

CALIDAD DE VIDA EN EL TRABAJO

ELIZABETH VALDEZ FERNÁNDEZ

RESUMEN

Se presenta un trabajo descriptivo sobre la Calidad de Vida en el Trabajo, lo cual representa un gran reto para la administración del personal. Para la mayoría de las personas, una buena vida de trabajo significa un empleo interesante, remunerativo y excitante.

En el presente trabajo se analizarán diferentes desafíos que contribuyen a la satisfacción de los trabajadores y a la vez al éxito de la organización, lo que representa preocuparse por aprovechar la productividad que generan las personas, la cual está ligada a la motivación de las mismas.

I. INTRODUCCION

En años recientes se ha difundido el uso de la expresión calidad de la vida para denotar ciertos valores ambientales y humanísticos sacrificados por las sociedades industrializadas en aras del progreso tecnológico, de la productividad industrial y el crecimiento económico; en lo que respecta al ambiente empresario, se habla de la calidad de la experiencia humana en el lugar de trabajo. Por otro lado, muchas empresas han manifestado dudas respecto a su capacidad para seguir subsistiendo frente a la creciente competencia que se observa en el mercado.

Ambos tipos de preocupación han acrecido el interés por los beneficios que pueden esperarse de un cambio en la naturaleza del trabajo. Son muchos los experimentos llevados a cabo con la intención de mejorar la calidad de la actividad laboral, en favor del personal, y elevar a la vez la productividad, en beneficio de la empresa.

Existen varios aspectos en el estudio de la calidad de la experiencia humana en el trabajo.

- Concepto de calidad de la vida laboral.
- Cuantificación del nivel de calidad.

- Factores a tomar en cuenta para esa medición y vinculaciones entre ellos.
- Relación entre esos factores y la productividad.
- Variaciones en la importancia relativa de esos factores según tipo de trabajo.

El nuevo concepto de calidad de la vida laboral incluye todas las ideas, necesidades y aspiraciones humanas que han aparecido más recientemente, como el deseo de trabajar para un empleador que posea sensibilidad social.

II. FACTORES QUE INFLUYEN EN LA CALIDAD DE VIDA LABORAL

La calidad de la vida de trabajo, se ve afectada por muchos factores (supervisión, condiciones de trabajo, pagos, prestaciones, etc.). Se tratarán, nueve aspectos que van desde una adecuada y justa retribución hasta la importancia o significación social del trabajo, los cuales son:

- Empleo.
- Remuneración justa y suficiente.
- Seguridad en el trabajo.
- Oportunidad de utilizar y desarrollar las aptitudes humanas.
- Oportunidades de progreso.
- Integración social en la organización.
- Leyes y normas de tipo social.
- El trabajo y la vida privada.
- Significado social de la actividad del empleado.

Empleo

Los esfuerzos para mejorar la calidad de la vida de trabajo, sirven para tratar de que los empleos sean más productivos y satisfactorios. El interés en cuanto a lograr mejores métodos en la ejecución de los trabajos con la participación de los trabajadores afectados, permitirá el que un empleado capaz y con una elevada motivación alcance la productividad máxima.

Los departamentos de personal deben contribuir a que las necesidades humanas coincidan con las del trabajo y así responder de manera proactiva a los desafíos de la organización (finalidad, objetivos, organización, actividades), el ambiente (sociales, culturales, históricos, competi-

tivos, económicos, tecnológicos), y conductuales (necesidades de recursos humanos, motivación, satisfacción). Estos elementos no pueden pasarse por alto si se desea satisfacer las exigencias que pesan sobre los empleos.

Remuneración justa y suficiente

La razón principal por la que se trabaja, es la necesidad de ganarse la vida. La calidad de la vida laboral depende, fundamentalmente, del grado de satisfacción de este objetivo. Pero este aspecto de la retribución justa y suficiente es de mucho más difícil evaluación que cualquier otra. Se trata de valores relativos, y no hay, ni mucho menos, un acuerdo respecto a los estándares objetivos con que deben juzgarse.

La justicia de la retribución, por su parte, puede ser mirada desde varios puntos de vista. La técnica de evaluación de tareas establece relaciones entre la remuneración y ciertos factores tales como la preparación requerida, la responsabilidad propia del puesto, la insalubridad de las condiciones de trabajo, etc.

De acuerdo con otros criterios, la oferta y la demanda de aptitudes determinadas o los valores medios vigentes en la comunidad definen el nivel de retribución equitativa. Según otras corrientes de ideas la justicia de la retribución depende de la capacidad de pago del empleador: las entidades más prósperas deben pagar más. Una variante de este criterio señala que, cuando el camino de métodos de trabajo aumenta la productividad del personal, sería de toda justicia compartir con él los frutos económicos de ese incremento. Es posible que la aplicación de un criterio dado de equidad origine remuneraciones que según otros criterios resulten totalmente injustas.

Los conceptos de suficiencia y equidad de la remuneración son en gran parte ideológicos. De todos modos se trata de dos factores importantes de la calidad de la vida laboral, los cuales se podrían definir en términos generales, de la manera siguiente:

Remuneración Suficiente: la que, a cambio de una jornada íntegra de labor, satisface el estándar de suficiencia imperante en la comunidad, o el estándar subjetivo del empleado.

Remuneración Justa: la que guarda una relación apropiada con la que se abona por otros trabajos.

Seguridad y Salubridad en el Trabajo

En nuestra sociedad se acepta, virtualmente sin discusión, que los trabajadores no deben soportar condiciones ambientales ni horarios de

trabajo que entrañen riesgos indebidos o amenazas para la salud. La legislación, la acción gremial y la preocupación de los empleadores han dado lugar a la implantación de exigencias cada vez mayores en lo que atañe a las condiciones de trabajo, como son jornadas de trabajo racionales fuera de las cuales es obligatorio el pago de compensaciones extraordinarias; condiciones ambientales que reduzcan al mínimo el riesgo de enfermedad y accidentes; límites de edad para los casos en que el trabajo puede ser nocivo para quienes no tengan una edad mínima o pasen de una edad máxima.

Es posible que en el futuro se impongan normas aún más estrictas, referidas no sólo a la salud, sino al bienestar o confort del trabajador, tales como reducir al mínimo los olores, los ruidos o los aspectos visualmente molestos. Por otro lado la mejora general de la calidad de las condiciones de trabajo y la madurez más temprana de los jóvenes quizás permitan eliminar o reducir las restricciones de edad en algunas actividades.

Oportunidad de Utilizar o Desarrollar las Aptitudes Humanas

Las personas con firme deseo de satisfacer necesidades de orden superior, realizan su mejor esfuerzo cuando se les sitúa en un empleo con niveles elevados en ciertas dimensiones, entre las cuales podemos citar:

Autonomía: el trabajo ofrece sustancial autonomía, y muchas posibilidades de autocontrol en comparación con los controles externos a que está sometido.

Variedad de Aptitudes: el trabajo debe permitir el ejercicio de una gama de aptitudes, en lugar de un empleo repetitivo y de habilidades limitadas.

Información y Perspectivas: el individuo puede obtener información útil e importante sobre el conjunto del proceso y sobre los resultados de su tarea, de modo que le sea posible apreciar la importancia y consecuencias de su actividad.

Tareas Completas: el trabajo debe abarcar una tarea completa, y no un fragmento de la misma, carente de significado.

Planteamiento: el trabajo comprende tanto el planteamiento del trabajo como su ejecución.

Oportunidades de Progreso y Seguridad en el Empleo

Las actividades relativas a dotar a los individuos de las aptitudes y conocimientos necesarios para su desempeño integran la categoría de la formación del personal, y comprenden desde el simple entrenamiento de los empleados no jerárquicos hasta la preparación de los altos funcionarios. Es muy importante que las empresas tengan previsto el progreso de sus trabajadores, aprovechando sus conocimientos y profundizando su especialización, planificando la continuación de su educación y las perspectivas de progreso, tanto en su sueldo como en jerarquía. Por ello se debe prestar atención a los siguientes aspectos:

Desarrollo: posibilidades que ofrecen las ocupaciones actuales del individuo (trabajo y estudio) de mantener y acrecentar su capacidad en lugar de conducirlo a la obsolescencia.

Posibilidades de Aplicación: probabilidad de usar nuevas aptitudes y conocimiento en tareas futuras.

Oportunidades de Progreso: existencia de oportunidades para avanzar, dentro de la organización; o sea de lograr ascensos reconocibles como tales por los compañeros, los familiares, los amigos, etc.

Seguridad: sensación y garantía de seguridad en el empleo y en la remuneración.

Integración Social en la Organización

Los aspectos que se han considerado se relacionan con las oportunidades presentes y futuras que se le ofrecen al individuo para expresar y desarrollar sus aptitudes. Otro importante aspecto de la vida laboral es el de las relaciones personales, puesto que el trabajo y la carrera de una persona se desenvuelven dentro de una organización de tipo social.

El clima imperante en el lugar de trabajo influye sobre el grado de identificación del trabajador y sobre su propia estimación. Los elementos que conforman un clima favorable incluyen a los siguientes:

Ausencia de Prejuicios: aceptación del trabajador por sus cualidades, aptitudes, idoneidad y dedicación al trabajo, sin distinción de raza, sexo, religión, nacionalidad, forma de vivir o apariencia física.

Democracia Social: sentimientos igualitarios y ausencia de estratificaciones, o segregaciones, apoyadas en símbolos formales de nivel y en una aguda verticalidad jerárquica.

Movilidad Ascendente: posibilidades de subir; reflejada, por ejemplo, en la proporción de empleados, en cada nivel, que pueden razonablemente aspirar a ocupar puestos superiores.

Compañerismo: existencia, en cada grupo de trabajo, de una disposición a ayudarse mutuamente, a respaldarse entre sí, social y emocionalmente, y a respetar la personalidad de cada uno.

Espíritu de Cuerpo: existencia de un sentimiento de unidad, más allá del grupo de trabajo, abarcando a la comunidad laboral en su conjunto.

Comunicación Abierta entre la Gente: libertad y confianza con que las personas que integran la organización se comunican entre sí, exponiéndose sus ideas y sentimientos.

Leyes y Normas de Tipo Social

Todo miembro de una organización está sujeto a muchas decisiones, que se toman en su nombre y representación, o que se vinculan con su situación como integrante de la entidad. ¿Qué derechos tiene, y cómo puede protegerlos? Las organizaciones gremiales han introducido ciertas reglas básicas para poner al personal a cubierto de medidas arbitrarias o caprichos de sus empleadores; incluso, en algunos gremios los trabajadores gozan de similar protección frente a la autoridad sindical misma, existiendo hoy mecanismos previstos para que el afiliado pueda apelar, ante un árbitro imparcial, de las decisiones que lo afectan. En las actividades carentes de una organización gremial existe una gran diversidad de climas sociales o culturales internos en cuanto al respeto por la vida privada de cada cual, la aceptación de desacuerdos de opinión, la equidad en el tratamiento y los métodos de resolver los asuntos relativos al trabajo.

Los siguientes aspectos tienen gran importancia para la elevación de la calidad de la vida laboral:

Privacidad: derecho a la propia intimidad; por ejemplo, a mantener fuera del conocimiento del empleador la vida privada del empleado y de su familia.

Libertad de Expresión: el derecho a disentir con las opiniones de sus superiores, sin temor a represalias.

Equidad: derecho al tratamiento equitativo en todos los aspectos, sea en materia de remuneraciones y gratificaciones, honores o distinciones diversas y seguridad.

Métodos Claros: imperio de la razón, y no del capricho de las simpatías, en todos los aspectos antes reseñados.

El Trabajo y la Vida Privada

La experiencia laboral del individuo puede influir positiva o negativamente sobre otros aspectos de su vida, como las relaciones con su familia. La realización de muchas horas extras, durante mucho tiempo, puede tener graves efectos en la vida familiar; los traslados frecuentes acarrearán cargas psicológicas y costos sociales debido al desarraigo de las familias, que se ven alejadas de sus amistades, relaciones y centros de actividad. La relación entre el trabajo y la vida total del individuo, puede ser mejor comprendida si empleamos el concepto de equilibrio, o balance.

El trabajo ocupa un lugar equilibrado cuando las condiciones requeridas para progresar y las necesidades de viajar no absorben, habitualmente, el tiempo que debería dedicarse al descanso y a la vida familiar; o cuando el progreso no está necesariamente vinculado a repetidos trabajos geográficos.

A menudo la situación resulta confusa o discutible. Por ejemplo, a veces una persona dedica a su trabajo, a expensas de su familia, una suma desproporcionada de tiempo y energías, y puede ocurrir que ello sea consecuencia de problemas familiares y no su causa. A veces la empresa impone obligaciones tales que reducen la aptitud del individuo para desempeñar otros papeles en su vida, como el de esposo (a) o padre, madre; pero a veces esas obligaciones se asumen espontáneamente como un refugio para eludir las responsabilidades y tensiones familiares.

En tales casos, si el trabajo no le permitiera ocupar ese tiempo y esas energías, el individuo buscaría probablemente ocuparlos en otra cosa, sea la actividad política, el juego u otro vicio.

Significado social de la actividad del empleado

La utilidad social de la organización empleadora, o sus efectos socialmente nocivos, han llegado a tener un gran significado para sus empleados. ¿Percibe el trabajador a su organización como un ente socialmente responsable en lo que concierne a su producción, eliminación de desechos, técnicas de comercialización, prácticas de empleo, relaciones con los países en desarrollo, participación en campañas políticas, etc.?

Los empleados que consideran socialmente irresponsable la conducta de las organizaciones a que pertenecen se sentirán crecientemente inclinados a menospreciar su trabajo y su carrera, lo cual deteriorará también su propia estima.

III. CONCLUSIONES

- Los empleos son el enlace entre las organizaciones y los recursos humanos. Representan no sólo una fuente de ingreso para los trabajadores, sino también un medio para la satisfacción de sus necesidades.
- En el futuro, los trabajadores podrían exigir empleos con más elementos conductuales. Estas exigencias tienen grandes probabilidades de convertirse en realidad, ya que los trabajadores son cada vez más preparados, y por lo tanto esperan mayor autonomía y tienen mayor interés en su trabajo. Esas exigencias pueden incluir una mayor participación de los trabajadores en las decisiones reservadas tradicionalmente a la administración.

IV. RECOMENDACIONES

Debido a que el mejoramiento de los aspectos de la calidad de vida en el trabajo, exige introducir innovaciones en la forma de división del trabajo, en las secuencias de tareas, en el orden jerárquico y en los sistemas de información y compensación; se debe tomar en consideración lo siguiente:

- Los departamentos de personal deberán encontrar métodos mejores para alcanzar una calidad elevada de vida de trabajo, por medio de empleos productivos y satisfactorios, con la participación de los trabajadores.
- Se debe hacer esfuerzos en lograr elegir los medios y métodos que más favorezcan los objetivos de la empresa y de los individuos.
- Lograr afianzar las nuevas perspectivas, asignando menos importancia a las tareas de rutina y más a la previsión del futuro.
- Darle mayor importancia a la influencia del medio ambiente, lo cual es probable que impulse a los trabajadores a interesarse más por la calidad de vida de trabajo, durante los años venideros.
- Las empresas deben hacer hincapié en aumentar al máximo la eficiencia, tomando en consideración, prioritariamente, las necesidades individuales de sus empleados.
- Es preciso que los técnicos, conductores de empresas, dirigentes gremiales y los expertos en ciencias sociales y económicas estén dispuestos a concederle importancia prioritaria a la reestructuración del trabajo; y así podrá mejorarse la calidad de la vida laboral,

y será más fácil interpretar y satisfacer los deseos íntimos de toda clase de trabajadores.

REFERENCIAS Y BIBLIOGRAFÍAS

WERTHER, William, Jur y KEITH, Davis. *Dirección de Personal*. Artes Gráficas Emam Miguel Yuste, 27. Madrid. 1982. 558 pp.

HERZBERG, F. Una vez más: ¿Cómo motiva a su personal? *Administración de Empresas*. Vol. 1-A, 297 pp.

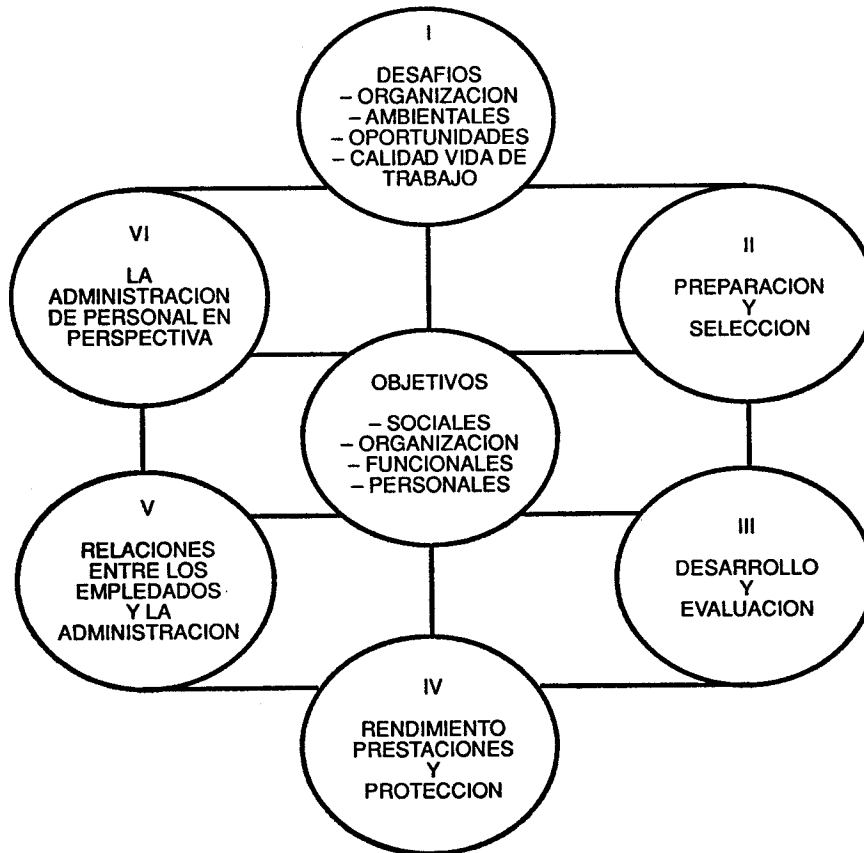
———: *La motivación en el trabajo*. *Personal de Psicología*. Nº 20, 1977.

GROBA Eduardo. *Administración de Empresas*. Tomo VIII, Buenos Aires.

ROSENBAUM, Bernard. *Introducción a la Teoría Motivacional*. México, 1981.

ANEXOS

MODELO DE ADMINISTRACION DE PERSONAL



WERTHER W. Jr. y DAVIS KEITH
DIRECCION DE PERSONAL

**MODELOS QUE INFLUYEN EN EL DISEÑO DE EMPLEOS
Y
CALIDAD DE VIDA DE TRABAJO**

FACTORES AMBIENTALES

- SOCIALES
- CULTURALES
- HISTORICOS
- COMPETITIVOS
- GUBERNAMENTALES
- TECNOLOGICOS

FACTORES DE ORGANIZACION

- FINALIDAD
- OBJETIVOS
- ORGANIZACION
- DEPARTAMENTOS
- EMPLEOS
- ACTIVIDADES

**DISEÑO DE TRABAJO
Y
CALIDAD DE VIDA
DE TRABAJO**

FACTORES CONDUCTUALES

- NECESIDADES
- DE RECURSOS HUMANOS
- MOTIVACION
- SATISFACCION

WERTHER W. Jr y DAVIS KEITH
DIRECCION DE PERSONAL