

Edwin Joselito Vásquez-Erazo; Evelyn Alexandra Tovar-Molina; Amparo del Carmen Álvarez-Montalvo  
Sofía Patricia Tobar-Ordóñez

<https://doi.org/10.35381/cm.v8i3.922>

## **Calidad de vida de los trabajadores mediante coaching y plan de carrera**

### **Quality of life of workers through coaching and career plan**

Edwin Joselito Vásquez-Erazo  
[edwin.vasquez@utc.edu.ec](mailto:edwin.vasquez@utc.edu.ec)  
Universidad Técnica de Cotopaxi, Latacunga, Cotopaxi  
Ecuador  
<https://orcid.org/0000-0001-9817-6773>

Evelyn Alexandra Tovar-Molina  
[evelyn.tobar@utc.edu.ec](mailto:evelyn.tobar@utc.edu.ec)  
Universidad Técnica de Cotopaxi, Latacunga, Cotopaxi  
Ecuador  
<https://orcid.org/0000-0002-3577-0131>

Amparo-del-Carmen Álvarez-Montalvo  
[amparo.alvarez7814@utc.edu.ec](mailto:amparo.alvarez7814@utc.edu.ec)  
Universidad Técnica de Cotopaxi, Latacunga, Cotopaxi  
Ecuador  
<https://orcid.org/0000-0002-2736-4993>

Sofía Patricia Tobar-Ordóñez  
[sofia.tobar7134@utc.edu.ec](mailto:sofia.tobar7134@utc.edu.ec)  
Universidad Técnica de Cotopaxi, Latacunga, Cotopaxi  
Ecuador  
<https://orcid.org/0000-0002-7656-2419>

Recibido: 15 de julio 2022  
Revisado: 01 de septiembre 2022  
Aprobado: 15 de octubre 2022  
Publicado: 01 de noviembre 2022

Edwin Joselito Vásquez-Erazo; Evelyn Alexandra Tovar-Molina; Amparo del Carmen Álvarez-Montalvo  
Sofía Patricia Tobar-Ordóñez

## **RESUMEN**

El objetivo de la investigación es proponer estrategias de desarrollo del personal mediante estrategias de capacitación, coaching y planes de carrera para mejorar la calidad de vida laboral, buscando dar solución al problema ¿Cómo mejorar la calidad de vida de los trabajadores del sector empresarial mediante la aplicación de planes de carrera y coaching?, se utilizó la metodología exploratoria y la matriz de desempeño 9 Box para ubicar a los trabajadores en el nivel correspondiente, se encontró que la calidad de vida y coaching empresarial, son los niveles más bajos del sector empresarial de la provincia de Cotopaxi, se puede entender también, la calidad de vida laboral como un proceso dinámico y continuo en el que la actividad laboral se dispone de manera objetiva y subjetiva en sus formas operativa y relacionales.

**Descriptores:** Recursos humanos; desarrollo de recursos humanos; gestión del personal. (Tesauro UNESCO).

## **ABSTRACT**

The objective of the research is to propose strategies for personnel development through training strategies, coaching and career plans to improve the quality of work life, seeking to solve the problem of how to improve the quality of life of workers in the business sector through the implementation of career plans and coaching, The exploratory methodology and the 9 Box performance matrix were used to place the workers in the corresponding level, it was found that the quality of life and business coaching are the lowest levels in the business sector of the province of Cotopaxi, it can also be understood, the quality of work life as a dynamic and continuous process in which the work activity is arranged in an objective and subjective way in its operational and relational forms.

**Descriptors:** Human resources; human resources development; personnel management. (UNESCO Thesaurus).

Edwin Joselito Vásquez-Erazo; Evelyn Alexandra Tovar-Molina; Amparo del Carmen Álvarez-Montalvo  
Sofía Patricia Tobar-Ordóñez

## **INTRODUCCIÓN**

El sector empresarial cada día debe enfrentar nuevos retos y nuevas demandas del mercado, para cumplir con parámetros de calidad en todas las actividades que desarrollan para satisfacer las necesidades de sus consumidores. En este sentido, el personal que labora necesita ser más competitivo, mejor preparado y con un sentido de pertinencia que lleve a buscar la eficiencia y la productividad del sector empresarial, por otro lado, las empresas deben preocuparse por el bienestar del trabajador, adaptando sus estructuras y procesos organizacionales para brindar una mejor calidad de vida a sus trabajadores.

La dinámica empresarial requiere de diferentes tipos de actividades y también de intervenciones oportunas para alcanzar los objetivos propuestos y fortalecer a la institución. La calidad empresarial no solo deben ser sus productos y servicios, sino que, debe estar presente en todas las actividades. En toda relación humana desarrollada en la institución de tal manera que se oriente a la excelencia, teniendo un enfoque global de calidad, donde los *stakeholder* puedan sentirse garantizados por políticas internas que mejoren cada uno de los procesos y se cumplan con las expectativas de clientes internos y externos en una cadena de valor fortalecida (Hernández-Palma et al. 2018).

La calidad de vida laboral, no se puede asimilar como un constructo aislado de las acciones empresariales, ya que, es una estrategia importante para la sostenibilidad del sector, la retención del personal y evitar la rotación y la deserción de los trabajadores en la institución. La aplicación del coaching y el plan de carrera constituyen elementos fundamentales dentro de la administración del recurso humano, coadyuban a aumentar la calidad de vida laboral de los trabajadores y obtener mejores resultados en las personas y en las instituciones (Salas-Ibarra et al. 2021).

La visión que a continuación se desarrolla tiene que ver con la inclusión de dos conceptos el coaching, plan y desarrollo de carrera, como factores fundamentales para la calidad de vida laboral en el sector empresarial de la Provincia de Cotopaxi del Ecuador,

Edwin Joselito Vásquez-Erazo; Evelyn Alexandra Tovar-Molina; Amparo del Carmen Álvarez-Montalvo  
Sofía Patricia Tobar-Ordóñez

buscando su incidencia tanto el personal como en las instituciones, teniendo como fin cambiar la relación entre las empresas y sus integrantes, mejorando el desempeño profesional de los colaboradores, lo que se verá posteriormente reflejado en su productividad y aumentará su calidad de vida personal y laboral.

### **Referencial Teórico**

La administración científica de las organizaciones orienta su accionar en la especialización y la eficiencia de las tareas en estructuras organizativas tradicionales, sin embargo, la constante evolución administrativa, el manejo de personal y la exploración constante del cumplimiento de los objetivos empresariales, lleva a una búsqueda de una división plena de tareas para conseguir la eficiencia y la optimización de costos, muchas veces con mano de obra no calificada, donde las tareas eran asignadas por las jerarquías, generando muchas dificultades en la que se dejaba de lado la calidad de vida laboral, propiciando ausentismo, aburrimiento, repetición de tareas, alta rotación evidenciando un deterioro de la calidad en sus productos y servicios.

La situación propuesta ha hecho que los directivos del sector empresarial actúen con rigidez y control en las tareas encomendadas a sus trabajadores llegando a considerarse que las instituciones llegaron a una etapa de “deshumanización” del trabajo. Ante esta situación que se venía desarrollando, los directivos adoptaron una forma de manejar las instituciones rediseñando los cargos y con ello sus estructuras organizacionales de tal manera que se establezcan ambientes propicios y adecuados para los trabajadores, es decir, mejorar la calidad laboral.

La calidad de vida en el trabajo vista desde el entorno laboral, busca el logro de los intereses institucionales y a través de ellos conseguir mejor calidad de vida para los trabajadores. En otro punto de vista, la calidad de vida psicológica, en cambio, se preocupa por el trabajador enfocándose en un análisis más específico sobre las situaciones de trabajo en la que existe la participación de la persona (Díaz-Muñoz &

Edwin Joselito Vásquez-Erazo; Evelyn Alexandra Tovar-Molina; Amparo del Carmen Álvarez-Montalvo  
Sofía Patricia Tobar-Ordóñez

Salazar-Duque, 2021).

### **Calidad de Vida Laboral (CVL)**

Se puede entender también, a la calidad de vida laboral como un proceso dinámico y continuo en el que la actividad laboral se dispone de manera objetiva y subjetiva en sus formas operativa y relacionales, de tal manera que se pueda mediar los aspectos laborales con las experiencias humanas y estos con los grandes objetivos empresariales (Gümüş et al. 2021).

La importancia de la calidad de vida laboral radica en buscar el equilibrio entre la vida personal y la vida laboral, teniendo como punto central los trabajadores, que son el enlace entre instituciones y recursos humanos, haciendo que se puedan alcanzar los objetivos institucionales, de tal manera que exista un beneficio mutuo. La idea es que los trabajadores sean los recursos humanos que serán desarrollados y no simplemente utilizados, debe contribuir a que los trabajadores se desempeñen en otros roles vitales, como los de ciudadano, cónyuge o padre (Patlán-Pérez, 2020).

Dentro de esta perspectiva la relación entre el coaching y el plan y desarrollo de carrera generan un ambiente laboral, por cuanto cubre las necesidades básicas de los trabajadores, capacitación y desarrollo personal, buscando las habilidades más avanzadas pero pertinentes con la dinámica de la institución, propiciando un ambiente agradable en el que puedan mejorar y desarrollarse en procura de su buen funcionamiento y una mejor calidad de vida. La calidad de vida fue estudiada mediante las dimensiones de Seguridad y salud ocupacional, Ambiente laboral, Vida laboral y familia, Motivación laboral, esto permitió conocer la percepción de los trabajadores con relación a la CVL.

Edwin Joselito Vásquez-Erazo; Evelyn Alexandra Tovar-Molina; Amparo del Carmen Álvarez-Montalvo  
Sofía Patricia Tobar-Ordóñez

## **Coaching**

El Coaching es una herramienta que contribuye al desarrollo de estrategias que favorecen el crecimiento personal y profesional, para la obtención de resultados e incrementar el potencial. El Coaching proviene de la palabra francesa coach que significa carruaje, es decir un vehículo que permite pasar de un sitio A un sitio B. En términos del Coaching personal y empresarial significa sobrepasar obstáculos, es lograr resultados extraordinarios, hacer cambios significativos. (Lozano-Correa, 2008)

La utilización de la estrategia del coaching debe ser entendida como una oportunidad para trascender, (Ir más allá de lo que realmente se puede llegar) y con ello aportar a la consecución de una mejor calidad de vida laboral, teniendo en cuenta que es una forma de reinventarse cada momento generando acciones para proyectarse al futuro, desde un punto de vista personal y organizacional. Se trata de una modalidad de aprendizaje continuo, basada en un modelo de observación, acción y resultado, que entiende que las acciones que cada persona realiza y los resultados que obtiene dependen de su capacidad de interiorización y conocimiento de sí (Rodríguez-Barrero et al. 2020).

En términos generales, el coaching es un proceso a través del cual un entrenador (coach) y un alumno (coachee) o un reducido grupo de personas (coachees) se comprometen a colaborar para alcanzar un conjunto de objetivos y/o metas, desarrollando para ello un plan estratégico basado en la acción y el aprendizaje continuo. Este proceso, pretende incidir en formas de mejora del desempeño laboral, de tal manera que los trabajadores sean más eficaces y puedan lograr los objetivos institucionales, obteniendo también un crecimiento personal que coadyuve con la calidad de vida laboral (Bernal-Herrera & Gutiérrez-Vázquez, 2021).

Edwin Joselito Vásquez-Erazo; Evelyn Alexandra Tovar-Molina; Amparo del Carmen Álvarez-Montalvo  
Sofía Patricia Tobar-Ordóñez

## **Plan y Desarrollo de carrera**

En la actualidad cada organización está en constante movimiento, por lo que se deben adaptar a las condiciones cambiantes del mercado, esto obliga a replantear los perfiles de los puestos de trabajo, busca el desarrollo de nuevas competencias y habilidades para su capital humano, por lo que se debe estar preparado para responder efectivamente a las nuevas exigencias que vienen a ser constantemente cambiantes.

El plan de carrera dentro de una empresa es una práctica que motiva al personal a permanecer en ella, cuando esta práctica se realiza sistemáticamente se muestra la política de promociones como una realidad que permitirá al individuo transitar un camino desde el puesto actual hacia otros de mayor categoría y de mayor responsabilidad (Núñez-Cacho-Utrilla et al. 2012).

Se puede argumentar que el plan de carrera es un proceso que está vinculado con la atracción y retención de talento que poseen las organizaciones, por medio del cual ofrecen a los trabajadores la posibilidad de guiarlos, prepararlos y entrenarlos para poder ascender laboralmente, adquiriendo mayores responsabilidades, de acuerdo a las habilidades, capacidades y potencial de cada trabajador, de esta forma se puede mejorar la productividad y promover mayor compromiso en las instituciones (Morales-López et al. 2017).

Es importante adaptar un plan de carrera en las organizaciones ya que se convierte en el orientador del cambio, además contribuye a la motivación porque el empleado puede visualizar las posibilidades reales de ascenso o crecimiento personal y profesional dentro de la organización para contribuir en la calidad de vida laboral de los trabajadores. El área de Talento Humano es la encargada de aplicar evaluaciones de desempeño al personal de las empresas para saber qué colaboradores son potenciales para los diferentes puestos, de esta manera se va desarrollando los conocimientos y habilidades. Algunos elementos que favorecen esta etapa son programas de educación y formación, autogestión de carreras, mentoring y redes sociales; por el contrario, los procesos que lo

Edwin Joselito Vásquez-Erazo; Evelyn Alexandra Tovar-Molina; Amparo del Carmen Álvarez-Montalvo  
Sofía Patricia Tobar-Ordóñez

obstaculizan son el no contar con los suficientes mentores, planificaciones mal elaboradas, prejuicios y estereotipos de discriminación. Dentro de los aspectos o dimensiones analizadas en los trabajadores se encuentran, desarrollo personal, desarrollo y productividad, desempeño laboral y plan de carrera (Aular-Galindo, 2021).

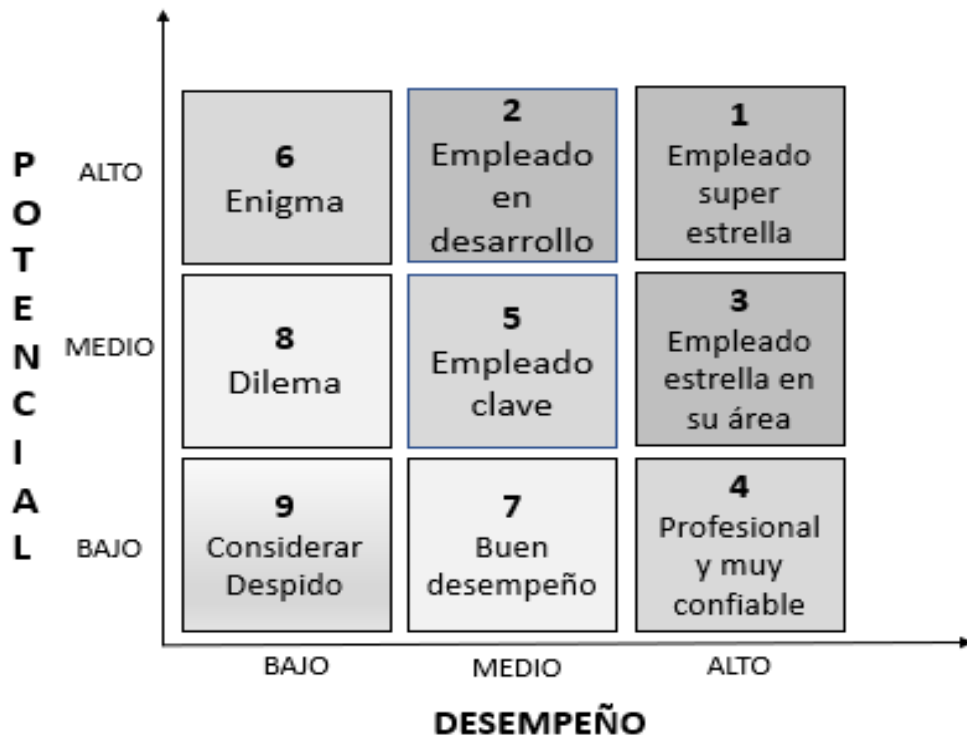
### **Evaluación de Desempeño laboral**

La Evaluación del Desempeño laboral (EDL), tiene como finalidad, proyectar y potencializar el Talento Humano de la institución para conseguir niveles más altos de rendimiento, productividad, motivación y desarrollo, que sin este proceso no se podrían obtener. Otro factor de análisis tiene que ver con la identificación de fortalezas y debilidades del personal, así como, el nivel de idoneidad que se requiere en algunos cargos sensibles, generando un aporte valioso para la toma de decisiones y ubicar a los talentos o reubicar a los trabajadores, generando mayor productividad. Contribuye también, para efectuar una reinducción a los empleados cuyo desempeño, no esté dentro de las expectativas esperadas, de igual manera, aporta para crear planes de carrera, capacitación y coaching (Vargas, 2014).

En la actualidad, la metodología tiene como finalidad ubicar al colaborador en el cuadrante que mejor lo defina según su desempeño y potencial (Alzamora, et al., 2018). La Caja 9 Box como herramienta de evaluación de desempeño laboral es un mecanismo muy sencillo, pero de mucha utilidad, una vez aplicada, presenta un diagnóstico situacional del estado de la empresa, respecto a sus trabajadores y con relación a los factores utilizados, calidad de vida laboral, plan y desarrollo de carrera y coaching empresarial. Como se sabe, en el complejo entorno en que se encuentran hoy el sector empresarial, es cada vez más necesario implementar estrategias que optimicen el seguimiento y la gestión del talento humano, a continuación, se presenta la representación gráfica de la matriz.



Edwin Joselito Vásquez-Erazo; Evelyn Alexandra Tovar-Molina; Amparo del Carmen Álvarez-Montalvo  
 Sofía Patricia Tobar-Ordóñez



**Figura 1.** Caja 9 Box.

**Fuente:** Los autores.

No existe una regla definida de la correcta numeración de los cuadrantes, sobre todo en los espacios intermedios, siendo preferible definir conforme a cada caso específico.

Edwin Joselito Vásquez-Erazo; Evelyn Alexandra Tovar-Molina; Amparo del Carmen Álvarez-Montalvo  
 Sofía Patricia Tobar-Ordóñez

## MÉTODOS

La metodología que se utilizó fue exploratoria por cuanto permitió estudiar el problema, ¿Cómo mejorar la calidad de vida de los trabajadores del sector empresarial mediante la aplicación de planes de carrera y coaching? que no está claramente definido, por lo que se lleva a cabo para comprenderlo mejor, pero sin proporcionar resultados concluyentes. Ayuda a sentar las bases de una investigación. Para ello se estableció un cuestionario con 49 preguntas, que fueron aplicadas a 14 empresas y 173 trabajadores, el instrumento de recolección de datos está conformado por tres factores claves y sus respectivas dimensiones, como se puede ver en la tabla siguiente tabla.

**Tabla .1.**  
 Insumos para cuestionario.

FACTORES	DIMENSIONES	N. PREGUNTAS
<b>CALIDAD DE VIDA LABORAL</b>	Seguridad y Salud Ocupacional	4 preguntas.
	Ambiente Laboral	4 preguntas
	Vida Laboral y Familia	4 preguntas
	Motivación Laboral	4 preguntas
<b>PLAN Y DESARROLLO DE CARRERA</b>	Desarrollo personal	4 preguntas
	Desarrollo y Productividad	4 preguntas
	Desempeño	4 preguntas
	Plan de Carrera	5 preguntas
<b>COACHING EMPRESARIAL</b>	Objetivos Organizacionales	4 preguntas
	Eliminación de Brechas	4 preguntas
	Cumplimiento de Metas	4 preguntas
	Habilidades Blandas	4 preguntas

Una vez aplicado el cuestionario, se procedió a ubicarlo los datos dentro de la caja 9 box, para lo cual se tomó en el eje de las y (potencial) con las dimensiones de calidad de vida y en el eje de las x (desempeño) que incluye las dimensiones correspondientes a coaching y plan de carrera, a continuación, se explica el significado de cada una de las variables:

Edwin Joselito Vásquez-Erazo; Evelyn Alexandra Tovar-Molina; Amparo del Carmen Álvarez-Montalvo  
Sofía Patricia Tobar-Ordóñez

**Bajo desempeño – Bajo potencial** (situación de “alto riesgo”): Es un colaborador con muy poco potencial y un desempeño deficiente (implica altos riesgos). No está cumpliendo con las expectativas de desempeño y le falta “interiorizar” las competencias requeridas.

**Bajo desempeño – Potencial medio** (situación “incertidumbre”): En este caso, el colaborador no cumple de manera satisfactoria con las actividades y metas; muestra un nivel medio en las competencias requeridas en el cargo actual.

**Desempeño medio – Bajo potencial** (situación “dilema”): Es el caso en el que el empleado parece no tener las competencias para desempeñarse en su cargo, pero esto no le impide alcanzar algunas de las metas asignadas.

**Bajo desempeño – Alto potencial** (situación “diamante por pulir”): Aunque el colaborador tiene un alto nivel en las competencias exigidas, no supera o logra las metas asignadas. Por lo tanto, tiene resultados deficientes.

**Desempeño medio – Potencial medio** (situación “espera apoyo”): Un empleado que se encuentra en esta “caja”, está mostrando un desempeño y potencial balanceado. Sin duda, será importante impulsar su desarrollo para que avance y mejore sus competencias en el cargo.

**Alto desempeño – Bajo potencial** (situación “experto empírico”): Estos colaboradores demuestran una gran capacidad para alcanzar las metas, aunque no demuestran el mejor desempeño en la evaluación de competencias.

**Desempeño medio – Alto potencial** (situación “diamante”): El colaborador que se encuentre en esta condición, cuenta con más de destrezas y habilidades de las necesarias para el cargo. Demuestra un gran potencial alcanzando las metas, pero aún puede lograr aportes más estratégicos.

**Alto desempeño – Potencial medio** (situación “alto impacto”): Es el caso de empleados que pueden seguir fortaleciendo sus competencias laborales y desarrollando otras nuevas, para contribuir mucho más al éxito de la empresa.

Edwin Joselito Vásquez-Erazo; Evelyn Alexandra Tovar-Molina; Amparo del Carmen Álvarez-Montalvo  
Sofía Patricia Tobar-Ordóñez

**Alto desempeño – Alto potencial (situación “líder potencial”):** Lo ideal es que un gran porcentaje de nuestros colaboradores estén en esta casilla. (Alzamora, et al., 2018)

Los datos fueron procesados utilizando el procesador SPSS 25 el cual generó una base de datos interesantes donde se pudo obtener los datos ponderados de cada una de las variables, coaching, plan de carrera y calidad de vida, Utilizando una matriz de ponderación se pudo obtener los valores de  $X - Y$ , las variables independientes coaching y plan de carrera fueron ponderadas para obtener un valor de 50% correspondiente a potencial y contrastadas con la variable  $Y$  que representa desempeño, para obtener el punto específico de calidad de vida ubicados en la matriz Caja Box, para que el resultado sean interpretado.

## RESULTADOS

Para determinar el nivel de calidad de vida de los 173 trabajadores de las 14 empresas analizadas se relacionaron dos variables independientes coaching, y plan de carrera con sus respectivas dimensiones y se contrastó contra la variable calidad de vida y sus correspondientes dimensiones. Sin embargo, el concepto de Calidad de Vida cambia de acuerdo con el estudio y las diferentes variables organizacionales y de comportamiento que pueden intervenir las cuales, en su mayoría, intentan describir cómo el éxito organizacional actual se basa en la percepción positiva de los empleados hacia las condiciones físicas y emocionales de sus puestos de trabajo, razón por la cual la CVL es tan indispensable (Canossa-Montes-de-Oca, 2021).

Una vez realizada la tabulación de datos por cada una de las variables utilizadas se puede evidenciar la percepción que tienen los trabajadores respecto a cada una de las dimensiones involucradas en el estudio, a continuación, se presentan los datos de cada una de ellas:

Edwin Joselito Vásquez-Erazo; Evelyn Alexandra Tovar-Molina; Amparo del Carmen Álvarez-Montalvo  
 Sofía Patricia Tobar-Ordóñez

**Tabla 2.**  
 Dimensiones de la Variable Coaching Empresarial.

<b>DIMENSIÓN COACHING EMPRESARIAL</b>				
	OBJETIVOS ORGANIZACIONALES	ELIMINACIÓN DE BRECHAS	CUMPLIMIENTO DE NORMAS	HABILIDADES BLANDAS
<b>VALOR ACUMULADO</b>	2728	2692	2653	2586
<b>PORCENTAJE</b>	25,59	25,26	24,89	24,26

**Fuente:** Datos de investigación de campo.

Las personas encuestadas, manifiestan una percepción más o menos similar en cada una de las dimensiones siendo la más importante el cumplimiento de los objetivos organizacionales con un 25.59% y uno de los problemas que se puede detectar es el manejo de habilidad blandas con un 24.26%

**Tabla 3.**  
 Dimensiones de la Variable Plan y Desarrollo de Carrera.

<b>DIMENSIÓN PLAN Y DESARROLLO DE CARRERA</b>				
	DESARROLLO PERSONAL	DESARROLLO Y PRODUCTIVIDAD	DESEMPEÑO	PLANEACIÓN DE CARRERA
<b>VALOR ACUMULADO</b>	2876	2947	2887	3204
<b>PORCENTAJE</b>	24,14	24,74	24,23	26,89

**Fuente:** Datos de investigación de campo.

Se puede evidenciar en los resultados ponderados obtenidos, que el 26,89 de las empresas investigadas no desarrollan planes de carrera, lo que significa que tienen muy poca preocupación por el personal, en cuanto a las otras dimensiones estudiadas se percibe que la mayor parte de los encuestados tienen una apreciación similar en el comportamiento de las dimensiones de desarrollo personal, desarrollo productivo y

Edwin Joselito Vásquez-Erazo; Evelyn Alexandra Tovar-Molina; Amparo del Carmen Álvarez-Montalvo  
 Sofía Patricia Tobar-Ordóñez

desempeño laboral.

**Tabla 4.**  
 Dimensiones de la Variable Calidad de Vida.

<b>DIMENSIÓN CALIDAD DE VIDA LABORAL</b>				
	SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL	AMBIENTE LABORAL	VIDA LABORAL Y FAMILIAR	MOTIVACION LABORAL
<b>VALOR ACUMULADO</b>	2732	2681	2485	2509
<b>PORCENTAJE</b>	26,25%	25,76%	23,88%	24,11%

**Fuente:** Datos de investigación de campo.

Al analizar las dimensiones relacionadas a la variable calidad de vida se puede evidenciar que la Vida laboral y familiar es un factor que debe ser analizado en el sector empresarial por cuanto el 23.88% de los trabajadores mencionan que no existe mucha relación entre la vida laboral y la vida familiar, mientras que el 26.25% de los encuestados se siente satisfecho en cuanto a seguridad y salud ocupacional, un 24,11% de los encuestados manifiesta que no hay motivación laboral y el 25,76% de indica que el ambiente laboral es bueno.

Con la finalidad de responder a la pregunta ¿Cómo mejorar la calidad de vida laboral mediante las estrategias de coaching y plan de carrera?, se realizó una ponderación con las dos variables independientes y sus dimensiones para obtener el valor de X cuya representación es (**potencial**) y correlacionarlo con las dimensiones de la variable calidad de vida (**desempeño**), con la finalidad de poder graficar la caja 9 box. Los resultados se muestran en las tablas 5.1 y 5.2, tomando en cuenta que fueron 173 trabajadores de las 14 empresas consultadas.

Edwin Joselito Vásquez-Erazo; Evelyn Alexandra Tovar-Molina; Amparo del Carmen Álvarez-Montalvo  
 Sofía Patricia Tobar-Ordóñez

**Tabla.c5.1.**

Ponderación de Variables Coaching y Plan de Carrera X (potencial) y Calidad de Vida Y (desempeño).

N.	Y	X	N.	Y	X	N.	Y	X	N.	Y	X
E1	34,4	40,57	E23	47,5	45,79	E45	26,9	35,50	E67	33,8	36,47
E2	43,8	49,10	E24	41,9	43,58	E46	29,4	33,24	E68	25,6	29,89
E3	31,9	38,68	E25	33,1	38,36	E47	27,5	40,83	E69	31,3	34,60
E4	28,8	42,02	E26	36,3	36,01	E48	23,1	38,95	E70	26,3	34,98
E5	38,8	39,67	E27	44,4	42,52	E49	25,6	36,31	E71	28,8	35,17
E6	40,6	42,10	E28	30,6	30,33	E50	41,9	49,39	E72	37,5	47,89
E7	30,6	30,33	E29	45,6	45,17	E51	37,5	36,97	E73	28,8	31,14
E8	40,0	41,14	E30	42,5	40,90	E52	48,1	47,28	E74	28,1	32,56
E9	28,8	40,48	E31	46,3	50,00	E53	46,3	45,68	E75	38,1	42,65
E10	48,1	40,94	E32	43,1	44,80	E54	35,6	35,74	E76	29,4	33,81
E11	31,3	36,51	E33	41,3	41,75	E55	41,9	43,11	E77	30,6	30,33
E12	26,3	37,79	E34	38,1	40,00	E56	20,6	18,58	E78	50,0	47,56
E13	48,8	46,07	E35	45,6	48,51	E57	20,0	34,10	E79	45,6	45,72
E14	40,0	40,00	E36	34,4	35,72	E58	46,3	42,13	E80	46,9	44,19
E15	24,4	34,41	E37	43,8	42,76	E59	29,4	32,52	E81	50,0	49,41
E16	36,9	39,41	E38	25,0	37,06	E60	33,1	40,39	E82	47,5	50,00
E17	26,9	34,45	E39	45,0	42,19	E61	46,3	49,41	E83	43,1	44,56
E18	37,5	41,49	E40	33,8	44,60	E62	38,8	31,31	E84	45,6	43,88
E19	30,0	36,18	E41	40,0	46,40	E63	50,0	42,98	E85	43,8	43,57
E20	41,9	37,76	E42	47,5	50,00	E64	45,0	46,36	E86	33,1	30,37
E21	38,1	37,57	E43	42,5	42,13	E65	28,1	32,72	E87	50,0	50,00
			E44	30,6	30,33	E66	48,1	49,71	E88	37,5	50,00

**Fuente:** Datos de investigación de campo.

Edwin Joselito Vásquez-Erazo; Evelyn Alexandra Tovar-Molina; Amparo del Carmen Álvarez-Montalvo  
 Sofía Patricia Tobar-Ordóñez

**Tabla 5.1.**

Ponderación de Variables Coaching y Plan de Carrera X (potencial) y Calidad de Vida Y (desempeño).

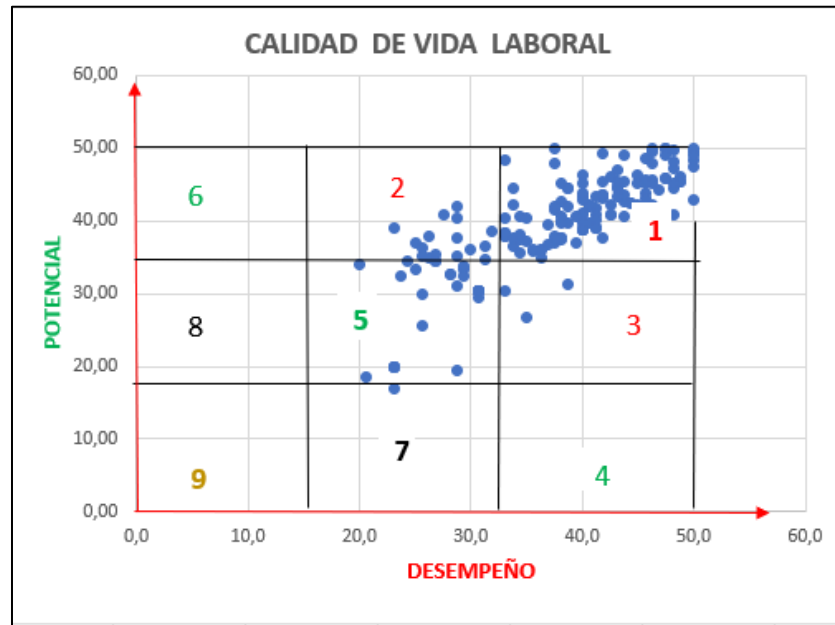
N.	Y	X	N.	Y	X	N.	Y	X	N.	Y	X
E89	46,3	45,07	E111	25,6	35,26	E133	28,8	37,56	E155	30,6	30,33
E90	48,1	44,54	E112	33,1	37,81	E134	38,1	40,53	E156	47,5	45,79
E91	38,1	45,17	E113	36,3	34,89	E135	33,1	37,79	E157	41,9	43,58
E92	45,6	43,07	E114	38,1	37,48	E136	37,5	42,06	E158	33,1	38,36
E93	50,0	48,47	E115	45,0	45,17	E137	40,0	42,96	E159	36,3	36,01
E94	30,6	29,41	E116	40,0	39,69	E138	40,0	43,92	E160	44,4	42,52
E95	48,1	48,20	E117	40,0	43,33	E139	43,1	43,27	E161	48,1	45,22
E96	23,1	19,85	E118	41,3	40,83	E140	35,6	36,01	E162	25,6	25,70
E97	35,0	26,84	E119	23,1	19,85	E141	36,9	36,69	E163	42,5	40,90
E98	23,1	16,97	E120	40,6	39,78	E142	39,4	36,95	E164	41,3	39,14
E99	28,8	19,47	E121	38,8	42,02	E143	34,4	38,13	E165	40,0	38,82
E100	38,8	44,49	E122	40,0	45,09	E144	43,8	45,48	E166	40,0	38,82
E101	23,8	32,41	E123	41,9	45,42	E145	37,5	37,90	E167	40,0	38,82
E102	41,3	43,25	E124	42,5	46,03	E146	50,0	49,10	E168	40,0	38,82
E103	37,5	37,54	E125	33,1	48,26	E147	48,8	45,46	E169	40,0	38,82
E104	39,4	40,53	E126	33,8	42,32	E148	47,5	49,12	E170	23,1	19,85
E105	38,1	39,72	E127	26,9	34,52	E149	46,3	47,85	E171	41,3	39,12
E106	33,8	37,76	E128	41,3	40,26	E150	48,8	45,40	E172	41,3	39,12
E107	25,0	33,44	E129	34,4	37,54	E151	23,1	19,85	E173	43,8	40,64
E108	30,6	30,33	E130	35,0	40,33	E152	43,1	46,95			
E109	38,8	44,47	E131	35,0	37,24	E153	43,1	45,46			
E110	40,6	42,28	E132	30,6	30,33	E154	38,1	37,57			

**Fuente:** Datos de investigación de campo.

Los datos obtenidos permitieron identificar el punto exacto de cada uno de los trabajadores al cruzar las variables X y Y para graficarlos mediante un diagrama de dispersión.



Edwin Joselito Vásquez-Erazo; Evelyn Alexandra Tovar-Molina; Amparo del Carmen Álvarez-Montalvo  
 Sofía Patricia Tobar-Ordóñez



**Figura 2.**

Caja 9 Box Calidad de Vida de los 173 trabajadores de las 14 empresas. Fuente: Datos de investigación de campo.

El resultado de la investigación realizada demuestra que la mayor parte de los trabajadores. Se encuentran ubicado en el cuadrante 1 lo que significa que se tiene un gran porcentaje de empleados estrellas y con una calidad de vida muy importante.

Edwin Joselito Vásquez-Erazo; Evelyn Alexandra Tovar-Molina; Amparo del Carmen Álvarez-Montalvo  
 Sofía Patricia Tobar-Ordóñez

**Tabla 6.**  
 Resumen Caja 9 Box.

<b>RESUMEN PONDERACIÓN CAJA 9 BOX</b>		
<b>CUADRANTE</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>1</b>	130	75,1
<b>2</b>	18	10,4
<b>3</b>	3	1,6
<b>4</b>	0	0
<b>5</b>	21	12,3
<b>6</b>	0	0
<b>7</b>	1	0,6
<b>8</b>	0	0
<b>9</b>	0	0
	<b>173</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Datos de investigación de campo.

La tabla de resumen de la Caja 9 Box indica que 130 trabajadores de las 14 empresas son considerados como estrellas, tienen un alto potencial y desempeño, por lo tanto, de acuerdo con las variables y dimensiones estudiadas tienen una buena calidad de vida laboral.

Se puede ver también que 18 trabajadores se encuentran en el cuadrante de desarrollo, lo que implica que, con un poco de capacitación, entrenamiento se puede mejorar el desempeño y así lograr la calidad de vida laboral.

Existen 3 trabajadores que de acuerdo con la caja 9 box ocupan el tercer cuadrante, siendo considerados como estrellas en su puesto de trabajo, y son personal muy importante para el desarrollo de la empresa, pues tienen un gran potencial de convertirse en empleados estrellas y mejorar su condición de vida laboral.

Un dato importante que llama la atención es 21 empleados se encuentra en el cuadrante número cinco, lo que representa empleados claves, que necesitan capacitación,

Edwin Joselito Vásquez-Erazo; Evelyn Alexandra Tovar-Molina; Amparo del Carmen Álvarez-Montalvo  
Sofía Patricia Tobar-Ordóñez

entrenamiento para que puedan mejorar su desempeño y su potencial de tal manera que pueda mejorar sus condiciones de vida laboral.

Los procesos de evaluación de personal, siempre delicados y guardan mucha subjetividad. La aplicación de la caja 9 BOX, tiene la intención de evaluar a los colaboradores de una organización de una manera objetiva e imparcial, de tal manera que se puedan obtener resultados óptimos que aporten en la toma de decisiones en las empresas y se determine el grado de calidad de vida laboral de los trabajadores.

### **Propuesta de Estrategias para contribuir con la Calidad de Vida**

La alta competencia en el mercado laboral, demanda personal más competente, más especializado y con un alto compromiso institucional, entender el concepto y la importancia de la calidad de vida laboral, permitirá a las organizaciones incrementar el bienestar de los trabajadores, tener mayor compromiso y elevar la productividad.

Se entiende como Calidad de Vida Laboral, todas aquellas actividades que se desarrollan en un entorno laboral y que tengan la finalidad de mejorar sus condiciones de trabajo, experimentado un nivel de satisfacción y bienestar, dando como resultado un ser humano comprometido, contento y con alto desempeño y alta productividad (González-Neira, et al. 2021). Una vez realizado el análisis de desempeño, mediante la matriz de la caja 9 BOX, es necesario estructurar un mapa de estrategias que sirvan de orientación a las empresas para desarrollar calidad de vida dentro de sus instituciones:

Edwin Joselito Vásquez-Erazo; Evelyn Alexandra Tovar-Molina; Amparo del Carmen Álvarez-Montalvo  
Sofía Patricia Tobar-Ordóñez



**Figura 3.** Mapa de estrategias para contribuir con la calidad de vida laboral. Fuente: Datos de investigación de campo.

### **Conjunto de Estrategias:**

**Filosofía institucional.** - La estrategia de socialización y difusión de la filosofía institucional, tiene la intención de dar a conocer los principales objetivos, visión, misión, valores y la razón de ser de la empresa para efectos de motivación, compromiso y sobre todo para que las actividades humanas estén alineadas al direccionamiento estratégico de la empresa.

**Incentivos no monetarios.** – Desde un punto de vista netamente pragmático se puede decir que las recompensas financieras como motivación pueden contribuir en atraer a personas a una organización, sin embargo, los incentivos no monetarios son de bajo costo para la gerencia, pero de mucho significado para los trabajadores ayuda a retener

Edwin Joselito Vásquez-Erazo; Evelyn Alexandra Tovar-Molina; Amparo del Carmen Álvarez-Montalvo  
Sofía Patricia Tobar-Ordóñez

a los empleados y manejar los aspectos emocionales y sentimentales haciendo que estos tengan mayor pertinencia hacia su empresa.

**Integración empresa familia.** – Esta estrategia es parte de la responsabilidad social empresarial y tiene que ver con manejar la agenda dual empresa-familia, buscando un equilibrio más armónico entre la vida laboral y la vida familiar, de tal manera que se genere esa sinergia que permita tener trabajadores más comprometidos y familias que entiendan el funcionamiento de la empresa, para ello se hace necesario organizar diferentes actividades, deportivas, sociales, culturales que integren la familia y los empleados.

**Plan de salud y seguridad laboral.** – Esta estrategia demuestra la preocupación del empresario por sus trabajadores, son medidas importantes para precautelar la integridad física y mental de los colaboradores, generando una cultura de prevención, control y mitigación de riesgos, además es un requerimiento legal.

**Plan de capacitación.** – La capacitación es un tema importante dentro de las organizaciones, por cuanto pretende motivar, mejorar la eficiencia y el desempeño de los trabajadores y orientar todos los esfuerzos humanos a la consecución de las metas y objetivos institucionales, lo importante es saber en qué se va a capacitar.

**Plan y desarrollo de carrera.** – La estrategia planteada se orienta directamente a la retención del personal, desarrollando planes internos que permita aumentar la productividad y orientar la preparación del personal para que puedan enfrentar nuevos cargos y retos; la aplicación de un plan de carrera, permite disminuir el ausentismo, la rotación, así como conseguir estabilidad laboral.

Edwin Joselito Vásquez-Erazo; Evelyn Alexandra Tovar-Molina; Amparo del Carmen Álvarez-Montalvo  
Sofía Patricia Tobar-Ordóñez

## **DISCUSIÓN Y CONCLUSIÓN**

Dada la gran variedad de dimensiones intervinientes en el análisis de calidad de vida laboral y los diferentes puntos de vistas de investigadores organizacionales, no se puede precisar los factores personales y organizacionales para constituir parámetros adecuados de medición, sin embargo es importante mencionar que el análisis realizado parte de un proceso académico donde las tres variables, Coaching, Plan de Carrera y Calidad de vida convergen en un determinado nivel de formación y fueron organizados sistemáticamente para evaluar desempeños laborales de los trabajadores en las empresas y el grado de percepción de las dimensiones de cada variable.

De acuerdo con (Alzamora, et al, 2018), donde se plantea que lo ideal es que la mayor parte de los trabajadores estén ubicados en el cuadrante 1, es decir alto potencial y desempeño, se puede ver en el estudio realizado que el 75,1% de los trabajadores están ubicados en ese cuadrante, lo que indica que se tiene una gran cantidad de trabajadores con alto potencial y un buen desempeño, por ende, una buena calidad de vida laboral.

Las personas ubicadas en los cuadrantes 2, 3 y 5 requieren que se les preste mucha atención para desarrollarlos laboralmente, mediante procesos de capacitación, coaching y estableciendo planes de carrera que permita brindar la motivación suficiente para que puedan llegar a convertirse en personal con alto potencial y desempeño.

Es necesario analizar los puntos más bajos en cada una de las variables y sus dimensiones para poder establecer planes de mejora en el personal y poder lograr la eficiencia del proceso y la eficacia de los resultados.

La metodología de la Caja 9 BOX permite un proceso de evaluación más visual, en función de los nueve cuadrantes, lo cual facilita la toma de decisiones ya que se utiliza un solo gráfico donde se puede visualizar el desempeño de todo el personal, además tener claro cuáles son las dimensiones en las que hay que fortalecer y cuales las que hay que mejorar.

Edwin Joselito Vásquez-Erazo; Evelyn Alexandra Tovar-Molina; Amparo del Carmen Álvarez-Montalvo  
Sofía Patricia Tobar-Ordóñez

Con la finalidad de que el proceso de evaluación sea más objetivo, se recomienda la incorporación de personal de recursos humanos de la organización a la que se está evaluando.

## **FINANCIAMIENTO**

No monetario.

## **AGRADECIMIENTO**

A todos los actores sociales involucrados en el desarrollo de esta investigación.

## **REFERENCIAS CONSULTADAS**

- Alzamora, C. P., Prado, M. E., Reaño, L. R., y Rodríguez, D. V. (2018). Consultoría para la identificación de puestos críticos y posibles sucesores en Osinermin [Consultancy for the identification of critical positions and possible successors at Osinermin]. <https://repositorio.up.edu.pe/handle/11354/2273>
- Aular-Galindo, M. J. (2021). Funciones de la gestión de talento humano: una mirada praxiológica desde las organizaciones venezolanas [Human talent management functions: a praxeological view from Venezuelan organizations]. *Dissertare Revista De Investigación En Ciencias Sociales*, 6(1), 1-18. Recuperado a partir de <https://revistas.uclave.org/index.php/dissertare/article/view/3224>
- Bernal-Herrera, L, & Gutiérrez-Vázquez, R. (2021). Mediación empresarial y coaching en la transformación pacífica de conflictos de empresas familiares [Pacific Management of Conflicts on Family Companies. The Benefits of Coaching and Business Mediation]. *Revista de la Facultad de Derecho*, (50), e107. <https://doi.org/10.22187/rfd2021n50a7>
- Canossa-Montes-de-Oca, H. (2021). Gestión de Proyectos como Estrategia para la Evaluación de Desempeño del Talento Humano en las Empresas [Project Management as a Strategy for the Evaluation of Human Talent Performance in Enterprises]. *Ciencias Administrativas*, (19), 12. <https://doi.org/10.24215/23143738e093>

Edwin Joselito Vásquez-Erazo; Evelyn Alexandra Tovar-Molina; Amparo del Carmen Álvarez-Montalvo  
Sofía Patricia Tobar-Ordóñez

- Díaz-Muñoz, G. A., & Salazar-Duque, D. A. (2021). La calidad como herramienta estratégica para la gestión empresarial [Quality as a strategic tool for business management]. *PODIUM*, (39), 19–36. <https://doi.org/10.31095/podium.2021.39.2>
- González-Neira, M., Vásquez-Erazo, E., & Andrade-Mena, G. (2021). Implementación de la Gestión Estratégica de Talento Humano en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social [Implementation of Strategic Human Talent Management at the Ecuadorian Institute of Social Security]. *CIENCIAMATRIA*, 7(12), 462-486. <https://doi.org/10.35381/cm.v7i12.437>
- Gümüş, E., Alan, H., Taşkıran Eskici, G., & Eşkin Bacaksız, F. (2021). Relationship Between Professional Quality of Life and Work Alienation Among Healthcare Professionals. *Florence Nightingale journal of nursing*, 29(3), 342–352. <https://doi.org/10.5152/FNJJN.2021.20095>
- Hernández-Palma, H, Barrios Parejo, I., & Martínez Sierra, D. (2018). Gestión de la calidad: elemento clave para el desarrollo de las organizaciones [Quality management: a key element for organizational development]. *Criterio Libre*, 16(28), 169–185. <https://doi.org/10.18041/1900-0642/criteriolibre.2018v16n28.2130>
- Lozano-Correa, L. J. (2008). El coaching como estrategia para la formación de competencias profesionales [Coaching as a strategy for the development of professional competencies]. *Revista Escuela De Administración De Negocios*, (63), 127–144. <https://doi.org/10.21158/01208160.n63.2008.447>
- Morales-López, S, Durante-Montiel, I, García-Durán, R, & Acosta, E. (2017). Efecto de la implementación de un nuevo plan de estudios en la percepción del ambiente educativo en los estudiantes de la Facultad de Medicina de la Universidad Nacional Autónoma de México [Effect of the implementation of a new curriculum in the perception of the educational environment in students of the Faculty of Medicine of the National Autonomous University of Mexico]. *FEM: Revista de la Fundación Educación Médica*, 20(3), 117-125. <https://dx.doi.org/10.33588/fem.203.889>
- Núñez-Cacho-Utrilla, P., Grande-Torrales, F. A., & Pedrosa- Ortega, C. (2012). Nuevos retos en el desarrollo de carrera profesional: el modelo boundaryless career [New challenges in career development: the boundaryless career model]. *Universia Business Review*, (34), 14-35. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=43323196001>



Edwin Joselito Vásquez-Erazo; Evelyn Alexandra Tovar-Molina; Amparo del Carmen Álvarez-Montalvo  
Sofía Patricia Tobar-Ordóñez

- Patlán-Pérez, J. (2020). ¿Qué es la calidad de vida en el trabajo? Una aproximación desde la teoría fundamentada [What is quality of life at work? A grounded theory approach]. *Psicología desde el Caribe*, 37(2), 31-67. <https://doi.org/10.14482/psdc.37.2.158.7>
- Rodríguez-Barrero, M., Mogollón-Barela, M., & Cortés-Bonilla, A. (2020). Coaching el coaching como herramienta de gestión en empresas del sector financiero [Coaching coaching as a management tool in companies in the financial sector]. *Revista Sinergia*, 1(7), 86-110. Recuperado a partir de <http://sinergia.colmayor.edu.co/ojs/index.php/Revistasinergia/article/view/94>
- Salas-Ibarra, M. E., Basante Pantoja, Y. M., Zambrano Guerrero, C. A., Matabanchoy Tulcán, S. M., & Narváez Chaves, A. D. (2021). Concepciones sobre calidad de vida laboral en las organizaciones [Conceptions of quality of work life in organizations]. *Informes Psicológicos*, 21(2), 209–227. <https://doi.org/10.18566/infpsic.v21n2a13>
- Vargas, A. (2014). *Importancia de la Evaluación de Desempeño, como proceso generador de cambio y herramienta de gestión gerencial [Importance of Performance Evaluation as a process that generates change and as a management tool]*. <https://repository.unimilitar.edu.co/handle/10654/12930>