



Universidad de Monterrey
División de Programas de Ciencias Sociales y de la Salud
Licenciado en Psicología

040.15
P 438p
1999

PROPUESTA DE CURSO SOBRE LA IMPORTANCIA DE LA CALIDAD DE
VIDA EN EL TRABAJO

Trabajo final presentado como requisito
para optar al título de
Licenciado en Psicología por :

Elena Pérez-Maldonado H.


903462

Pedro Garza García, N.L. a 11 de Enero de 1999.

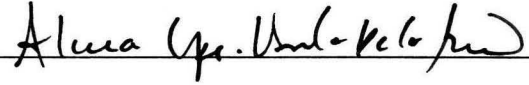
Universidad de Monterrey
División de Programas de Ciencias Sociales y de la Salud
Licenciado en Psicología

Este proyecto ha sido aprobado en cuanto a contenido, forma y ejecución mecánica. Por lo tanto, no habrá modificaciones en el trabajo y se considera como base de réplica en el examen profesional del autor. Las firmas del Asesor(a) del proyecto y de la Directora Académica testimonian la aprobación.

Asesor(a)

Nombre: Maxitza Niñez Ramos
Firma: 

Directora Académica

Nombre: Alicia G. Varela de la T.
Firma: 

Autor

Nombre: Elena Pérez-Ualdando H.
Firma: 

Título del proyecto: Propuesta de Curso sobre la Importancia de
la Calidad de Vida en el Trabajo

Lugar y fecha de entrega:

San Pedro Garza García, N.L., a 11 de Enero de 1999.

AGRADECIMIENTOS

A Dios

Por darme la oportunidad de llegar a esta etapa tan importante de mi vida.

A mi esposo, Carlos Sáenz G.

Por su amor, apoyo y comprensión incondicionales y por siempre darme ánimos para seguir adelante.

A mis padres, Ismael y Blanca

Por siempre apoyarme durante mis estudios y por mostrarme cada día su amor y dedicación.

A la Lic. Maritza Núñez

Por asesorarme y brindarme su tiempo, paciencia y dedicación para la realización de este trabajo.

Al Lic. Jaime Pozo

Por su valiosa y dedicada cooperación para la realización de este estudio.

INDICE

Aprobación del Trabajo Final	i
Agradecimientos	ii
CAPITULO I	
INTRODUCCION	1
1.1 Planteamiento del Problema	3
1.2 Objetivos	4
1.3 Importancia del estudio	5
1.4 Limitaciones del estudio	6
1.5 Definición de términos	7
CAPITULO II	
ANTECEDENTES DE LA CALIDAD DE VIDA EN EL TRABAJO	10
2.1 Factores implicados en la Calidad de Vida en el Trabajo	19
2.2 Intereses del personal - 16 dimensiones	20
CAPITULO III	
EL ENTORNO LABORAL	23
3.1 Condiciones de trabajo	23
3.1.1 Condiciones físicas de trabajo	24
3.1.2 Condiciones temporales de trabajo	28
3.1.3 Condiciones psicológicas de trabajo	33
3.2 Supervisión	35
3.2.1 Comunicación en la empresa	39
3.3 Prestaciones	43
3.4 Características del puesto	45

CAPITULO IV	
MOTIVACION Y SATISFACCION EN LA EMPRESA	48
4.1 Motivación	48
4.1.1 Antecedentes de la motivación en la empresa	52
4.1.2 Teorías de Motivación	54
4.1.3 Sistemas de Motivación en las empresas	63
4.1.4 El sueldo como incentivo	69
4.2 Satisfacción	71
4.2.1 Medición de la satisfacción laboral	73
4.2.2 Características personales y satisfacción laboral	74
CAPITULO V	
EFFECTOS DE LA CALIDAD DE VIDA EN EL TRABAJO	78
5.1 Efectos negativos de la mala Calidad de Vida en el Trabajo	78
5.2 Efectos positivos de la buena Calidad de Vida en el Trabajo	91
CAPITULO VI	
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	95
6.1 Conclusiones	95
6.2 Recomendaciones	98
CAPÍTULO VII	
PROPUESTA DE CURSO	100
REFERENCIAS	104

CAPITULO I

INTRODUCCIÓN

La vida laboral no siempre es tan fácil como parece, y en las oficinas por lo general no siempre se comprende al ser humano que trabaja en ellas. En la actualidad, para vivir bien se necesita ganar una buena cantidad de dinero y para eso es necesario trabajar duro. El hecho de que nuestro país esté atravesando por una etapa difícil implica un mayor número de gente desempleada. Quienes han logrado conservar su empleo desean quedarse con él a toda costa. Estos factores provocan que el trabajador se esfuerce de más para no perder su trabajo y para mejorar su nivel de vida. (¿quién es?)

Es necesario que en las empresas comprendan que el trabajador necesita un lugar cómodo y agradable en donde ejercer sus labores. También necesita un trato justo por parte de sus jefes y compañeros. Si

estas condiciones se cumplen, el empleado rendirá más y no tenderá a agotarse física ni psicológicamente ; un empleado con cansancio no rinde igual y terminará con problemas de salud que le ocasionan gastos a las empresas. Las empresas necesitan mantener a sus empleados contentos en su trabajo para que den lo mejor de sí. De esta forma salen beneficiados tanto la empresa como los empleados.

El presente estudio trata acerca de los aspectos más importantes de la Calidad de Vida en el Trabajo (CVT), tales como entorno laboral, la motivación y la satisfacción. Estos aspectos fueron considerados como base para la propuesta de un curso que trate la importancia de la CVT. A la autora le parece de mucha importancia y una valiosa aportación el proponer dicho trabajo para un curso con el fin de lograr llegar más allá de la simple redacción de términos y contenido bibliográfico, o sea hacer llegar esta información a los gerentes, dueños de empresas u organizaciones, jefes, y demás personas para tratar de concientizarlos sobre la importancia de la parte humana del trabajo, del trabajador como ser humano, así como del ambiente cálido y agradable dentro de las empresas.

La autora cree que si se obtiene la concientización de las empresas acerca de la necesidad de implementar programas de CVT a sus empleados, éstos darán lo mejor de sí y la empresa tendrá consecuencias positivas, lo cual a la larga, y si se logra que todas las empresas implementen este tipo de programas, el país en general mejorará su nivel de vida.

En este capítulo se planteará el problema del presente trabajo, al igual que se darán a conocer los objetivos, las limitantes del estudio y la importancia del mismo. También se hará una breve definición de los términos más importantes utilizados en este estudio.

1.1 Planteamiento del Problema.

En la actualidad la mayoría de las empresas desean elevar los índices de producción y calidad de los productos o servicios que ofrecen. Parte muy importante de ello son los empleados, quienes se encargan de producir y ofrecer calidad en los productos. Para que éstos realicen sus labores de manera eficaz quizás sea necesario que se mantengan contentos y motivados en su lugar de trabajo, para con ello provocar un aumento en su interés por la compañía a la que ofrecen sus servicios y una mejoría en la ejecución de su trabajo.

Debido al interés que las empresas han mostrado respecto al incremento de su productividad y calidad, a la autora le pareció importante realizar un estudio en el que se establezca la importancia de proporcionar una buena calidad de vida a los empleados para que éstos rindan más y mejor, lo cual quizás traiga consecuencias positivas (en cuanto a producción, rendimiento, motivación y satisfacción laboral) a las empresas. Se complementará esta información con la propuesta de un curso teórico-

práctico en el cual se hable de la importancia de la calidad de vida laboral de los empleados.

En el presente estudio se pretende saber si el proporcionar una buena calidad de vida laboral a los empleados trae consigo consecuencias positivas tanto para los trabajadores como para la empresa que la proporciona. Esta investigación se realizará en base a una revisión de textos sobre el tema.

1.2 Objetivos.

El presente estudio tiene los siguientes objetivos:

Objetivo General:

Proponer un curso acerca de la importancia de la calidad de vida en el trabajo que aporte información útil para la realización de un anteproyecto aplicado a la propia empresa u organización.

Objetivos Particulares:

1. Conocer los resultados que se obtienen cuando se les proporciona una buena calidad de vida laboral a los empleados.
2. Identificar los factores que conforman una buena calidad de vida laboral a los empleados.

3. Saber si un empleado motivado y satisfecho con su trabajo logra incrementar su rendimiento en la empresa.
4. Proporcionar sugerencias para mejorar la calidad de vida de los empleados en el trabajo.
5. Conocer los efectos negativos que tiene el no proporcionar una buena calidad de vida laboral a los empleados.
6. Saber cómo se benefician las empresas que brindan una buena calidad de vida laboral a sus empleados.
7. Proporcionar los conocimientos necesarios en el área de calidad de vida en el trabajo a los directivos de las empresas para que éstos puedan proporcionarla a sus empleados.

INFORMACIÓN

1.3 Importancia del estudio.

El tema de calidad de vida en el trabajo llamó mucho la atención a la autora debido a que se cree que las personas que no se sienten motivadas, conformes o que no crecen profesionalmente, a la larga no rinden lo suficiente, lo que provocará problemas a las empresas. Se piensa que los empleados deben ser tratados como seres humanos antes que como un simple número en la nómina de empleados.

La razón principal que motivó la realización de este trabajo fue el interés por el ser humano dentro de la empresa y cómo se maneja éste en ella. Pareció importante saber cómo motivar al empleado a dar lo mejor de sí y cómo hacer que éste se sienta realizado en su trabajo.

Con este estudio se pretende que las empresas se vean beneficiadas al implementar programas de calidad de vida laboral dirigidos a sus empleados. Quizás con este estudio se concienticen más los supervisores y traten al máximo el promover la calidad de vida en el trabajo.

Por último, la aportación más importante del presente estudio es el curso que se propone, ya que pretende lograr que los ejecutivos de las empresas introduzcan programas de mejora de la calidad de vida en el trabajo para los empleados y que estén convencidos de que esto es muy importante y positivo tanto para ellos como para sus empleados.

1.4 Limitaciones del estudio.

El presente estudio contiene las siguientes limitaciones :

- No se realizó un estudio comparativo en alguna empresa en particular acerca del clima organizacional, la motivación y la satisfacción de un grupo determinado de empleados antes de la impartición de un curso de

Calidad de Vida en el Trabajo y después de haber tomado las medidas correctivas planteadas en dicho curso.

- No se realizó una investigación acerca de los efectos que tiene el proporcionar una buena calidad de vida laboral a los empleados en alguna compañía específica.

1.5 Definición de Términos.

Calidad. Serie de estándares de ejecución especificado por la gerencia en respuesta a los requerimientos del cliente. Es medida por cosas tales como el número de defectos en la producción, errores en el servicio y quejas de clientes (Bittel; 1989: 16).

Calidad de Vida. Se entiende por calidad de vida la condición de armonía entre los ámbitos biológico, psicológico y social del ser humano.

Calidad de Vida Laboral. Grado hasta el cual los miembros de una organización de trabajo pueden satisfacer sus necesidades personales más importantes mediante las experiencias en la organización (Mondy y Noe; 1997: 283). La calidad de vida laboral mide lo seguro y satisfecho que se sienten los empleados en su trabajo (Gómez-Mejía, Balkin y Cardy; 1997: 30).

Desempeño. Incluye las habilidades perceptuales y motoras, la conducta de procesamiento de información y la conducta de atención o vigilancia de los seres humanos (Blum y Naylor; 1990: 841-42).

Empresa. Unidad económica de producción o distribución de bienes o servicios (Ley Federal del Trabajo; 1998: Art.16).

Entorno Laboral. Aspectos como la supervisión, condiciones de trabajo, niveles de compensación y puestos de una organización (Werther y Davis; 1995: 464).

Motivación. Factores que dan dirección y energía a la conducta (Feldman; 1995: 302).

Motivación en el trabajo. Deseo que tiene el individuo de realizar su trabajo lo mejor posible, o de realizar el máximo esfuerzo en la ejecución de las tareas que se le han asignado (Gómez-Mejía, Balkin y Cardy; 1997: 30).

Productividad. Diferencia entre ganancias y pérdidas, la producción debe igualar o exceder los recursos empleados (Bittel; 1989: 269).


Satisfacción. Se entiende por satisfacción la sensación que provoca el cumplimiento total de una necesidad o un deseo.

Satisfacción Laboral. Actitud general, como resultado de muchas actitudes específicas en los campos de los factores específicos del trabajo, de las

características individuales y de las relaciones de grupo fuera del trabajo (Blum y Naylor; 1990: 522).

Trabajador. Persona física que presta a otra, física o moral, un trabajo personal subordinado (Ley Federal del Trabajo; 1998: Art.9º).

Trabajo. Toda actividad humana, intelectual o material, independientemente del grado de preparación técnica requerido por cada profesión u oficio ; es un derecho y un deber sociales. No es un artículo de comercio, exige respeto para las libertades y dignidad de quien lo presta y debe efectuarse en condiciones que aseguren la vida, la salud y un nivel económico decoroso para el trabajador y su familia (Ley Federal del Trabajo; 1998: Arts.3º y 8º).



CAPITULO II

ANTECEDENTES DE LA CALIDAD DE VIDA EN EL TRABAJO

Para comenzar a hablar sobre la calidad de vida laboral, es necesario primero aclarar ciertos conceptos clave para una mejor comprensión del tema. Calidad es un concepto muy complejo de definir debido a que tiene muchas ramas y puntos de vista desde los cuales se puede ver. Pero según Omachonu y Ross (1995), W. Edwards Deming es conocido como el precursor del tema de la calidad y la define como "cero defectos o menos variaciones (...)".

Por otra parte, la calidad de vida en general, implica que todos los ámbitos de la vida del ser humano (aspectos biológicos, psicológicos y sociales) estén en armonía unos con otros, para así poder lograr que el individuo logre cumplir con sus metas y realizarse personal y

profesionalmente. La calidad de vida en el trabajo implica tanto que la vida del trabajador en la empresa no tenga defectos, (lo cual es papel tanto del departamento de recursos humanos como de los supervisores y compañeros), como que el empleado encuentre armonía en todos los aspectos de su persona. En pocas palabras, que el trabajar le proporcione bienestar físico, psicológico y social al empleado.

Actualmente, las organizaciones son un punto clave para la creación de productos y servicios para el bienestar social. La dinámica de las organizaciones tiene sus cimientos en los seres humanos que laboran en ellas. El capital más valioso de una empresa, además de los recursos económicos y tecnológicos es el hombre. Es por esto que en la actualidad, las empresas están poniendo más énfasis al área de recursos humanos (o "potencial humano", expresión más respetuosa que no califica al ser humano como un simple recurso), ya que el mayor desarrollo del potencial humano depende en gran medida de la eficacia y el logro de los objetivos de una empresa (Casares y Siliceo ; 1993).

La importancia que la calidad de vida en el trabajo tiene para los empleados se debe principalmente a que la mayoría de las personas están obligadas a trabajar más de la tercera parte de su vida adulta. Esto obviamente tiene una gran influencia en la sensación de identidad de las personas y en su salud física y psicológica. Si una persona está obligada a trabajar en un empleo monótono o sin importancia, el aburrimiento de su

vida diaria reducirá su moral y puede contribuir al deterioro físico y psicológico. El trabajo insatisfactorio es una de las fuentes de estrés y de la desesperación, lo que perjudica la salud, por lo que tener un trabajo excitante, digno e incluso divertido puede ayudar a vivir mejor por más tiempo (Jourard y Landsman, 1987 : 273).

Karen May (1998) menciona que en la actualidad, la gente busca trabajos en los que pueda tener éxito en todos los aspectos de su vida. Asegura que los resultados de implementar programas de calidad de vida en el trabajo muestran un incremento en la satisfacción, motivación, compromiso organizacional y productividad, así como un decremento en el ausentismo y la rotación de personal. Menciona que aunque parezca que mucha gente esta trabajando más horas y en trabajos más demandantes, el glorificado término de "adicto al trabajo" (*workaholic*) puede estar desapareciendo lentamente. En la actualidad, los trabajadores esperan que su vida laboral proporcione más y exija menos. Estas expectativas toman dos formas :

- que sus trabajos les permitan tener la flexibilidad necesaria para aspirar a nuevas prioridades no laborales en sus vidas, y
- que sean capaces de encontrar algunas de las necesidades de sus vidas en el trabajo - un trabajo que tenga significado, que implique aprendizaje y que proporcione valor intrínseco.

Los programas diseñados para apoyar a los empleados y proporcionarles flexibilidad tienen una estrategia común subyacente : reducir el nivel de distracción que sienten los empleados con respecto a sus prioridades no laborales, para que de esta forma cuando estén en el trabajo puedan dar el 100% de su atención a las tareas que realizan (May ; 1998).

Por otra parte, los empleados deben estar tranquilos psicológicamente hablando en sus puestos ; Robert Singh (1998), menciona que los estados psicológicos de los empleados son un factor importante para determinar su conducta y respuesta hacia el trabajo, y es en parte mediante la administración de estos estados que se puede lograr la efectividad organizacional. Los empleados altamente comprometidos por lo general trabajan más y mejor que los trabajadores frustrados.

Los estilos de organización de las empresas han cambiado radicalmente en los últimos años, al igual que los valores y necesidades de las personas. En la actualidad, las empresas han dado mayor importancia a la participación del personal y al enriquecimiento del trabajo, así como al reconocimiento de que los empleados tienen necesidades que deben ser satisfechas en su trabajo.

El término "calidad de vida en el trabajo" o CVT, para abreviarlo, fue introducido por primera vez en una conferencia en la Universidad de Columbia en Septiembre de 1972. Anteriormente existían términos como

“enriquecimiento del trabajo” o “diseño de puestos”, pero parecían términos muy estrechos para definir la esencia del problema. Hacía falta un término nuevo que indicara el rumbo que el desarrollo futuro probablemente tomaría y CVT resultó ser el ideal (Trist, Conferencia 1981).

En una conferencia sobre desarrollo organizacional llevada a cabo en 1981, Eric Trist mencionó que la mayoría de los trabajos en casi todas las industrias de manufacturas y servicios habían sido diseñados de un modo tan estrecho e ilimitado que proporcionaban una baja calidad de vida en el trabajo para la mayoría de los trabajadores, además de ser trabajos monótonos y aburridos que dejaban poco lugar para un sentido de logro o de cumplimiento general. Dichos trabajos están relacionados con la alta rotación y ausentismo, con quejas y problemas laborales, con tiempo holgado innecesario, con aumentos en alcoholismo, abuso de drogas y estrés psicológico. Estos son aspectos que directa o indirectamente, tienden a incrementar los costos de producción.

Actualmente, las empresas atraviesan una etapa de humanización, en la cual se le da prioridad al hombre, a sus exigencias y a sus aspiraciones. Esto ha provocado que las empresas modifiquen sus estilos de organización para mejorar las condiciones de trabajo. A este movimiento se le conoce con el nombre de Calidad de Vida Laboral (Schultz, 1996).

Existen varios puntos de vista desde los cuales se puede definir la calidad de vida en el trabajo. Según Werther y Davis (1995) la calidad de vida laboral en una organización es el ambiente, el entorno, el aire que se respira dentro de la misma. Sin embargo, Mondy y Noe (1997) mencionan que es un concepto que está muy relacionado con la perspectiva que tiene el empleado acerca de su trabajo. Pozo (1983) afirma que la calidad de vida en el trabajo puede ser entendida como el brindar la oportunidad a la persona de obtener un adecuado salario, prestaciones, seguridad y salud en el ambiente laboral, un contrato colectivo libre, integración social en el trabajo y un balance entre la vida laboral y la vida personal.

En la práctica, según Dessler (1996) la calidad de vida laboral significa brindar a los empleados un trato justo y equitativo, la oportunidad de desarrollar sus habilidades hasta el grado máximo y para su autorrealización, abrir comunicaciones confiables, la posibilidad de adoptar un papel activo en la toma de decisiones importantes relacionadas con el puesto, la compensación adecuada y justa, y un ambiente de trabajo seguro y saludable.

En una empresa, es importante que el personal de recursos humanos sepa algunas de las técnicas que funcionan para proporcionar buena calidad de vida en el trabajo a los empleados. A continuación se mencionan algunas de las múltiples técnicas que se sugieren (Stein; 1983):

- Buzones de sugerencias - En ellos se pueden encontrar buenas sugerencias para aumentar la productividad de la empresa.
- Encuestas de opinión - Dan una idea de lo que piensan los empleados y de cómo se sienten en la empresa.
- Consejos representativos de comunicación - Estos representan un número de empleados y funcionan como foros de comunicación. Los miembros por lo general son asignados.
- Juntas con todo el personal - En ellas se discuten temas de interés mutuo con todos los empleados de una empresa así como con sus jefes y directivos.
- Política de la puerta abierta - Permite que los empleados puedan emitir su opinión acerca de un tema y se les considere.
- Horarios flexibles - Se le da la oportunidad al empleado de escoger el horario de entrada y salida que mejor se le acomode.
- Formación de Equipos ("Team-Building") - Se forma un equipo de empleados para discutir temas de interés, metas, responsabilidades, etc. en el cual los miembros se interesan más en los sentimientos expresados y las relaciones de trabajo que en las tareas a realizar. Pimentel (1993 : 41), menciona que estos equipos son "un medio para hacer flotar,

explorar y solucionar las diferencias entre la gente que comparte objetivos y metas”.

- Enriquecimiento del trabajo - Implica añadir algo nuevo y diferente al trabajo de los empleados para que éste no se vuelva monótono.
- Participación de los empleados - La participación de los empleados en la empresa es muy importante ya que constituye uno de los factores que desarrollan la satisfacción de los mismos y hará que desempeñen más eficazmente sus labores (Werther y Davis ; 1995). Existen varias formas de fomentar la participación de los empleados dentro de la empresa :
 - a) *Círculos de calidad* - Están formados por grupos de aproximadamente 7 a 10 empleados, que se juntan por lo general una vez por semana en sesiones de una hora de duración, con supervisión para identificar problemas en su trabajo y buscar soluciones para los mismos (Werther y Davis ; 1995 y Schultz ; 1996).
 - b) *Sistemas sociotécnicos* - Son utilizados en las empresas para influir en el entorno laboral, y reestructurar el trabajo, la relación entre los compañeros de trabajo y las técnicas que utilizan para realizar sus tareas. Un ejemplo de este sistema es : en una empresa de cosméticos, los operarios del departamento cuyo trabajo es monótono y repetitivo, se dividieron en parejas y uno de ellos lee los formularios y el otro captura los datos en la computadora, de esta forma el

tiempo que les toma llevar a cabo esta actividad es mucho menor que realizarla por sí solos y el trabajo ya no es tan monótono (Werther y Davis ; 1995).

- c) *Coparticipación* - Se llevan a cabo sesiones formales con los directivos de la empresa en las cuales los representantes de los trabajadores opinan y votan sobre aspectos relacionados con el personal. En este tipo de sesiones se toman decisiones tales como cerrar una empresa o modificarla y debido a que el personal también tiene voto las decisiones se toman con mayor cuidado (Werther y Davis ; 1995).
- d) *Grupos autónomos de trabajo* - Estos grupos están formados por obreros sin un líder formal designado por la empresa. En estos grupos los trabajadores toman decisiones de asignación diaria de tareas, el uso de la rotación de puestos, horarios que se seguirán, etc. y en algunos grupos se llega incluso a tomar decisiones respecto al reclutamiento, la selección de personal y la disciplina (Werther y Davis ; 1995).
- e) *Grupos de trabajo semi-autónomos* - En estos grupos de trabajo se escogen a varios empleados quienes se tendrán que manejar solos. Cada grupo elige a su representante, toma decisiones acerca de sus labores y pueden despedir o contratar a alguien (Stein; 1983).

Todas estas sugerencias de cómo aumentar la calidad de vida en el trabajo son sólo algunas de las técnicas. Quizás la mayoría de las empresas ya cuenta con algunas de ellas sin llamarlas "técnicas para proporcionar calidad de vida en el trabajo". Sin embargo, no todas estas técnicas se aplican a México, más bien tienen su aplicación en Europa y algunas de ellas en Estados Unidos (Stein ; 1983).

2.1 Factores implicados en la Calidad de Vida en el Trabajo.

La calidad de vida en el trabajo ayuda a obtener un mayor esfuerzo por parte de los empleados, ya que ésta implica que el ambiente cultural, moral y psicológico de la compañía sea positivo. Según Albrecht (1988) existen varios factores que se encuentran implicados en la calidad de vida en el trabajo (la mayoría de estos factores serán abordados más ampliamente a lo largo de este estudio), dichos factores son :

- Hacer un trabajo digno.
- Condiciones de trabajo seguras e higiénicas.
- Pagos y prestaciones adecuadas.
- Seguridad en el puesto.
- Supervisión competente.

- Retroalimentación en el desempeño del cargo.
- Oportunidades de aprender y crecer en el trabajo.
- Oportunidad de avanzar por méritos.
- Clima social positivo.
- Justicia y juego limpio (Dessler, 1996 : 10,11).

2.2 Intereses del Personal - 16 Dimensiones.

En un estudio realizado por la General Motors en 1973, se acordó crear un comité formado por empleados y gerentes para mejorar las condiciones de trabajo mediante experimentos y proyectos. Se aplicó un cuestionario para medir las actitudes de los empleados hacia la calidad de su vida en el trabajo. Se encontraron las siguientes 16 dimensiones valoradas que representan una gran variedad de los intereses del personal (Schultz ; 1996 : 288-89).

- *Compromiso personal del empleado* - Fidelidad y adhesión a la compañía, así como interés por el futuro de la misma.
- *Ausencia de apatía incipiente* - Ambición del empleado respecto a su

puesto.

- *Desarrollo y utilización de habilidades en el trabajo* - Oportunidades de adquirir nuevas habilidades y aplicarlas en forma estimulante y significativa.
- *Participación activa e influencia del empleado* - Grado de intervención en la toma de decisiones.
- *Ascensos basados en méritos* - Premios que se conceden al empleado atendiendo a su capacidad y eficiencia.
- *Progresos en la carrera y en la consecución de metas* - Progreso en la obtención de los objetivos profesionales y la convicción de que se puede avanzar más todavía.
- *Relaciones con el supervisor* - Grado de equidad, honradez y respeto mutuo en las relaciones de subordinado y empresa.
- *Relaciones con el grupo de trabajo* - Apoyo recíproco y estímulo proporcionado por el equipo de trabajo.
- *Respeto al individuo* - Hasta qué punto los empleados están convencidos de ser tratados como adultos.
- *Confianza en la gerencia* - Creencias de que la gerencia se interesa realmente en los problemas del personal.

- *Ambiente físico del trabajo* - Idoneidad del ambiente laboral en términos de eficiencia, seguridad y comodidad.
- *Bienestar económico* - Convicción de que los empleados reciben sueldos adecuados.
- *Estado de ánimo del empleado* - Situación emocional de los empleados durante el desempeño de sus funciones.
- *Ausencia de estrés laboral excesivo* - Ausencia de exigencias desmesuradas en el trabajo, de tensiones y situaciones de estrés.
- *Influjo en la vida personal* - Efecto que el trabajo tiene en la vida del empleado.
- *Relaciones entre sindicato y gerencia* - Grado de cooperación entre el sindicato y la gerencia al reconocer metas comunes.

Todos estos intereses deben ser estudiados por los gerentes para tratar de implementar programas de mejora de calidad de vida en el trabajo.

CAPITULO III

EL ENTORNO LABORAL

Los componentes del entorno laboral son las condiciones de trabajo, la supervisión, las prestaciones y las características del puesto, los cuales serán abordados más ampliamente a continuación (Werther y Davis;1995).

3.1 Condiciones de trabajo.

Inglaterra fue el primer país que se industrializó y a mediados del siglo XIX había grandes fábricas en las que la gente trabajaba por períodos de tiempo extremadamente largos en ambientes peligrosos y antihigiénicos. Sin embargo, en la segunda mitad del siglo XIX se crearon las leyes de fábricas en las cuales se restringía el trabajo de los menores y de las

mujeres (Biggins; 1991). En Estados Unidos, a principios el siglo XX, las condiciones de trabajo eran miserables, pero en esa época surgieron varios aspectos que causaron mejoras a estas condiciones. Primero, un trágico descuido en una empresa en Estados Unidos provocó que se insistiera en una reforma a las leyes de trabajo para proteger la salud de los obreros; segundo, había una fuerte creencia de que si se mejoraban las condiciones de trabajo, la productividad aumentaría; y por último, los gerentes comenzaron a descubrir la "gerencia científica", filosofía que implica la importancia del salario óptimo, el análisis de las tareas para aumentar la eficiencia y el desarrollo de ambientes laborales para apoyar el movimiento efectivo (Bell, Greene, Fisher y Baum; 1996). Dentro de las condiciones de trabajo se detallarán las condiciones físicas, las temporales y las psicológicas.

3.1.1 Condiciones físicas de trabajo. Como menciona Schultz (1996), el ambiente físico de trabajo comprende muchos factores entre los cuales se pueden mencionar desde el estacionamiento y la ubicación del edificio hasta el colorido y la temperatura dentro del área de trabajo. Estas condiciones deben ser agradables y saludables para los empleados para que de esta forma éstos realicen más eficazmente su trabajo. A continuación se presentan varios aspectos que se deben tomar en cuenta para mejorar las condiciones físicas de trabajo :

a) *Iluminación* - La iluminación en el área de trabajo definitivamente afecta la calidad del mismo. La luz solar es la mejor iluminación para el trabajo, seguida por la luz artificial que se asemeja a la solar en cuanto a su composición y color. Para obtener mejores resultados de la iluminación se deben tomar en cuenta factores como la intensidad, la distribución, el resplandor y la naturaleza de la fuente luminosa. Es recomendable que se combine luz artificial con luz natural y que la luz artificial esté tan libre de color como sea posible. También se recomienda que se distribuya uniformemente en el área de trabajo (Blum y Naylor ; 1990 y Schultz ; 1996).

b) *Ruido* - El ruido es considerado como un elemento de distracción, por lo que disminuye la eficiencia. Además, el ruido excesivo provoca nerviosismo, irritación e incluso sordera en los empleados. Se ha demostrado que la disminución de ruido no aumenta la productividad, pero sí reduce el número de errores cometidos por los empleados. Sin embargo, cuando una persona se acostumbra al ruido llega un punto en el que no le afecta, por ejemplo, los empleados que trabajan en el centro de la ciudad donde el ruido es más constante e intenso, ya están acostumbrados y el ruido de un motor de automóvil no les afecta tanto como a un empleado que trabaja en los suburbios de la ciudad en donde el ruido es más escaso. Todas estas afirmaciones no pueden ser generalizadas, debido a que los experimentos para probar

- dichas afirmaciones se llevan a cabo en laboratorios donde las condiciones no son las mismas que en las oficinas o fábricas (Blum y Naylor ; 1990 y Schultz ; 1996).
- c) *Vibración* - Hay ambientes laborales en los que se incluye mucha vibración, como por ejemplo los taladros de pavimento, los helicópteros y los tanques de guerra. Los trabajadores se quejan de la constante vibración ya que no les permite trabajar eficazmente. La vibración afecta directamente los procesos visuales y motores del trabajador, los cuales se ven afectados, y por ende, el desempeño del mismo también (Blum y Naylor ; 1990).
- d) *Color* - El color no parece tener relación alguna en la productividad y fatiga. Sin embargo, las empresas sí utilizan el color para ayudar a detectar equipos contra incendio, de primeros auxilios y zonas de peligro. Además, el color en el área de trabajo provoca la ilusión de espacio (colores claros simulan espacios amplios y colores oscuros simulan espacios reducidos) o de luz (colores claros reflejan luz y colores oscuros no reflejan luz). Por otra parte, la luz puede evitar la fatiga visual ya que los diferentes matices del color reflejan diferentes cantidades de luz (Blum y Naylor ; 1990 y Schultz ; 1996).
- e) *Temperatura y Humedad* - El ser humano tiene la capacidad para adaptarse a temperaturas muy altas o muy bajas y además a lugares

muy húmedos o con muy poca humedad. Esta misma capacidad le permite trabajar en lugares con temperaturas muy altas, siempre y cuando reciba suficiente agua y sal, sin embargo, su rendimiento se verá afectado. Cuando la temperatura es muy alta y hay mucha humedad en el ambiente, la productividad disminuye, y en los pocos casos en los que no disminuye, el trabajador debe emplear mucha energía para mantener su ritmo de producción en el mismo nivel. Si hay movimiento en el aire, la temperatura es más tolerable por lo que es conveniente la instalación de aparatos de ventilación en las fábricas (Schultz ; 1996).

- f) *Contaminación* - La mayoría de los trabajos se realizan bajo techo, pero eso no impide que también dentro de una oficina o área de trabajo cerrada haya un cierto grado de contaminación. En la mayoría de los edificios, el aire acondicionado es el mismo aire que circula una y otra vez, ya que las ventanas de las oficinas están herméticamente cerradas y no se permite la entrada de aire fresco de afuera. En edificios con este tipo de aire acondicionado se corre el riesgo de contagio de virus que viajan a través del aire, también pueden sufrir los empleados dolores de cabeza debido al aire que recircula dentro del área de trabajo. Otro problema grave de los lugares cerrados de trabajo es que los trabajadores comienzan a sentir mareos y estupor debido a que el alquitrán del techo de los edificios despiden humos

tóxicos y éstos son absorbidos y esparcidos a todas partes del edificio a través de los ductos del aire acondicionado. Esto trae como consecuencia lógica el pobre desempeño de los trabajadores debido a malestares y a complicaciones en el sistema de respiración (Schultz ; 1996).

3.1.2 Condiciones temporales de trabajo. El horario es una parte muy importante del ámbito laboral. El tiempo que el empleado invierte en sus labores influye en la producción y en su estado de ánimo. Como mencionan Gómez-Mejía, Balkin y Cardy (1997), en la actualidad las empresas le dan mucha importancia a la flexibilidad y en particular a los horarios de trabajo. Esto se ha presentado debido a que las empresas vieron la necesidad de que los empleados atiendan sus necesidades familiares, personales y a la vez de trabajo. Según Schultz (1996), existen varias formas de modificar las jornadas de trabajo en cuestión de horarios. A continuación se presentan algunas de estas formas.

- a) *Horas de trabajo* - En la actualidad, se considera normal la jornada de ocho horas diarias, cinco días a la semana. Sin embargo, hay una tendencia a que esta jornada disminuya, ya que en varias investigaciones se ha llegado a la conclusión de que el rendimiento es mayor si la jornada es de menos horas a la semana. Se ha

descubierto que los trabajadores realizan sus labores en el tiempo establecido y tardan lo mismo, sin importar si éste es de veinte, cuarenta o cincuenta horas de trabajo a la semana. Esto hace pensar que se desperdicia más tiempo si la jornada es más larga. Actualmente se están realizando investigaciones en Estados Unidos que por lo visto van a comprobar que una jornada menor a la de cinco días (40 horas) resultará más efectiva (Schultz ; 1996).

b) *Empleo de medio tiempo y de tiempo completo* - La tendencia de ofrecer trabajo de medio tiempo a las personas ha sido cada vez más aceptada. Este horario de medio tiempo ha ayudado a las personas que tienen responsabilidades familiares, ya que se les acomoda muy bien debido a que les permite realizar sus tareas familiares y trabajar. Esta modalidad de horario ofrece mayor flexibilidad, lo cual es muy importante para las personas que gozan del tiempo libre y de las actividades personales, pero también ofrece desventajas: las tareas a realizar son muy específicas, lo cual puede llegar a desesperar al empleado, y éste recibe muchas menos prestaciones que el trabajador de tiempo completo. La gran mayoría de las empresas se rehusa a emplear este tipo de horarios, sin embargo, hay muchas de ellas en la actualidad que están comenzando a cambiar sus esquemas y a adoptar el horario de medio tiempo como una opción más (Gómez-Mejía, Balkin y Cardy ; 1997 y Schultz ; 1996).

c) *La semana de cuatro días laborales* - En la actualidad muchas empresas prefieren el sistema de jornadas de cuatro días a la semana con nueve horas de trabajo cada día, o sea 36 horas a la semana. La gerencia ha tomado esta iniciativa obedeciendo a varias razones : la posibilidad de aumentar la eficiencia de los empleados y así la productividad, un incentivo para retener al empleado y la esperanza de que se reduzca el ausentismo (que se aumenta especialmente los lunes y los viernes). Algunas ventajas que este nuevo horario proporciona al empleado son las siguientes : fines de semana de tres días y se tendrá el mismo sueldo con cuatro horas menos de trabajo a la semana ; las desventajas que tiene esta modalidad para el empleado son : una hora extra de trabajo por día, el empleado puede experimentar mayores niveles de estrés y cansancio y no habrá descansos oficiales ni tiempo de aseo al finalizar la jornada. El empleo de este sistema de semanas de cuatro días laborales ha dado resultado según varias empresas estadounidenses e incluso se ha notado un incremento en la productividad y un descenso en el ausentismo. Las ventajas son muchas, pero también hay desventajas, por lo cual cada empresa deberá decidir si le conviene o no emplear este sistema. Los empleados deben estar de acuerdo con el cambio de estructura de horario y deben apoyar a la gerencia para que ésta tome una decisión correcta (Gómez-Mejía, Balkin y Cardy ; 1997 y Schultz, 1996).

d) *Horario flexible* - Esta modalidad consiste en permitir que el empleado decida el horario que va a seguir. Para ello se deben analizar las necesidades de la empresa y se debe tomar en cuenta el horario obligatorio establecido por la misma, para que todos tengan la obligación de trabajar un mínimo de horas. Este sistema ha dado muy buenos resultados en cuestión de tráfico, ya que la hora de salida de las empresas ya no va a ser siempre la misma, por lo que disminuye el tráfico originado en las horas de salida o entrada del trabajo. Esta modalidad ha resultado muy exitosa para empleos de investigación y trabajos de oficina, pero para los empleos en los que se requiere del trabajo en equipo es muy difícil acoplarse a este tipo de horario (Schultz ; 1996).

e) *Descansos* - El descanso en las horas de trabajo es indispensable, aunque las empresas se opongan a él. Los empleados de todas formas se van a tomar sus descansos y es mejor que la empresa mejore su imagen otorgándoles descansos a los empleados como parte del servicio de prestaciones que ofrece. Los empleados que descansan rinden más y por lo tanto aumenta la productividad de la empresa, ya que se disminuye el cansancio y la fatiga, que como veremos más adelante es un factor determinante en la productividad del empleado. Para que la empresa otorgue descanso a un empleado deberá atender varios aspectos, tales como el momento de la jornada en el que el

descanso sea más oportuno y mejor aprovechado, la duración del descanso y la frecuencia, así como saber si se dará un pequeño aperitivo o no durante el descanso. Una vez que se toman en cuenta estos aspectos, la gerencia deberá tomar la decisión (Schultz, 1996).

- f) *Trabajo por turnos* - Existe otra modalidad de horario, ya que no todas las empresas trabajan en el horario común de ocho horas diarias, sino que también las hay que trabajan más de ocho horas o todo el día completo. Para esto, se requiere que los empleados trabajen por turnos e incluso que no duerman por la noche. Por supuesto que el horario de trabajo afecta al empleado, un trabajador que labora en un turno nocturno no rinde igual que uno que labora en el día, debido a los ritmos biológicos. En 1968, Klein y cols. realizaron un estudio en el que descubrieron que las personas tienden a rendir más entre las dos y las cuatro de la tarde y que el peor rendimiento se obtiene entre las dos y las cuatro de la mañana (Brown y Wallace ; 1989). Si el patrón de sueño se altera al tener que trabajar en un horario nocturno y dormir durante el día, pueden surgir alteraciones en el sueño y efectos físicos y mentales, así como problemas sociales y familiares. La vida normal del empleado y de su familia se ve afectada al tener éste que dormir de día y trabajar de noche. Por otra parte, si la empresa necesita el trabajo por turnos, es preferible que los turnos sean fijos a que haya rotación de turnos, ya que se altera el

ritmo biológico, pero después de un tiempo los trabajadores comienzan a acostumbrarse a él ; en cambio, si constantemente se está cambiando de horario, los problemas pueden ser mayores. Lo más recomendable para que las empresas no tengan este tipo de problemas es el tener los turnos fijos, en primer lugar, además de seleccionar a los candidatos de acuerdo a las necesidades del puesto y tratar de acortar el período de duración del turno nocturno, para que éste sea menos tedioso (Schultz 1996).

3.1.3 Condiciones psicológicas de trabajo. Algunos empleados sufren de problemas psicológicos a causa de su empleo, por lo que es necesario analizar las causas de estos problemas para tratar de evitarlos al máximo, Los principales problemas psicológicos del trabajo son el aburrimiento, la monotonía y la fatiga.

- a) *Aburrimiento y monotonía* - Los trabajos monótonos, repetitivos y que no signifiquen un reto mental provocan aburrimiento, el cual también es llamado fatiga mental. Este problema puede llegar a provocar en el trabajador una disminución en su motivación hacia el trabajo e incluso ocasionarle intranquilidad, tristeza y fastidio. Sin embargo, si el empleado se encuentra muy motivado en su trabajo, no va a ser tan fácil que sienta aburrimiento al realizar las tareas de su puesto.

También es necesario que en el proceso de selección de personal se tomen en cuenta las características personales de los candidatos para cierto puesto, para así evitar contratar a personas que tenderán a aburrirse en el puesto. Es posible que cuanto más inteligente sea una persona, más fácilmente tenderá a aburrirse con un trabajo monótono y repetitivo. También es posible pensar que si una persona es extrovertida se va a aburrir más en su trabajo que una persona que sea introvertida, pero ninguna de estas afirmaciones es concluyente, debido a que hacen falta investigaciones que estudien la relación existente entre el aburrimiento y la personalidad (Schultz ; 1996).

b) *Fatiga* - La fatiga es un tema de interés tanto para los trabajadores como para los jefes de éstos, ya que la fatiga puede contribuir a la disminución de la productividad. Es importante proporcionar a los empleados métodos más eficaces de trabajo, mediante los cuales se aprovecha mejor el tiempo y los recursos de los mismos y así se reduce la fatiga. Existen dos tipos de fatiga, la psicológica y la física. La fatiga psicológica es similar al aburrimiento y la monotonía, y la fatiga física incluye cansancio muscular. Ambos tipos de fatiga ocasionan disminución del rendimiento, rotación de personal y ausentismo, entre otros problemas. Varias investigaciones de trabajo señalan que la productividad se ve afectada por la fatiga de los empleados de una empresa, si el empleado se siente fatigado, la

productividad probablemente disminuirá. Por lo tanto, es recomendable que la gerencia proporcione períodos de descanso a los trabajadores para evitar que la fatiga disminuya su rendimiento, ya que la fatiga no se produce conforme pasa el tiempo de la jornada, sino que va y viene, no es constante (Blum y Naylor, 1990. Y Schultz, 1996).

3.2 Supervisión.

La supervisión que recibe el empleado es determinante para obtener una buena calidad de vida en el trabajo. Los jefes inmediatos de los empleados deben tomar en cuenta varios aspectos de administración de personal para poder ser mejores jefes con sus empleados y así proporcionarles bienestar y calidad de vida laboral.

La gran mayoría de las intervenciones del departamento de recursos humanos tiene efectos ya sea directos o indirectos en la relación del empleado con sus superiores (ver figura 3.1). En ocasiones el jefe inmediato, por tratarse de cuestiones muy particulares, requiere de la intervención del departamento de recursos humanos, pero por lo general, son los supervisores quienes tratan con sus empleados (Werther y Davis ; 1995).

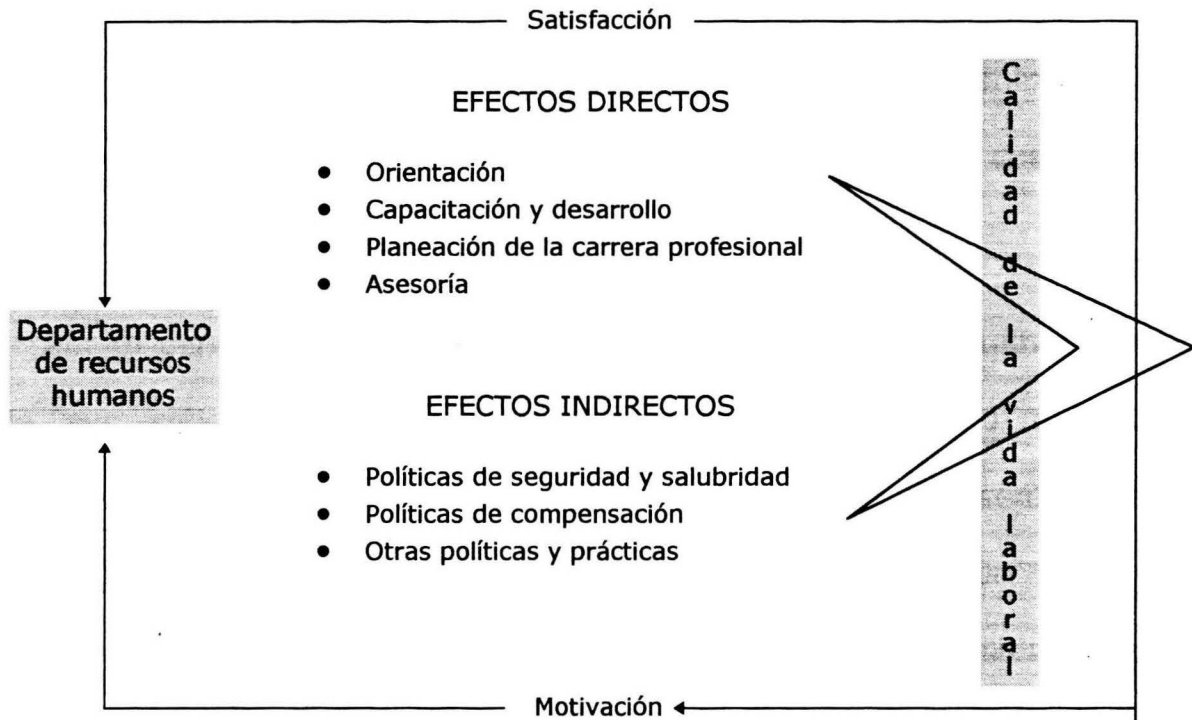


Fig. 3.1 Tomada de Werther v Davis : 1995 : 363.

M. West y M. Patterson (1998), mencionan en un artículo que "la gente es impredecible y tiene diversas necesidades. La tarea de una buena gerencia es el reconocer que las organizaciones están formadas por individuos con diferentes requerimientos. El éxito económico depende de la habilidad de la gerencia para responder a dicha diversidad".

Como se menciona con anterioridad, los empleados desean un trato justo y equitativo por parte de sus patrones. Para ello, los jefes deben aprender a ser honestos, sinceros y amables. Como menciona Werther (1989), es importante ampliar los canales de comunicación entre la gerencia

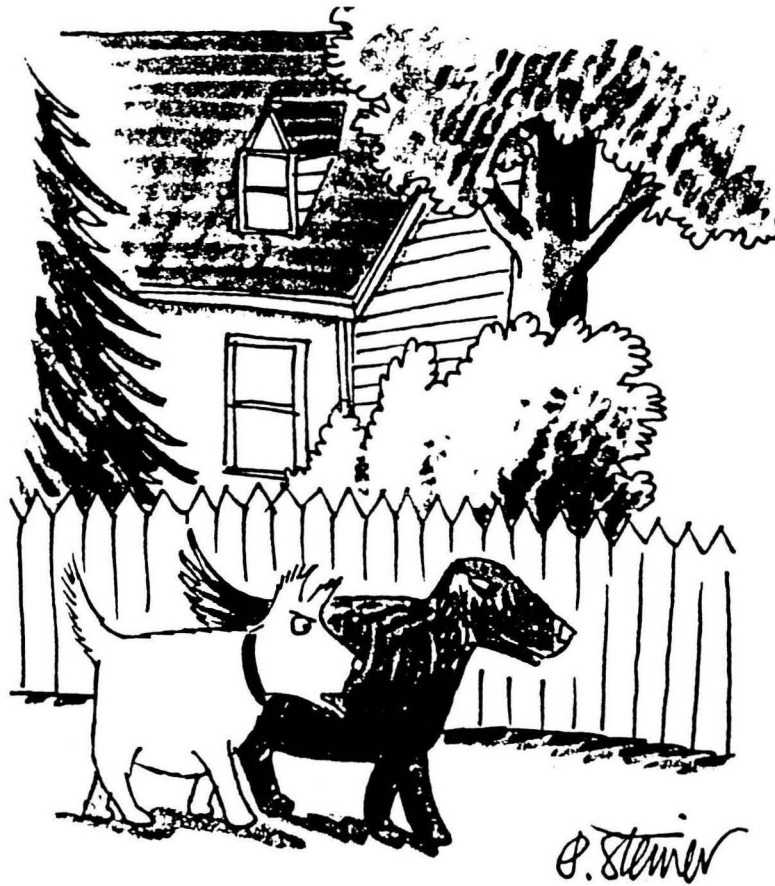
y los empleados de manera que éstos se sientan parte integral de la compañía. Los gerentes deben escuchar a sus empleados y mirarlos a los ojos para que éstos sientan que realmente son tomados en cuenta y son importantes para sus jefes.

Por lo general, los jefes son personas muy "frías" en cuanto al trato hacia sus subordinados, casi nunca se toman el tiempo de charlar agradablemente con sus empleados y preocuparse por sus sentimientos ; son más lógicos en sus relaciones y el tratar de ser un poco más "sentimentales" con sus empleados hará que éstos se sientan parte importante de la empresa y se motivarán a dar lo mejor de sí para nunca "caer de la gracia del jefe".

En las empresas debe haber una total participación por parte de los empleados y éstos deben ser tratados como seres humanos y considerados como tales. Los superiores no sólo deben de girar órdenes y mandatos, sino que también deben hacer que el empleado tenga retos al realizar su trabajo que lo motiven a seguir adelante. Esta es una nueva perspectiva de administración del personal, ya que se considera que el trabajo de un líder es crear, no controlar. El empleado desea que se confíe en él (Garfield ; 1992).

En la actualidad los gerentes de las empresas se encuentran con un gran reto : necesitan enganchar la voluntad de los empleados y sus talentos si desean mantener un éxito a largo plazo (West y Patterson ; 1998).

Ahora bien, los jefes también deben ser personas responsables y cumplir con su trabajo lo más honesta y responsablemente posible para así poder brindar el mejor ejemplo a sus subordinados.



*"It's always 'Sit,' 'Stay,' 'Heel'—never
'Think,' 'Innovate,' 'Be yourself.'"*

3.2.1 Comunicación en la empresa. Existe un aspecto muy importante dentro de la supervisión : la comunicación en la empresa. Es muy importante mencionar este aspecto ya que la comunicación que se da de empleado a jefe o viceversa es básica para las relaciones dentro de la empresa.

La comunicación es el proceso más importante de la interacción humana, es el intercambio de ideas, sentimientos y experiencias. El proceso de comunicación hace referencia más bien a criterios de calidad que de cantidad ; lo que importa es la sinceridad, la profundidad, la congruencia y la honestidad con la que se comunica (Casares y Siliceo ; 1993). En la figura 3.2 se puede apreciar un diagrama que explica el proceso de comunicación.

La creación de nuevos canales de comunicación y el brindar información a los empleados no son suficientes para transformar todo el sistema de una organización. Sin embargo, pueden ocurrir cambios importantes cuando además de proporcionar información a los empleados, se les da el poder para tomar decisiones, y se les brindan recompensas que dependen de qué tan bien utilizan su poder e información. A medida que los empleados aprenden a controlar y recibir nuevos estilos de información, sus trabajos se enriquecen. Todos los empleados, incluso los de niveles más bajos deben tener acceso a toda la información acerca de la empresa y esto les permitirá tener el poder de tomar decisiones incluso complejas. El hecho

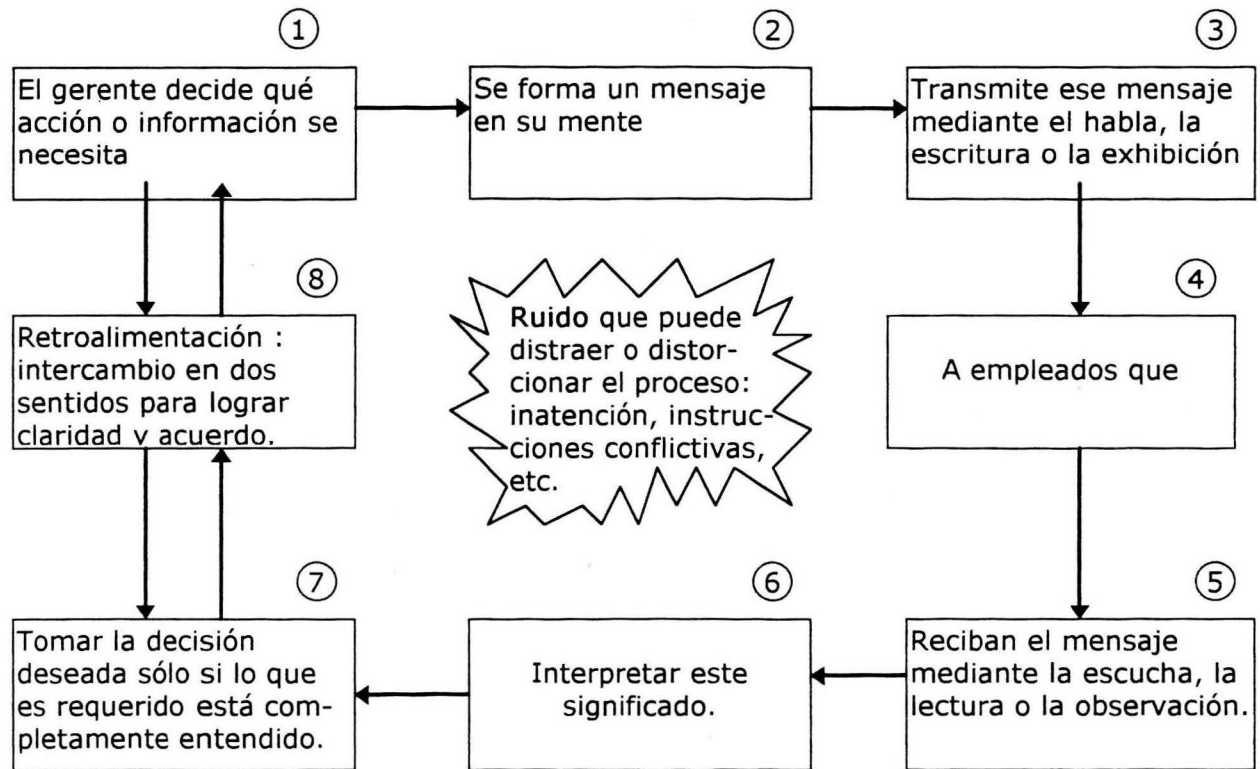


Fig. 3.2 Tomada de Bittel ; 1989 : 160.

de que en una empresa se le brinde la oportunidad a los empleados de tener acceso a la información de la misma, hace que ésta se convierta en una empresa de alta participación por parte de los empleados. Esto hace posible que los empleados se vuelvan auto-suficientes, que se involucren en la empresa y que controlen procesos y operaciones que antes sólo los empleados de alta jerarquía o los gerentes podían controlar (Lawler ; 1992).

En las empresas, los sistemas de comunicación deben promover el flujo libre de información si se quiere que la empresa tenga una gerencia en la cual los empleados también participan. Hay dos tipos de comunicación : la comunicación vertical, a la cual sólo los empleados de alta jerarquía tienen acceso y la comunicación horizontal, mediante la cual todos los miembros de una empresa están en contacto (Lawler ; 1992). Dentro del tipo de comunicación vertical, existen dos formas : la comunicación hacia abajo y la comunicación hacia arriba.

a) Comunicación hacia abajo : Es muy importante que los empleados estén informados acerca de lo que está sucediendo en la empresa para que de esta forma puedan recibir retroalimentación acerca de cómo mejorar su trabajo, qué hacer para mejorar la situación de la empresa o cómo lograr incrementar la productividad, por ejemplo. Es importante que los empleados ayuden a que se lleve a cabo este tipo de comunicación mediante su asistencia a las juntas realizadas, haciendo comentarios, etc. Por supuesto que los empleados necesitan recibir un entrenamiento y una capacitación especial para que puedan entender aspectos financieros y de desempeño en la empresa.

b) Comunicación hacia arriba : Hay tres tipos de información que se debe comunicar a los gerentes o a los jefes de mayor jerarquía. El primero es información acerca de resultados de operación y niveles de desempeño. El segundo tipo de información que se debe comunicar

“hacia arriba” abarca las opiniones e ideas de los empleados acerca de cómo mejorar o cambiar la efectividad de la organización, y el tercer tipo de información es acerca de la visión de los empleados respecto al funcionamiento de la empresa y de cómo están siendo tratados en la misma y acerca de sus sentimientos generales hacia la cultura y el ambiente de la organización. Este tipo de información puede ser enviada a través de diversos métodos de alta tecnología, como por ejemplo, el e-mail. Se ha comprobado que este método ha sido compatible con el sistema administrativo de alta participación de los empleados ; principalmente debido a que una vez que el mensaje entra en la red de información de la empresa, puede hallarse camino hacia cualquiera de los empleados.

El tipo de comunicación horizontal en las empresas es muy efectivo, ya que las personas que se encuentran cercanas al tema de discusión o que tienen información en línea acerca de lo que se necesita hacer pueden tomar decisiones de manera rápida y efectiva, lo cual provoca un aumento en la productividad y en la calidad del servicio al cliente. Este tipo de comunicación se da eficazmente a través de los grupos de trabajo.

3.3 Prestaciones.

Gómez-Mejía, Balkin y Cardy (1997 : 398) mencionan que las prestaciones "son recompensas colectivas que proporcionan seguridad a los empleados y a sus familias". Las prestaciones complementan el salario básico y en ocasiones se les denominan retribuciones indirectas debido a que no siempre se les proporcionan al empleado en efectivo, sino en cupones de despensa, vales de gasolina, etc. El conjunto de prestaciones que ofrece una compañía puede ayudar a que los directivos atraigan más empleados a su empresa y a conservar a los que ya tiene. Hay prestaciones que se sabe van a aumentar su valor con el tiempo, lo cual motiva a los empleados a permanecer en la empresa.

El departamento de recursos humanos de una empresa es el encargado de manejar los programas de prestaciones a los empleados. Es importante que el director de recursos humanos esté bien informado acerca de los tipos de prestaciones que se brindan para poder informar adecuadamente a los empleados. El director debe saber que :

- *Las prestaciones son importantes para los empleados* - Es preciso que los empleados estén bien informados sobre lo que se les ofrece como prestaciones, ya que si algún día llegara a necesitar el servicio de seguro médico por ejemplo, es importante que sepa bien a qué tiene derecho y a dónde acudir, etc.

- *Las prestaciones pueden ser una poderosa herramienta de reclutamiento* - Cuando la empresa ofrece prestaciones muy atractivas, éstas pueden ser utilizadas como incentivos para atraer a los candidatos más calificados para un puesto vacante.
- *Determinadas prestaciones desempeñan un importante papel en las decisiones de la dirección* - Las prestaciones como las vacaciones y los permisos por enfermedades ayudan a que los empleados organicen su tiempo de manera más flexible. Los directores deben tomar estas prestaciones en cuenta para que realicen una planificación eficaz del trabajo.
- *Las prestaciones son importantes para los directores* - También los directores tienen derecho a prestaciones y es importante que estén bien informados de ellas, porque algunas de estas prestaciones tendrán consecuencias a largo plazo y el estar bien informados acerca de éstas les ayudará a tomar decisiones correctas, como por ejemplo, respecto a los planes de jubilación (Gómez-Mejía, Balkin y Cardy ; 1997).

Existe un gran número de prestaciones que una empresa puede proporcionar a sus empleados, algunas de ellas son exigidas por ley y algunas son opcionales y dependen de cada empresa. Las prestaciones definitivamente ayudan a que los empleados se sientan más a gusto con su

trabajo, sin embargo, no siempre significan un fuerte incentivo para permanecer dentro de la empresa.

Existen empresas que cumplen con las prestaciones de ley tales como el seguro social, el aguinaldo, la prima vacacional, la participación en las utilidades de la empresa, y los derechos de antigüedad y ascenso (Ley Federal del Trabajo ; 1998 : Arts. 76, 80, 117 y 154), y además brindan prestaciones adicionales opcionales tales como transporte, vales de despensa, guarderías para dejar a sus hijos mientras trabajan, cupones de gasolina, becas escolares, seguros de vida, etc. Sin embargo, también hay empresas que sólo cumplen con las prestaciones de ley y no brindan otro tipo de prestaciones.

Todas estas prestaciones ayudan a mantener contentos a los empleados y a motivarlos a mejorar su trabajo cada día para poder obtener mayor número de prestaciones.

3.4 Características del puesto.

El puesto que ejerce una persona debe acomodarse a sus necesidades y capacidades así como a sus aspiraciones. Para poder seleccionar correctamente a determinado candidato para cubrir un puesto se deben

analizar las características individuales de esta persona y las características del puesto, de esta manera se puede determinar si el candidato cumple con los requisitos del puesto y si lo va a desempeñar eficazmente.

Existen varias formas de determinar esto, una de ellas es la aplicación de la Técnica de Evaluación de J.P. Cleaver, cuyo objetivo es comparar las características individuales del candidato con las características del puesto para ver si son compatibles o no. Según Hackman y Oldham existen cinco características ideales de un puesto para que éste motive al empleado (Schultz; 1996 y Gómez-Mejía, Balkin y Cardy; 1997). Estas características serán retomadas en el capítulo 4 dentro de las teorías de motivación.

- a) *Diversidad de tareas* - Los empleados necesitan tener variedad en las labores que ejercen de modo que su trabajo no se vuelva monótono o aburrido.
- b) *Identidad de tareas* - Es importante que el empleado pueda ver que puede realizar su tarea de principio a fin obteniendo resultados, y no sólo realizar una parte de una tarea.
- c) *Importancia de la tarea* - Es necesario que el trabajo tenga un impacto evidente en el empleado.
- d) *Autonomía* - La cantidad de libertad, competencia e independencia que el trabajo proporciona al empleado.

e) *Retroalimentación* - Es valioso que el trabajo realizado por una persona pueda proporcionar información acerca de los resultados obtenidos mediante su realización.

Para determinar si el puesto cumple con las características mencionadas anteriormente se requiere de un análisis del puesto. Dicho análisis implica que se examine el puesto para determinar sus componentes y qué requerimientos tiene para la persona que va a ejercerlo. Por lo general, quien realiza este análisis se debe hacer las siguientes preguntas acerca el puesto : ¿Qué se hace?, ¿cuándo se hace?, ¿por qué se hace?, ¿dónde se hace?, ¿cómo se hace?, ¿quién lo hace?, ¿qué necesita saber una persona para poder realizarlo? y ¿qué habilidades esenciales necesita tener la persona para ser capaz de ejercer el trabajo de manera satisfactoria?

Una vez repuestas dichas preguntas, se preparan dos documentos : la descripción del puesto y la especificación del puesto. En la descripción del puesto se mencionan los objetivos del puesto, el trabajo a realizar, las habilidades necesarias, las responsabilidades implicadas, la relación con otros puestos y las condiciones de trabajo. En la especificación del puesto se describen las cualidades especiales requeridas por parte del candidato, incluyendo habilidades, educación y experiencia previa (Bittel ; 1989).

CAPITULO IV

MOTIVACION Y SATISFACCIÓN EN LA EMPRESA

La motivación y la satisfacción son aspectos muy importantes que deben tomar en cuenta los directivos para poder brindar una buena calidad de vida laboral a sus empleados. Ambos temas están muy relacionados entre sí, por lo que se tratarán en un mismo capítulo.

4.1 Motivación.

Para comenzar a hablar de motivación, es importante relacionar el tema con la calidad de vida laboral, ya que se considera que la motivación es necesaria para mejorar el rendimiento del empleado.

Para poder explicar el comportamiento de empleados que siempre son puntuales, corteses con sus superiores y compañeros y realizan de manera sobresaliente su trabajo, mientras que otros se comportan de manera totalmente diferente a pesar de trabajar en la misma empresa, bajo las mismas condiciones y el mismo sueldo, es necesario abordar el tema de motivación.

La motivación humana es muy compleja para estudiar. Por lo general, las personas actúan respondiendo no sólo a un estímulo, sino a varios de ellos. Los empleados no sólo se sienten motivados por un buen sueldo, hay más en un puesto que motiva al empleado a realizar su trabajo lo mejor posible como, por ejemplo, el ambiente laboral y las relaciones con el jefe y los compañeros.

Las empresas de hoy en día se enfrentan al problema de encontrar la manera de motivar e incrementar la satisfacción de los empleados para que éstos se empeñen más en su trabajo. Anteriormente, el sueldo era considerado pieza clave para motivar a los empleados, pero en la actualidad, el dinero no es la única fuente de motivación para los trabajadores (Schultz, 1996 : 245). Más adelante se ampliará el tema del sueldo como motivador.

Gómez-Mejía, Balkin y Cardy (1997) definen la motivación como "aquello que impulsa, dirige y mantiene el comportamiento humano". En relación al área laboral, "la motivación alude al deseo que tiene el individuo

de realizar su trabajo lo mejor posible, o de realizar el máximo esfuerzo en la ejecución de las tareas que se le han asignado”.

La motivación en términos laborales, también puede ser definida como “el arte de ayudar a las personas a enfocar sus mentes y energías en realizar su trabajo lo más efectivamente posible.” Si los trabajadores, las empresas y los países lo logran consistentemente toman mucha ventaja sobre sus competidores (Gellerman ; 1996 : 15).

Gellerman (1996) menciona que hay cuatro usos errados del término “motivación”:

- a) *Exaltar el entusiasmo* - Cuando alguien asiste a un discurso “motivador” termina con mucho entusiasmo y motivación, pero después de unos minutos el entusiasmo termina y todo vuelve a la normalidad ; estos discursos tienen un efecto muy breve y que no tiene importancia. En las empresas, los gerentes necesitan que sus empleados estén constantemente motivados para que realicen de manera adecuada su trabajo y para estos efectos, el exaltar el entusiasmo no funciona.
- b) *Hacer feliz a la gente* - En muchas empresas se les ofrece a los empleados muchas “cosas buenas” para que ellos den lo mejor de sí a cambio. Algunos ejemplos de este tipo de “motivación” son los días de campo, los vales de despensa y gasolina, los equipos de fútbol y

softbol, y las fiestas navideñas. Sin embargo, lo que logran mediante este tipo de actividades es mantener felices a los empleados, mas no motivados. En un estudio realizado por Núñez y Pozo (1998) se descubrió que los empleados de una empresa no se sentían motivados con las "comodidades" brindadas por la institución. M. Núñez mencionó que los empleados se quejaban de malos tratos por parte de sus supervisores y mencionaban que permanecían en la empresa sólo por el sueldo que recibían; necesitaban alguien que los escuchara y que los tratara bien y no sólo las guarderías, las comidas corridas baratas y demás "comodidades" (M. Núñez, comunicación personal, Octubre 20, 1998). Este tipo de "motivación" es un intento de hacer que los empleados se mantengan distraídos para que no se quejen tanto. La motivación verdadera pretende que los empleados sean productivos, no solamente felices.

c) *Algunas fórmulas que motivan temporalmente* - Por lo general, las fórmulas de motivación funcionan "dependiendo de...", por lo que no siempre funcionan ; es decir, existen fórmulas que funcionan durante un tiempo limitado y nada más. Algunos ejemplos de estas fórmulas de motivación son : el gerente dice al empleado cómo quiere que realice su trabajo, si lo hace bien inmediatamente lo premia, si lo hace mal lo castiga ; el seguir al pie de la letra con cada empleado las reglas y las condiciones establecidas va a motivar a todos los demás

trabajadores. Como se acaba de mencionar, estas fórmulas de motivación en una empresa funcionan dependiendo de... por ejemplo : de la selección del personal, del sueldo, de las perspectivas de mejoría del empleado y de lo difícil que resulta una persona de motivar. Sin embargo, las técnicas que funcionan temporalmente son muy populares ya que son simples de aplicar y efectivas (aunque sea por poco tiempo).

d) *Motivar con soborno* - El dinero es un motivador falso, por lo general se piensa que al ofrecer dinero a un empleado para que éste trabaje horas extras así será y este pensamiento es erróneo. A la mayoría de las personas les agrada obtener más dinero siempre y cuando se requiera de un mínimo aumento de su esfuerzo. Si una empresa ofrece mucho dinero a un empleado y se le pide poco esfuerzo a cambio, el método funcionaría muy bien ; sin embargo, este método resultaría poco conveniente económicamente para la empresa. Aquí es donde entra la incoherencia ; se requiere mucho dinero para comprar un poco de esfuerzo por parte de los empleados.

4.1.1 Antecedentes de la motivación en la empresa. Schultz (1996) menciona que antes los gerentes de las empresas creían que con el simple hecho de aumentar el sueldo a los empleados éstos se sentirían motivados,

pero no es así. A raíz de esto, se han planteado varios factores que han influido en la necesidad de motivar a los empleados:

- a) *La situación económica del país* - Cuando el país se encuentra en situación de crisis económica, es difícil encontrar trabajo y la gente necesita imperiosamente un sueldo para sobrevivir y mantener a su familia, pero cuando la situación económica del país es próspera hay mayor cantidad de empleos disponibles, por lo que los empleados pueden no esforzarse al máximo y ser despedidos y tener la tranquilidad de que pronto encontrarán otro empleo. En este caso, el dinero pierde su importancia, por lo que los directivos tendrán que motivar a los empleados mediante otras técnicas no salariales.
- b) *La educación del empleado* - Actualmente, los empleados reciben una mayor educación y por ende, hay más personas capacitadas para servir en las empresas. Sin embargo, no es tan fácil como parece ; debido a que las personas están tan bien preparadas, quieren un trabajo más interesante que cumpla con sus expectativas y en donde puedan desarrollarse al máximo, por eso crece cada día más el número de empleados insatisfechos con su trabajo. Es muy importante que las empresas comprendan esto y motiven a los empleados mediante jornadas poco rutinarias y monótonas de trabajo, además de ofrecer trabajos que representen un reto para el empleado.

c) *La actitud frente a la autoridad* - A partir de los años 60's se ha notado un cambio importante en la actitud que la gente tiene hacia las autoridades; se muestran ahora más renuentes a seguir órdenes de parte de sus superiores. Esto ha causado grandes conflictos para las empresas, ya que sus empleados ya no desean ser mandados por sus jefes y quieren libertad y participación dentro de la empresa.

4.1.2 Teorías de Motivación. Existen varias teorías de motivación, todas ellas han sido propuestas para promover el interés y la investigación. Estas son meramente teorías abiertas a la crítica y a la discusión, sin embargo, los autores de cada una de ellas las basaron en información empírica y pueden ser o no rechazadas.

a) *Teoría de la motivación basada en la necesidad de logro* - David McClelland y cols. fueron los creadores de esta teoría. Dicha teoría se basa en el principio de que los ejecutivos eficientes sienten una gran necesidad de alcanzar metas, de ser los mejores y de cumplir con sus objetivos. Si este deseo es cumplido, los ejecutivos se sentirán muy satisfechos y motivados.

Es muy importante que los ejecutivos se sientan motivados, ya que el crecimiento económico de las empresas depende en gran medida del grado de necesidad de logro que tengan los gerentes o empleados de

las mismas. Sin embargo, la necesidad de logro no es suficiente por sí misma, ya que el empleado va a requerir que la empresa le proporcione el ambiente necesario para que cumpla con sus objetivos (Schultz, 1996).

b) *Teoría de la motivación basada en la jerarquía de necesidades* - Esta teoría fue formulada por Abraham Maslow ; según él, el ser humano siempre desea tener mejores condiciones de vida. Esto hace referencia a que una necesidad que ya fue satisfecha no seguirá motivando a las personas, sino que necesitarán satisfacer una necesidad superior y así sucesivamente. En esta teoría de Maslow se mencionan cinco categorías de necesidades, en orden ascendente :

1. Necesidades fisiológicas : comida, oxígeno, agua, sexo, sueño.
2. Necesidades de seguridad : estabilidad, seguridad, orden.
3. Necesidades de pertenecer al grupo y de amor : identificación, afecto, filiación.
4. Necesidades de estimación : respeto a sí mismo, éxito, autoestima, prestigio.

5. Necesidades de autorrealización : nivel máximo en la jerarquía de necesidades, incluye la realización personal, que significa hacer realidad las propias capacidades y posibilidades.

Estas necesidades deben ser satisfechas en orden según esta lista, ya que por ejemplo, la necesidad de primer orden como la sed debe ser cubierta antes de pensar en satisfacer la necesidad de afecto (Schultz, 1996).

c) *Teoría de la motivación basada en las necesidades de existencia, relaciones y crecimiento* - Clayton Alderfer postula en su teoría que existen tres tipos de necesidades. Estas necesidades corresponden a la teoría de Maslow mencionada con anterioridad sin embargo, no se propone una jerarquía a seguir. Dichas necesidades son :

1. Necesidades de existencia : Centradas en la supervivencia, incluye el alimento, agua, vivienda.
2. Necesidades de relación : Las interacciones con los demás y las satisfacciones que estas interacciones producen. Incluye el apoyo emocional, el reconocimiento y el respeto.
3. Necesidades de crecimiento : En estas necesidades se incluyen el deseo del desarrollo y progreso personal (Schultz, 1996).

d) *Teoría de los dos factores* - Esta teoría fue formulada por Frederick Herzberg en 1959. Se basa en el postulado de que la sociedad contemporánea satisface adecuadamente las necesidades de niveles más bajos. En esta teoría se mencionan dos factores: los motivadores y las necesidades de higiene y mantenimiento. Los motivadores son elementos que procuran la satisfacción laboral ya que motivan al empleado a dar su máximo rendimiento. Algunos ejemplos de motivadores son: el propio trabajo, los logros, el reconocimiento, la responsabilidad, y las oportunidades de ascenso. Una observación importante es que el salario no se incluye en esta lista de ejemplos. Esto es debido a que el dinero está considerado como necesidad de higiene o mantenimiento, el segundo factor mencionado en esta teoría.

Los factores que ocasionan insatisfacción en el trabajo son las necesidades de higiene o mantenimiento. Estas son externas al trabajo, más bien se encuentran en el ambiente laboral (políticas de la empresa, métodos administrativos, relaciones interpersonales, tipo de supervisión, los salarios, por mencionar algunos ejemplos). Si los directivos proporcionan condiciones adecuadas de higiene y mantenimiento, los empleados se sentirán satisfechos en su trabajo; sin embargo, esto no garantizará que los trabajadores utilicen su

máximo potencial. Para que rindan al máximo, también se les deberá proporcionar motivadores.

La teoría de los dos factores ha creado mucha polémica. Se le critica principalmente por la supuesta independencia recíproca de los dos factores. Se menciona que algunas de las necesidades de higiene o mantenimiento, tales como el salario y los elogios del supervisor, también pueden ser consideradas como motivadores ya que conducen al reconocimiento del logro, la cual constituye un motivador. Pero no obstante las críticas hechas a esta teoría, ha traído consecuencias al diseño de puestos de trabajo como por ejemplo, que el puesto debe proporcionar motivadores al empleado (Gómez-Mejía, Balkin, Cardy, 1997 y Schultz, 1996).

e) *Teoría del establecimiento de objetivos* - Edwin Locke formuló esta teoría y en ella menciona que todos los empleados tienen metas u objetivos que se fijan al entrar a una empresa. La motivación está dirigida hacia los objetivos planteados, por lo tanto los empleados se sienten motivados a cumplir con sus objetivos o metas. Lógicamente, dicha motivación va a depender del planteamiento de los objetivos: si dicho planteamiento es claro y estimulante, la motivación será mayor que si el planteamiento es confuso y poco estimulante. Los directores

de una empresa pueden crear, junto con los empleados, un programa de establecimiento de metas para que los trabajadores se sientan motivados a cumplirlas y recibir una recompensa por ello.

Cabe señalar que los trabajadores se sentirán más motivados si los objetivos son claros, que si éstos son confusos. Por otra parte, si dichos objetivos son difíciles de alcanzar, esto será un mayor reto para los empleados y se sentirán más motivados a lograrlos. También es muy importante para motivar a los empleados el que se les retroalimente acerca de sus avances y logros (Gómez-Mejía, Balkin y Cardy, 1997 y Schultz, 1996).

f) *Teoría de las Características del Puesto de Trabajo* - Formulada por Richard Hackman y Greg Oldham, esta teoría establece que las características del puesto de trabajo ocasionan estados psicológicos diferentes en los empleados. El empleado se sentirá más motivado y satisfecho con su trabajo si el puesto en el que se desarrolla crea condiciones que le produzcan estados psicológicos positivos.

Se mencionan cinco características esenciales que el puesto de trabajo debe tener para satisfacer las necesidades del empleado y hacer que éste se sienta motivado:

1. Diversidad de tareas - Mientras más variedad de habilidades, talentos y destrezas se requieran para realizar una tarea, más interesante será ésta para el empleado.
2. Identidad del trabajo - Es más importante para el empleado la realización de un trabajo de principio a fin que completar sólo una parte de él.
3. Importancia del trabajo - Se refiere al grado en el que el trabajo realizado tiene importancia, o impacto para las demás personas, ya sea dentro de la empresa o fuera de ella.
4. Autonomía - Hace referencia a la cantidad de libertad e independencia que un empleado tiene en la realización del trabajo, en la toma de decisiones e incluso en el horario de trabajo.
5. Retroalimentación - Es el grado en el que la tarea realizada proporciona información al empleado acerca de su rendimiento laboral.

Estas características proporcionan tres estados psicológicos en el empleado :

- *Experiencia de importancia.* El grado en el que el empleado siente que lo que está haciendo es importante y valioso.

- *Experiencia de responsabilidad.* El grado en el que el empleado se siente responsable de los resultados del trabajo realizado.
- *Conocimiento de los resultados.* El grado en el que el empleado tiene conocimiento de la eficacia en la realización de sus obligaciones (Gómez-Mejía, Balkin y Cardy, 1997 y Schultz, 1996).

Todas estas situaciones traen consigo varios resultados que benefician a la empresa, tales como un aumento en el rendimiento de los empleados, mayor índice de satisfacción laboral y menos ausentismo (ver fig. 4.1).

- g) *Teoría de la motivación basada en las expectativas* - Victor Vroom, autor de esta teoría, formula que las personas se comportan de acuerdo a lo que creen que recibirán a cambio. Menciona que darán su mejor esfuerzo si hay una buena recompensa de por medio ; la importancia de dicha recompensa, o su valor, estará determinado por las personas, según sus características individuales. Cuanto más se confía en obtener una buena recompensa, mayor será el esfuerzo por obtenerla (Schultz, 1996).

h) *Teoría de la equidad* - Esta teoría fue formulada por J. Stacy Adams y en ella se establece que el grado de motivación que tenga una persona depende en gran parte de la perspectiva que ésta tenga de la equidad con la que es tratada en su trabajo. Los trabajadores, tal vez inconscientemente, se comparan con sus compañeros y buscan saber si son tratados con igualdad o si hay una injusticia. Este estado de injusticia puede desmotivar a las personas (Schultz, 1996).

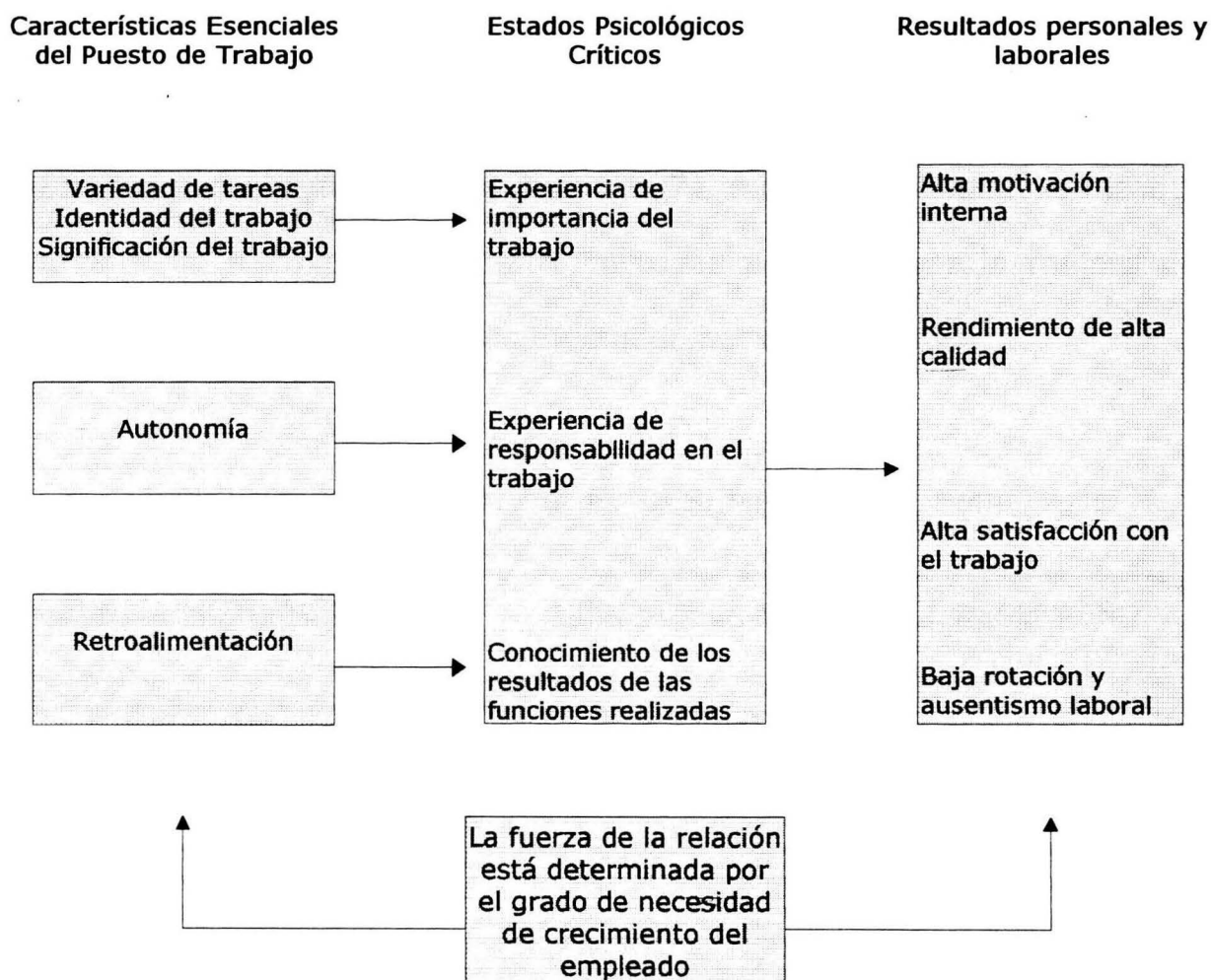


Fig. 4.1 Tomada de Gómez-Mejía, Balkin y Cardy ; 1997 : 105.

4.1.3 Sistemas de Motivación en las empresas. Según S. Gellerman (1996), el término "sistema de motivación" encierra varios aspectos de la historia de la empresa en la cual se aplique, incluye aspectos de conductas pasadas y presentes que afectan la organización, también se incluyen métodos de antaño y métodos actuales de motivación.

Para que un método de motivación funcione efectivamente en una empresa, es necesario que éste encaje adecuadamente con el contexto total de la empresa. Si un sistema de motivación puede aprovechar al máximo los recursos de la empresa podrá resultar sumamente efectivo ; de lo contrario, no servirá de nada. Ridley (1997), muestra una tabla en la que se compara la efectividad de cuatro métodos para motivar la mejora del rendimiento, basada en un estudio efectuado por Locke (1980):

MÉTODOS PARA MOTIVAR EL DESEMPEÑO DEL EMPLEADO

<u>TÉCNICA MOTIVACIONAL</u>	<u>MEDIA DE LA MEJORA DEL DESEMPEÑO</u> (%)
Dinero - Incentivos individuales	30.0
- Incentivos Grupales	20.0
Establecimiento de metas	16.0
Enriquecimiento del trabajo	9.0
Participación	0.5

Tabla 4.1 Tomada de Ridley ; 1997.

Como se puede ver en la tabla, el método que resulta más efectivo en la motivación del desempeño de los empleados es el dinero como incentivo individual. El sueldo es seguido por el dinero como incentivo grupal y posteriormente por el establecimiento de metas, el enriquecimiento del trabajo y por último, la participación.

Por su parte, Gellerman (1996), menciona que existen seis sistemas de motivación considerados como los mejores :

- a) *Contratación selectiva* - Una empresa que selecciona a sus empleados de manera muy exigente, va a tratar de que las personas contratadas sean lo más fácil posible de motivar. Se trata de que el proceso de contratación sea selectivo y estricto, para que de esta forma quienes logren entrar se sientan con una distinción especial y se sientan motivados por estar en esa empresa.

- b) *Salario generoso* - Un buen salario, por encima del mercado, atrae a mucha gente que está solicitando empleo, esto permite que las empresas tengan mucho de donde seleccionar a sus empleados. Los trabajadores que ganan un muy buen sueldo van a sentirse a gusto en su trabajo y lo realizarán lo mejor posible, lo cual resultará más económico para la compañía (en el sentido de que habrá mayor productividad, menor cantidad de accidentes, etc). Otra ventaja que tiene el salario generoso es que los trabajadores se sentirán menos

atraídos por los sindicatos y la empresa se evitará el problema de las negociaciones forzadas con la gente de dichas organizaciones.

- c) *Empleo a largo plazo* - El empleo a largo plazo se basa en tres acuerdos, a saber : (1) el empleado no será despedido a causa de que no haya trabajo que hacer, si el puesto en el que está debe ser eliminado se le asignará otro puesto ; (2) el empleado tiene un trato implícito con la empresa de dar su mejor esfuerzo y perseverar en su trabajo; si éste no cumple con su parte del trato la compañía estará en su derecho de despedirlo ; y (3) dentro de la empresa se les recordará constantemente a los empleados los beneficios de pertenecer a esa compañía, la posibilidad de realizar tareas interesantes a lo largo de su vida laboral y de tener un retiro cómodo.

Sin embargo, muchas compañías no cumplen con su parte del trato y despiden a los empleados que supuestamente iban a permanecer en la empresa toda su vida laboral. Esto hace que los empleados que aún permanecen en la empresa se sientan desmotivados por el temor a ser despedidos también. Algunos de ellos comienzan a trabajar lentamente con la esperanza de que así su trabajo dure un poco más, y otros empiezan a buscar trabajo en otras partes secretamente. Por lo general, todos estos empleados terminan por abandonar la empresa.

d) *Controles flexibles* - Algunas empresas son dirigidas por los directivos así como por los manuales de política. Estos manuales tienen como objetivo el guiar el comportamiento de los gerentes, pero muy rara vez mencionan con exactitud lo que se debe y no se debe hacer, más bien ayudan a los gerentes en la toma de decisiones. El uso del manual crea dilema en los gerentes, ya que por quedar bien con sus superiores se apegarán a las reglas del manual para resolver un conflicto, ignorando las circunstancias reales que se dieron. Puede ser que sea criticado por su decisión, pero se puede escudar diciendo que siguió fielmente los pasos del manual ; esta rigidez provoca muchos problemas a los empleados.

En cambio, las empresas que utilizan los manuales sólo como guías de principios generales y no como una lista de pasos a seguir para la toma de decisiones son las que logran mantener más motivados a sus empleados, ya que los gerentes no se apegan a las reglas y hay una dependencia del juicio del gerente.

e) *Sindicatos corporativos o sin sindicatos* - Los sindicatos siempre han sido rechazados en las empresas debido a que el trato con ellos es muy problemático y los trabajadores pueden llegar a agruparse (por consejo del sindicato) en contra de los directivos de las empresas para crear huelgas, motines, etc. Las compañías, en particular el departamento de personal, deben optar por darles a los empleados lo

que necesitan para que éstos no vean la necesidad de pertenecer a un sindicato. Sin embargo, los sindicatos ofrecen a los empleados cosas que las compañías no pueden : negociaciones colectivas y el poder de la amenaza de huelga.

Las razones por las que las empresas desean mantener alejados a los sindicatos son varias. Una de ellas es para poder despedir a gente que no es productiva en la empresa, otra es para evitar las reglas de trabajo que sólo provocan exceso de trabajadores, retardos y baja productividad debido a que en ellas se expresa que todos los trabajadores son indispensables en la empresa (aunque no sea así) y la tercer razón para mantener alejados a los sindicatos es que el no tener un sindicato en la empresa es un premio a la decencia y la justicia ; esto hará que los empleados confíen en sus gerentes. Sin embargo, la razón real de los gerentes en tratar de mantenerse alejados de los sindicatos es el orgullo propio, ya que los sindicatos hacen ver a los empleados que sus jefes son deshonestos y sucios y que no merecen el puesto que tienen, lo cual insulta a los gerentes y crean una lucha para comprobar lo contrario.

- f) *Prioridad ante todo de la motivación* - En el caso de una crisis en la empresa, la motivación de los empleados debe ser primero, para esto es necesario evitar a toda costa el recorte de personal mediante la contratación de pocos empleados para darles mejores salarios. Una

ventaja de tener una nómina pequeña es que aún cuando haya poco trabajo qué hacer, los empleados se mantendrán ocupados y no habrá necesidad de recortar. Otra ventaja es que debido a que son pocos los empleados, hay mejor comunicación entre ellos y los superiores.

Otra cosa que se necesita hacer para seguir manteniendo motivados a sus empleados en momentos difíciles es evitar que surjan problemas morales en la empresa. Para esto es necesario la aplicación periódica de encuestas de actitud a los empleados. Los problemas morales surgen de manera insidiosa y por ello es necesario detectarlos antes de que se vuelvan muy evidentes, ya que una vez que surgen son difíciles de controlar.

Una tercera necesidad para mantener la motivación ante todo en una empresa es informar a todos los empleados que la empresa está con ellos y que no les fallará siempre que ellos también se comprometan con la empresa. Se necesita también propagar los objetivos y valores de la empresa constantemente para hacer saber a los empleados que la compañía en la que trabajan no sólo es la mejor, sino que es diferente a las demás empresas. Todo esto de mantener la motivación ante todo es para ayudar a la empresa a luchar contra sus competidores más fuertes, siempre que también se manejen bien las demás áreas de la empresa, tales como ventas, publicidad, etc.

4.1.4 El sueldo como incentivo. Gellerman (1996) propone , como se mencionó con anterioridad, que el dinero como sueldo es el motivador más complicado que existe, ya que es muy costoso y muy poco eficiente. Los trabajadores se acostumbran muy rápido al aumento del salario, ya que la emoción del aumento dura sólo un tiempo y después el nuevo salario se vuelve normal e incluso bajo. Schultz, (1996) menciona que es esto lo que ocasiona que la motivación disminuya e incluso que el salario llegue a ocasionar malestar al trabajador. Sin embargo, Ridley, (1997) menciona que el hombre es motivado principalmente por la ganancia económica y que por lo tanto, el aumento en el sueldo es suficiente para producir un incremento en la conducta deseada. Aunque, basado en los resultados de los estudios de Hawthorne, aclara que las relaciones sociales en la empresa tienen mayor influencia sobre la productividad que las recompensas financieras (Ridley ; 1997). El sueldo no es tan importante por el hecho de que permite a las personas adquirir bienes materiales, sino porque representa un logro en las vidas profesionales de las personas (Schultz ; 1996).

Como se puede observar, el dinero es un motivador muy costoso para la empresa y muy poco eficiente. El proporcionar mucho dinero o un salario muy alto, tarde o temprano no va a funcionar como motivador, ya que los gastos que un empleado puede llegar a tener tienen un cierto límite y cuando el sueldo rebasa ese límite, la motivación se va a perder ya que no

se puede justificar un gasto tan grande como para sentirse motivado a aumentar el esfuerzo con un sueldo muy alto. Para lograr la motivación a través del sueldo, se necesita mucho dinero y esto no es conveniente para las empresas.

La mayoría de las personas venden su tiempo y esfuerzo para obtener dinero y poder vivir. Sin embargo, existe cierto tiempo y esfuerzo que no se vende, como por ejemplo el dedicado a dormir y esto hace que si una empresa ofreciera grandes cantidades de dinero para que un empleado trabajara tiempo extra durante su horario dedicado a dormir quizás el empleado aceptaría, pero ni la más grande cantidad de dinero podrá motivar al empleado si éste no tiene el tiempo para disfrutarla (Gellerman, 1996).

Por otra parte, existe el sueldo basado en los méritos. Este tipo de sueldo se fija según los méritos del empleado : los empleados más competentes obtienen un mayor sueldo. Este tipo de sueldo parece ser muy justo, pero en realidad provoca mucha insatisfacción a la mayoría de los trabajadores. La mayoría de los empleados se resisten a este tipo de sueldo debido principalmente a cuatro razones : a) cuando el empleado ve su puesto de trabajo sólo como un medio para obtener dinero, pierde su atención en la tarea y se concentra solamente en ganar más dinero ; b) este tipo de sueldo es muy subjetivo, ya que depende del juicio de los supervisores ; c) el hecho de que los empleados sepan que sus superiores

sean quienes fijan sus ingresos hará que traten de complacerlos a toda costa, lo cual resulta muy humillante ; y d) se propicia una fuerte rivalidad entre los trabajadores, ya que si un empleado gana más, otro ganará menos (Schultz ; 1996).

Por otra parte, los sistemas de incentivos pueden incrementar el desempeño de los empleados, pero también introducir tensión y estrés, reduciendo así la satisfacción laboral. Además, se considera que los trabajadores pueden percibir que su autonomía y libertad de acción se ve amenazada por el método de sueldo basado en méritos (Campbell D.J., Campbell K.M. y Chia ; 1998).

4.2 Satisfacción.

Debido a la importancia que se le ha dado últimamente a las relaciones humanas, muchas empresas comenzaron a darse cuenta de que los empleados también tenían sentimientos y que éstos afectaban su rendimiento en el trabajo. Comenzaron a darle prioridad al empleado y a procurar su bienestar dentro de la empresa para así aumentar su rendimiento y productividad.

Evans (1998) define la satisfacción en el trabajo como "la actitud de una persona hacia su lugar de trabajo". En una investigación realizada por él en la cual se trata de encontrar una relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en los presidentes de las universidades, se encontró que había cuatro factores del clima organizacional que estaban ligados a la satisfacción laboral, éstos eran: a) preocupación por asuntos personales, b) estructura organizacional, c) oportunidades de desarrollo profesional y d) comunicación interna (Evans ; 1998).

La satisfacción es el resultado de varias actitudes que tiene un empleado hacia su trabajo ; depende fundamentalmente de lo que una persona desea de la vida y lo que obtiene de ella. Se habla de cuatro índices de satisfacción en el trabajo : 1) el contenido del empleo, 2) la identificación con la empresa, 3) la satisfacción con la jerarquía del puesto y con los aspectos financieros, y 4) el orgullo y desempeño de grupo. El nivel de satisfacción de un empleado es proporcional al nivel ocupacional del mismo : al incrementar el nivel ocupacional, aumenta la satisfacción de un empleado (Blum y Naylor ; 1990).

La satisfacción de un empleado puede deberse también a numerosos factores tales como la buena relación con su jefe, el sentirse exitoso, las comodidades dentro de su trabajo, la índole del mismo, etc. Se piensa que mientras más satisfecho se encuentre un empleado en su trabajo, habrá menos ausentismo y rotación por parte de los empleados así como mayor

lealtad hacia la compañía (Bell, Fisher, Baum y Greene ; 1996 y Schultz, 1996).

Sin embargo, existe una contraparte: en un artículo de la revista USA Today se menciona que la satisfacción laboral no es suficiente para mantener a los empleados en las empresas. Aun los empleados que mencionan estar satisfechos con su trabajo con el paso del tiempo lo abandonan quizás en busca de nuevos retos o simplemente porque desean un cambio ("Job Satisfaction Won't Keep Workers from Quitting," 1998).

4.2.1 Medición de la satisfacción laboral. La principal fuente de información acerca de la satisfacción en el trabajo es interrogar a los empleados. Existen varios métodos para interrogar a los trabajadores :

- a) *Cuestionario* - este método se les aplica voluntariamente a los empleados, lo cual implica que no todos lo contesten ; el cuestionario es también anónimo, lo cual da privacidad a los empleados y libertad de expresar lo que realmente piensan sin temor a ser reprendidos.
- b) *Entrevista personal* - en este método el empleado tiene una conversación con un supervisor en la cual expone sus opiniones acerca de sus labores. La entrevista personal es muy poco confiable, ya que el empleado puede no contestar a preguntas honestamente por temor a las represalias, además, la entrevista personal requiere de mucho

tiempo para su aplicación e invade hasta cierto punto la privacidad del empleado.

c) *Tests* - es el método más nuevo y un tipo de test consiste en completar oraciones. Se le muestra al individuo una serie de frases incompletas para que él las complete. Un ejemplo de este tipo de test es : "Mi puesto es _____" o "Mi puesto debería ser _____" (Schultz ; 1996 : 259).

d) *Incidentes críticos* - también es utilizado para la medición de la satisfacción laboral. En este método los empleados deben describir los momentos o incidentes que tuvieron lugar cuando sentían entusiasmo o se sentían motivados y también cuando se sentían pesimistas respecto a su trabajo (Schultz, 1996 : 258-259).

4.2.2 Características personales y satisfacción laboral. Las características personales de los empleados afectan su desempeño y el grado de satisfacción que tienen. El conocer las características personales de los empleados ayuda a las empresas a saber qué grado de satisfacción tienen los empleados y poder prever el comportamiento de los mismos. Las características personales que más afectan el comportamiento de los empleados en su trabajo son : edad, sexo, inteligencia, experiencia laboral,

uso de conocimientos y habilidades, personalidad y nivel ocupacional (Schultz ; 1996).

- a) *Edad* - Por lo general, los jóvenes se sienten menos motivados en su trabajo, debido a que sus expectativas han aumentado con respecto a las generaciones anteriores. Actualmente, los jóvenes quieren una realización personal dentro de su trabajo, también desean la libertad de expresión y participación activa en la toma de decisiones. Antes, el principal incentivo para los trabajadores era el sueldo, la seguridad y los ascensos ; estas metas no son personales, son externas al trabajador. Cuando comienzan en un empleo, los jóvenes se sienten aburridos e insatisfechos, de ahí que renuncien y traten de conseguir otros empleos en búsqueda de su realización personal y profesional.

- b) *Sexo* - Existen diferencias notorias entre lo que satisface externamente a los hombres y lo que satisface externamente a las mujeres. Las mujeres por lo general mencionan que los aspectos de la calidad del entorno laboral, la relación con sus superiores y su interés por las tareas que realizan son aspectos que las mantienen satisfechas con su trabajo. En cambio, los hombres buscan más el demostrar que tienen capacidad para realizar su trabajo de manera adecuada y el contar con un trabajo seguro. En cuanto a los factores internos, (como la autonomía, por ejemplo) no existe diferencia entre ambos sexos.

- c) *Inteligencia* - La inteligencia es un factor muy importante para los empleados para sentirse satisfechos o insatisfechos con su trabajo. Un empleado que tiene un puesto que requiere de cierto nivel de inteligencia con el que él no cuenta se sentirá frustrado al no poder realizar adecuadamente su trabajo ; por el contrario, si una persona con un alto nivel de inteligencia realiza tareas que requieren de poca inteligencia, se sentirá aburrido y sentirá que su trabajo es monótono.
- d) *Experiencia laboral* - Conforme pasa el tiempo, un empleado que al principio de su carrera profesional se sentía realizado y emocionado con su trabajo, ahora se siente poco atraído hacia él. Esto se debe a que el trabajador comienza a darse cuenta de que ya no trabaja con la misma destreza con la que trabajaba antes y que ahora gana poco más que los empleados de nuevo ingreso a pesar de que le han aumentado el sueldo cada año.
- e) *Uso de habilidades y conocimientos* - En muchos casos, a los empleados no se les permite aplicar todos los conocimientos y destrezas que adquirieron en su formación académica en su trabajo, ya que el área donde son requeridos no lo necesita. Esto provoca insatisfacción en el empleado ya que no se le permite desarrollarse al máximo en su área de conocimiento. Un empleado a quien se le permite demostrar sus capacidades y habilidades estará más contento en su trabajo.

- f) *Personalidad* - El equilibrio emocional y la satisfacción laboral de una persona están estrechamente relacionados entre sí. El equilibrio emocional de los empleados afecta directamente la satisfacción del mismo en su trabajo, y mientras más satisfechos estén con su trabajo mejor equilibrio emocional tendrán los empleados. Es recomendable que las empresas aporten ayuda psicológica para atender a empleados que tengan problemas emocionales para así ayudar a mejorar su desempeño laboral.
- g) *Nivel ocupacional* - La jerarquía del puesto de trabajo va a proporcionar mayor o menor satisfacción al empleado : a mayor jerarquía, mayor satisfacción, y viceversa. Los empleos técnicos y administrativos proporcionan satisfacción a la mayoría de las personas que los desempeñan ; en cambio, los empleos de fabricación, prestación de servicios y ventas proporcionan insatisfacción a la mayoría de los empleados que los ejercen (Schultz ; 1996).

CAPITULO V

EFFECTOS DE LA CALIDAD DE VIDA EN EL TRABAJO

El proporcionar una buena calidad de vida laboral tiene efectos positivos tanto para la empresa como para los empleados. Sin embargo, el no propiciar una adecuada calidad de vida a los empleados, puede traer consecuencias negativas a la empresa y al personal que labora en ella.

5.1 Efectos negativos de la mala Calidad de Vida en el Trabajo.

El no proporcionar a los empleados una buena calidad de vida en el trabajo puede llegar a repercutir seriamente en distintos aspectos de una

empresa. Tales aspectos incluyen la rotación de personal, el ausentismo, la baja productividad y la productividad defectuosa, así como el sabotaje, los accidentes, el estrés, etc.

a) *Rotación de personal* - La rotación de personal hace referencia al hecho de que los empleados se retiren de la organización, este problema se acentúa cuando se da en el curso de los primeros meses de su labor ; esto significa un gasto importante para la empresa, ya que se requiere abrir una nueva cuenta en la nómina, se requiere de capacitación para los empleados y el proporcionar herramientas de trabajo especializadas, así como los gastos de reclutamiento y selección de los candidatos a cubrir el puesto. Para evitar estos gastos, el departamento de personal puede proporcionar ayuda a los empleados para que éstos alcancen los objetivos exigidos por el puesto. Una forma común de ayudar a los empleados a cumplir adecuadamente con sus funciones son los programas de inducción. Cuando un empleado recién entra a la empresa se le proporcionan estos cursos para que se familiarice con sus labores y se le explique cómo realizarlas lo mejor posible, esto tiende a que la satisfacción del empleado se incremente, con lo cual puede disminuirse la rotación de personal (Werther y Davis ; 1995).

b) *Ausentismo* - Cuando un empleado no se siente satisfecho con su puesto, existe una gran posibilidad de que termine por abandonar su

trabajo. La búsqueda de otros intereses o de una mayor satisfacción pueden ser factores que lo motiven a abandonar el puesto. Sin embargo, la satisfacción no es la única variable que influye en el ausentismo, también influye la disponibilidad de otros empleos así como la personalidad del empleado y su edad (Blum y Naylor ; 1990 y Schultz ; 1996). Un estudio efectuado por Moore (1998) en Estados Unidos, señala que 4.3 millones de trabajadores de tiempo completo faltan por lo menos una vez a la semana, lo que significa que el 5.1% del total de la fuerza de trabajo falta una vez por semana (el 2.9% de las faltas se deben a enfermedades y el 2.2% se deben a otras razones), y que 106.1 millones de horas a la semana se pierden debido al ausentismo. Por otra parte, en el artículo *Absenteeism and Turnover* (1998), se menciona que el meollo de la nueva filosofía del ausentismo es el concepto de que el trabajar es un elemento crucial para la autoestima de las personas. Consideran que los problemas que ocasionan el ausentismo deben ser resueltos para mejorar la asistencia de los empleados, lo cual automáticamente mejorará la calidad, la productividad y las ganancias de la empresa.

- c) *Baja productividad* - La productividad es definida como "la diferencia entre ganancias y pérdidas, la producción debe igualar o exceder los recursos empleados" (Bittel ; 1989 : 269). Como se mencionó con anterioridad, la productividad de una empresa tiene relación con el

nivel de calidad de vida laboral que un empleado tiene. El empleado no motivado o insatisfecho con su trabajo no va a rendir lo mismo que uno que sí esté motivado, lo cual va a provocar problemas de baja productividad o productividad defectuosa en la empresa en la que labore.

d) *Huelgas* - Cuando los empleados no se sienten satisfechos en su trabajo o las condiciones del mismo no le son favorables, el empleado tiende a rebelarse ante esto y una de las formas más comunes es la huelga. La huelga es una "negativa de los empleados a trabajar hasta que la empresa responda a sus demandas" (Dessler ; 1996 : 568). Las huelgas detienen la producción, lo cual provoca pérdidas tanto de clientes como de ingresos, con lo cual los sindicatos presionan a la gerencia a ceder a sus peticiones o demandas (Mondy y Noe ; 1997). Existen cuatro tipos de huelgas :

1. Huelga económica: Se da principalmente cuando no se llega a un acuerdo en cuanto a los términos de un contrato.
2. Huelga por prácticas laborales injustas: En esta huelga los empleados protestan contra los actos ilegales de la empresa.
3. Huelga salvaje: Esta huelga ocurre sin autorización durante la vigencia del contrato. Se da principalmente en los Estados Unidos.

4. Huelga de solidaridad: Se da cuando un sindicato organiza una huelga por apoyar la huelga de otro sindicato (Dessler ; 1996).

Además de las huelgas, existe otra alternativa que los sindicatos utilizan para ayudar a sus empleados a conseguir que la empresa acceda a sus demandas. Esta alternativa es el boicot, el cual es un "acuerdo tomado por los miembros del sindicato para no utilizar o comprar los productos de la compañía". El efecto que tienen los boicots sobre la empresa es más duradero que el de una huelga, ya que los miembros del sindicato se acostumbran a no consumir productos de la empresa y tardan en cambiar ese hábito (Mondy y Noe ; 1997).

e) *Accidentes y enfermedades* - El accidente de trabajo es toda lesión orgánica, perturbación funcional e incluso la muerte, producida repentinamente en ejercicio, o con motivo del trabajo, cualesquiera que sean el lugar y el tiempo en que se presenten. Quedan incluidos en la definición anterior los accidentes que se produzcan al trasladarse el trabajador directamente de su domicilio al lugar del trabajo y de éste a aquél" (Ley Federal del Trabajo ; 1998 : Art. 474). Los accidentes en las empresas ocasionan grandes gastos, provocan además estrés, dolor e incluso la muerte a los empleados que los sufren (Blum y Naylor ; 1990). Sin embargo, es triste saber que muchas empresas no ponen mucha atención a este aspecto de la vida

laboral, ¿por qué no se han tomado las medidas necesarias para prevenir los accidentes de trabajo? La mayoría de los accidentes, ya sean en el área de trabajo o fuera de ella, son provocados por las personas ; pero existen otras causas como lo son el ambiente físico de trabajo, el tipo de empresa en la que se trabaja, la jornada laboral, la iluminación y la temperatura del lugar de trabajo, el diseño del equipo, los factores personales, la salud, el estado físico, la experiencia laboral y la edad (Schultz ; 1996).

1. Ambiente físico de trabajo: En la actualidad las empresas están cambiando su ambiente de trabajo constantemente debido a los rápidos avances en la tecnología. Los equipos se han vuelto cada vez más innovadores y complejos y el personal que los maneja debe poder responder a estas nuevas exigencias con responsabilidad. Al personal que va a estar en contacto con la maquinaria moderna se le deben impartir cursos acerca de las medidas de seguridad industrial para así prevenir accidentes ya que las innovaciones y los avances tecnológicos representan un ambiente peligroso de trabajo (Schultz ; 1996).
2. Tipo de empresa: El tipo de industria en la que se labora definitivamente afecta la frecuencia y la gravedad de los accidentes. Mientras más trabajo físico se requiera en una fábrica, más es el riesgo de tener un accidente. Por ejemplo, en una fábrica

de construcción o en una fábrica de acero se corre más probabilidad de tener un accidente que en las compañías de comunicaciones o en las industrias bancarias (Schultz ; 1996).

3. Jornada laboral: Existe la suposición de que mientras más largo sea el período de trabajo más alta es la probabilidad de que ocurran accidentes, sin embargo, no hay pruebas de que al acortar las jornadas se disminuyan los accidentes, pero tampoco existen estadísticas que demuestren lo que se acaba de declarar. Lo que sí está comprobado es que ocurren menos accidentes durante el turno nocturno, siempre y cuando la luz artificial sea adecuada (Schultz ; 1996).
4. Iluminación: La correcta iluminación del área de trabajo disminuye el índice de accidentes ocurridos en ella. La relación que existe entre la iluminación y la tasa de accidentes está bien comprobada y si la gerencia toma medidas para mejorar la iluminación del lugar de trabajo, ayudará a reducir la tasa de accidentes (Schultz ; 1996).
5. Temperatura: Se ha demostrado que cuando la temperatura está entre los 20 y 21°C existen menos accidentes. A medida que aumentan las temperaturas aumenta el índice de accidentes,

debido quizás a que los trabajadores se sienten agobiados por las altas temperaturas (Schultz ; 1996).

6. Diseño del equipo: La herramienta de trabajo por lo general está diseñada considerando la estética y no la comodidad del operador. Si un botón de interrupción está colocado en un lugar de difícil alcance, existe un mayor riesgo de accidentes, ya que si se requiere que la máquina se detenga inmediatamente, el botón no estará accesible. La psicología ingenieril se encarga de diseñar los instrumentos y herramientas de trabajo y hacerlos compatibles con las habilidades de quien los maneja. Este trabajo es muy importante para la reducción de accidentes en una empresa. "El elemento humano es el factor causal más importante de los accidentes. Si se presta una adecuada atención al diseño del equipo y al ambiente laboral, se reducen la frecuencia y gravedad de los accidentes". Sin embargo, aunque se tomen en cuenta estos aspectos, pueden ocurrir accidentes si el operador comete un error o si es inexperto en el manejo de la maquinaria (Schultz ; 1996: 376).
7. Factores personales: Los factores personales del empleado determinan si permanecerá por un largo período de tiempo en un puesto o no. Por ejemplo, es más probable que una persona que tiene miedo o ha sufrido accidentes anteriormente, no permanezca

por mucho tiempo en un puesto con cierto grado de riesgo ; en cambio, un empleado que no tiene miedo o que tiene poca susceptibilidad a los accidentes podrá permanecer en ese puesto por mucho tiempo (Schultz ; 1996).

8. Salud y estado físico: Según Schultz (1996), los empleados que no se encuentran bien de salud o que frecuentemente padecen de enfermedades tienden a ser muy vulnerables a los accidentes. Las personas con incapacidades físicas no necesariamente causan accidentes laborales, si el estado de salud del empleado discapacitado es favorable y se le asignan tareas de acuerdo a su estado físico no habrá propensión a los accidentes. Por otra parte, los problemas de visión son una limitación que predispone a los accidentes ; se ha demostrado que los empleados que sufren menor número de accidentes laborales tienen mejor vista que los que sufren más accidentes (Schultz ; 1996).

9. Experiencia laboral y edad: Existen menos accidentes en las empresas cuando el personal que trabaja en ellas tiene más experiencia laboral ; hay una propensión a los accidentes cuando el personal no tiene experiencia. Es necesario que las empresas proporcionen adiestramiento general sobre las normas y medidas de seguridad industrial. Sin embargo, la relación que existe entre la experiencia laboral y el índice de accidentes en una empresa no

es muy claro, ya que las personas que cometieron errores durante el inicio de sus labores en una empresa quizás fueron despedidos y reemplazados por empleados más experimentados en el área, lo cual puede ser la razón de que existan menos accidentes. También el factor edad influye en la propensión a los accidentes, ya que ésta está muy relacionada con la experiencia laboral. Se dice que la salud y las actitudes (las cuales están relacionadas con la edad de los trabajadores) tienen efectos sobre la incidencia de accidentes laborales, ya que la vista y el oído se deterioran con el tiempo y repercuten en los índices de accidentes laborales. Sin embargo, este deterioro es compensado por la experiencia y el conocimiento de las tareas a realizar (Schultz ; 1996).

Los accidentes impiden que el empleado goce de una buena calidad de vida laboral, por ello es importante que la gerencia de las empresas tome las medidas necesarias de seguridad para prevenir que ocurran accidentes laborales.

Por otra parte, en cuanto a enfermedades, la Agencia Internacional de Investigación del Cáncer realizó un estudio en Francia en el que se analizaron 196 compuestos químicos y los resultados fueron sorprendentes: diecisiete de estos compuestos causaban cáncer en el hombre y catorce de estas sustancias se encuentran en el área de trabajo de las empresas que exponen a los trabajadores a los químicos

y productos tóxicos (Schultz ; 1996). Estos datos son sorprendentes, ya que se puede ver claramente el peligro que existe en los lugares de trabajo. La Ley Federal del Trabajo decreta que "los trabajadores que sufran un riesgo de trabajo tendrán derecho a : asistencia médica y quirúrgica, rehabilitación, hospitalización (cuando el caso lo requiera), medicamentos y material de curación, los aparatos de prótesis y ortopedia necesarios, y la indemnización fijada (...)" (Ley Federal del Trabajo ; 1998 : Art. 487).

- f) *Estrés* - El estrés es un factor muy importante dentro de la calidad de vida laboral, ya que es muy común entre los empleados. No es solamente una función de lo que está sucediendo dentro del contexto laboral, sino que los empleados, tanto hombres como mujeres, tienen múltiples roles dentro del trabajo y fuera de él (en la familia, en la sociedad, etc.) que constantemente se encuentran en competencia, ocasionando así el estrés (Craig ; 1994). Schultz (1996 : 399), define el estrés como "un trastorno que causa graves daños físicos y que está muy generalizado en la vida del hombre moderno ; es de origen y de naturaleza primordialmente psicológicas". Por otra parte, es definido como una interacción entre los individuos y cualquier fuente de demanda (estresor) dentro de su ambiente, entendiéndose por estresor cualquier evento u objeto que el individuo considere como disruptivo (Long ; 1995 : 2).

En la actualidad, según el artículo *Stress in the Workplace* (1998), la economía del país ha ocasionado grandes cambios en las empresas : hay recortes de personal, bancarrotas, despidos, etc. y todo esto afecta al empleado. Miles de empleados han perdido su trabajo y otros tantos han sido reacomodados a distintas áreas de trabajo desconocidas por ellos. Todas estas experiencias provocan que el empleado se presione y esté tensionado, ocasionando así el estrés (Miller y Smith ; 1998). En una investigación realizada por el Australian Council of Trade Unions (1997) se encuestó a 10,000 empleados. Para ellos, el estrés es un tema de interés ya que afecta su trabajo ; mencionan que las condiciones laborales consideradas como más estresantes fueron : la falta de comunicación y consejo, la enorme carga de trabajo, los cambios organizacionales, la reestructuración y la inseguridad laboral (Community and Public Sector Union ; 1998).

El estrés es muy complejo ya que existen varios tipos, cada uno de ellos con diferentes características y síntomas. Miller y Smith (1998), mencionan que los tres tipos diferentes de estrés son:

1. Estrés agudo: Es el más común de los tipos de estrés. Proviene de las demandas del pasado reciente y de las demandas anticipadas del futuro próximo. Los síntomas de este tipo de estrés son fácilmente reconocibles y debido a su corta duración, no provoca

tantos estragos como los demás tipos de estrés. Sus síntomas más comunes son la angustia emocional, los problemas musculares, los problemas gastro-intestinales, la presión sanguínea elevada, los mareos, etc.

2. Estrés agudo episódico: Este tipo de estrés hace referencia a todas las personas que padecen del estrés agudo frecuentemente. Son aquellas personas que siempre traen prisa, pero siempre llegan tarde, a quienes algo invariablemente les sale mal, etc. El área de trabajo se vuelve muy tensionante para las personas que padecen este tipo de estrés. Algunos de los síntomas de este tipo de estrés son el constante dolor de cabeza, las migrañas, la hipertensión, dolor de pecho, y las enfermedades cardiovasculares.

3. Estrés crónico: El estrés crónico causa grandes estragos en el cuerpo, en la mente y en la vida de las personas que lo padecen. Este tipo de estrés es el ocasionado cuando algo anda mal en el matrimonio, cuando existen problemas familiares, cuando el trabajo no es satisfactorio, etc. Surge cuando la persona no ve la salida a su situación problemática y su peor característica es que la persona se acostumbra a vivir con él (Miller y Smith ; 1998).

El estrés trae consecuencias tanto para la salud del individuo como para la empresa: provoca retardos, ausentismo, deficiencia en la toma

de decisiones y costos más elevados de gastos médicos, entre otras cosas. Para la empresa, el estrés es en ocasiones representante de mayores gastos que los accidentes (Schultz ; 1996).

5.2 Efectos positivos de la buena Calidad de Vida en el Trabajo.

El contar con un programa de Calidad de Vida en el Trabajo, ayudará a que los empleados se sientan más a gusto con su trabajo y lo realicen de una manera más eficaz.

“El mejor camino para obtener la productividad es a través de la calidad” (J. Pozo, Comunicación personal, Enero 5, 1999). Para esclarecer esto, se tomará en cuenta un modelo sencillo, el cual se puede observar en la figura 5.1.



Fig. 6.1

La calidad de vida en el trabajo provoca un círculo continuo en el cual aumenta la motivación del empleado, con lo cual éste rendirá más y será más productivo ; al ser productivo, el empleado se sentirá satisfecho con sus resultados y a la vez se motiva a seguir rindiendo más para ser más productivo, y así sucesivamente mientras se mantenga una buena calidad de vida en el trabajo.

Al analizar las ventajas o resultados de la calidad de vida en el trabajo se encuentran muchos factores, basados especialmente en la propia definición de CVT. Para evitar confusiones al buscar estos factores, conviene tener en cuenta la sugerencia que hace Polo (1997) de que para tratar de conocer al ser humano, siendo éste un sistema muy completo, no sólo se debe utilizar el método analítico, sino también el método sistémico, es decir el ver a la persona como un todo (J.Pozo, comunicación personal, Enero 5, 1999).

En base a lo anterior, Pozo (comunicación personal, Enero 5, 1999), menciona que algunos de los efectos positivos que tiene el proporcionar una buena calidad de vida en el trabajo a los empleados son : la motivación, el rendimiento, la productividad y la satisfacción.

- a) *Motivación* - Como se mencionó con anterioridad, en el capítulo 4, la motivación del empleado es un aspecto muy importante de la calidad de vida en el trabajo, ya que forma parte esencial del bienestar del

- trabajador y de su eficiencia como tal. Gómez-Mejía, Balkin y Cardy (1997), mencionan que la motivación "alude al deseo que tiene el individuo de realizar su trabajo lo mejor posible, o de realizar el máximo esfuerzo en la ejecución de las tareas que se le han asignado". Esto hace pensar que un empleado que se siente motivado va a dar su mejor rendimiento, con lo cual coopera para el bienestar de la empresa.
- b) *Rendimiento* - Al proporcionar una buena calidad de vida laboral al empleado, éste se sentirá motivado en su trabajo, lo cual provocará un incremento en su rendimiento. Como menciona Schultz (1996), la satisfacción que el empleado recibe de su trabajo ayuda a que rinda más y mejor.
- c) *Productividad* - La productividad ciertamente es un aspecto de mucho interés para las empresas, por lo que es importante saber cómo ayuda la calidad de vida en el trabajo a aumentar la productividad. Cuando a un empleado se le mantiene informado acerca de los acontecimientos de la empresa, cuando se le da la oportunidad de expresarse, y se le considera para la toma de decisiones, la productividad de las empresas tiende a incrementar notablemente (Schultz ; 1996). Debido a que el empleado se siente motivado y tomado en cuenta, es probable que dé un mayor esfuerzo a la tareas

que realice, lo cual provocará un incremento en su productividad y por ende en la de la empresa.

- d) *Satisfacción* - Anteriormente, al empleado se le consideraba como una máquina más dentro de la empresa. Sin embargo, en la actualidad, las empresas se han comenzado a preocupar por los sentimientos y actitudes de los empleados hacia su trabajo. Se estima que si el empleado está satisfecho con su trabajo, es posible incrementar su rendimiento en el mismo (Schultz ; 1996).

CAPITULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En este capítulo se expondrán las conclusiones del presente estudio, además de algunas recomendaciones para futuras investigaciones.

6.1 Conclusiones.

Como se pudo ver, en el presente trabajo se expuso el tema de calidad de vida en el trabajo, el cual es un tema de mucho interés y muy complejo de estudiar, pues interviene el aspecto humano del empleado así como de su puesto. Es un tema del cual no se ha hablado mucho aquí en México, ya que toda la teoría vista habla más bien de que en otros países ya se está aplicando con éxito este programa de calidad de vida y se intenta mediante

este estudio lograr que en México se comiencen a establecer dichos programas.

La mayoría de las empresas hoy en día están buscando a toda costa lograr la excelencia en la calidad, tanto de sus productos como de los servicios que ofrecen. Para ello, es necesario comenzar a trabajar y lograr la calidad de vida de los trabajadores, para después lograr que éstos aumenten su productividad logrando así un incremento en la productividad de la empresa y en la calidad de sus productos y servicios.

Basándose en la revisión teórica realizada en el presente trabajo, se deduce que la motivación ayudará a que el empleado se sienta más a gusto con sus labores y en su ambiente de trabajo, lo cual hará que sea más productivo y que realice sus tareas de manera más eficiente. Esto producirá grandes beneficios a la empresa ya que sus niveles de productividad se elevarán.

Las empresas probablemente se verán beneficiadas al introducir programas de mejora de la calidad de vida en el trabajo, ya que éstos dan inicio a un círculo continuo en el que participan además la productividad, la motivación, el rendimiento y la satisfacción laboral: la CVT produce motivación, y ésta produce un mayor rendimiento el cual, a su vez, produce una mayor productividad. La productividad ocasiona satisfacción y ésta a su

vez produce motivación, la cual produce un mayor rendimiento, y así sucesivamente.

Todas las empresas que deseen elevar sus índices de producción y calidad deben saber que el proporcionar motivación mediante la calidad de vida a los empleados es necesario para que esto se lleve a cabo. Por calidad de vida en el trabajo se entiende el grado hasta el cual los empleados pueden satisfacer sus necesidades personales mediante la realización de sus labores en la empresa. Por ello, la motivación es un aspecto muy importante de la calidad de vida laboral, ya que un empleado que se siente motivado, a quien le recompensan su esfuerzo, le pagan bien su trabajo y le brindan prestaciones, probablemente es un empleado que va a rendir más y pueda sentir mayor satisfacción al realizar sus tareas, lo cual a la larga le proporcionará mayor incentivo para progresar dentro de la empresa y seguir subiendo de nivel o jerarquía. Esto creará las condiciones necesarias para que el empleado satisfaga sus necesidades personales dentro de la empresa. Cabe mencionar que con todos los resultados obtenidos de la motivación, las empresas también se verán beneficiadas posiblemente debido a que sus empleados van a estar más motivados a realizar eficientemente su trabajo, y esto quizás produzca aumentos en los niveles de productividad y calidad de los productos y servicios que ofrece la empresa.

Por otra parte, en el presente estudio se propone un curso sobre la importancia de la calidad de vida en el trabajo para los empleados. Esta

propuesta parece muy importante debido a que la autora piensa que si ésta es aceptada, la impartición del curso ayudará a que las empresas de México comiencen a interesarse en proporcionar una buena calidad de vida en el trabajo a sus empleados, con lo cual se ayudará a que el país mejore un aspecto muy importante en el área de trabajo.

6.2 Recomendaciones.

En base a los resultados obtenidos con la realización del presente estudio, se presentan algunas recomendaciones ya sean para futuros investigadores interesados en el tema de CVT o para cualquier persona que desee continuar o ampliar más dicho estudio.

Una de ellas es el realizar un estudio de caso en el que se analicen las condiciones laborales de una empresa en particular antes de aplicar un programa de calidad de vida en el trabajo a sus empleados, para poder observar los resultados que se obtienen después de aplicar dicho programa. Además, es recomendable que se realice una comparación entre los resultados obtenidos antes y después de la aplicación del programa para poder observar los cambios registrados en cuanto a motivación, satisfacción, rendimiento y productividad.

También es recomendable que se lleve a cabo una investigación a fondo acerca de la situación laboral actual de las empresas para poder

determinar los aspectos más afectados o que necesiten más atención por parte de los gerentes, para poder enfocar un programa de calidad de vida laboral que abarque esos aspectos.

El llevar a cabo más investigaciones en el área laboral acerca de las condiciones de trabajo de los empleados y ver de qué forma se pueden mejorar éstas, también sería muy útil para complementar el presente trabajo.

CAPITULO VII

PROPUESTA DE CURSO

El presente estudio tiene como objetivo principal el proponer un curso-taller sobre la importancia de la Calidad de Vida Laboral dirigido a todos los dueños de empresas u organizaciones y en general a todo el público interesado en el tema. Se espera mediante este curso teórico-práctico lograr demostrar la necesidad de brindar una buena calidad de vida laboral a los empleados y realizar en conjunto con los asistentes a dicho taller un anteproyecto para la aplicación de un programa de Calidad de Vida Laboral para aplicarse a las propias empresas u organizaciones. El curso-taller llevará por título "La importancia de la Calidad de Vida en el Trabajo" y tendrá una duración de 28 hrs.

I. Objetivos:

- Proporcionar las herramientas necesarias para la realización de un diagnóstico del clima organizacional en la empresa.
- Proporcionar información útil para la aplicación de programas de calidad de vida laboral a los empleados.
- Concientizar a los gerentes acerca de la importancia que tiene el proporcionar una buena calidad de vida laboral a sus empleados.
- Ayudar a crear un anteproyecto concreto para la propia empresa u organización.

II. Temario:

MODULO I	Importancia de la Calidad de Vida en el Trabajo
MODULO II	Diagnóstico del clima organizacional
MODULO III	Antecedentes de la Calidad de Vida en el Trabajo <ul style="list-style-type: none">• Definición de Calidad de Vida en el Trabajo• Intereses del Personal
MODULO IV	Los componentes del entorno laboral <ul style="list-style-type: none">• Condiciones de trabajo• Importancia de las relaciones Jefe-Empleado

- Prestaciones
- Características del puesto

MODULO V La Motivación y la Satisfacción en la empresa

- Teorías de motivación
- Sueldo como motivador
- Importancia de la satisfacción en el trabajo

MODULO VI Efectos positivos de la buena Calidad de Vida Laboral

- Rendimiento
- Alta productividad
- Motivación
- Satisfacción

MODULO VII Efectos Negativos de la mala Calidad de Vida Laboral

- Rotación
- Ausentismo
- Baja productividad
- Accidentes
- Huelgas
- Estrés

MODULO VIII Realización de un anteproyecto para la propia empresa u organización; cierre del curso.

III. Dirigido a:

- Personal encargado del departamento de recursos humanos
- Dueños de empresas u organizaciones
- Profesionistas en el área de psicología industrial o recursos humanos
- Jefes y supervisores
- Estudiantes y público en general que esté interesado en el tema

IV. Información General:

La duración del curso será de cuatro fines de semana, viernes de 15:00 a 19:00 hrs. y sábados de 9:00 a 13:00 hrs., contemplando que cada módulo tendrá una duración de cuatro horas.

REFERENCIAS

- Absenteeism and Turnover. (1998). <http://www.ccconcepts.com/turn.htm>
- Bain, D. (1985). Productividad. México : McGraw-Hill.
- Bell, P.A., Greene, T.C., Fisher, J.D. y Baum, A. (1996). Environmental Psychology (4ª. ed.). Nueva York : Harcourt Brace.
- Biggins, D.R. (1991). The Quality of Working Life. Social Alternatives, 10, 46-50.
- Bittel, L.R. (1989). The McGraw-Hill 36-Hour Management Course. Nueva York : McGraw-Hill.
- Blum, M.L. y Naylor, J.C. (1990). Psicología Industrial (2ª. ed.). México : Trillas.
- Brown, T.S. y Wallace, P.M. (1989). Psicología Fisiológica. México : McGraw-Hill.
- Campbell, D.J., Campbell, K.M. y Chia, H. (1998). Merit Pay, Performance Appraisal, and Individual Motivation. Human Resource Management. 37, 131-146.
- Casares, D. y Siliceo, A. (1993). Planeación de Vida y Carrera (2ª. ed.). México : Limusa.
- Community and Public Sector Union. (1998). Stress at Work. Estados Unidos : Autor. <http://www.cpsu.org/stress/stress0698.htm>.
- Craig, G.J. (1994). Desarrollo Psicológico (6ª. ed.). México : Prentice-Hall.

- Dessler, G. (1996). Administración de Personal (6ª. ed.). México : Prentice-Hall.
- Evans, G. (1998). Cultivating a Climate of Satisfaction. Community College Week. 10, 4-5.
- Feldman, R.S. (1995). Psicología (2ª. ed.). México : McGraw-Hill.
- García-Pelayo y Gross, R. (1983). Diccionario General Español-Inglés. México : Larousse.
- Garfield, Ch. (1992). Second to None. Estados Unidos: Autor.
- Garza Garza, Y. (1995). Detección de los Incentivos que Motivan a los Promotores de la Gerencia de Ventas de una Institución Bancaria del Área Metropolitana de la Ciudad de Monterrey. Tesis inédita de Licenciatura en Psicología, Universidad de Monterrey, N.L.
- Gellerman, S.W. (1996). La Motivación en la Empresa. México: Planeta.
- Gobierno de los Estados Unidos Mexicanos. (1998). Ley Federal del Trabajo. México : Delma.
- Gómez-Mejía, L., Balkin, D. y Cardy, R. (1997). Gestión de Recursos Humanos. Madrid : Prentice Hall.
- Ibáñez B., B. (1995). Manual para la Elaboración de Tesis (2ª. De.). México : Trillas.
- Job Satisfaction Won't Keep Workers From Quitting. (1998). USA Today Magazine, (126), 8-10.
- Jourard, S.M. y Landsman, T. (1987). La Personalidad Saludable. México : Trillas.
- Lawler, E.E. (1992). The Ultimate Advantage. San Francisco : Jossey-Bass.
- Long, B.C. (1995). Stress in the Workplace: ERIC Digest. (Report No. EDO-CG-95-81). North Carolina : U.S. Counseling and Personnel Services. (ERIC Document Reproduction Service No. DE 414 521).
- May, K. (1998). Work in the 21st Century : The Role of I-O in Work-Life Programs. <http://www.siop.org/tip/tipoct98/12may.htm>.
- Merriam-Webster. (1981). Webster's Third new International Dictionary of the English Language (Vols. 1-3). Estados Unidos : Autor.

- Miller, L.H. y Smith, A.D. (1998). Different Kinds of Stress. American Psychological Association. <http://www.helping.apa.org/stress4.html>
- Miller, L.H. y Smith, A.D. (1998). Stress in the Workplace. American Psychological Association. <http://www.helping.apa.org/stress5.html>
- Mondy, R.W. y Noe, R.M. (1997). Administración de Recursos Humanos. (6ª. ed.). México : Prentice-Hall.
- Moore, M.W. (1998). Absenteeism in the Workplace. <http://www.flinthills.com/~absent/about.htm>
- Omachonu, V.K. y Ross, J.E. (1995). Principios de la Calidad Total. México : Diana.
- Pimentel, P. (1993). Lecturas de Crecimiento y Desarrollo Personal. México : Font.
- Polo, L. y Llano, C. (1997). Antropología de la Acción Directiva. México : Unión Editorial
- Pozo, J. (1983). Diferentes Enfoques de la Productividad. México : Futuro Latinoamericano.
- Reader's Digest México. (1991). Los Porqués de la Mente Humana. México : Autor.
- Ridley, T.M. (1997). Motivating and Rewarding Employees. Occasional paper No. 51. Estados Unidos : ACAS Work Research Unit.
- Schultz, D.P. (1996). Psicología Industrial (3ª. ed.). México : McGraw-Hill.
- Singh, R. (1998). Redefining Psychological Contracts with the U.S. Workforce : A Critical Task for Strategic Human Resource Management. Human Resource Management, 37, 61-69.
- Stein, B.A. (1983). Quality of Working Life in Action. Nueva York : American Management Associations.
- Trist, E. (1981). La Calidad de Vida en el Trabajo y el Mejoramiento Organizacional. Ponencia presentada en la Conferencia DO81.
- Werther, W.B. (1989). Dear Boss. Nueva York : Meadowbrook.
- Werther, W.B. y Davis, H. (1995). Administración de Personal y Recursos Humanos. (4ª. ed.). México : McGraw-Hill.

st, M. y Patterson, M. (1998). It's the People, Stupid. Human Resource Management Digest, 31-33.

903482

BIBLIOTECA
UNIVERSIDAD DE MONTERREY