# CAPÍTULO II

## *Revisión de la Literatura*

## *2.1 El Estrés*

### *2.1.1 Evolución del significado de estrés*

Los tiempos actuales son complejos para todos los individuos. Si bien es cierto que nunca la vida ha sido fácil, la complejidad y las presiones son superiores en el mundo de hoy para todas las personas, sobre todo en el campo laboral y en la vida familiar.

En el campo laboral las ansias de superación, de supervivencia económica y la lucha por destacar exitosamente, complican la vida del individuo y a ello se suman los cambios de roles en la familia, es decir, la mujer se ha vuelto ejecutiva y ha salido de las tareas cotidianas de la casa proyectándose al campo laboral, tal situación duplica las tareas tanto para el hombre como para la mujer, modificando los roles o papeles de los componentes del núcleo familiar. La presión sobre el hombre y la mujer son superiores (Arias, 1988).

La palabra estrés deriva del griego “stringere”, que significa provocar tensión. Se utilizó por primera vez, probablemente alrededor del siglo XIV. A partir de entonces, durante muchos años se empleó en textos en inglés y surgieron numerosas variantes de la misma como “stress”, “stresse”, “strest”, e inclusive “straisse” (Ivancevich y Matteson, 1989).

Fue difícil establecer los orígenes del concepto estrés hasta mediados del siglo XIX. En ésta época, el filósofo francés Claude Bernard sugirió que los cambios externos en el ambiente, pueden causar cambios en el organismo a fin de mantener el

propio ajuste frente a dichas circunstancias y alcanzar la estabilidad interna, aunque se modifiquen las condiciones del medio externo (Selye, 1978).

En la década de los veintes el filósofo estadounidense Walter Cannon (1992), descubrió que cuando un organismo tiene miedo o se enfrenta a una emergencia, su cerebro responde activando el sistema nervioso simpático. El ritmo cardiaco y la respiración se aceleran, la sangre abandona los estratos superficiales de la piel y se dirige hacia los músculos proyectándoles una mayor cantidad de oxígeno. Todo esto capacita al organismo a responder bien a la emergencia ya sea luchando o huyendo de la misma.

Propuso el término homeostasis (del griego homoios, similar y estatus, posición) para designar los procesos fisiológicos coordinados que mantienen constante el medio interno mediante numerosos mecanismos fisiológicos. En 1939 adopta el término stress, al referirse a los “niveles críticos de estrés” y los define como aquellos que podrían provocar un debilitamiento de los mecanismos homeostáticos, poco tiempo después, empezó a usar el término relacionándolo con la organización social e industrial (Cannon, 1935).

En 1936 Hans Selye plantea la idea del “Síndrome General de Adaptación” para referirse al estrés, definiéndolo como “la respuesta no específica del organismo frente a toda demanda a la cual se encuentre sometido”. Utiliza el término inglés “stress” (que significa esfuerzo, tensión), para cualificar al conjunto de reacciones de adaptación que manifiesta el organismo, las cuáles pueden tener consecuencias positivas como mantenernos vivos, o negativas si nuestra reacción es demasiado intensa o prolongada en el tiempo resulta nociva para nuestra salud. Al estrés positivo lo denomina eustrés y al negativo distrés (Selye, 1978).

### *2.1.2 Definición de estrés*

La mayoría de las definiciones del estrés toman en cuenta al individuo y al entorno en términos de una interacción del estímulo, una interacción de la respuesta o de un estímulo-respuesta (Ivancevich y Mattesson, 1989).

1.-En términos de estímulo (estresantes o estresares):

Se refieren a las exigencias físicas o psicológicas que surgen a lo largo de la vida en todos los ámbitos (individual, social, laboral). Una objeción a este tipo de definiciones es que dos individuos pueden responder de manera diferente a un mismo estresor y manifestar diferentes niveles de tensión o incluso no manifestarlo en alguno de los sujetos.

2.-En términos de respuesta:

Es la movilización general, inconsciente y general del organismo para enfrentarse al estresor ambiental, el cual puede consistir en un evento externo o una situación, ambos potencialmente dañinos, y que generalmente ésta reacción está acompañada de reacciones de los sistemas endocrino y nervioso. En general estas respuestas ante el estrés son de dos tipos (Selye, 1978):

Eustrés: es la respuesta favorable o armoniosa, que promueve la salud física y mental; así como el bienestar general. También beneficia a la organización contribuyendo al crecimiento, flexibilidad, adaptabilidad y mejora el desempeño.

Distrés: es la respuesta inadecuada que surge ante demandas intensas y prolongadas que perjudica y que es manifestado por síntomas clínicos, psicológicos y

trastornos de conducta, además disminuye el desempeño, la participación, vitalidad y aumenta los costos de productividad y salud para la empresa.

Sus objeciones son que el conocimiento del estresor no permite predecir la naturaleza de la respuesta del estrés, o si ésta será tal en realidad. Además, con el mismo estresor podrían asociarse a través del tiempo distintas respuestas significativas de estrés en un solo individuo.

3.-En términos de estímulo-respuesta:

La naturaleza de la respuesta está en función de los procesos psicológicos que intervienen y que son parte constitutiva del individuo.

### *2.1.3 Causas de estrés*

Las condiciones que tienden a ocasionar estrés reciben el nombre de estresares. Las experiencias estresoras provienen de tres fuentes básicas: el entorno, la mente y del organismo. El entorno se refiere a las condiciones ambientales, como por ejemplo: ruidos, aglomeraciones, demandas de adaptación, etc.

El estrés en la mente se refiere a: pensar cosas que disparan la respuesta de estrés, muchas cosas no son buenas ni malas, pero al pensarlas se pueden hacer de una u otra forma. Si se hacen conjeturas, se pueden tomar ciertos comentarios como personales cuando no lo son, se puede exagerar los problemas cuando en realidad no existen éstos y pensar o imaginar amenazas conduce a la respuesta de estrés. También las expresiones de obligación como por ejemplo el decir: debes, deberías, tienes, etc; pueden ser muy estresantes y con frecuencia sólo están en nuestra mente.

Los factores de estrés en el organismo pueden ser: enfermedades, accidentes, trastornos, etc; ya que las amenazas exteriores producen en el cuerpo cambios estresantes.

Así, la forma de reaccionar ante los problemas, las demandas y los peligros, viene determinada por una actitud innata de lucha o huída cuando los estímulos que llegan son interpretados como amenazantes (DelaCerda y Núñez, 1997). Este proceso se traduce en una serie de cambios físicos observables, por ejemplo: cuando las pupilas se dilatan y el oído se agudiza, los músculos se tensan para responder al desafío, la sangre es bombeada al cerebro para aumentar la llegada de oxígeno a las células y favorecer los procesos mentales, las frecuencias cardiacas y respiratorias aumentan y como la sangre se desvía hacia la cabeza y el tronco, las extremidades sobre todo las manos y los pies se perciben fríos y sudorosos.

Si no se libera al organismo de estos cambios ocurridos durante el reconocimiento y consideración de la amenaza, se entra en un estado de estrés crónico. Cuando uno se siente estresado y añade aún más estrés, los centros reguladores del cerebro tienden a reaccionar en exceso ocasionando desgaste físico, crisis neuróticas y potencialmente depresión (Labrador, 1992).

### *2.1.4 Fases causantes o que producen el estrés*

La formulación de Selye (1936) del concepto estrés ha probado ser un modelo notablemente sólido para la investigación futura y la formulación de teorías, él consideró ésta respuesta como fisiológica no específica y la denominó “Síndrome General de Adaptación” (SGA), el cual permite la adaptación del organismo a las diferentes situaciones variables de la vida.

El SGA consta de tres fases:

*1) Reacción de alarma:*

En la cual el organismo se alista para reaccionar ante una demanda percibida como amenazante.

*2) Estado de resistencia:*

El organismo soporta la sobrecarga de trabajo fisiológico durante algún tiempo, el cual depende del estado general del mismo.

*3) Fase de agotamiento:*

Fase en la cual el organismo ya no puede seguir resistiendo y que incluso lo puede llevar a la muerte.

Sin embargo la SGA no siempre presenta las tres fases, ya que depende del organismo y de su interacción con el medio. Y cuando la capacidad del estresor supera la capacidad de adaptación se notan síntomas de agotamiento.

### *2.1.5 Consecuencias del estrés*

Entre las consecuencias psicológicas directas de estrés podemos encontrar: depresión, ansiedad, agotamiento nervioso, desorientación, sentimientos de inadecuación, pérdida de la autoestima, una menor tolerancia a la ambigüedad, apatía, pérdida de la motivación para la consecución de metas y aumento de irritabilidad. De ésta manera se

puede comprender que el estrés está relacionado con la mayoría de las enfermedades (Cox, 1980).

El 50% de todas las enfermedades se pueden atribuir a factores de estrés (Pelletier, 1977). El estrés excesivo y de larga duración puede causar depresión y otros padecimientos como: hipertensión arterial, úlceras, colitis, artritis, diabetes, ataques cardiacos, etc; y que estos efectos sean peores cuando la persona sienta que no tiene control sobre su situación. Es importante que cada individuo identifique el nivel particular de estrés con el cual se sienta cómodo y le permita llevar a cabo mejor sus funciones.

Además es de vital importancia identificar las diferentes respuestas que el estrés provoca en las personas, para así poder comprender mejor su funcionamiento y contrarrestarlo con eficacia. (Acevedo, 1991).

En la clasificación de las consecuencias del estrés (Cox, 1980) podemos encontrar:

- Efectos físicos
- Efectos de salud
- Efectos subjetivos
- Efectos en el comportamiento
- Efectos cognitivos
- Efectos organizacionales

Las consecuencias negativas del estrés se experimentan con mayor frecuencia en el trabajo que en cualquier otra parte. Esto se debe a que la gran parte del tiempo permanecen los empleados en el trabajo o en actividades relacionadas con el empleo.

Los síntomas son: nerviosismo, preocupación e inquietud constantes, tensión, actitudes poco cooperativas, sentimiento de incapacidad para afrontar problemas, inestabilidad emocional, incapacidad de relajarse, problemas de insomnio, consumo de alcohol excesivo, drogas, tabaco, cambios de comportamiento caracterizados por peleas en la casa, acompañadas de quejas de falta de comprensión; así como alteraciones en el apetito sexual (Davis y Newstrom, 1989).

No todos los individuos en las organizaciones tienen altos niveles de estrés, también existen muchos que lo soportan en grandes cantidades sin que les afecte su salud o desempeño.

En la actualidad no se ha comprobado que el estrés cause muchas enfermedades, sin embargo, se ha observado que tiene una relación relativamente estrecha con este fenómeno.

De tal manera que las enfermedades producidas por el estrés no son causas de los factores externos, sino de los intentos imperfectos de nuestro cuerpo por hacerle frente a los estresares.

### *2.2 El estrés y la organización*

Muchos autores coinciden que en gran parte de la vida las personas tienen contacto con diferentes organizaciones y sugieren que con base en la exposición a las organizaciones, el estrés asociado al marco organizacional forma la mayor parte del total del estrés

experimentado por las personas en su vida (Gibson, Ivancevich & Donelly, 1982; Ivancevich y Mattesson, 1985; Johns, 1988).

El estrés laboral puede afectar a todo tipo de trabajadores de cualquier sector productivo, pero hay ciertos "grupos de riesgo", entre ellos, las mujeres, las personas mayores y los jóvenes. No sólo lo padecen las personas, sino también las empresas y es el "Estrés laboral organizacional", determinado por el absentismo laboral y el número de trabajadores que dejan la empresa o desean hacerlo.

El estrés laboral ha sido objeto desde diferentes modelos (Johns, 1988):

McLean hace referencia al contexto “La vulnerabilidad y el factor estresante”, que al concurrir o sobreponerse genera un grado mayor de estrés.

Pearson, con su modelo de “Ajuste ambiental” otorga una importancia mayor a las percepciones objetivas y subjetivas del yo y el ambiente.

Baker, plantea su modelo sobre “El ambiente de trabajo y hasta qué grado permite a las personas modificar las respuestas al estrés”.

El concepto modelo de “Control de decisiones de trabajo”, sostiene que “el estrés resulta de un desequilibrio entre las exigencias impuestas a un trabajador y su capacidad para modificarlas”.

J. Edwards utiliza un modelo cibernético “Modelo organizacional” para dar cuenta del comportamiento del empleado en interacción con los fines de la organización, aquí el estrés se define como la discrepancia entre el estado de las cosas que el empleado percibe y lo que éste desea, siempre que el grado de discrepancia se considere importante por el propio empleado. De acuerdo con lo anterior, se dice que los factores del medio ambiente producirán estrés sólo en la medida en que el empleado lo perciba.

En este modelo los deseos se refieren a cualquier estado o condición que el empleado conscientemente quiera tener. Involucran cantidades específicas, rangos de aceptabilidad y son análogos a los objetivos, valores e intereses a los que se aspira.

### *2.2.1 Factores que aumentan el nivel de estrés*

De acuerdo a lo que dice Ivancevich y Mattesson (1989); DelaCerda y Núñez (1997), agruparon los cinco factores que aumentan el estrés:

1.-*Estresares extra-organizacionales*: Son los que más preocupan a los gerentes y empleados. Se constituyen de situaciones y eventos ajenos a la vida laboral inmediata de la persona. Pero que influyen en los estresares del trabajo y en el desempeño laboral. Y estos son:

- Problemas conyugales
- Incertidumbres políticas
- Preocupaciones en torno al nivel de vida
- Reubicación
- Estresares económicos y financieros
- Raza y clase
- Zona residencial y distancia del hogar al centro de trabajo

Los tres siguientes tipos de estresares son de tipo intra-organizacionales y se relacionan con el nivel o fuente principal del estresor:

2.- *Estresares individuales:*

1) Ambigüedad del rol: se debe básicamente a una información imprecisa en cuanto a las tareas a cumplir, tanto en lo referente a metas (qué hacer, métodos, recursos a usar y cómo hacerlo) como en lo que se refiere a normas y políticas de la organización, explícitas o implícitas.
2) Conflicto de roles: mientras que en la ambigüedad la información sobre sí mismo es insuficiente o imprecisa, en el conflicto de rol es contradictoria.
3) El conflicto de papeles: es aquella que se encuentra presente en los individuos, siempre que el cumplimiento con un conjunto de expectativas se manifieste en conflicto con el desempeño de otro grupo de expectativas (French, J. Y Caplan, R.1973).
4) Sobrecarga y falta de trabajo: la sobrecarga aparece cuando se producen discrepancias entre la capacitación profesional y las exigencias del trabajo "tener demasiado que hacer". En el otro extremo "poco que hacer" también constituye un estresor generando ansiedad, depresión, aburrimiento, etc. Lo ideal es: el equilibrio entre las exigencias de la organización y la capacidad de los integrantes.

Para Kals, S. (1974) la sobrecarga de trabajo se asocia con una menor seguridad, menor motivación en el trabajo e incremento en el ausentismo. Todo esto puede ser la razón por la cual hay un deterioro en las relaciones interpersonales y aumento de los accidentes.

El nivel óptimo de estrés proporciona el mejor equilibrio entre retos, responsabilidades y recompensas.

5) Falta de pertenencia: es el sentimiento que surge en algunos empleados al sentirse excluidos en la organización. Algunas veces la elevada rotación en la tarea la genera debido a la falta de interés en el trabajo y la escasa identificación con la organización.

3.- *Estresares de grupo:* El mantener relaciones entre los miembros de un grupo de trabajo es un factor central para alcanzar el bienestar individual. Las malas relaciones incluyen la falta de confianza, un bajo apoyo de los demás, un escaso interés en escuchar y tratar de solucionar los problemas que afrontan otros empleados (French y Caplan, 1973).

Con base en el modelo de Ivancevich y Mattesson (1989) se observan cuatro factores:

1) Falta de cohesión grupal: es la poca tendencia de los miembros de un grupo a mantenerse unidos.
2) Apoyo inadecuado del grupo: la falta de apoyo por parte del grupo o de sus miembros pueden en su máxima gravedad hacer caer una organización.
3) Conflictos intra e intergrupales: ninguna organización cuenta con todos los recursos necesarios para satisfacer todas las necesidades internas y cumplir con todos los requerimientos externos.

4.- *Estresares de la organización:* Cualquier organización es un aparato social constituido por personas y recursos con el fin de lograr metas. Los estresares organizacionales están asociados a una perspectiva global del trabajo.

1) Tecnología: la introducción de nuevas tecnologías en la organización representa un factor de riesgo psico-social y su falta de control por parte de los empleados que lo perciben como amenazante por desconocimiento de su utilización, genera situaciones de ansiedad, estrés y disminución de eficacia.
2) Influencia del liderazgo: el liderazgo autoritario o por el contrario, la excesiva tolerancia, deterioran el clima laboral. La función gerencial constituye uno de los puntos clave de la organización a tal punto que la modalidad predominante de la persona que está al frente puede trasladarse al resto de la organización como forma de operar habitualmente.
3) La estructura organizacional: el impacto del estrés sobre el tipo de estructura al que se enfrenta el individuo y el nivel en el que trabaja, depende de las necesidades del individuo y de la organización.
4) Clima organizacional: la interacción de las personas, estructuras políticas y metas, crean una atmósfera o clima. Cada clima de organización es tan único como los individuos que componen las organizaciones y afecta la conducta de los individuos, los grupos y la forma en que las organizaciones actúan entre sí. El clima organizacional puede conducir a un estilo relajado de trabajo o puede generar un estilo muy tenso y orientado a la crisis.

5) Estresares de la vida diaria: son acciones, situaciones o sucesos que acontecen dentro o fuera de la organización y que resultan estresantes para la gente.

5.- *El ambiente físico en que se desempeña el trabajo*

Posteriormente Acevedo (1991), describe dos factores que influyen en el estrés:

A) El cuidado corporal: éste incluye el fomento a los hábitos alimenticios, de descanso y de ejercicio físico, los cuáles ayudarán a favor o en contra del manejo de estrés.
B) Locus de control: es la creencia que la persona tiene respecto a quien o qué factores controlan su vida. Se encontró que sujetos con locus de control interno manifiestan más iniciativa en sus esfuerzos para alcanzar metas y controlar el medio ambiente en comparación con los que tienen locus de control externo.

Los factores que producen estrés pueden tomar varias formas en el trabajo, Frew (1977) identifica ocho fuentes de tal tipo de estrés:

1) Contrato psicológico no escrito, referente a las expectativas que el individuo espera obtener de su trabajo
2) Estresares inherentes a la profesión y al desarrollo profesional
3) Impacto negativo que ejerce en la familia las exigencias del trabajo
4) El trauma del cambio, particularmente en lo que respecta a la obsolescencia humana
5) La obsolescencia organizacional

6) El estrés originado por intentos de sobreponerse a las exigencias del trabajo

7) El afrontamiento a las expectativas de los jefes

8) La ideología de la organización

Las áreas más afectadas en la vida de cualquier individuo entre otras son: la familia, la economía (personal, familiar y del medio), necesidades personales, laborales, sociales y aún la propia personalidad (Arias, 1988).

### *2.2.2 El estrés en el administrativo*

Las organizaciones de hoy en día se caracterizan por la fragmentación de las tareas, la necesidad de responder a comunicaciones desde una amplia variedad de fuentes, frecuentes y rápidos cambios de humor, falta de tiempo libre para reflexión y roles interpersonales (Moss, 1981).

Algunas de estas características están determinadas por el ritmo que impone la época moderna y los desarrollos tecnológicos. Por ejemplo en la actualidad la toma de decisiones es más rápida, lo cual puede incidir tanto en el número de tareas que los administrativos enfrentan, como la rapidez exigida para concluirlas. Los efectos negativos potenciales más significativos no sólo se pueden encontrar en el área de las relaciones interpersonales o cambios tecnológicos, sino también con características de la tarea y la estructura de la organización (Moss, 1981).

El estrés se puede detectar en todos los niveles de la organización, tanto en administrativos como en operativos, la tensión es palpable; así también los efectos adversos sobre el bienestar, la efectividad y la salud de los empleados. Cualquiera que desempeña un rol de dirección, atraviesa por periodos de estrés extraordinarios y periodos de crisis temporales durante el desarrollo de un escenario organizacional. Esto no quiere decir que los gerentes y los administrativos son más vulnerables que otros, sino que la dinámica y el proceso de la dirección y las tendencias contemporáneas, tanto internas como externas a la vida organizacional, refuerzan las presiones existentes o crean otras nuevas.

No todas las situaciones que producen tensión son necesariamente dañinas; frecuentemente son necesarias, para sentirse mental y físicamente alerta y saludable. En la vida de todo empleado algún grado de desafío es necesario ya que actúan como estímulos que conducen a la satisfacción del logro (DelaCerda y Núñez, 1997).

### *2.2.3 Métodos para manejar el estrés*

Cada vez es más necesario que los empleados de todos los niveles jerárquicos de una organización tengan un entendimiento de los factores que intervienen en el estrés para combatirlo. Deben conocer las fuentes y la dinámica del estrés; así como, la manera de afrontarlo exitosamente en beneficio de ellos mismos y de la organización.

Varios autores coinciden en la existencia de cuatro técnicas que suelen requerir la cooperación de empleados, jefes, gerentes o directores para el manejo del estrés y estos son: apoyo social, la meditación, la biorretro-alimentación y los programas de bienestar personal (Ivancevich y Mattesson, 1985; DelaCerda y Núñez, 1997; Gibson e Ivancevich, 1982).

1) *Apoyo social:* Es la red de actividades y relaciones que ofrecen al empleado la satisfacción social deseada. Sus fuentes pueden ser los supervisores, los compañeros de trabajo, los amigos y la familia. El apoyo social puede centrarse en las tareas del trabajo o bien en intercambios sociales como los juegos, reuniones, bromas y chistes.

2) *Meditación:* Consiste en que la persona se concentre en su interior a fin de dar descanso físico y psíquico al cuerpo. Con ella las personas se aíslan temporalmente de las tentaciones del mundo y aminoran sus síntomas de estrés, entre las más conocidas se encuentran el yoga y la meditación trascendental.

Por lo general todas estas prácticas constan de los siguientes elementos comunes:

1.-Un ambiente relativamente tranquilo

2.-Una posición (física) cómoda

3.-Un estímulo mental relajante y repetitivo

4.-Una actitud pasiva

3) *Biorretro-alimentación:* Es un procedimiento de relajación que utiliza equipo electrónico para monitorear las sensaciones corporales.

Antes de la década de 1960, se pensaba que las personas no podían controlar su sistema nervioso involuntario (autónomo) el cual a su vez regula los procesos internos como el latido cardiaco, el consumo de oxígeno, el flujo de ácido y las ondas

cerebrales. Ahora se sabe que el ser humano puede ejercer control sobre estos procesos internos.

4) *Bienestar personal:* La tendencia actual es adaptar programas de mantenimiento preventivo de bienestar social para lograr la satisfacción de las necesidades básicas fundamentales de todos los trabajadores en cuanto a los niveles de educación, salud, alimentación, seguridad, etc.

### *2.2.4 Diferencias individuales*

Las diferencias individuales juegan un papel principal en influir el modo en que los individuos perciben, interpretan y responden al entorno.

Las variables implicadas incluyen factores biográficos/demográficos como:

- Edad
- Sexo
- Ocupación
- Educación
- Experiencia de trabajo previo
- Expectativas de trabajo
- Rasgos de personalidad
- Estilos de afrontamiento
- Actitudes
- Creencias
- Conductas relacionadas con la salud (fumar, dietas y ejercicios)

- Aptitudes y habilidades

Todos estos factores juegan un papel primordial para determinar la naturaleza, amplitud de los recursos psicológicos y físicos que un individuo puede utilizar para responder a las demandas adaptables.

En el caso de las diferencias biográficas, éstas proveen la información básica del empleado que es útil para pronosticar ciertas características del desempeño del empleado en su trabajo.

### 2.2.5 *Factores biográficos*

Las principales características biográficas que influyen en la exposición a los estresares laborales y sociales son: edad, sexo, estado civil y clase social (Jenkins, 1991). Parkes (1999) presenta una revisión general de los factores biográficos:

*Sexo*: Las evidencias sugieren que el género influye en las percepciones del estrés relacionado con el trabajo y las conductas de afrontamiento relacionadas con el mismo; así como la satisfacción laboral y los resultados en la salud mental (Zappert y Weinsteir, 1985).

Sin embargo los resultados no apoyan de un modo consistente a hombres y mujeres como más resistentes al estrés laboral, sugiriendo que el sexo puede actuar como variable moderadora más que mostrando un efecto global consistente. Se han descrito algunas evidencias que apuntan en esta dirección. La felicidad y la confianza en sí mismo se predicen por diferentes combinaciones de factores laborales como: control y complejidad en hombres y mujeres.

De forma similar, se encontró que aunque los trabajadores masculinos y femeninos estaban expuestos a trabajos que eran objetivamente diferentes no existían diferencias aparentes en las percepciones subjetivas del trabajo.

Cabe advertir que las interpretaciones de los efectos del sexo en investigaciones de estrés laboral se complican por varios factores que potencialmente distorsionan; por ejemplo: es más probable que las mujeres sean contratadas en trabajos con baja libertad de decisión que los hombres.

Es también importante considerar tanto las demandas laborales como familiares cuando se compara estrés en hombres y mujeres. Controlar otras características demográficas como la educación e ingresos, pueden subyacer a las diferencias observadas entre sexos.

Más aún no todas las investigaciones apoyan la idea de que el estrés laboral tiene implicaciones diferentes para hombres y mujeres. Para Loscocco, Karin. A y Roschelle, Anne R. (1991) las relaciones entre condiciones laborales y bienestar emocional fueron similares en hombres y mujeres. Se concluyó que no era útil considerar a las mujeres como un grupo de trabajadoras que tienen problemas particulares para resistir el estrés en el trabajo (Parkes, 1999).

Ivancevich y Mattenson (1989), plantean dos posibles vías: la primera, habla de las diferencias biológicas entre los sexos; la segunda no se refiere al sexo específicamente, sino a los papeles o roles que desempeña cada miembro de cada sexo. Desde la época de los sesentas y creciendo de manera significativa, las mujeres han estado desechando sus viejos roles de ama de casa, madre y mujer dependiente; integrándose a la fuerza de trabajo y desempeñando papeles organizacionales.

Consecuentemente las mujeres están experimentando en mayor número y grado los estresares relacionados con el trabajo, la carrera y la organización, lo que

parece indicar que a medida que van disminuyendo las diferencias entre los roles femenino y masculino también disminuyen las diferencias sexuales en relación con el estrés.

En cuanto a la relación de la variable sexo con la CVL, (Martínez, 2000) determina que hay una mayor probabilidad de que las mujeres presenten mayor CVL que los hombres, cabe advertir que el puesto que desempeñan puede ser una variable de gran influencia en ésta premisa.

*Edad*: Los estudios en los que ha sido examinada la edad en relación con el estrés laboral han proporcionado resultados conflictivos.

Hay una tendencia general para que la flexibilidad física y mental disminuya con la edad, esto quiere decir que existen algunas pruebas que dicen que la edad está inversamente relacionada con el estrés laboral, incluso cuando trabajadores más viejos experimentan mayor sobrecarga laboral y más responsabilidad que sus compañeros más jóvenes.

Dichos descubrimientos implicarían que la mayor experiencia vital de los trabajadores mayores les capacita para hacer un mejor uso de sus recursos de afrontamiento, que aquellos que son más jóvenes.

A pesar de que se reconoce la CVL como un factor primordial, pocas son las referencias existentes entre diferencias biográficas y CVL.

*Escolaridad:* DelaCerda y Núñez (1997), hacen referencias a algunos estudios en el que la calidad de vida aumenta en relación con la edad y el nivel jerárquico del trabajador en la organización. Así también la educación es una variable que determina la

CVL. Se ha encontrado que a mayor educación, mejores trabajos y por consiguiente mayor CVL.

En general los estudios y experimentos con relación a la CVL, se han dirigido en función del puesto que desempeñan los empleados, las actitudes de los trabajadores, la satisfacción laboral o la productividad en las empresas (DelaCerda y Núñez, 1997).

## *2.3 Calidad de Vida Laboral*

### *2.3.1 Calidad de vida*

El concepto de calidad de vida y lo que implica en esencia, ha sido discutido desde tiempos remotos, pero fundamentalmente en el plano filosófico y no se llevaba a la práctica. A medida de que la sociedad capitalista fue avanzando se fueron perdiendo aquellos aspectos que apuntaban a la calidad de vida de las personas, importando áreas estrictamente económicas (Fernández, Guzmán; 2000).

El término “Calidad de vida” empieza a utilizarse entrados los años sesentas, pero principalmente a partir de los setentas como una forma de contrarrestar los análisis exclusivamente economistas de nivel de vida, que dejaban de lado toda una serie de valores no materiales, necesarios para el bienestar general humano (Rueda, 1998).

En 1978 se acepta la importancia de factores psicológicos en la evaluación de la calidad de vida, todo esto en función de la satisfacción o frustración. Por otro lado, también se da a conocer un tipo de indicadores de calidad de vida (Atkiston, 1964):

*Indicadores objetivos*: que definen la calidad de vida en términos de bienes, como por ejemplo: el dinero, las pertenencias, etc.

A fines del siglo XX los especialistas acuerdan que para lograr un verdadero desarrollo integral del hombre, no es suficiente el desarrollo económico que se pueda alcanzar, es necesario tomar en cuenta el área social, psicológica y ambiental del individuo.

Por tanto analizar la calidad de vida de una sociedad, significaría analizar las experiencias subjetivas de los sujetos que la integran; entorno social, económico, familiar, laboral, ambiental y psicológico (Fernández, Guzmán; 2000). Ahora bien, si las actitudes y conductas de la gente reflejan su calidad de vida, la visión de su vida y su futuro, deberían ser parte de cualquier medición de su bienestar (Andrews y Whithey, 1974).

La calidad de vida es individual y depende de la congruencia entre las metas y objetivos propuestos y la realidad obtenida. Es la medida en que las circunstancias de la vida son satisfactorias o susceptibles de mejora (Dorsch, 1985).

En ella, influyen cuatro factores fundamentales: funcionamiento físico, funcionamiento ocupacional, estado psicológico y la socialización del sujeto.

También calidad de vida es considerada como el resultado de la diferencia entre una situación ideal o deseada y la situación real o presente. En la medida en que la diferencia sea menor, la calidad de vida será mayor. La dificultad es establecer la situación real (Arias, 1988).

Existen ocho áreas importantes de la calidad de vida (Galvanovskis, 1994):

1. *Vida intelectual:* es saber si lo que se piensa es de calidad, es decir, si es justo, satisfactorio, equitativo, razonable, etc.

2. *Vida emocional:* es conocer si nuestras emociones se están adaptando a nuestras experiencias diarias, con el fin de sentirnos satisfechos tanto personalmente como en la sociedad en que nos desenvolvemos.
3. *Vida física:* es sentirnos bien físicamente. Preocupándose por contar con descansos, y buena alimentación y evitar el estrés.
4. *Vida familiar*: es la relación satisfactoria o insatisfactoria que se tiene con los miembros pertenecientes al núcleo familiar.
5. *Vida social:* interacción con los miembros de la sociedad en que el individuo se desenvuelve, haciendo que éste se integre positivamente o sea rechazado.
6. *Vida económica:* esté en función con los bienes que posee el individuo para satisfacer sus necesidades económicas completamente.
7. *Vida espiritual:* es lograr el sentido de la vida y su intensidad.

8. *Vida laboral:* es conocer que tan satisfecha está una persona con su trabajo, si presenta gozo o frustraciones dentro de su ambiente laboral.

El gran desafío del siglo XXI es poder de alguna forma conjugar todos los conocimientos puestos en juego estableciendo una definición común y analizar el término, para en la práctica lograr un crecimiento integral del hombre que le permita tener una mejor calidad de vida laboral.

### *2.3.2 Calidad de vida laboral*

***¿Qué es la calidad de vida en el trabajo o laboral?***

En realidad la calidad de vida en el trabajo o laboral (CVL), constituye un avance respecto al diseño tradicional del trabajo de la administración científica que se centraba principalmente en la especialización y eficiencia para la realización de tareas pequeñas. A medida que evolucionó, fue utilizando la división total del trabajo, una jerarquía rígida y la estandarización de la mano de obra para alcanzar su objetivo de eficiencia. Con ello se pretendía disminuir los costos por medio de empleados que realizaban trabajos repetitivos y no calificados. La realización del trabajo estuvo controlada por una gran jerarquía que imponía en forma estricta la manera de optimizar el trabajo, tal como lo definían los técnicos (Davis & Newstron, 1989).

Muchos problemas surgieron debido a la poca atención del diseño clásico a la calidad de vida en el trabajo. Existía una excesiva división de la tarea y una sobre dependencia en las reglas, los procedimientos y la jerarquía. Los trabajadores especializados estaban aislados socialmente de sus compañeros, debido a que su alta especialización disminuía el interés de la comunidad por el producto. Muchos trabajadores tenían tan poca preparación que no tenían ninguna satisfacción en su empleo.

El resultado era una alta rotación de personal y ausentismo. Por lo tanto, el conflicto surgía cuando los trabajadores trataban de mejorar sus condiciones laborales (Davis & Newstron; 1989).

La respuesta de la dirección a tales situaciones fue aumentar los controles, incrementar la supervisión y organizarse más rígidamente, aún cuando éstas acciones se intentaron para mejorar la situación solamente lograron empeorarla, pues lo que se consiguió fue deshumanizar el trabajo. Se cometió un grave error al tratar de remediar los síntomas y no las causas de los problemas, la verdadera causa era que en muchas

ocasiones el trabajo simplemente no era satisfactorio, para muchos empleados su condición era tan incongruente que mientras más trabajaban menos satisfactorios se sentían, de ahí el deseo de disminuir el trabajo (Guizar, 1997).

Un factor que contribuyó a aumentar el problema fue el cambio que se daba en los mismos trabajadores, se volvían más educados, tenían mayores ingresos y mayor independencia. Además empezaban a cubrir necesidades de más alto nivel en lugar de sólo trabajar para ganar lo necesario.

El diseño del trabajo y las organizaciones no consideraron los grandes cambios en las aspiraciones y actitudes del trabajador, el cual se ve obligado a buscar mejores condiciones laborales (Guizar, 1997).

En realidad se pueden situar los orígenes del movimiento de CVL en los trabajadores del Instituto Tavistock de Relaciones Humanas de Londres en 1947. El primer enfoque de los investigadores de Tavistock tenía una inspiración socio-psicológica. El enfoque socio técnico supone la conjugación de la investigación con la intervención práctica. Para la teoría socio técnica, la empresa es concebida como un sistema abierto compuesto de un subsistema social y técnico.

El objetivo de los sistemas socio técnicos es el desarrollo de sistemas de trabajo en los que los aspectos sociales y técnicos estén integrados y se apoyen mutuamente. Se trata de tomar en consideración las necesidades sociales de los trabajadores junto con los factores tecnológicos y del entorno que influyen en el lugar de trabajo. Para ello se busca diseñar puestos de trabajo que permitan el uso de una variedad de habilidades, la interacción con otros trabajadores y en definitiva, que hagan posible el aprendizaje y el desarrollo de las personas (Trist, 1969).

En este rediseño del trabajo se toma como punto de partida no al individuo, sino al planteamiento de enfoque no directivo del trabajo y los grupos laborales,

quienes son los responsables de la planificación y realización del mismo, por lo que se hace necesaria la participación de los trabajadores en el proceso, la facilitación de la información, la autonomía y la retroalimentación.

Todos estos presupuestos se concentraron en el movimiento de "La democracia industrial" en los países escandinavos. Este movimiento buscaba el desarrollo de formas alternativas de organización del trabajo sustituyendo las formas altamente jerarquizadas por otras más flexibles en las que la participación de los trabajadores en sus distintos niveles, era un objetivo fundamental.

En paralelo a este movimiento de "La democracia industrial" surge en EEUU el movimiento del "Desarrollo organizacional", con él se buscó un cambio global de la organización que persigue tanto la mejora en la eficacia y eficiencia de la organización como el bienestar de los trabajadores. Las bases de este movimiento descansaron en la teoría de sistemas abiertos propuesta por Von Bertalanffy (1956), y desde la que se concibe la organización como "Sistema social complejo", multivariado e interdependiente, cuya dinámica depende no tan sólo de las aptitudes, valores, actitudes, necesidades y expectativas de sus miembros; así como de los procesos sociales internos, externos-interpersonales, de grupo o ínter grupo, sino también de los cambios culturales y tecnológicos de su entorno. Los objetivos básicos de este movimiento se concentraron en el desarrollo humano, estructural y tecnológico de la organización.

Así, a partir de los planteamientos del enfoque socio técnico sobre el rediseño del trabajo y del movimiento de "Desarrollo organizacional" con su interés puesto en el cambio global de las organizaciones a través de la transformación de su cultura, se sentaron las bases para el desarrollo del movimiento de la CVL, teniendo como objetivo común con los anteriores movimientos el logro de una mayor calidad de vida humana

en el lugar de trabajo y se diferencia de ellos en la prioridad que le otorga a este objetivo.

El término “Calidad de vida en el trabajo”, se acuñó en 1972 para identificar los problemas y necesidades vinculados a los bajos niveles de bienestar en los lugares de trabajo (Turcotte, 1986).

En 1973 en Francia, las principales organizaciones de empleados y patrones, establecieron cuáles eran aquellos aspectos que podrían medir condiciones de trabajo, de las cuáles se determinaron las siguientes: organización del trabajo, organización del tiempo de trabajo, pago por resultados, salud, seguridad y finalmente el papel del supervisor. Esto llevó a recordar que la CVL debería ser examinada en un sentido amplio para determinar los problemas laborales totales de la sociedad, sobre las bases de las condiciones económicas pasadas y presentes de cada acción relacionadas con las áreas en las cuáles los mejoramientos significativos pueden realmente ser hechos, conociendo exactamente en que nivel, y los antecedentes socio-culturales de la sociedad que determinarán no sólo las metas que deberían seleccionar, sino cómo deberían realizarse.

Posteriormente en Estados Unidos, se presentan las primeras experiencias sobre CVL. La empresa General Motors fue la primera en tratar este concepto en 1971. Procter and Gamble, Exxon, Food y Polaroid siguieron los estudios y experimentos sobre CVL (Turcotte, 1986).

Como método la CVL se usó de 1972-1975, como movimiento de 1975-1980 y como un todo de 1979-1982. Así fue como la CVL se definió como una manera de pensar acerca de la gente, el trabajo y la organización.

### 2.3.3 *Definición de calidad de vida laboral*

La naturaleza multidimensional del término CVL y la variedad de conceptos que se han utilizado como sinónimos o similares (“mejora del trabajo”, “rediseño/reestructuración de los puestos de trabajo”, “reforma laboral”, “humanización del trabajo”, “satisfacción laboral”, “democracia en el lugar de trabajo”, “dirección participativa”, o “desarrollo organizacional”), han planteado dificultades importantes en su definición (Sun, 1988).

Las definiciones dadas al término CVL han sido muchas y variadas en función del énfasis que se da a los distintos objetivos generales. Por está razón algunos autores han llevado a cabo intentos de sistematización del significado de CVL y de las diferentes formas de definirla.

En concreto, Nadler y Lawler (1983), tras revisar las definiciones de CVL formuladas durante la década de los setentas sugieren la existencia de cinco tipos de definiciones:

1. CVL entendida como una *reacción individual* hacia el trabajo o como las consecuencias subjetivas de la experiencia de trabajo. En éste concepto se dan unos mayores énfasis a los aspectos individuales de la CVL, tales como la satisfacción laboral, y el impacto que el trabajo tiene sobre el individuo.
2. Definiciones que consideran la CVL desde una *aproximación institucional* .En éste caso se define ésta como un proyecto cooperativo entre dirección y trabajadores. Se trata de proyectos diseñados por la organización en los que los trabajadores participan junto con la dirección en el objetivo de mejorar la CVL con el fin de beneficiarse mutuamente.

3. Consideran la CVL como un conjunto de métodos o estrategias para mejorar la calidad del entorno laboral, haciéndolo más productivo y satisfactorio. En éste concepto la CVL es sinónimo de conceptos, tales como grupos de trabajo autónomos, enriquecimiento y ampliación del puesto de trabajo.
4. Definiciones de CVL como movimiento social. En donde CVL es considerada una declaración ideológica sobre la naturaleza del trabajo y la relación que tienen los trabajadores con la organización.
5. Definiciones que consideran la CVL una "panacea" para afrontar cualquier problema organizacional de competencia, calidad, relaciones con los trabajadores, etc. En este sentido todos los esfuerzos por el desarrollo organizacional son etiquetados como CVL.

A continuación se mencionan algunas definiciones de CVL a partir de los años setentas hasta nuestros días:

La CVL tiene que ver con el desarrollo de ambientes laborales excelentes que benefician tanto a las personas como a la misma organización y afectan la producción, salud y bienestar de los miembros (Insel y Moss, 1974).

Basándose en el funcionamiento ocupacional del sujeto, CVL es el grado en el que cada miembro de una organización es capaz de satisfacer sus necesidades más importantes a través de experiencias dentro de la organización. En la CVL se le da atención

a aspectos emocionales que deben desarrollarse dentro de la organización, tales como: autoestima, comunicación y expresiones de afecto.

La CVL involucra principalmente la participación de los trabajadores en la toma de decisiones que afectan directamente su trabajo (Guest, 1979). Dirige hacia un cambio organizacional con la siguiente fisonomía: colaboración entre sindicatos y

directivos para un mejor beneficio, participación de todo el personal para la toma de decisiones, integración del personal con la tecnología, cambio y mejoramiento continuo y la capacitación constante (Carrillo, 1997).

CVL se refiere a aspectos favorables y desfavorables del ambiente de trabajo (Davis & Newstron, 1989); así como a un proceso dinámico para incrementar la libertad de los empleados en el puesto de trabajo mejorando la eficacia organizacional y el bienestar de los trabajadores a través de intervenciones de cambio organizacional planificadas, que aumentarán la productividad y la satisfacción.

El concepto de "Calidad de vida laboral" se puede considerar una filosofía, un conjunto de creencias y valores que integra todos los esfuerzos dirigidos a incrementar la productividad y mejorar la moral de los trabajadores de la organización, haciendo énfasis en el reconocimiento a la dignidad del ser humano; así como en su potencial intelectual.

Buscando incrementar la participación de las personas en el trabajo bajo un esquema continuo (DelaCerda y Núñez, 1997).

Aspectos como protección en el ambiente de trabajo físico y social, nuevas formas de manejar el tiempo, mejoras en los sistemas de pago, nuevos sistemas de organización en trabajo, diferentes aplicaciones ergonómicas, de ésta forma el incremento en la participación del trabajo y la toma de decisiones son aspectos que ayudan a la promoción de la CVL y dan bienestar a los trabajadores (Méndez, 1998).

El ambiente laboral en el cual se desarrollan los empleados constituye un elemento fundamental donde se espera que la dirección tenga una relación más participativa con los trabajadores y una comunicación más estrecha para asegurar el éxito de los diferentes grupos de trabajo. Así se genera una auténtica CVL, y en los empleados se impregnan valores que les permitan disfrutar las relaciones que

tiene con los otros empleados de la organización, ya que es en la empresa donde las personas pasan la mayor parte de su vida (Pasco, 1998).

La CVL resulta de perspectivas estructurales y sistemáticas relacionadas con las relaciones humanas, las cuáles conducen a una mayor interacción de la tarea y una mejor integración del sistema para conocer mejor las necesidades de los individuos (Turcotte, 1986). El trabajo debe tener el potencial para motivar al individuo; así que, lo importante es la percepción que el individuo tenga de su propio trabajo y de su vida. Esto implica dos tipos de factores que determinarán el ambiente laboral: los relacionados a condiciones de trabajo y la percepción por parte del individuo de sus condiciones de trabajo (condiciones-sentimientos) (Marthur, 1989).

### *2.3.4 Forma de operación del concepto de CVL*

Las diferentes categorizaciones sobre CVL a partir de los años setentas y ochentas provienen básicamente de dos fuentes, algunas son propuestas sobre la base de observaciones y experiencias en el trabajo y otras son el resultado de estudios empíricos.

En los últimos años, Salas y Glickman (1990) han medido la CVL tomando como componentes principales los siguientes:

1) *La autonomía:* que se refiere a la responsabilidad de que la empresa otorgue facultades considerables de tener independencia y libertad en la forma de hacer el trabajo (de tener iniciativa y juicio).

2) *La eficacia de la tecnología de recursos humanos:* que es el grado en que la organización permite al empleado hacer cosas diferentes usando variadamente habilidades y talentos, si provee oportunidades de aumentar la habilidad y el conocimiento sobre información relacionada con el trabajo y utiliza sistemas de valoración del desempeño.
3) *La vitalidad organizacional para el desarrollo de los recursos humanos:* cuando la administración se ocupa de animar a la gente para que dé su máximo esfuerzo, los talentos de los empleados están apropiadamente usados para satisfacer las demandas de su trabajo, la organización tiene un interés real en el equilibrio y bienestar de los que ahí trabajan.
4) *Apoyo organizacional a innovaciones:* cuando la organización está abierta y sensible al cambio, la administración confía en la gente responsable para adoptar y usar las tecnologías de recursos humanos.
5) *Significación del trabajo:* el empleado siente que los esfuerzos de su trabajo pueden afectar a otros individuos en su departamento inclusive a personas en otras unidades, si el trabajo requiere que la persona utilice un número de habilidades complejas o de alto nivel.
6) *Integración y cooperación organizacional:* cuando el trabajo requiere que el empleado labore muy cerca de otros individuos con trabajos relacionados al suyo dentro del mismo departamento mantenga cooperación con compañeros en otras unidades de la organización.
7) *Retroalimentación del desempeño:* cuando los supervisores informan al empleado acerca de cómo hace su trabajo.

De acuerdo a Sashkin y Lengerman (1984), existen varios aspectos en que puede medirse la CVL que se mencionan en orden de importancia, tales como: la autonomía, la oportunidad de crecimiento que el individuo experimenta con la realización de su trabajo, la velocidad en el trabajo, la complejidad en la tarea y las interacciones con los compañeros de trabajo, además de estas cinco dimensiones la importancia de éste planteamiento es la existencia de una segunda parte acerca de los sentimientos de los empleados.

1) *Autonomía:* esta dimensión es la más importante entre los factores que componen el concepto de calidad de vida en el trabajo y se refiere al grado o nivel en el cuál la persona responde que tiene la libertad de hacer cosas independientes en su trabajo o no necesita preguntar a su jefe si puede hacerlo o no, también se refiere a la influencia que tiene el supervisor sobre la persona que ejecuta el trabajo.
2) *Oportunidad de crecimiento personal:* ese factor se encuentra en segundo lugar por su importancia. Se refiere a la oportunidad de aplicar nuevos métodos de trabajo y aprendizaje de otros trabajos en diferentes áreas de la organización, donde dicho factor también parece relatar el grado de trascendencia en el trabajo.
3) *Complejidad del trabajo:* esta dimensión se refiere a la tarea repetitiva, procedimientos indeseables, trabajos sencillos y la misma serie de trabajos todo el día está directamente relacionada con la “trascendente calidad del trabajo”, de tal manera que las personas que reportan alta simplicidad en el trabajo tienen un menor deseo de permanecer en su empleo que aquellas que sienten que su trabajo es más trascendente.

4) *Velocidad en el trabajo:* cuando los trabajos tienen más estructura y más rutina los trabajadores tienen menos control de su trabajo, dentro de ésta dimensión encontramos situaciones como tener que trabajar rápidamente, lo cual implica tener que producir una cantidad específica de trabajo por día.
5) *Interacciones relacionadas con el trabajo:* la interacción relacionada con la tarea es una de las necesidades humanas básicas dentro del trabajo y ampliamente discutidas por Sashkin y Lengerman (1984) quienes mencionan que "hay necesidad del contacto interpersonal cuando se trabaja". El contacto debe ser parte de la tarea y no solamente cordialidad puramente social como la dada en convivencia durante horas de receso.

Como se menciona anteriormente (Sashkin y Lengerman 1984), las emociones y sentimientos que se experimentan durante la ejecución del trabajo conforman también una dimensión de la calidad de vida. Con respecto a estos cabe indicar que en la sociedad actual existe un gran temor a la manifestación de los sentimientos, es por eso que desde la primera infancia se le enseña al niño a ocultar, reprimir o negar la existencia de impulsos afectivos.

Las personas se preocupan por no perder el dominio de sí mismos y las organizaciones por la conducta conveniente, encausada al trabajo, insistiendo en los factores racionales distintos a la emotividad.

Paradójicamente, las organizaciones buscan la motivación, el espíritu elevado y la creatividad, aspectos que los identifica y los lleva a alcanzar una verdadera calidad de vida en el trabajo.

### *2.3.5 Calidad de vida laboral en las organizaciones*

Los esfuerzos para mejorar la calidad de vida laboral, constituyen labores sistemáticas que llevan a cabo las organizaciones para proporcionar a los empleados una oportunidad de mejorar sus puestos y su contribución a la empresa en un ambiente de mayor confianza y respeto. Con frecuencia los dirigentes de una empresa se empeñan en obtener la colaboración pasiva y repetitiva de varias personas, pero poco se ha procurado conocer las ideas que esas personas pueden aportar (Cole, 1986).

La CVL se basa en el principio de que los trabajadores son recursos humanos que deben ser desarrollados y no sólo utilizados. El trabajo no debe implicar condiciones negativas, ni construir una presión excesiva o degradar el aspecto humano sino contribuir al progreso y bienestar integral de los trabajadores (Guizar 1997).

La meta de la CVL de toda organización debe ser mejorar: crear un mayor involucramiento, trabajos efectivos, individuos satisfechos y un buen ambiente de trabajo para todas las personas en todos los niveles de la organización (Méndez, 1998).

Un factor de suma importancia es que el empleado se desenvuelva en el trabajo que realmente desea y que su percepción sea algo significativo.

Los programas de CVL están diseñados para mejorar la naturaleza del trabajo y contribuir a la eficiencia organizacional, la cual se obtiene con cambios en el trabajo que traten de satisfacer las necesidades intrínsecas del trabajador, como la autonomía y la determinación individual sintiéndose motivado para ser más productivo y eficiente.

Maslow (1970), quien introduce el concepto de “La jerarquía de las necesidades”, afirma que cuando un nivel de necesidades no se satisface suficientemente, se convierte en el foco de atención del individuo y le impide pasar a un nivel más alto de la pirámide. El modelo de Maslow, señala básicamente que las

personas tienen necesidades que desean satisfacer. Por tanto, las ya cubiertas no son tan motivantes como las que no se han satisfecho, es decir, los empleados se sienten más animados por lo que buscan y les hace falta.

Maslow propone una teoría relacionada con las necesidades humanas y su efecto en la conducta, también sugiere que las necesidades humanas se pueden clasificar en cinco grupos o clases:

1. *Necesidades fisiológicas:* se refiere a las necesidades básicas del organismo: alimento, agua, sueño y oxígeno. Incluyendo también otras necesidades menos básicas como el sexo.
2. *Necesidades de seguridad:* éstas se refieren a la auto-conservación, es decir, la necesidad del individuo de tener una existencia generalmente ordenada, en un modelo que esté relativamente libre de amenazas que ponga en peligro la seguridad de la existencia de dicho individuo.
3. *Necesidades sociales y de pertenencia:* es la necesidad de relacionarse efectivamente con otros individuos y la necesidad de contar con un lugar reconocido como miembro de grupo, es decir, la necesidad de ser aceptado por los demás.
4. *Necesidad de estimación:* se refiere al deseo que la persona tiene de logro, respeto, autonomía y confianza en sí mismo, pero también de ser respetado, reconocido y estimado por el grupo al que pertenece.
5. *Necesidad de autorrealización:* se refiere al desarrollo del potencial al máximo y que todo ser humano lleva dentro, esto se refiere a la necesidad de lograr plenamente la capacidad personal para actuar.

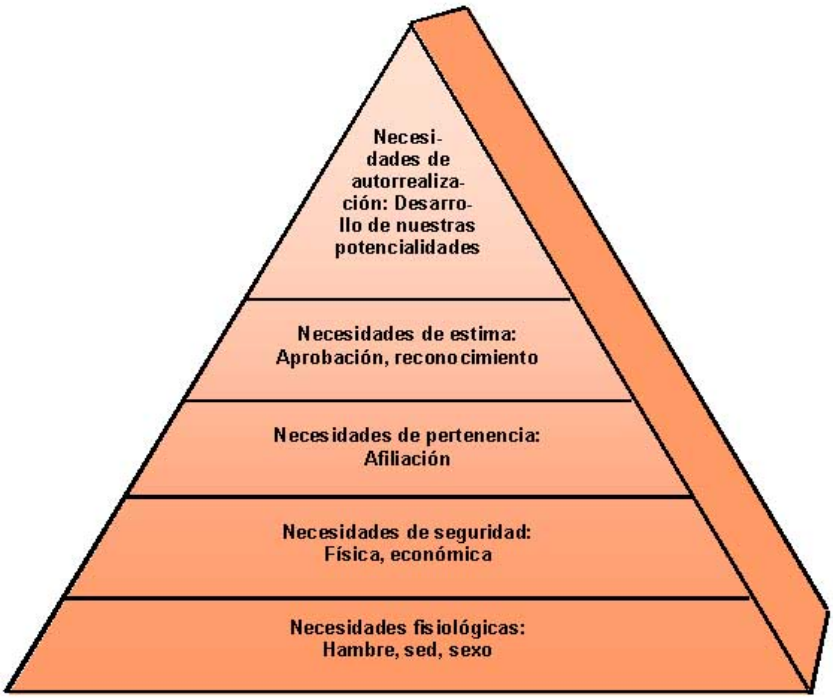


**Figura 1: Jerarquía de Necesidades de Maslow**

De: "Organizational Behavior Understing life of work" by G. Jhons, 1988, http://supercable.es/abusaid/personalidad/imagenes/hierarchyesp.gif

Hay una tendencia a sobrevalorar las necesidades de seguridad si éstas no se satisfacen en forma adecuada, no se puede ir más allá de este nivel de funcionamiento. (Méndez, 1998).

Por lo anterior varios autores (DelaCerda y Núñez, 1997; Pasco, 1998; Davis y Newstron, 1989) coinciden en que la CVL tiene como objetivos:

1. Compensación económica justa y adecuada contribución marginal del trabajo y del esfuerzo realizado.
2. Condiciones físico-ambientales que aseguren un ambiente de trabajo sano y seguro.

3. Condiciones socio-psicológicas que favorezcan el desarrollo de las capacidades humanas, relaciones sanas de trabajo que permitan la integración social y la participación activa de los trabajadores; así como seguridad de buen trato, reconocimiento y permanencia en el empleo.
4. Contenido del trabajo que asegure aprendizaje, avance y crecimiento personal en el trabajo.

Los mismos autores plantean elementos básicos para construir un modelo de vida laboral en las organizaciones:

1. Establecimiento de un pacto abierto entre empresa y trabajadores, fijando en este compromiso objetivos de beneficio mutuos y una colaboración madura entre los sindicatos y la dirección.
2. Compromiso por el perfeccionamiento continuo de los productos y servicios, con la crítica y el análisis inteligente de todos los involucrados en el proceso productivo. Involucramiento real, no paternalista ni manipulado.
3. Mayor énfasis en el trabajo en equipo y en objetivos grupales que en individuales. Valuación del desempeño por resultados de equipo. Los equipos operan con bastante autonomía.
4. Capacitación y desarrollo constante de los trabajadores en aspectos seleccionados no sólo por la organización, sino también por los capacitados.
5. Participación de obreros y empleados en decisiones operativas y tácticas sobre el contenido del trabajo y sus condiciones. La participación de obreros y empleados se concentra principalmente en el rediseño del trabajo para que sea más productivo, agradable, interesante y variado.

6. Incrementar la seguridad de conservar el empleo y basar la permanencia del trabajo en la participación productiva de las personas.
7. Liberación de las presiones y barreras burocráticas para la innovación y la productividad.
8. Planeación de carreras laborales-individuales para poder contar con un futuro deseable y digno.
9. Delegar en los equipos de trabajo el control sobre las propias tareas, es decir, delegar autoridad para realizar aquello sobre lo que uno es responsable.
10. Diseñar el trabajo para facilitar aprendizaje y crecimiento constante.
11. Reconocimiento a las contribuciones de los trabajadores en la organización y recompensadas con beneficios económicos, ascensos y capacitación superior.
12. La apertura de canales de comunicación intergrupales para aumentar el contacto de los trabajadores con otros miembros de la organización; así como canales de retroalimentación para que los grupos reciban información directa e inmediata sobre su desempeño.
13. La implantación de sistemas de canalización de conflictos que aseguren la participación de las partes y aumenten las posibilidades de justicia y equidad.
14. Supervisión del trabajo centrada y manejada por los propios grupos de trabajo.
15. Gestión y liderazgo basada en la confianza, el respeto y el compromiso con la productividad y la CVL.

De acuerdo a estos elementos, los modelos de CVL se basan en la unidad grupal más que en la individual, estos grupos son relativamente autogestionados, tienen la responsabilidad de una unidad de producto o del proceso completo y toman

decisiones sobre objetivos, métodos, responsabilidades y funciones directamente relacionadas con el trabajo.

Claro está que lo anterior no sería posible sin la participación de todos los empleados de la organización. La participación puede lograrse a través de la aplicación de métodos que permitan a los empleados un papel activo en las decisiones que los afectan y en su relación con la organización (Guizar, 1997).

### *2.3.6 ¿Cómo mejorar la CVL en el trabajo?*

Los medios para mejorar la CVL se encuentran delimitados a través de acciones y métodos a nivel del individuo y de la organización.

A nivel del individuo (Gómez, 1998), establece que las principales acciones que deben de tomar en cuenta las organizaciones para mejorar la CVL son:

1) Programas para el manejo y el control del estrés.
2) Programas de desarrollo personal en donde los trabajadores valoren sus actitudes frente a la vida, aprendan a conocerse mejor y a reconocer sus fuentes de estrés e incrementar su resistencia física.
3) Técnicas para mejorar los hábitos en el trabajo y tener una jornada laboral más sana (hacer pausas en su jornada laboral).
4) Programas para el desarrollo de la creatividad, lo cual ayudará a que el empleado salga de la monotonía y resuelva de manera adecuada y a veces sistemáticamente los problemas que puedan surgir.

A nivel organizacional los principales métodos (también denominados técnicas) para mejorar la CVL (Davis y Newstron, 1989; Cole, 1986) mediante la participación de los empleados son:

1) *Círculos de calidad:* Formados por pequeños grupos de empleados que se reúnen a intervalos fijos con sus dirigentes para identificar y solucionar problemas relacionados con sus actividades cotidianas. Cuando se inició la práctica de los círculos de calidad en Japón, recibieron el nombre de "círculos de control de calidad" porque el foco de su atención era el mejoramiento de la baja calidad de los productos manufacturados en el país.

En los círculos de calidad la permanencia es voluntaria, tanto para el líder como para los miembros, el grupo se reúne en forma regular para verificar el estado en que se encuentran las reglas básicas de desempeño del grupo, se utiliza la técnica de tormenta de ideas para acordar una lista de problemas y se analizan identificando la posible existencia de relaciones causa-efecto (Cole, 1986).

La creación y el mantenimiento de un círculo de calidad requieren lo siguiente:

a) Administración constante y retroalimentación estadística de forma que se asegure que puede ajustarse el programa a medida que cambien las necesidades.
b) Ser conscientes de que habrá costes de puesta en marcha y mantenimiento que muy probablemente no se recuperarán durante las primeras etapas del programa.

A pesar de su capacidad para aumentar la productividad, los círculos de calidad no suponen un éxito absoluto. Incluso en Japón, se ha estimado que una tercera parte de los círculos no contribuyen en nada a sus empresas. Factores como el exceso de expectativas, la falta de apoyo sistemático por parte de la empresa y la ausencia de objetivos empresariales claramente definidos antes de formar los círculos de calidad llevan a la decepción y al fracaso.

2) *Sistemas socio-técnicos:* son útiles para influir en el entorno laboral y reestructurar el trabajo, puesto que la relación existente entre las personas que efectúan diversas tareas y las técnicas de que se sirven cotidianamente son actividades que conducen más a enriquecer el contenido del puesto. Esto provoca cambios radicales en el entorno laboral mediante la rotación de labores, el intercambio de impresiones y la labor común por equipos en ciclos de trabajo de larga duración (Davis & Newstron, 1989).
3) *Co-participación:* mediante sesiones formales llevadas a cabo junto con los directivos de la organización y representantes de los trabajadores, se discute y vota sobre aspectos que afectan al personal y su participación para el desarrollo de la organización. La consecuencia de ésta técnica es que las organizaciones se ven obligadas a planear con sumo cuidado los recursos humanos que requieren de acuerdo a sus necesidades (Pasco, 1998).
4) *Grupos autónomos de trabajo:* es una agrupación permanente de trabajadores sin un líder formal designado por la organización, cuyo objetivo es obtener un producto acabado. En estos grupos se deciden aspectos como: la asignación diaria de labores, el uso de la rotación de puestos, orientación a los nuevos empleados, necesidades de capacitación y horarios que regirán. Incluso

algunos llegan a encargarse del reclutamiento, la selección y la disciplina, teniendo la libertad para emplear los medios que consideren oportunos para lograr el objetivo dado (Gómez, 1998).

Nadler & Lawler (1983) consideran la existencia de algunas habilidades que requieren los grupos autónomos de trabajo y las dividen en seis categorías generales:

1) Habilidades directas del trabajo
2) Habilidades de comunicación y toma de decisiones
3) Habilidades perceptivas para extraer información de los distintos entornos del grupo
4) Habilidades de diseño del trabajo
5) Habilidades de gestión
6) Habilidades para crear y mantener un ambiente humano productivo

Otros autores como Peiro (1987), Gómez (1998), plantean una gama de acciones específicas que tienen como fin solucionar un problema fácilmente identificable y para el que se puede prescribir un remedio preciso para el mejoramiento de la CVL, tal es el caso de:

1) Programas de selección
2) Desarrollo de carrera y formación
3) Servicio de asesoría profesional
4) Reestructuración de las tareas

El mejoramiento de la CVL continúa siendo algo posible y su éxito depende sobretodo del nivel de implicación de los directivos de la organización; así como de la colaboración de los dirigentes sindicales.

### *2.3.7 Calidad de vida laboral en México*

En México, el concepto de CVL es poco conocido y solamente pocas organizaciones avanzadas tienen programas serios de CVL, aunque en los últimos años el tema está provocando cada vez mayor interés.

Nuestro país tiene una gran tradición laboral. Desde los comienzos del siglo XX, se crearon leyes que incorporan los derechos sociales y económicos de los trabajadores mexicanos. El artículo tercero de La Ley Federal d e Trabajo se refiere al mandato constitucional de asegurar un nivel respetable de calidad de vida laboral, obligando a los empleados a cumplir cuando menos con las condiciones generales siguientes (DelaCerda y Núñez, 1997):

- Salario mínimo general y salario mínimo profesional
- Duración máxima de una jornada de trabajo
- Días de descanso obligatorios
- Vacaciones anuales y prima vacacional
- Aguinaldo
- Reparto de utilidades
- Libertad de asociación sindical
- Capacitación para el trabajo

- Seguridad en el empleo
- Incorporación a los sistemas nacionales de salud y vivienda
- Protección contra riesgos y accidentes
- Derechos de antigüedad

Por medio de éstas condiciones generales de empleo, la ley busca garantizar la vida, la salud y el bienestar de los trabajadores, por tanto también asegurar un trato similar basado en el respeto a la libertad y la dignidad del trabajador.

Sin embargo, la obligatoriedad de la ley y las actividades de las instituciones públicas relacionadas con la CVL no han sido suficientes para lograr y mantener los niveles mínimos de bienestar exigidos por la ley. Es bien sabido que el desarrollo de México ha sido muy desigual porque mientras en algunos sectores laborales se han logrado desarrollar sustancialmente los niveles de vida laboral, algunos sectores apenas avanzan y otros permanecen en condiciones de subsistencias similares a los que ocasionaron los conflictos sociales de principios de siglo (DelaCerda y Núñez, 1997).