi vida laboral										