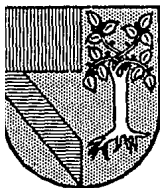


308902

5  
2ej



**UNIVERSIDAD PANAMERICANA**

**ESCUELA DE ADMINISTRACION**

Con estudios incorporados a la  
Universidad Nacional Autónoma de México

**CALIDAD DE VIDA EN EL TRABAJO Y SU  
RELACION CON LA PRODUCTIVIDAD.**

**TRABAJO QUE COMO RESULTADO DEL SEMINARIO  
DE INVESTIGACION PRESENTA COMO TESIS**

**GABRIELA ELIZABETH KRUYFF MEADE**

**Para optar por el título de  
LICENCIADO EN ADMINISTRACION**

**MEXICO, D.F.**

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

**1991**

**Director de tesis: LIC. LUIS BONNER DE LA MORA**



Universidad Nacional  
Autónoma de México



## **UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso**

### **DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis está protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

## INDICE

	<i>pag.</i>
<i>INTRODUCCION</i>	1
<i>CAPITULO 1 COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL.</i>	5
<i>1.1 Definicion.</i>	5
<i>1.2 Elementos determinantes del clima organizacional.</i>	6
<i>1.2.1 Motivacion.</i>	7
<i>1.2.2 Liderazgo.</i>	9
<i>1.2.3 Comunicacion.</i>	11
<i>1.2.4 Confianza.</i>	13
<i>1.2.5 Tipos de autoridad.</i>	15
<i>1.2.6 Recompensas e incentivos.</i>	19
<i>1.2.7 Condiciones fisicas.</i>	22
<i>1.2.8 Participacion.</i>	23
<i>1.2.9 Oportunidades de desarrollo.</i>	24
<i>1.2.10 Calidad del trabajo realizado.</i>	26
<i>1.2.11 Productividad.</i>	28
<i>1.3 Modelos de comportamiento organizacional.</i>	28
<i>1.3.1 Modelo autocratico.</i>	29
<i>1.3.2 Modelo paternalista.</i>	29
<i>1.3.3 Modelo de apoyo.</i>	30
<i>1.3.4 Modelo cooperativo.</i>	31
<i>CAPITULO 2 CALIDAD DE VIDA EN EL TRABAJO</i>	34
<i>2.1 Definicion.</i>	35

2.2	<i>Antecedentes.</i>	36
2.2.1	<i>Civilizaciones Antiguas.</i>	36
2.2.2	<i>Siglo XVI.</i>	38
2.2.3	<i>Inicios de la Administración Científica.</i>	39
2.2.4	<i>Los primeros autores sobre administración.</i>	40
2.2.5	<i>Administración Científica.</i>	41
2.2.6	<i>Concepción de principios del siglo XX.</i>	46
2.2.7	<i>Escuela de las relaciones humanas.</i>	49
2.2.8	<i>Círculos de calidad.</i>	52
2.2.9	<i>Calidad de Vida en el Trabajo.</i>	54
2.3	<i>Conceptos.</i>	55
2.3.1	<i>Elementos constitutivos.</i>	56
2.3.2	<i>Satisfacción ante la vida en general.</i>	60
2.3.3	<i>Motivación en el trabajo.</i>	61
2.4	<i>Elementos que influyen en la Calidad de Vida en el Trabajo.</i>	65
2.4.1	<i>Estres.</i>	65
2.4.2	<i>Factores físicos.</i>	67
 <b>CAPITULO 3 CALIDAD DE VIDA Y SATISFACCION</b>		
<b>EN EL TRABAJO</b>		<b>70</b>
3.1	<i>Satisfacción en el trabajo.</i>	70
3.1.1	<i>Definición.</i>	71
3.1.2	<i>Importancia de la satisfacción en el trabajo.</i>	73
3.1.3	<i>Perfil del trabajador satisfecho.</i>	76
3.1.4	<i>Encuestas de satisfacción: aspectos generales.</i>	79
3.1.5	<i>Creatividad como herramienta para la satisfacción en el trabajo.</i>	87
3.2	<i>Relación existente entre calidad de vida y satisfacción en el trabajo.</i>	91

<i>CAPITULO 4 CLIMA ORGANIZACIONAL.</i>	<i>95</i>
<i>4.1 Concepto.</i>	<i>96</i>
<i>4.2 Importancia.</i>	<i>100</i>
<i>4.3 Causas y efectos del clima organizacional.</i>	<i>103</i>
<i>4.3.1 Entorno.</i>	<i>105</i>
<i>4.3.2 Estructura.</i>	<i>107</i>
<i>4.3.3 Conducta dentro de la organizacion.</i>	<i>109</i>
<i>CAPITULO 5 MEJORAMIENTO DE LA PRODUCTIVIDAD A TRAVES DE CALIDAD DE VIDA EN EL TRABAJO</i>	<i>115</i>
<i>5.1 Definicion de productividad.</i>	<i>120</i>
<i>5.1.1 Factores que influyen en la productividad de los trabajadores.</i>	<i>123</i>
<i>5.2 Enriquecimiento del trabajo.</i>	<i>125</i>
<i>5.2.1 Beneficios del enriquecimiento.</i>	<i>125</i>
<i>5.2.2 Limitaciones.</i>	<i>126</i>
<i>5.2.3 Caracteristicas necesarias en el puesto.</i>	<i>127</i>
<i>5.3 Cambio de clima.</i>	<i>129</i>
<i>5.3.1 Factores de apoyo al cambio.</i>	<i>133</i>
<i>5.3.2 Reacciones v resistencia al cambio.</i>	<i>136</i>
<i>CONCLUSIONES</i>	<i>142</i>
<i>BIBLIOGRAFIA</i>	<i>147</i>

## INTRODUCCION

-----  
-----

El logro de una adecuada productividad es un tema que cada vez adquiere mayor relevancia para los administradores y empresarios. Constantemente se preguntan: ¿por que esta tan baja la productividad en la empresa?, ¿como puedo hacer para elevarla?, ¿por que no dan resultado las medidas que he tomado?, ¿por que, si va aumente los sueldos y compensaciones el nivel no ha subido?

Las respuestas a estas preguntas pueden ser muchas y muy variadas, pero basicamente podriamos resumirlos en una sola: no se está tomando en cuenta el aspecto humano del trabajador, unicamente interesa este en la medida en que contribuye a una mayor generación de utilidades para la empresa.

Con lo anterior no se trata de sugerir que el administrador se dirija unicamente al aspecto humano olvidándose por completo del aspecto productivo del trabajador, sino que se trata de lograr un equilibrio entre ambos aspectos para que, de esta forma, se puedan lograr los

mejores resultados para la empresa y, al mismo tiempo, la mayor satisfaccion en sus empleados. Es importante tomar en cuenta que existe una estrecha relacion entre la generaci3n de utilidades y el trato y condiciones que se dan al trabajador. Ya que este, al estar en un ambiente de trabajo adecuado, es capaz de aumentar su productividad y por lo tanto, aumentar las utilidades de la empresa (en lo que a 3l concierne, por supuesto). Esta a su vez, al contar con mas recursos es capaz de proporcionar mejores condiciones y ambiente de trabajo.

Actualmente se ha desarrollado un programa llamado CALIDAD DE VIDA EN EL TRABAJO para permitir la reconciliacion de los objetivos de los individuos con los de la organizacion, permitiendo a los primeros contar con un ambiente laboral favorable, de tal forma que el individuo sea capaz de incrementar su productividad.

En el presente estudio se pretende exponer las ventajas que implica un programa de Calidad de Vida en la productividad, analizando los siguientes puntos:

1. En el capitulo uno se hara un analisis del comportamiento organizacional de manera muy general, considerandolo como factor determinante de las diversas reacciones que presenta el individuo al formar parte de una organizacion, asi como

*los factores que lo motivan a actuar de una u otra manera.*

*2. En el capítulo dos se presentará el concepto de Calidad de Vida en el Trabajo analizando sus antecedentes, conceptos y elementos que lo constituyen como la naturaleza de la tarea, el entorno de la misma y las características del individuo. También se analizarán los factores que influyen en Calidad de Vida tales como estrés, factores físicos y la motivación como medio para el acercamiento a la satisfacción en el trabajo.*

*3. En el capítulo tres se analizará, básicamente, la satisfacción en el trabajo, considerando el perfil del trabajador satisfecho y las formas de medir esta satisfacción del individuo dentro de la organización, relacionándolo con el programa de Calidad de Vida en el Trabajo, como medida para aumentar dicha satisfacción.*

*4. El capítulo cuatro abarcará el tema "Clima Organizacional", analizando como influyen los componentes físicos y sociales en el comportamiento del trabajador y, por lo tanto, en su rendimiento, determinando la importancia que representa el entorno en los niveles de productividad del individuo. Como resultado del clima, encontramos reacciones por parte del trabajador tales como: agresividad, ausentismo, rotación, accidentes, liderazgo y relaciones de trabajo favorables o desfavorables, por lo que se propondrán medidas para la creación de un ambiente favorable.*



5. Finalmente, en el capítulo cinco propondré el mejoramiento de la productividad a través de la implementación de un programa de Calidad de Vida en el Trabajo, tomando en cuenta todos los factores mencionados en los capítulos anteriores, así como considerando las posibles consecuencias, tanto positivas como negativas, haciendo un balance entre estas para demostrar la conveniencia de la implementación de dicho programa.

COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

-----

1.1 DEFINICION

*"Comportamiento organizacional es el estudio y la aplicacion de conocimientos relativos a la manera en que la persona actúa dentro de la organización". (1)*

*Las organizaciones son sistemas cuyo principal recurso son las personas. Estas crean, transforman, producen, brindan servicios, de tal forma que la ciencia y la tecnología no pueden funcionar sin ellas. La suma del trabajo de las personas mas la ciencia y la tecnología nos da como resultado las utilidades o perdidas que la organización puede llegar a tener en un determinado momento.*

*Es por lo anterior que el recurso humano constituye un elemento de vital importancia, por lo que su manejo y administracion no pueden ser menos importantes.*

*El medio en el que trabajan las personas dentro de la*

organizacion es un factor sumamente importante para determinar su comportamiento en el trabajo, por lo tanto se requiere, para todos los niveles de la empresa, un clima adecuado que les permita desarrollar sus propias potencialidades de tal manera que se promueva una mayor productividad.

De sobra se sabe que hay una relacion directa entre la existencia de un clima organizacional adecuado y el comportamiento favorable de las personas, por lo tanto, es necesario identificar cuáles son los elementos que van a influir en el clima y como consecuencia en el comportamiento organizacional.

## 1.2 ELEMENTOS DETERMINANTES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Existen una serie de elementos que, de acuerdo a la mayor o menor eficacia en su aplicacion, pueden propiciar o no un clima adecuado de trabajo dentro de la organizacion.

Los principales elementos son:

- motivacion
- liderazgo
- comunicacion
- confianza

- tipos de autoridad y delegacion de la misma
- recompensas e incentivos
- condiciones fisicas
- participacion
- oportunidades de desarrollo
- calidad del trabajo realizado
- productividad

### 1.2.1 Motivacion

Un administrador no puede esperar que sus subordinados realicen sus tareas si no se les induce a ello mediante el conocimiento de sus necesidades, creencias y expectativas. De esta forma, se debe motivar al subordinado para que, con su esfuerzo, contribuya al logro de las tareas de la organizacion y, al mismo tiempo, satisfaga sus necesidades tanto materiales como psicosociales y espirituales, por lo tanto, su conocimiento se convierte en una prioridad para el administrador.

Una de las principales ideas de Calidad de Vida es el hecho de considerar al hombre como un ente que tiene tanto necesidades fisicas como espirituales. Es por esto que la motivacion recibida por la persona es un factor importante que se tiene que tomar en cuenta para tener un clima adecuado.

*¿Como influye la motivación en el clima? El empleado tiene una serie de necesidades a satisfacer, tanto materiales como psicosociales y espirituales, cuya realización espera obtener a través de su trabajo. Pero además, estas necesidades son dinámicas, es decir, no permanecen constantes durante periodos mas o menos prolongados.*

*Al existir motivación, a través del claro conocimiento y procuración de las necesidades, existe un sentimiento de compatibilidad entre el empleado y la organización, una identificación de objetivos lo cual a su vez se convierte en otro factor motivante que conduce al empleado al cumplimiento de sus tareas. De esta manera, se logran los objetivos individuales del empleado así como los objetivos generales de la compañía, creando un ambiente positivo que induce a una comprensión entre el individuo y la empresa, proporcionando así una cierta seguridad a ambas partes: a la primera porque sabe que al contribuir a través de su esfuerzo a los fines de la organización, está satisfaciendo sus necesidades lo que le llevara a trabajar de manera eficiente, y a la segunda porque contará con un empleado seguro y leal convencido de lo que hace y por que lo hace, creando así un clima de cooperación mutua.*

### 1.2.2 LIDERAZGO

El liderazgo en administración se define como " el proceso interpersonal mediante el cual los administradores tratan de influir sobre sus empleados para que logren metas de trabajo prefijadas." (2)

Una de las funciones del líder es hacer mas feliz a su grupo. La teoria psicologica propone que esto se logra a través de buscar la satisfaccion tanto de las necesidades primarias como la de las psicologicas.

Desde el punto de vista de la teoria sociologica, se logra a través de la union del grupo, estableciendo o aclarando los objetivos, comprometiéndose a todos en la obtención de metas.

Se presentan dos tipos de organización:

1. Organización formal: está dado por los nombramientos y por el esquema del organigrama, donde las relaciones están perfectamente definidas. Un ambiente adecuado en este tipo de agrupamiento se logra a través de adecuados metodos de control, administración eficiente, claridad de funciones, etc.

2. *Organización informal: se forman de una manera espontánea e inevitable. tienen normas particulares y requieren ser tomados en cuenta para el logro de los objetivos.*

*Los líderes, ya sean formales o informales, poseen diversos rasgos y dependiendo de éstos, se puede decir que los líderes efectivos son los que poseen mayor habilidad de supervisión y mayor motivación hacia tareas. Sin embargo, es necesario notar que el líder puede tener una influencia positiva o negativa sobre sus seguidores, por lo que el administrador debe conocer la existencia de estos grupos, reconocer a los líderes y los fines que persiguen, buscando que sean, en la medida de lo posible, coincidentes con los objetivos de la empresa evitando el hecho de que puedan causar algún daño.*

*El comportamiento de los grupos y el clima se afectan mutuamente. El empleado tiene una necesidad de pertenencia, tanto por factores económicos como por factores sociológicos como son el status y la autoestima. Como consecuencia de esta necesidad, el director debe conocer la existencia de los grupos para saber a cuáles estimular y cuáles extinguir para beneficio del empleado y de la empresa.*

*La existencia de estos grupos proporciona al individuo ese sentido de pertenencia que busca, lo cual lo hace*

*sentirse a gusto en un ambiente al que no se siente ajeno, permitiendo así una mayor concentración a la tarea que realiza. Esto es, una clara integración de las necesidades del individuo a las metas de la empresa.*

### **1.2.3 COMUNICACION**

*Para desarrollar cualquier comportamiento es necesaria cierta comunicación que representa un sistema a través del cual se transmite toda clase de información hacia arriba y hacia abajo de la organización.*

*La comunicación puede ser formal o informal: la primera se lleva a cabo a través de la cadena de mando, ya sea de manera oral o escrita; la segunda surge espontáneamente y no está sujeta a ningún control. Sin embargo, se requiere de ambos tipos de comunicación ya que tienen una importancia crucial para un trabajo de equipo.*

*Así como es importante la comunicación para la dirección ya que provee información a todas las unidades de la organización, de tal manera que les permite el desempeño de sus puestos, es importante también para el empleado para poder comunicarse con personas de igual o diferente posición así como para poder comunicar sus problemas y opiniones. Es importante para el saber que puede ser escuchado y que no se*



le considera como un instrumento mas de trabajo, sino como una persona que puede tener problemas, reclamaciones e incluso sugerencias como lo haria el mas alto ejecutivo de la empresa.

En una organizaci3n peque1a este tipo de comunicaci3n es mas simple, pero en una empresa grande es dificil que pueda acudir cada empleado al director a transmitir sus inquietudes. En este caso, es importante que existan canales adecuados de comunicacion, de tal manera que sea escuchado y se puedan llevar a cabo las acciones pertinentes. Este es un factor altamente motivador para el trabajador ya que, al creerse parte de un sistema abierto de comunicacion, habra mayores posibilidades de que se sienta integrante de un ambiente favorable para su desarrollo; y al referirme a "un sistema abierto de comunicacion" no quiero decir que lleguen al directivo todos y cada uno de los comentarios del empleado, ya que es importante tambien tomar en cuenta el factor tiempo, sino que exista una estructura que canalice la informaci3n de manera eficiente, destin1ndola de manera adecuada y en forma clara y concisa.

La habilidad de comunicarse eficientemente debe ser una de las principales aptitudes del gerente, tomando en cuenta que una mejor comunicacion puede lograr un mejor desempe1o en el trabajo.

#### 1.2.4 CONFIANZA

*Consideraremos tres tipos de confianza:*

- A. hacia la empresa*
- B. hacia el grupo de trabajo*
- C. hacia uno mismo*

*A. Confianza hacia la empresa: es necesario determinar cuales son los factores que le permiten al trabajador tener mayor o menor confianza en la empresa. Algunos de estos factores son:*

*a) Prestigio: desde el momento en que el trabajador decide entrar a trabajar en una organización evalúa las referencias de esta de tal manera que este seguro de entrar a una empresa que le brinde cierta estabilidad; por ejemplo, si se parte del supuesto de que se tiene que mantener a una familia o, al menos, que se requiere de una cantidad de dinero fija mensual o quincenal, es difícil que se acepte una propuesta en una empresa con riesgo de quiebra.*

*b) Desarrollo: Así mismo, al formar parte de una organización, se buscan posibilidades de desarrollo dentro de la misma, es decir, expectativas de crecimiento, tanto en el ámbito personal y profesional como en el económico, de tal manera que una empresa que brinde estas cualidades a sus empleados estará proporcionando a su vez un cierto grado de*

confianza, el cual repercutira en el comportamiento del trabajador.

En resumen, a mayor confianza en la empresa, mayor seguridad y por lo tanto mayor disposicion hacia el trabajo. De otra manera, se encontrara preocupado, lo que le quede llevar a buscar y aceptar proposiciones que le brinden mayor estabilidad haciendo a la empresa correr el riesgo de perder un buen empleado y, entre tanto, una disminucion en la productividad.

B. Confianza hacia el grupo de trabajo: como se menciono anteriormente, una de las necesidades que deben ser satisfechas para el empleado son las de pertenencia. Teniendo el empleado seguridad en su trabajo y confianza en la empresa buscara, posteriormente, formar parte, en todos los aspectos, de su grupo de trabajo.

¿En que sentido se puede tener mayor o menor confianza en el grupo de trabajo? En la medida en que se trabaje de manera participativa, cooperativa, tratando de minimizar rivalidades y de enfatizar en las ventajas del trabajo en grupo y, principalmente, de cada uno de los grupos en particular, el clima inter-grupal sera mas favorable. De esta manera, el clima de trabajo no es dificil para el empleado, proporcionandole confianza en el sentido de que:

-- satisface sus necesidades de pertenencia

-- siente que esta haciendo algo verdaderamente productivo

-- siente que no está solo en la elaboración de una tarea que probablemente no es de su completo agrado.

C. Confianza hacia uno mismo: simplemente me referire, en este punto, al trabajador en su ambiente de trabajo, es decir, ¿que hace al trabajador, como tal, sentir confianza en si mismo?

Yo diría que simplemente es la suma de los dos puntos anteriores. En la medida en que este seguro de su trabajo y de su pertenencia (confianza en el grupo y en la empresa) podrá tener mayor confianza en sus capacidades y podrá preocuparse en como desarrollarlas, logrando cada vez, a cada paso de superación, una mayor seguridad en si mismo.

#### 1.2.5 TIPOS DE AUTORIDAD

La empresa, como organismo social, requiere de un orden impuesto por una autoridad. Esta tiene que ser aceptada, pero depende de la manera como se implante y se maneje, el hecho de que "tenga que ser aceptada" o "quiera ser aceptada". Por lo tanto, ¿como debe de ser este orden? Analizaremos, entonces, algunos enfoques de autoridad.

A. La autoridad como responsabilidad: la autoridad se justifica por el fin que persigue, por lo tanto, depende de la "universalidad" de ese objetivo la medida en que sea aceptada. En cualquier caso, la autoridad implica responsabilidad: el que ejerce el mando la tiene sobre sus subordinados y sobre el cumplimiento del fin, el subordinado unicamente sobre este último. Por esto, en la medida en que se sienta parte de ese fin, dejara de luchar por algo totalmente ajeno para empezar a luchar por algo propio.

B. La autoridad administrativa como facultad de decisión: este tipo de autoridad implica tambien responsabilidad y cumplimiento y busqueda de un fin. Constituye un derecho de mando ya que las decisiones que se toman adquieren un caracter obligatorio para los subordinados, y para que este derecho sea eficaz necesita el apoyo del poder coactivo. Se encuentra regulado por los preceptos de la ley y por el contrato de trabajo. Sin embargo, este hecho puede ejercer una gran presion hacia el subordinado, ya que existen muchas malinterpretaciones de lo que busca este tipo de autoridad y de lo que es. La persona que ejerce el derecho de mando puede hacer notar su status y poder dentro de la empresa haciendo uso de este derecho y alejandose de la verdadera finalidad del mismo. Por su parte, existe una tendencia comun por parte del subordinado que es la rebeldia, es decir, no admiten el principio de autoridad, pero esto se debe a factores

predominantemente psicológicos: les duele que haya alguien con una posición superior. Este sentido de inferioridad no pretende terminar con la autoridad, sino incluso de manera favorable tanto para el individuo como para la empresa. implica una necesidad de superación.

C. Autoridad como misión: todo aquel que tenga autoridad, no importa en que grado, debe sentirse responsable de una misión y debe también despojarse de los fines de beneficio personal, de tal manera que camine y haga caminar hacia el cumplimiento de los verdaderos fines, lo que lo dotará de autenticidad tanto como persona como jefe.

Otro factor importante a considerar es el número de subordinados que se tienen a cargo, o bien el número de subordinados que junto con otro (considerándolo individualmente) reportan a un mismo jefe.

Si se analiza desde el punto de vista del que ejerce la autoridad, el hecho de tener poca gente a su cargo puede suponer que se podrá tener un manejo más eficiente del personal, sin embargo, si son demasiado pocos, puede suceder que ni se realice el trabajo ni se aproveche bien el tiempo. Por otro lado, si son demasiados, el control disminuirá hasta el punto en que prácticamente no preste atención a algunos de sus subordinados. Por lo anterior, la extensión de la

autoridad debe definirse tomando en cuenta la habilidad del gerente, su situación en la estructura, confianza en los subordinados y el tipo de trabajo.

Desde el punto de vista del subordinado, el hecho de ser pocos, le permite un mayor acceso al gerente y, el hecho de ser demasiados le puede conducir a un sentido de libertad pero interpretado en ausencia de deberes, sin embargo, también puede ser interpretado como indiferencia hacia él, no haciéndolo formar parte del grupo.

También es importante considerar límites de la autoridad tales como la capacidad del subordinado, los planes aceptados de la empresa y las de tipo social. Estas últimas pueden ser las creencias, convicciones y hábitos del grupo.

Con lo anterior, podemos concluir que es fundamental para el clima de la organización la forma en que sea aplicada la autoridad, ya que de esta depende la aceptación del subordinado y, por lo tanto, su reacción hacia la misma y su comportamiento dentro de la empresa.

Uno de los medios más importantes para lograr la aceptación y participación de la autoridad es la delegación. Delegar significa conferir la autoridad de un jefe a otras

personas para que desempeñen determinadas funciones. Como resultado, el subordinado recibe autoridad por parte de su superior al mismo tiempo que este retiene su autoridad original.

La delegación de autoridad es importante ya que constituye un paso crucial para el desarrollo de los subordinados. Es importante que sea hecha con claridad, de tal manera que el delegado se vea obligado a estudiar cada situación y pueda saber en que asuntos y hasta que grado debe actuar. También es importante considerar que es posible que se presenten problemas ya que se tendrán una serie de reacciones por ambas partes como pueden ser: renuencia a aceptar riesgos, deseo de dominar, actitud hacia subordinados o jefes. Para evitarlos, es necesario que se entienda la necesidad de delegar así como sus beneficios, que exista una adecuada planeación, definir los límites del delegante con respecto al delegado, adecuada decisión sobre tareas que han de delegarse, elección adecuada del delegado así como proporcionar ayuda a este para lograr un adecuado desempeño.

#### 1.2.6 RECOMPENSAS E INCENTIVOS

Las grandes empresas utilizan las recompensas e incentivos como medios para motivar a los empleados. Estos medios incluyen aspectos psicologicos y sociales o bien



financieros.

Los aspectos psicologicos y sociales comprenden factores tales como: posicion dentro de la organizacion, motivacion en el trabajo y factores institucionales, logrando, tras su adecuada aplicacion, mayor lealtad y apoyo, asi como una mayor satisfaccion.

Dentro de los financieros encontramos que son otorgados tras el cumplimiento de una cuota de trabajo de manera satisfactoria. El monto del mismo es determinado de acuerdo a las politicas de cada empresa y en base a los resultados obtenidos de la evaluacion del desempeño del empleado. Sin embargo, no nos remitiremos hacia el calculo del monto sino hacia los efectos que tiene sobre el comportamiento organizacional.

Es evidente que los administradores deben identificar que recompensas y en que medida las desean los empleados, sin embargo, resulta practica frecuente el hecho de ignorar la importancia relativa que representa el otorgamiento de recompensas, es decir, lo que tiene mayor importancia para un empleado puede resultar menos interesante para otro. Con lo anterior no se pretende afirmar que es necesario darle a cada uno lo que quiere ya que en una empresa de tamaño considerable seria practicamente imposible, pero si se pueden

considerar encuestas de opinion para conocer las expectativas generales en esta materia, de tal manera que el empleado sea escuchado y sienta cierta participacion.

Encontramos tambien dos enfoques de incentivos:

-- positivos: que se traducen en dar algo que se desea en retribucion de un esfuerzo adicional.

-- negativos: son basados en el temor, como lo es un esfuerzo adicional para evitar una consecuencia inconveniente.

Ambos enfoques se encuentran presentes en la empresa, ambos son necesarios aunque en diversas medidas, pero deben estar siempre encaminados a lograr en el individuo sentimientos de seguridad, pertenencia, logro, autoestima, afiliacion, autorrealizacion, desarrollo, lo cual se logra a traves de incentivos economicos, alabanzas, reconocimientos, fortaleciendo la estima del trabajador hacia si mismo y hacia los demas de tal manera que se logre una actitud positiva hacia el crecimiento y desarrollo de la empresa. Sin embargo, es importante considerar a los incentivos no como un fin sino como medio para propiciar el desarrollo del empleado. Dado que este desarrollo es una decision libre del individuo, en sus manos esta el considerar a los incentivos como medio o como fin, pero en manos de la empresa esta el

desarrollo de un clima humano y no rígido que permita al individuo buscar todo tipo de satisfacciones en lugar de enfocarse únicamente a la obtención de incentivos.

### 1.2.7 CONDICIONES FISICAS

Cada actividad que se realiza requiere de un ambiente con ciertas características, mas aun si estamos hablando del trabajo y de una necesidad de mayor productividad.

El sitio en el que se trabaja, la iluminacion, el mayor o menor aislamiento, la seguridad, el ruido, son factores que se deben cuidar y analizar al momento de exigir al empleado, y van desde situaciones simples como el color en que estan pintadas las paredes lo que influye en el estado de animo del trabajador, hasta las medidas de seguridad adoptadas.

Un adecuado ambiente fisico influye de manera positiva en el comportamiento del trabajador, de tal manera que en la medida en que el trabajador se sienta "a gusto", hay mayores posibilidades de incrementar su productividad.

Por ejemplo, si el trabajo es arriesgado o peligroso y las medidas de seguridad son bajas, el trabajador estara preocupado por cuidar de si mismo mas que por realizar el trabajo. De otra forma, podrá concentrarse exclusivamente en

realizar su tarea e, incluso, mejorarla.

La gerencia debera establecer normas para el ambiente fisico del trabajo que influyan en la realizacion del mismo, considerando, incluso, las caracteristicas fisiologicas del ser humano, de tal manera que pueda incrementarse la productividad y conservarse la salud del trabajador.

### 1.2.8 PARTICIPACION

La participacion fomenta y permite las aportaciones a los objetivos y a las sugerencias respecto a la forma en que estos pueden ser alcanzados. Incluye aportaciones sobre todo lo que rodea al trabajador y va se ha mencionado la importancia que tiene para este creer que "es alguien", que se le pida su opinion y que sus sugerencias tienen algun peso en la decision final. Esto se deriva en una menor inclinacion por la compensacion y lleva a un mayor uso del autocontrol sobre el control externo.

Con esto no se quiere decir que los empleados decidan que hacer y que no hacer, sino que tengan la oportunidad de intervenir a traves de las sugerencias en los asuntos que les conciernen para beneficio de ellos mismos y de la empresa. Se puede realizar a traves de sistemas de sugerencias, comites, de tal manera que se permita una participacion planeada.

Dicha participación permite el desarrollo de la creatividad en el empleado, así como de una mayor conciencia de las alternativas que propone y las posibles consecuencias de su aplicación. De la misma manera, puede constituir un medio importante para la satisfacción de las necesidades humanas, así como para el logro de una mejor administración y una mayor aceptación al cambio, ya que es más fácil que acepten algo que ayudaron a crear que algo totalmente extraño e impuesto.

#### 1.2.9 OPORTUNIDADES DE DESARROLLO

El individuo, dentro de la organización, posee determinadas necesidades de crecimiento para la satisfacción de sus necesidades de orden superior como la estima y la autorrealización. En la medida en que el individuo tiene mayores necesidades de crecimiento aumenta su sentido de responsabilidad y cualquier cambio en el puesto tendrá un mayor impacto en los estados psicológicos del hombre. Por lo tanto, resulta necesario que el individuo encuentre en la empresa oportunidades, de acuerdo a su capacidad, para crecer dentro de la misma. Los principales factores que dan origen a este tipo de necesidad son predominantemente de carácter psicosocial, como serían:

-- la inquietud por la posición que ocupa con respecto a los demás

-- quiere ser digno de respeto

-- adquiere gran importancia la categoría en la que está y a la que pueda llegar.

-- necesita que se reconozcan su posición y sus progresos.

Podemos traducir estos factores en una ansiedad por la categoría, y en ocasiones puede ser de tal magnitud que pueden manifestar síntomas de neurosis, delirio de persecución, incapacidad para concentrarse y otros, de tal forma que el comportamiento se puede ver seriamente modificado si no se encuentran oportunidades para subir de puesto.

Dado que, sobre todo a nivel obrero, son muchos trabajadores por supervisor, es difícil que puedan subir todos, por lo que se debe optar por un ascenso, no necesariamente de puesto, sino de actividad, es decir, dentro del mismo puesto se pueden realizar varias actividades y jerarquizarlas de tal modo que se satisfaga la necesidad de avance manteniendo el orden en la estructura de la empresa. Así mismo, se pueden otorgar incrementos pequeños en salarios, de tal manera que el individuo se sienta motivado a desempeñar adecuadamente su función.

Considero que es función vital del supervisor identificar a las personas que carezcan de la necesidad de crecimiento, ya que a menudo es gente que ni con mucho desempeña bien su función, por lo que requiere de una alta motivación para el adecuado desarrollo de la misma.

Así mismo, es fundamental que se cree una conciencia en el trabajador: las oportunidades llegan, pero depende de cada quien y como las aproveche el éxito que tenga. Además requiere esfuerzo adicional que se traducirá en un crecimiento tanto de la persona como de la empresa.

#### 1.2.10 CALIDAD DEL TRABAJO REALIZADO

La división del trabajo ha conducido a una superespecialización de las tareas con la idea de que se alcanza una mayor destreza y productividad, sin embargo, se ha olvidado la importancia que tiene el hecho de que las actividades tengan sentido para el empleado y los efectos que tienen sobre la moral del mismo. El resultado frecuente son actividades en exceso rutinarias donde no se pregunta al empleado su opinión sobre cosa alguna y simplemente se espera de él que realice ciertas actividades cuando son necesarias, lo que le lleva a descubrir que no se le considera como persona sino como parte de una máquina, y que sus relaciones con la empresa son únicamente de sentido económico, por lo

que se limita a hacer las cosas obvias v superficiales. De esta manera se satisfacen solamente algunas necesidades como las fisiologicas v económicas, pero se olvida que es un ser integral con otro tipo de necesidades a satisfacer.

Como se ha mencionado ya en varias ocasiones, el empleado requiere encontrar futuro en la actividad que realiza, asi como participar sobre lo que a el le concierne, por ejemplo, la forma de ejecutar el trabajo, la eleccion individual v decision sobre la tarea.

Otro aspecto que puede afectar la moral es la presion del trabajo. Cuando se trabaja con una alta presión, el clima se ve seriamente afectado ya que tiende a crear v acrecentar los antagonismos personales, los estallidos de caracter v la sensacion de frustracion. No quiero decir que no deben existir presiones, ya que incluso pueden resultar estimulantes. lo que se pretende es crear conciencia de que el hecho de trabajar bajo tension todos los dias puede resultar favorable en un corto plazo, pero a largo plazo es totalmente contraproducente.

La presion debe existir, pero con moderacion. Si el puesto requiere de alta tension para cumplir estandares v objetivos diarios, podria recurrirse a una rotacion del personal a otras actividades, de tal manera que se tenga



*descanso y no afecte la salud y la moral del empleado.*

### **1.2.11 PRODUCTIVIDAD**

*Si el empleado se mueve en un ambiente altamente productivo, su actitud hacia el trabajo sera positiva y tendera a trabajar de igual forma y a adaptarse a la manera de trabajar del grupo. Por el contrario, si se encuentra en un ambiente poco eficiente es dificil que desee trabajar mejor y, mas dificil aun, que trate de fomentar ese deseo en sus compañeros y ellos lo acepten.*

*Es importante, por lo tanto, que los administradores traten de mejorar sus indices de productividad no sólo por los beneficios economicos que se pueden obtener, sino porque esto meteria a los nuevos empleados en una especie de "tren de trabajo" al que estarían acostumbrados desde el principio, por lo que los cambios serían siempre para mejorar aun más la productividad.*

### **1.3 MODELOS DE COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL**

*El modelo que prevalezca en la organizacion va a estar determinado por ciertas suposiciones que tiene el directivo de las personas y, dado que el comportamiento organizacional estará determinado, controlado y limitado por dichos*

patrones, su estudio adquiere gran relevancia.

Estos modelos son:

1. Autocrático
2. Paternalista
3. De abovo
4. Cooperativo (3)

### 1.3.1 MODELO AUTOCRÁTICO

Se reconoce solo una autoridad oficial y formal, donde la gerencia piensa y el empleado se limita a obedecer órdenes bajo la amenaza del castigo. Se basa en la Teoría X de McGregor donde se tiene que forzar al empleado a que trabaje, como consecuencia, el desempeño es mínimo y se crea una total dependencia del jefe.

Se basa en una baja consideración del aspecto humano y una alta tendencia hacia el aspecto productivo del individuo, sin considerar las necesidades que el individuo requiere satisfacer.

### 1.3.2 MODELO PATERNALISTA

Este modelo depende de los recursos económicos con que se cuenten para poder brindar al empleado condiciones que le aparten de los sentimientos de inseguridad y frustración

*derivados del modelo autocrático.*

*Bajo este modelo, existe poca motivación, por lo que su colaboración es pasiva, es decir, se les brinda seguridad, pero esto crea una dependencia a la organización al contar con pensiones, recompensas y beneficios económicos.*

*Su ventaja es que da seguridad y protección a los trabajadores: sin embargo, al carecer de motivación la mayoría de los empleados producen muy por debajo de su capacidad y no se encuentran plenamente satisfechos o realizados. Como consecuencia, si este modelo considerara las necesidades de autorrealización, se tendría un modelo bien balanceado. Este factor sí es considerado por el modelo de apoyo.*

### **1.3.3 MODELO DE APOYO**

*Este modelo dependerá del liderazgo, permitiendo al empleado crecer y hacer crecer a la empresa. Supone que lo que el subordinado necesita son oportunidades para poder desarrollar sus capacidades, de tal manera que aceptarán la responsabilidad, desarrollarán un sentido de colaboración y crecerán.*

*Dado que la gerencia se enfocara hacia un apoyo al trabajo mas que económico, lograrán un cierto sentido de participación, mayor motivación y satisfacción de necesidades de reconocimiento y realización.*

#### 1.3.4 MODELO COOPERATIVO

Tiene mayor aplicacion en las actividades y departamentos que requieren del trabajo en equipo o en donde este puede ser mas favorable que el trabajo individual.

Dependera de la habilidad de la gerencia para fomentar el trabajo en grupo. Generalmente se obtendra del empleado un sentido de responsabilidad y autodisciplina como consecuencia. Asi mismo, el individuo estara en condiciones de satisfacer sus necesidades de autorrealizacion, mediante el trabajo en grupo, a la vez que, a traves de su sentido de responsabilidad, obtendra su satisfaccion mientras camina hacia los objetivos de la empresa.

Es importante considerar que la aplicacion de estos modelos no es estatica, sino que puede variar con el tiempo, ademas de que en la practica no se aplica un modelo, sino que el resultado es una combinacion de los modelos anteriores con tendencia a la mejora a traves del conocimiento de la persona, el desarrollo de la empresa y el ambito en el que se mueve la misma.

Es importante considerar la actitud respuesta del individuo hacia estos modelos: puede ser una actitud de colaboracion o una de competencia. La de colaboracion lleva al individuo a considerarse parte de la empresa y de un grupo

de trabajo, en el cual, trabajando unido, conseguira de manera solidaria, cumplir con los fines propuestos. Por el contrario, la actitud de competencia llevara al empleado a considerarse parte unica e importante de la empresa, por lo que debe competir contra todos para lograr sus fines personales que no necesariamente coinciden con los del grupo. Esta es una posicion egoista ya que se centra en sus fines sin considerar las necesidades que le rodean y lo que se espera de el. Si la competencia se enfoca de manera positiva, pero manteniendo una actitud solidaria, los resultados son buenos ya que fomenta el desarrollo del individuo y del grupo.

Como conclusion podemos decir que la empresa es un organismo social integrado por personas, por lo que el conocimiento claro de este, su comportamiento, sus reacciones, cultura, necesidades y clima en el que se desenvuelven mejor es de gran importancia para el adecuado desarrollo de la empresa.

CITAS CAPITULO 1

(1) Davis y Newstrom, "El Comportamiento en el Trabajo: Comportamiento Organizacional". McGraw Hill, p.5

(2) Hampton, David, "Administración Contemporánea", McGraw Hill, p.373

(3) Davis y Newstrom, *op cit.*, p.31.

CITAS CAPITULO 2

(1) Turcotte R. Pierre. "Calidad de Vida en el Trabajo".  
Ed. Trillas. p.30

(2) *Idem*

(3) George, Claude S. "Historia del Pensamiento  
Administrativo". Ed. Prentice Hall, p. o

(4) *Ibid*, p. 44

(5) *Ibid*, p. 71

(6) McGregor, Douglas. "El Aspecto Humano de las  
Empresas". Ed. Diana, pp. 43-45

(7) *Ibid*, pp. 57-58

(8) Turcotte R. Pierre. *Op Cit*. P. 22

(9) Davis y Newstrom. "El comportamiento en el  
Trabajo:Comportamiento Organizacional". McGraw Hill, p. 491

## CAPITULO DOS

### CALIDAD DE VIDA EN EL TRABAJO

A través de la historia de la administración se han encontrado diversos enfoques sobre el trato que se debe dar al recurso humano. Desde las teorías clásicas donde el empleado no era más que un factor de producción hasta la época actual donde se le empieza a considerar como un elemento crucial de la organización, las personas han sido un factor de preocupación para los directivos.

Actualmente se desarrolla un programa denominado "Calidad de Vida en el Trabajo", encaminado al enriquecimiento de las tareas para lograr una mayor satisfacción en el trabajador y, consecuentemente, a incrementar la eficacia en la organización.

Dada la importancia que implica la satisfacción del trabajador para obtener mejores resultados en la empresa, en todos sus ámbitos, estudiaremos más a fondo este nuevo programa.



## 2.1 DEFINICION

*Bergeron define Calidad de Vida en el Trabajo como "la aplicacion concreta de una filosofia humanista, a traves de la introduccion de metodos de participacion, con intencion de modificar uno o varios aspectos del entorno de trabajo, para crear una situacion nueva mas favorable para la satisfaccion de los empleados de la empresa". (1)*

*Por su parte, Pierre R. Turcotte la define como "la dinamica de la organizacion del trabajo que permite mantener o aumentar el bienestar fisico y psicologico del hombre, con el fin de lograr una mayor congruencia con su espacio de vida total." (2)*

*Como se puede notar, Bergeron hace alusion unicamente a un cambio en el entorno de trabajo, lo cual es necesario para la creacion de un clima adecuado que propicie la satisfaccion. Sin embargo, Turcotte no solo considera la parte fisica del hombre sino que toma en cuenta tanto el ambito fisico como el psicologico. Esta concepcion mas integral del hombre le lleva a considerar que en la empresa deben existir, o hacer que existan, condiciones fisicas y psicologicas, de tal manera eficientes, que el empleado sea capaz de lograr una satisfaccion plena en su trabajo y pueda, entonces, incrementar su productividad.*

Personalmente definiria la Calidad de Vida en el Trabajo como el conjunto de condiciones fisicas y psicologicas existentes en la organizacion encaminados a lograr un cambio en la misma y en el trabajador, permitiendo a este una realizacion de sus necesidades y una satisfaccion plena y, a aquella, resultados mas eficientes.

## 2.2 ANTECEDENTES

### 2.2.1 CIVILIZACIONES ANTIGUAS

Durante este periodo se establecieron reglas de conducta y, aprovechando las diversas creencias, se usó el temor a lo sobrenatural para asegurar la obediencia, provocando impactos psicologicos de gran importancia.

Desde aquellos tiempos se puede encontrar una preocupacion por el aspecto humano. Por ejemplo, en Egipto podemos encontrar en uno de sus escritos, el Ptah-hotep, carta de un padre a su hijo, parrafos como los siguientes:

"Si eres un jefe que maneja los asuntos de la multitud, busca por ti mismo cada accion benéfica, hasta que el asunto quede libre de injusticia. Maat (traducido como orden o verdad) es grande y su efectividad permanente...La injusticia jamas lleva su empresa hasta su término.

Si se te formula una peticion, escucha con calma lo que

el peticionario tenga que decirte, no le repliques antes de que el haya vaciado su alma o antes de que te haya dicho por que vino...No es (necesario) que todo lo que ha pedido le sea concedido, (pero) ¿no tranquiliza al corazón un buen ovente?"(3)

Encontramos entonces un real interes por la justicia y por la participacion del subordinado, que, como ya se menciona anteriormente, es un factor altamente motivante. Consideran el aspecto humano, no tanto dirigido a la solucion de problemas sino hacia lograr obtener empleados tranquilos y satisfechos.

En Babilonia se empezo a considerar el pago a destajo como un incentivo basico y altamente motivador. Al pagar los salarios con alimentos, las mujeres dedicadas al hilado y tejido sabian que tenian que aumentar su produccion y trabajar adecuadamente en miras de obtener un salario mayor.

En Grecia se reconocio el principio de lograr una produccion maxima con limites de tiempo. Sin embargo, encontraron que el trabajo se tornaba monoton y rutinario por lo que introdujeron musica y ritmo para cada tarea logrando un impacto psicológico positivo en las personas a la vez que se incrementaba la produccion y se disminuian fatiga y desperdicios. Podemos observar que, tal vez no de manera

científica, se comenzó a comprender que unas condiciones más adecuadas en el ambiente de trabajo pueden provocar resultados positivos en la producción.

### 2.2.2 SIGLO XVI

Durante este siglo, Tomás Moro en su obra "Utopia" acentuó las ventajas de la especialización del trabajo que se había desarrollado anteriormente y la máxima utilización de la fuerza del trabajo.

Nicolas Maquiavelo, en su obra "El Príncipe" hizo énfasis en la importancia del liderazgo, argumentando que un "príncipe" o administrador debe guiar a su pueblo hacia la consecución de metas más elevadas. De la misma manera, habla sobre la importancia de dar las recompensas e incentivos a las personas que pueden contribuir a la mejora del estado. "Debe alentar a la ciudadanía a la prosecución de sus profesiones, aportando lo mejor de sus habilidades, garantizándole que no será injustamente privado de sus bienes."(4)

El hecho de conocer a los empleados, como medio para aprovechar oportunidades y detectar y eliminar amenazas, también es considerado por Maquiavelo, hecho importante aún cuando se limite a preocuparse por lo bueno que le puede dar

al "príncipe", sin tomar en cuenta los beneficios que proporciona al empleado.

### 2.2.3 INICIOS DE LA ADMINISTRACION CIENTIFICA

Con la Revolución Industrial surge el enfoque de la "Administración Científica", destacando como institución precursora la Fundación Soho donde se empezó a considerar la importancia del bienestar físico de los empleados. Se mejoró la moral de los empleados proporcionando otro tipo de actividades como las de entretenimiento, se consideró el pago de tiempo extra, se reconoció la importancia del ambiente de trabajo en la productividad, se construyeron casas para los obreros y se estableció una sociedad de seguros para el beneficio de sus empleados: se empieza a dar cierto adiestramiento a la gente y también se empiezan a hacer estudios de tiempos y movimientos.

Otra institución precursora fue New Lanark donde Robert Owen llevó a cabo una serie de teorías que le llevaron a ser considerado como precursor de la administración de personal. Fue uno de los primeros en hacer énfasis en las diferentes necesidades de los trabajadores. Demostró que el avance de la humanidad no debe basarse en los salarios bajos abusando del empleado así como que la cohesión no es la mejor medida para el incremento de la productividad. Estableció también una

mayor edad minima para trabajar, dio facilidades para la adecuada sobrevivencia, se introdujo la escuela y abrio centros de recreacion. En terminos generales mejoro las condiciones de trabajo de los empleados, considerando ya la importancia de la calidad del ambiente de trabajo.

#### 2.2.4 LOS PRIMEROS AUTORES SOBRE ADMINISTRACION

##### CHARLES DUPIN

Enfatiza sobre el bienestar de los trabajadores con un gran interes por los principios pertenecientes a la administracion de personal y relaciones humanas.

##### CHARLES BABBAGE

Su interes fundamental se basa en la utilizacion y la organizacion de los seres humanos con el fin de lograr un objetivo comun, reconociendo la necesidad que la empresa tiene de estos para una adecuada ejecucion. Señalo tambien la necesidad de dividir el trabajo en fisico y mental asignandole a cada uno un valor diferente, asi como la importancia de una especializacion del trabajo. Realizo estudios de tiempos y movimientos considerando el impacto psicologico del empleado al sentirse tan rigidamente medido.

## 2.2.5 ADMINISTRACION CIENTIFICA

Frederick Winslow Taylor

Reflexiona sobre los metodos y sistemas de trabajo, herramientas, competencia y agilidad de los trabajadores. Considera el sistema de pago por pieza producida como el sistema mas eficaz. sin embargo, se buscaba abusar de la contraparte. Por su parte los trabajadores utilizaban el sistema de "tortuguismo" para forzar al patron para que les pagara mas.

Taylor observo que:

1. no hay un concepto claro de las responsabilidades obrero patronales
2. no hay estandares de trabajo
3. hay un sistema militarizado de trabajo
4. las decisiones se toman de manera empirica
5. los trabajadores son asignados a los puestos de trabajo sin tener preparacion para ello.

Odia el empirismo afirmando que todas las cosas se deben hacer de una manera cientifica.

Sus experimentos se centran en los estudios de tiempos y movimientos que consisten en descomponer en forma analitica el trabajo de los operarios para racionalizarlo y

*simplificarlo evitando así el mas minimo movimiento inútil. Las ventajas que expone de estos estudios son:*

- 1. eliminar movimientos inútiles v sustituirlos por otros mas eficientes.*
- 2. hacer mas eficaz v mas racional la seleccion y el entrenamiento del trabajador.*
- 3. tener una base segura para mejorar la eficacia del trabajo y, por lo tanto, el rendimiento de la produccion.*
- 4. distribuir uniformemente el trabajo para que no se presenten periodos de falta o exceso de trabajo.*
- 5. tener un criterio uniforme para fijar salarios equitativos y para otorgar estímulos por aumento en la produccion.*

*Afirma que el objetivo de una buena administracion es pagar salarios altos v tener costos unitarios bajos, así como asegurar el maximo de prosperidad tanto al trabajador como al patron. No existe antagonismo entre trabajadores v patrones sino que en realidad tienen intereses comunes: al aplicar el metodo científico y pagando altos salarios los costos de produccion disminuyen v la utilidad aumenta. El establecimiento de este metodo corresponde al patron v la prosperidad en la empresa es directamente proporcional al nivel de eficacia v al de productividad.*

*Los empleados deben ser científicamente seleccionados para los puestos en los cuales las condiciones de trabajo*



tambien fueran seleccionadas cientificamente. De igual manera, los empleados deben ser cientificamente entrenados de manera que puedan lograr los estandares de produccion.

Enfatiza en la necesidad de que exista un ambiente de cooperacion entre trabajadores y patrones para que exista un ambiente propicio para el desempeño del trabajo.

#### PRINCIPIOS APLICABLES A LA SUPERVISION DEL TRABAJO DEL OPERARIO

1. Se le tiene que solicitar al trabajador una produccion nunca inferior al estandar establecido.
2. Se le debe asignar a cada trabajador la tarea más elevada posible de acuerdo con sus aptitudes personales.
3. Se deben pagar sueldos satisfactorios a los que cumplan con el estandar y sueldos superiores a aquellos que los superen.

En esta epoca encontramos problemas en las empresas: por parte de los trabajadores una holgazaneria como medio de presion y por parte de los administradores un desconocimiento de los procedimientos de trabajo y del tiempo necesario para ejecutarlos. Los administradores no tenian uniformidad en los metodos o tecnicas de trabajo.

## *PRINCIPIOS DE LA ADMINISTRACION CIENTIFICA*

- 1. Principio de planeacion: consiste en sustituir los metodos empiricos por los cientificos y no permitir la libre iniciativa del trabajador.*
- 2. Principio de preparacion: hay que seleccionar y capacitar cientificamente a los trabajadores para que produzcan mas.*
- 3. Principio de control: cerciorarse que los trabajadores desempeñen el trabajo tal y como se les habia enseñado.*
- 4. Principio de ejecucion: division casi exactamente igual del trabajo y las responsabilidades.*

## *ALGUNOS MECANISMOS DE LA ADMINISTRACION Y LA FILOSOFIA DE LA ADMINISTRACION CIENTIFICA*

- 1. Estudios de tiempos y movimientos con los instrumentos y metodos para efectuarlos apropiadamente.*
- 2. Estandarizacion de todas las herramientas e instrumentos utilizados en los oficios asi como los movimientos de los trabajadores.*
- 3. Uso de reglas de calculos para ahorrar tiempo.*
- 4. Tarjetas de instruccion para los trabajadores.*
- 5. Salarios altos.*

*Taylor desconoce la naturaleza del hombre y del trabajo lo que lo lleva a elaborar principios deshumanizantes, mecanicistas, robotizantes. Se equivoca cuando piensa que lo*

unico que hace que un trabajador rinda es el dinero y piensa poder obtener cualquier cosa del trabajador pagando salarios altos.

Frank B. y Lillian M. Gilbreth

Llevar a sus ultimas consecuencias los estudios de tiempos y movimientos, pero con un interes en el desarrollo del hombre a su maximo potencial a traves de un entrenamiento efectivo, mejoras en el ambiente y una actitud psicologica saludable como medio para incrementar la productividad. Buscan la eliminacion del desperdicio alcanzando las metas con la mayor eficacia posible.

Hacen estudios de tiempos y movimientos para desechar cualquier clase de movimiento inutil, desordenado o ineficiente, conservando unicamente los movimientos utiles, tratando de hacerlos lo mas economicos posibles desde el punto de vista fisiologico y darles una secuencia apropiada. Son los primeros en cuanto al estudio de micromovimientos. Concluyen que existen diecisiete tipos basicos de movimientos a los que denominan "therbligs" y que todo trabajo manual se puede reducir a combinaciones particulares de esos therbligs. Cada uno de estos movimientos se pueden estandarizar en cuanto a tiempo, costo y fatiga.

Conciueran que la productividad depende en gran parte de la actitud del operario, así como del ambiente físico que rodea al trabajo como temperatura, calor y luz.

Son precursores de lo que en administración de personal se denomina calificación de meritos.

### 2.2.6 CONCEPTOS DE PRINCIPIOS DEL SIGLO XX

Henry L. Gantt  
-----

Trabaja bajo la supervisión de Taylor, sigue sus ideas pero las humaniza. Le presta más atención al hombre que ejerce el trabajo; sin dejar de ocuparse por la productividad dice que el hombre es de gran importancia. Es enemigo de la arbitrariedad y del dominio autocrático sobre los trabajadores, señalando que en vez de forzarlos hay que instruirlos.

Una de sus más notables contribuciones es el plan del incentivo salarial: establecer un nivel mínimo diario, pero si el trabajador supera el estándar se le gratifica logrando así que se incremente la producción.

Henry Fayol  
-----

Estudia el mismo problema que Taylor pero parte su

análisis de la junta directiva descendiendo hasta los trabajadores pasando por todos los niveles de la empresa.

Crea el proceso administrativo dividido en cinco funciones, así como su teoría para el estudio de la administración a través de los catorce pasos, sin embargo de estos nos enfocaremos únicamente a los aspectos relacionados a la función de personal.

1. División del trabajo: es partidario de la especialización argumentando que de esta manera se obtiene una mayor eficiencia.

2. Autoridad y responsabilidad: considerando la responsabilidad como una consecuencia lógica y natural de la autoridad. Debe existir un equilibrio entre autoridad y responsabilidad.

3. Disciplina: se basa en el respeto por los reglamentos y convenios y debe haber una fuerza coercitiva para poder implantarlos, así como buenos jefes.

4. Unidad de mando: lo podemos dividir en tres aspectos:

- todo jefe debe conocer a sus subordinados
- toda persona debe tener un solo jefe
- todo subordinado debe saber quien es su jefe.

5. Unidad de dirección: cada grupo de actividades que tengan el mismo objetivo deben tener un solo plan y un solo jefe. Es sumamente importante ya que se está considerando la necesidad de que el empleado se sienta sobre bases seguras conociendo y

*creyendo adecuadas las líneas de autoridad.*

6. *Subordinación del interés individual al general para una adecuada consecución de objetivos.*

7. *Remuneración: el salario debe ser justo, razonable, buscando la máxima satisfacción de la empresa y del trabajador.*

8. *Centralización: siempre considerando las características específicas de cada empresa.*

9. *Cadena de mando: se inclina hacia las cadenas cortas para mejorar la comunicación y evitar burocratización.*

10. *Orden: considera tanto el aspecto material como el humano.*

11. *Equidad: considera que para conseguir lealtad de los trabajadores es necesario tratarlos con justicia.*

12. *Estabilidad en la permanencia del personal: piensa que la rotación es un síntoma de mala administración.*

13. *Iniciativa: es importante alentar la iniciativa de los subordinados.*

14. *Espíritu de grupo: enfatiza la importancia que adquieren los grupos de trabajo para la obtención de mejores resultados.*

*Encontramos en las teorías de Fayol un enfoque más humanista que las expuestas por Taylor, lo cual es un gran indicio sobre el avance de la administración a este respecto.*

## 2.2.7 ESCUELA DE LAS RELACIONES HUMANAS

Elton Mayo  
-----

Realizador de los experimentos de Hawthorne donde se encontro que de todos los factores que afectan el comportamiento del empleado los mas importantes son los referentes a la participacion del trabajador en los grupos sociales. A partir de esto, concluyo que las condiciones de trabajo ademas de buscar el cumplimiento de la produccion deberian, al mismo tiempo, satisfacer los requisitos subjetivos de los empleados con respecto a la satisfaccion (en un sentido social) en su lugar de trabajo.

Desarrollo una serie de ideas sobre conceptos sociologicos del esfuerzo de grupo, donde el administrador debe reconocer y comprender que el trabajador es una persona con deseos, motivos, instintos y objetivos personales que necesita satisfacer.

En la actualidad se reconoce que la actuacion del trabajador esta relacionada tanto con factores fisicos como psicologicos y sociologicos: que el status, las satisfacciones sociales y otros factores similares afectan la satisfaccion que tiene el trabajador y, por tanto, a la produccion: que es vital la importancia e influencia de los

grupos informales de trabajo.

Actualmente, esta corriente ocupa una parte importante dentro del estudio administrativo.

*Douglas McGregor*  
-----

Elabora las teorías conocidas como "Teoría X" y "Teoría Y" en las que señala que existen diferencias entre las suposiciones acerca de la motivación humana.

Las suposiciones básicas de la Teoría X son:

1. el ser humano promedio siente un desagrado innato hacia el trabajo y lo evita si puede.
2. Debido a esta característica humana de sentir aversión al trabajo, la mayor parte de las personas deben ser obligadas, controladas, dirigidas o amenazadas con castigo para hacer que inviertan un esfuerzo adecuado para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.
3. El ser humano promedio prefiere ser dirigido, desea evitar la responsabilidad, tiene relativamente poca ambición, desea seguridad ante todo. (5)

Por otro lado, los supuestos de la Teoría Y son:

1. El ejercer esfuerzo físico o mental en el trabajo es tan



natural como jugar o descansar.

2. El control externo y la amenaza de castigo no son los únicos medios para obtener esfuerzo para los objetivos organizacionales. Las personas ejercerán autodirección y autocontrol al servicio de los objetivos con los que están comprometidos.

3. El compromiso con objetivos es una función de las recompensas asociadas con su logro.

4. El ser humano promedio aprende en condiciones apropiadas no solo a aceptar sino a buscar responsabilidad.

5. La capacidad de ejercer un grado relativamente alto de imaginación, ingeniosidad y creatividad para la solución de problemas organizacionales está amplia y no estrechamente distribuido en la población.

6. En las condiciones de la vida industrial moderna, las potencialidades intelectuales del ser humano promedio se utilizan solo parcialmente. (6)

McGregor afirma que la Teoría X abarca los principios de administración "tradicionales" que han venido operando en muchas industrias durante mucho tiempo, mientras que la Teoría Y se enfoca más hacia los principios de la conducta conduciendo a objetivos claros y congruentemente ejecutados.

La Teoría X se basa en el hombre como herramienta de trabajo, en tanto que la Teoría Y se basa en el hombre considerado como tal, con una serie de potencialidades a

*desarrollar para bien propio y de la empresa.*

### *2.2.8 CIRCULOS DE CALIDAD*

*"Los círculos de calidad son organismos espontáneos y permanentes constituidos por los trabajadores de un mismo taller que favorece la participación de los trabajadores."(7)*

*tuvieron su origen en Japón y durante sus inicios estuvieron enfocados al mejoramiento de la calidad de los productos elaborados en el país. En la actualidad son un elemento esencial en los programas de mejoramiento laboral de las empresas.*

#### *Características*

-----

- 1. Aceptan a todos, es decir, no se limitan a una clase privilegiada.*
- 2. Los miembros de un círculo se consideran como iguales.*
- 3. Pueden existir varios círculos en una misma empresa.*
- 4. La participación es voluntaria.*
- 5. Sesión de capacitación previa a la creación del círculo.*

*Esta capacitación abarca: dinámica de grupos, habilidades de liderazgo y aspectos teóricos en que se basan los círculos.*

- 6. Al grupo se le permite seleccionar los problemas que desea*

*solucionar.*

### *Proceso de los Circulos de Calidad*

---

*Al termino de la capacitacion los grupos se empiezan a reunir de manera regular, generalmente una hora una vez por semana.*

*Se inicia con la determinacion de las reglas basicas que son las que van a definir su area de responsabilidad. Posteriormente, se utiliza la tecnica de la tormenta de ideas para elaborar una lista de los problemas a resolver. A continuacion se selecciona uno, el mas importante, para estudiarlo a fondo e identificar causas y posibles soluciones con su costo respectivo. De esta manera, someten a la autorizacion de la administracion los datos obtenidos, la solucion que propone y la manera en que justifica esa solucion. Los dirigentes de la empresa se reservan el derecho de aceptar la propuesta, sin embargo, en la mayoria de los casos es aceptada.*

### *Costos y beneficios*

---

*Los costos son muy pocos, se limitan a los honorarios de los capacitadores, preparaci3n de materiales de enseanza y salarios que recibe la gente durante el tiempo que asiste al curso.*

Por otro lado, los beneficios que se obtienen a los pocos meses de su implantación son grandes: mejoras en la calidad de vida laboral, en la comunicación, los participantes se habitúan a resolver problemas y justificar costos.

Los círculos de calidad solucionaron en Japón los problemas de calidad que tenían después de la Segunda Guerra Mundial, pero además se enfocaron hacia un mejor aprovechamiento del potencial humano.

En Estados Unidos la tendencia es hacia el enriquecimiento de las tareas para lograr una mayor satisfacción en el trabajador y, de manera más general, al mejoramiento de la calidad de vida en el trabajo y así incrementar la eficiencia organizacional.

#### 2.2.9 CALIDAD DE VIDA EN EL TRABAJO

Uno de los objetivos de Calidad de Vida es hacer el trabajo más interesante. Constituye un aspecto más integral que los círculos de calidad ya que no abarca tan solo una hora una vez por semana sino que abarca toda la jornada laboral e incluso, la extra-laboral.

El mejoramiento de la calidad de vida en el trabajo se

realiza a través de programas de desarrollo organizacional en el que el agente de cambio puede modificar una o varias condiciones de trabajo e incrementar la satisfacción.

Calidad de Vida en el Trabajo busca, al mismo tiempo, obtener ventajas tanto para la empresa como para el empleado, logrando así una mayor satisfacción y un mejor desempeño.

El incremento en la productividad se puede obtener a corto plazo mediante un régimen autocrático. Sin embargo a largo plazo el personal pierde entusiasmo por su trabajo reflejándose en mayores índices de ausentismo y rotación, así como en la lentitud y la indiferencia.

El empleado necesita sentir que contribuye al éxito de la compañía. De esta manera, en tanto se promueva la participación, se obtendrán resultados tales como mejores decisiones, mayor productividad y una calidad superior en el entorno laboral.

### 2.3 CONCEPTOS

Calidad de Vida en el Trabajo está constituida por una serie de conceptos que dan origen a su modelo. Estos conceptos por lo general son olvidados cuando el único

interés de la compañía se centra en incrementar las utilidades. Sin embargo, para el mejor logro de este fin así como para el desarrollo de la empresa y de sus integrantes es necesario tomarlos en cuenta, analizarlos y aplicarlos.

### 2.3.1 ELEMENTOS CONSTITUTIVOS

Un modelo de Calidad de Vida en el Trabajo generalmente toma en cuenta:

1. la naturaleza de la tarea
2. el entorno de la tarea
3. las características del individuo

así como otros elementos que analizaremos posteriormente como lo es la satisfacción que tiene el empleado hacia su trabajo y hacia la vida en general.

#### Naturaleza de la tarea

En muchas ocasiones existe diferencia entre la naturaleza real de la tarea y las expectativas del trabajador, lo cual es un factor estresante para el empleado al no encontrar sentido en la tarea y una ausencia total de identificación.

Los factores determinantes de la naturaleza de la tarea

son:

- la complejidad de la tarea
- la autonomía en su realización
- los problemas propios del rol
- la participación en la toma de decisiones

Las tareas no deben ser demasiado simples ni demasiado complejas. La simplicidad conduce a una subutilización de las habilidades del trabajador y convierte la tarea en un trabajo rutinario. La complejidad en exceso puede implicar que el empleado no sea capaz de realizarlo por lo que origina cambios constantes en la actividad. Irse a cualquiera de los extremos provoca estrés en el trabajador por lo que se debe lograr un equilibrio enriqueciendo la tarea.

La autonomía está estrechamente relacionada con el nivel jerárquico y con la responsabilidad. El trabajador requiere autonomía para llevar a cabo su actividad, sin embargo, el hecho de tener una mayor responsabilidad hace que el empleado sienta una mayor tensión.

La falta de criterios de evaluación y de redes de retroalimentación originan problemas en el rol que ocupa el trabajador, es decir, cuando existe poca claridad en los objetivos a lograr, en la definición de la responsabilidad o bien cuando no posee información adecuada para la toma de

decisiones. Estos factores pueden convertirse en obstáculos que impiden el logro de objetivos y la satisfacción de sus necesidades de realización.

El individuo desea participar en la toma de decisiones, sobre todo en aquellas directamente relacionadas con su trabajo. La falta de participación se relaciona negativamente con la motivación, además de que tiene efectos negativos sobre los estados psicológicos del trabajador provocando insatisfacción, tensión y fatiga.

Podemos concluir que, al hacer un diseño de puesto, se deben analizar todos los factores mencionados anteriormente para crear una tarea que sea realizable sin desaprovechar las habilidades del empleado, que permita cierta autonomía y participación para lograr que el trabajador lo desarrolle de la mejor manera posible.

#### Entorno de la tarea

Abarca las condiciones físicas que rodean a la tarea, la estructura de la organización, las oportunidades que puede tener el empleado dentro de la empresa así como los sistemas de recompensas otorgados.

Existen factores físicos determinantes que influyen en la satisfacción en el trabajo y en la productividad como son



el ruido, el calor, el frío, la escasez o densidad de población en el espacio de trabajo, iluminación, limpieza, etc.

Otro factor importante tanto para el estrés como para la productividad es la forma en que esta estructurada la empresa. Ciertamente no existe una estructura ideal, sin embargo, debe pensarse en una estructura que permita a los empleados desenvolverse en su ambiente de trabajo evitando, por un lado, la desorganización total y por otro que se vuelva un sistema que de como resultado decisiones politizadas y competencia en lugar de cooperación.

El empleado requiere satisfacer una serie de necesidades de realización por lo que debe estar en un ambiente de competencia positiva para que pueda desarrollarse adecuadamente, sabiendo que tiene oportunidades de ascender pero nunca perdiendo de vista que al satisfacer sus necesidades debe responder, al mismo tiempo, a la organización y no limitarse a sentirlo como un aumento de poder.

Así mismo, se considera necesaria la existencia de un sistema de recompensas para alentar a los trabajadores, los cuales no deben estar enfocados únicamente hacia el pago de incentivos monetarios sino también hacia el reconocimiento por un trabajo bien hecho o una toma de decisiones adecuada.

La existencia de estos sistemas constituye un factor altamente motivador para el empleado.

#### Características del individuo

La satisfacción en el trabajo es una actitud dinámica que puede sufrir alteraciones en el tiempo en virtud de los factores personales, por lo tanto, la satisfacción sería una función de la personalidad del individuo, de la situación en que se encuentra, de sus características socio-demográficas, así como de la comparación entre las expectativas y la realidad. Así mismo, es de vital importancia que se le haya dado al empleado un puesto acorde a sus habilidades y tomando en cuenta su personalidad, por ejemplo, si el puesto requiere de iniciativa y el empleado carece de ella no podrá cumplir adecuadamente sus funciones provocando frustración e insatisfacción. Lo anterior nos lleva a afirmar que se requiere de un sistema de selección eficiente para lograr los mejores resultados tanto para la empresa como para el individuo.

#### 2.3.2 SATISFACCIÓN ANTE LA VIDA EN GENERAL

La satisfacción en el trabajo constituye tan solo una parte de la satisfacción que tiene el empleado ante la vida.

Es decir, el trabajo constituye solamente una de las variables, por lo que se deben considerar otro tipo de factores como son la salud, la vivienda, actividades sociales y de familia.

Como consecuencia podemos decir que la satisfacción en el trabajo depende además de la actitud que el empleado tenga hacia la vida y viceversa, por lo que deben fomentarse condiciones que le permitan tener compensaciones en el trabajo, contribuyendo así, de alguna manera, a la satisfacción ante la vida que, en un determinado momento, puede llegar a sentir el empleado.

### 2.3.3 MOTIVACION EN EL TRABAJO

Como se menciona en el capítulo uno, el subordinado acude a la organización con una serie de necesidades materiales, psicosociales y espirituales que desea satisfacer. Estas necesidades las podemos clasificar en:

1. necesidades primarias: como son los alimentos, agua, sueño, aire, temperatura confortable. Son propias de toda la gente.
2. necesidades secundarias o sociales y psicológicas : autoestima, autoafirmación, responsabilidad, pertenencia.

Analizaremos dos modelos de motivación ya que, de una u otra manera, todos se enfocan a la satisfacción de los dos tipos de necesidades mencionados anteriormente.

### Jerarquía de Necesidades de Maslow

Las necesidades a satisfacer poseen diversas prioridades, de tal manera que no se puede aspirar a satisfacer las necesidades secundarias si no se han satisfecho las primarias.

Maslow propone una jerarquía de necesidades de cinco niveles, los cuales son:

1. necesidades físicas básicas
2. necesidades de protección y seguridad
3. necesidades de pertenencia y sociales
4. necesidades de estima y status
5. necesidades de autorrealización

Las necesidades 1 y 2 se definen como necesidades de orden inferior mientras que los niveles 3, 4 y 5 se definen como necesidades de orden superior.

Las necesidades físicas básicas se refieren a la

sobrevivencia, son las necesidades fisiologicas basicas, las cuales son aceptablemente satisfechas salvo en raras ocasiones. Una vez que se han satisfecho estas necesidades, lo que el empleado busca es una seguridad tanto fisica como economica. Basicamente, lo que implican las necesidades de proteccion es que exista una cierta seguridad de que las necesidades primarias seran cubiertas durante un largo periodo.

Debido a la cantidad de tiempo que pasa la persona en la empresa, es necesario que pueda sentirse parte del grupo, que no se sienta rechazado, satisfaciendo asi sus necesidades de pertenencia.

Otro tipo de necesidades son las de estima y status. El empleado necesita sentir que es valioso, sentir que otros creen que es valioso y creer que los demas lo son. Esta necesidad busca satisfacerse una vez que se han satisfecho las anteriores.

Por ultimo, encontramos la necesidad de autorrealizacion que significa que el empleado llegue a ser todo lo que es capaz. En la medida en que se hayan cubierto las anteriores y se busque satisfacer esta necesidad, el individuo encontrara su trabajo desafiante y satisfactorio.

Lo que el modelo propone es que las necesidades satisfechas no son tan motivadoras como las que se busca satisfacer, es decir, avanzan con entusiasmo cuando buscan algo que no poseen.

#### Modelo de dos factores de Herzberg

Herzberg desarrolló un modelo de motivación basado en dos factores: los higiénicos y los de motivación.

Afirma que los grados de satisfacción no se mueven en un continuum, es decir, que la ausencia de factores negativos no necesariamente lleva a la satisfacción y ni que la inexistencia de factores positivos a la insatisfacción. Por ejemplo, a mayor grado de confianza depositada en un individuo corresponde mayor satisfacción, sin embargo la ausencia de responsabilidad no conduce necesariamente a sentimientos de frustración.

Los factores higiénicos se presentan preponderantemente relacionados con el entorno en que se desarrolla cada puesto y pueden ser, entre otros, status, relación con los supervisores, relación con los compañeros, seguridad en el puesto, ingreso, vida personal.

Los factores motivantes se presentan en relacion directa con el puesto, de tal manera que el desempeño en el trabajo contribuye a aportar una gratificacion psicologica y pueden ser entre otros: la labor misma, logros en el trabajo, posibilidad de desarrollo, reconocimientos.

Podemos concluir que el individuo requiere satisfacer sus necesidades de una u otra manera. Acude a la organizacion para satisfacerlas y, en la medida en que esta lo logre, contara con un personal altamente motivado, satisfecho y dispuesto a colaborar para los fines de la organizacion.

#### 2.4 ELEMENTOS QUE INFLUYEN EN LA CALIDAD DE VIDA EN EL TRABAJO

##### 2.4.1 ESTRES

"El estres es un estado de sobreexcitacion de las emociones individuales, los procesos del pensamiento y las condiciones fisicas." (8)

Uno de los principales elementos que influyen en la satisfaccion en el trabajo y que se pretenden cuidar mediante el programa de Calidad de Vida es el estres.

Cuando el estres es excesivo puede llegarse a un estado en el que el empleado no es capaz de enfrentarse a su entorno y, como consecuencia, se presentan sintomas negativos tanto para el desempeño como para la persona. Estos sintomas abarcan aspectos de la salud, tanto fisica como mental, reflejandose en consecuencias tales como nerviosismo excesivo, preocupacion cronica, problemas digestivos, alta presion sanguinea, dificultad para conciliar el sueño, uso excesivo de alcohol y/o tabaco, enojos, agresividad, etc.

A los factores que causan el estres se les conoce como estresantes y pueden ser:

- sobrecarga en el trabajo
- presiones de tiempo
- supervisión inadecuada
- clima inadecuado
- autoridad incongruante con la responsabilidad
- conflicto de roles
- diferencias entre los valores personales y los de la organizacion
- cambios frecuentes
- frustracion

Al estres originado por el ambiente laboral se le debe añadir el estres que trae consigo el individuo derivado de



situaciones externas como son la familia, la sociedad y el aspecto economico. Sin embargo, el estres puede resultar positivo a niveles moderados va que, si no existe estres, el empleado no tiene desafios y el desempeño tiende a ser bajo. A medida que aumenta (sin sobrepasar los limites del empleado) el desempeño se incrementa va que intenta aplicar todos los recursos posibles para enfrentar ese desafio, es decir, se considera un estimulo saludable. Cuando el estres llega a un punto optimo representa la capacidad total de desempeño, pero una vez que sobrepasa ese nivel, el estimulo lejos de incrementar el desempeño provoca en el empleado una situacion de conflicto con la organizacion y con su entorno.

Dado que es importante tanto para el empleado como para la empresa que se pueda explotar al maximo su capacidad, el departamento de Recursos Humanos debe detectar problemas de alta tension para que, a traves de programas de asesoria y desarrollo de creatividad, se pueda disminuir el estres, logrando tasas de ausentismo mas reducidas, menores tasas de rotacion, productividad mas alta, mejores decisiones, mayor satisfaccion y un entorno laboral mas satisfactorio.

#### 2.4.2 FACTORES FISICOS

De acuerdo a la teoria de Maslow, se requiere, antes que nada, la satisfaccion de las necesidades primarias. En un

país industrializado, los salarios son suficientes para cubrir este tipo de necesidades como son: alimentación, casa, habitación y vestido, tanto del trabajador como de su familia.

Los factores físicos que rodean al trabajador durante el desempeño de sus actividades deben ser estudiadas cuidadosamente, evitando el poner en peligro la vida y la salud del trabajador. También deben considerarse factores como temperatura, higiene, iluminación, ventilación. Si la empresa descuida estos factores básicos, no estará en condiciones de exigir al empleado un desempeño adecuado ya que puede llegar a ser humanamente imposible. En la medida en que la empresa cubra estos factores, ya podrá considerar el buscar satisfacer necesidades de orden superior.

Podemos concluir que, a lo largo de la historia, se ha notado una creciente preocupación por el recurso humano, más como persona que como recurso. Calidad de Vida en el Trabajo presenta una marcada orientación hacia la "parte humana" del empleado, reconociendo que, en la medida en que son consideradas y satisfechas las diversas necesidades del individuo, se puede obtener una mayor satisfacción, dosificando bien el estrés, enriqueciendo la tarea y cuidando el ambiente laboral, aumentando así, el rendimiento del empleado para bien propio y de la organización.

CITAS CAPITULO 2

(1) Turcotte R. Pierre, "Calidad de Vida en el Trabajo", Ed. Trillas, p.30.

(2) *Idem*

(3) George, Claude S. "Historia del Pensamiento Administrativo", Ed. Prentice Hall, p. 6

(4) *Ibid.* p.44

(5) McGregor, Douglas. "El Aspecto Humano de las Empresas", Ed. Diana, pp 43-45.

(6) *Ibid.* pp. 57-58.

(7) Turcotte R. Pierre, *Op Cit.* p.22

(8) Davis y Newstrom, "El Comportamiento en el Trabajo: Comportamiento Organizacional". McGraw Hill, p. 491

## CAPITULO 3

### CALIDAD DE VIDA Y SATISFACCION EN EL TRABAJO

El proyecto de Calidad de Vida se fija dos metas principalmente:

- lograr que el trabajador tenga una mayor satisfaccion en su trabajo y, como consecuencia:

- lograr una mayor productividad individual y colectiva.

Como se menciona anteriormente, la satisfaccion de ciertas necesidades, la existencia de determinadas condiciones físicas y un clima adecuado son factores que nos permiten lograr una cierta satisfaccion en el empleado y el objeto de Calidad de Vida es integrarlos de una manera óptima para obtener los mejores resultados tanto para el individuo como para la empresa.

#### 3.1 SATISFACCION EN EL TRABAJO

Generalmente, conforme mas rutinario y de menor

posición es el trabajo, mayor es el porcentaje de empleados que preferirían otro trabajo, lo cual demuestra que no existe una satisfacción en el mismo.

En estudios realizados en los últimos años, se ha encontrado que entre el 60 y el 90% de los empleados norteamericanos se describen a sí mismos como satisfechos en su trabajo, sin embargo, un elevado porcentaje de estos puede no estar conciente de que se encuentra insatisfecho o bien, pretende convencerse de que lo está para evitar el hecho de buscar otro trabajo y no encontrarlo o ser rechazado.

Uno de los síntomas más claros del deterioro tanto en el clima como en la productividad de una organización es la baja satisfacción en el mismo, lo que se refleja en un alto índice de rotación de personal, huelgas, tortuguismo, entre otras. La insatisfacción trae aparejada además una serie de costos, por lo que la dirección debe siempre buscar una mayor satisfacción para la obtención de mejores resultados.

### 3.1.1 Definición

Cuando los empleados pasan a formar parte de una empresa, llevan con ellos una serie de anhelos, necesidades y experiencias, tales como:

- seguridad
- interes en el trabajo
- oportunidades
- apreciacion del supervisor
- la empresa y su administracion
- calidad del trabajo
- salarios
- supervision
- condiciones de trabajo
- comunicacion
- horario
- beneficios

que forman parte de sus expectativas de trabajo. En la medida en que haya concordancia entre las expectativas de cada persona y las que el empleo genere habrá satisfaccion en el trabajo.

La satisfaccion tiene varias dimensiones, por lo que, un empleado puede estar satisfecho en un aspecto pero insatisfecho en otro u otros. Además de dimensional, la satisfaccion es dinamica, es decir, lo que hoy satisface a una persona puede no satisfacerla dentro de un tiempo.

La satisfaccion en el trabajo es parte de la satisfaccion del empleado hacia la vida, por lo que en ocasiones es preciso atender no solamente los elementos

directamente relacionados con el trabajo, sino también con distintos factores de la vida como son: familia, diversión, religión, política, economía, entre otros.

Se puede definir la satisfacción en el trabajo como aquel estado del trabajador en el cual existe una plena realización de sus necesidades, una adecuación con el puesto, con la empresa y con los grupos de trabajo, por lo que el empleado no busque sustituirle, ni renunciar, manteniendo una actitud positiva hacia la actividad que realiza. Se puede considerar como la manera en que el trabajador percibe su trabajo.

### 3.1.2 Importancia de la Satisfacción en el Trabajo

Es de vital importancia conocer el porcentaje de empleados insatisfechos, que consecuencias está trayendo a la empresa y que costos representan para que, de este modo, se puedan tomar medidas rápidas dirigidas hacia el logro de una mayor satisfacción en los empleados.

Algunos de los efectos de la insatisfacción son:

- a) rotación de personal
- b) ausentismo
- c) robos

## ROTACION DE PERSONAL

La rotacion es la proporcion de empleados que se separan de la organizacion. A mayor satisfaccion del trabajo hay una menor rotacion ya que el empleado satisfecho permanece mas tiempo en el empleo que le proporciona dicha satisfaccion y el empleado insatisfecho trata de encontrar en otros lugares mejores condiciones laborales.

La sustitucion de personal representa para la empresa costos directos e indirectos. ademas. la gente que permanece en la organizacion siente afectada su propia satisfaccion ante la perdida de sus colaboradores.

## AUSENTISMO

La satisfaccion en el trabajo suele no tener tanta influencia en el ausentismo como lo tiene en la rotacion, debido a que se permite un determinado numero de faltas de asistencia sin que afecte al trabajador ni a la empresa.

Aquellos empleados que estan insatisfechos tienden a faltar a su trabajo con mayor frecuencia, inventando enfermedades y compromisos que en realidad no existen pero que les permite, por un dia o dos, alejarse de ese lugar en el que no encuentran los elementos necesarios para sentirse satisfechos.

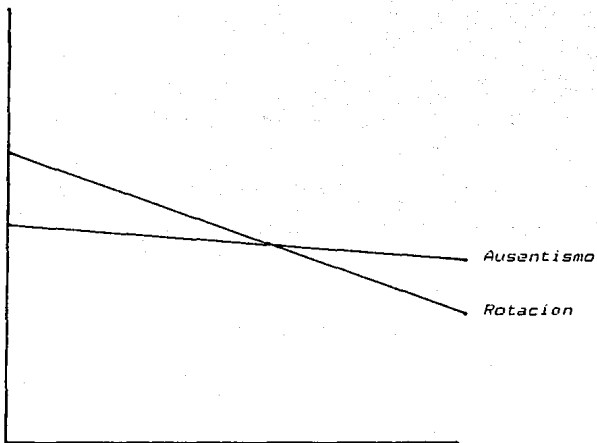


EFECTOS DEL NIVEL DE SATISFACCION EN AUSENTISMO Y ROTACION

SATISFACCION  
EN EL  
TRABAJO

ALTA

BAJA



BAJA

ALTA

ROTACION DE PERSONAL Y AUSENTISMO

(1)

## ROBOS

La insatisfacción en el trabajo es tan solo una de las causas por las que el empleado puede llegar a robar en un determinado momento: sin embargo, generalmente se trata de evitarlo considerándolo como un mero acto de vandalismo sin analizar la verdadera causa de dichos actos y sin considerar que, logrando que el empleado alcance una mayor satisfacción, se puede evitar.

### 3.1.3 Perfil del Trabajador Satisfecho

Algunas de las variables que influyen en la satisfacción e insatisfacción del empleado son:

- a) edad
- b) nivel de ocupación
- c) tamaño de la organización

## EDAD

Los trabajadores más jóvenes suelen encontrarse menos satisfechos en su trabajo debido a que poseen altas expectativas y menor capacidad de adaptación. Por otro lado, los empleados de mayor edad suelen estar más satisfechos ya que poseen menores expectativas y una mayor adaptación a su clima laboral.

NIVEL DE SATISFACCION A PARTIR DE LA EDAD DEL TRABAJADOR Y  
SU OCUPACION

SATISFACCION  
EN EL  
EMPLEO

ALTA

BAJA

ALTA

BAJA

Nivel de  
ocupacion

Edad

EDAD Y NIVEL DE OCUPACION

(2)

## NIVEL DE OCUPACION

Los empleados que ocupan niveles superiores dentro de la organización, generalmente se encuentran más satisfechos y, conforme se va descendiendo en la escala jerárquica, se encuentra una insatisfacción más generalizada.

Aquellos que ocupan niveles superiores están mejor pagados y tienen mejores condiciones de trabajo, además de que pueden desarrollar sus habilidades. Estas condiciones van descendiendo puesto a puesto, por lo que en los niveles inferiores encontramos mayor insatisfacción.

## TAMAÑO DE LA ORGANIZACIÓN

Generalmente el tamaño de la organización está inversamente relacionado con la satisfacción en el trabajo. Conforme la organización crece se deben de tomar una serie de medidas para evitar que esto ocurra, de otra forma, se tiende a deteriorar la participación, comunicación y coordinación. El empleado se empieza a sentir ajeno a las circunstancias que le rodean, se pierde el contacto personal.

Es importante que al ir creciendo la organización no pierda de vista el aspecto humano, de tal manera que pueda mantenerlo de una manera equivalente a cuando era de menor tamaño y evitar así la insatisfacción.

## ESTA TESIS NO DEBE SALIR DE LA BIBLIOTECA

*En una forma bastante generica, podriamos decir que los empleados de edad madura, que ocupan un puesto de alto nivel en una organizacion pequena tiende a ser una persona mas satisfecha que aquella que es de menor edad, que apenas comienza y que participa en una organizacion de gran tamaño y de estructura y organizacion compleja.*

### *3.1.4 Encuestas de Satisfaccion: Aspectos Generales*

*Es necesario que la gente conozca las necesidades de su personal, el porcentaje de las personas insatisfechas y todo tipo de informacion a este respecto con el fin de poder tomar decisiones para elevar el nivel de satisfaccion del personal.*

*Un metodo comun usado para la obtencion de esta informacion es la encuesta de satisfaccion en el trabajo, por medio de la cual, los empleados revelan sus sentimientos hacia el trabajo que realizan y hacia el ambiente laboral.*

*La realizacion de este estudio a nivel gerencial es de gran importancia ya que la insatisfaccion del gerente, quien tambien tiene una serie de necesidades y aspiraciones a cubrir, se transmite a lo largo y ancho del departamento trayendo consecuencias desastrosas para el mismo. Se convierte, entonces, en una necesidad el tomar una serie de medidas correctivas y preventivas, con el fin de evitar un*

deterioro en las condiciones de satisfaccion del departamento.

Para que una encuesta sea diseñada, aplicada y evaluada correctamente se requiere:

- a) el apoyo de la alta direccion
- b) que los empleados participen en su planeacion
- c) que el objetivo sea claramente definido
- d) que se haga en base a una investigacion solida
- e) que la gerencia este dispuesta a crear un seguimiento
- f) que los resultados de la planeacion y el estudio se hagan llegar a los empleados para evitar que sientan que su participacion es esteril.

En la medida en que estos prerrequisitos se cumplan, se pueden obtener beneficios como:

- a) satisfaccion general en el trabajo
- b) comunicacion
- c) mejoramiento de las actitudes
- d) necesidades de capacitacion
- e) beneficios sindicales
- f) planeacion de los cambios

## SATISFACCION EN EL TRABAJO

La encuesta es una herramienta valiosa para conocer que grupos de empleados se encuentran insatisfechos, en que aspectos, que sentimientos tienen hacia su trabajo, de tal manera que las acciones correctivas se puedan aplicar exactamente en la direccion y magnitud adecuados.

## COMUNICACION

La encuesta permite una comunicacion en todos los sentidos de la empresa. Permite a la gerencia conocer la opinion de los subordinados respecto a su trabajo, asi como una retroalimentacion por parte de la gerencia.

## MEJORAMIENTO DE LAS ACTITUDES

El hecho de hacer la encuesta permite que el empleado mejore su actitud hacia el trabajo y hacia la autoridad, ya que son libres de expresar sus inquietudes y ademas les representa un interes por parte de la gerencia por sus necesidades, motivaciones y satisfaccion en el trabajo.

## NECESIDADES DE CAPACITACION

Una gran ventaja de las encuestas es que permiten detectar las necesidades de capacitacion, tanto de los empleados como de los supervisores. Permiten al empleado opinar sobre el desempeño y delegacion de autoridad de sus

jefes, de tal forma que el empleado siente que participa de manera activa en la lucha por el mejoramiento de la organización.

#### BENEFICIOS SINDICALES

Tanto el sindicato como la empresa se ven beneficiados con la encuesta, por lo que el sindicato participa en la medida en que se comparte la información obtenida por la empresa a través de dicho estudio.

Es importante que exista una buena relación entre la empresa y el o los sindicatos para evitar huelgas que perjudiquen a la organización, y si la encuesta además de propiciar una buena relación con el sindicato proporciona beneficios a la empresa, es favorable su aplicación.

#### PLANEACION

La encuesta permite evaluar las reacciones de los empleados ante los cambios que se hagan en la empresa, por lo que le permite a la gerencia evaluar la respuesta al cambio así como el posible éxito o fracaso que obtendrá. Así mismo, permite hacer una planeación sobre las necesidades de capacitación, comunicación, para lograr una mayor satisfacción en el empleado y tener así, la posibilidad de obtener mejores resultados a nivel empresa.



## TIPOS DE PREGUNTAS EN LA ENCUESTA

Ya sea que se haga en forma oral o escrita, el tipo de pregunta y la forma de plantearla tiene un efecto directo sobre la respuesta.

La encuesta puede ser de dos tipos:

- a) encuesta objetiva
- b) encuesta descriptiva

### Encuesta Objetiva

En este tipo de encuesta a continuación de la pregunta se ponen una serie de posibles soluciones, de tal manera que el empleado seleccione aquella que mas se aproxime a su criterio. Abarca respuestas de opción múltiple, de SI o NO, de FALSO o VERDADERO, o bien, otro tipo de respuestas mas flexibles en las que el empleado contesta en base a una escala numerica para señalar su grado de aceptación.

Las ventajas de este tipo de encuestas son: facilidad en su aplicación y en su análisis estadístico, objetividad, reducción del costo ya que gran parte de la información se puede manejar a base de la computadora, menor posibilidad de error. Sin embargo, se puede considerar una desventaja principal que es el hecho de que el empleado, al ver

restringidas sus posibles respuestas, no contestará exactamente lo que siente.

#### Encuesta Descriptiva

Presentan preguntas sobre diversos temas, donde el empleado puede contestar con sus propias palabras, de tal manera que pueda expresar sus pensamientos y sentimientos de la manera en que lo siente.

Puede manejar preguntas directas o indirectas. Las preguntas directas se dirigen hacia un aspecto específico del trabajo, mientras que las indirectas están dirigidas a obtener comentarios generales sobre el trabajo.

Normalmente, la encuesta ordinaria abarca ambos tipos de encuesta: tanto la objetiva como la descriptiva, permitiendo así obtener información más real, precisa y objetiva.

Para obtener mejores resultados de la encuesta, es preciso que haya confiabilidad y validez. Si es confiable sabremos que los resultados son reales y derivados de un procedimiento consistente y si son válidos, sabremos que la encuesta está midiendo lo que queremos y debe medir.

Así mismo, es sumamente importante tener cuidado en:

- a) la seleccion de la muestra
- b) la normatividad para la interpretacion de los datos
- c) la participacion voluntaria de los empleados.

El paso final de la encuesta es la aplicacion o uso de la informacion obtenida. Basicamente se usara para la retroalimentacion y el seguimiento.

#### Retroalimentacion

Consiste en proporcionar la informacion obtenida a los gerentes de tal manera que puedan analizarla, evaluarla, validarla y formar sus propios juicios. Mediante la comparacion de los resultados de su propio departamento con los demas departamentos, asi como con los comentarios de sus subordinados, el gerente se vera inducido a mejorar su conducta y forma de trabajo para lograr una mayor satisfaccion de el mismo y de su gente.

#### Seguimiento

Una vez efectuada la encuesta, existe el compromiso por parte de la gerencia para realizar una serie de acciones en base a los resultados obtenidos, de lo contrario, el emuleado no volvera a participar, ademas de los costos que el estudio implica, los cuales, si no se aprovechan, constituyen un

desperdicio de recursos.

La encuesta de la satisfaccion en el trabajo no es el unico metodo para detectar necesidades, sino que debe ser complementado con el contacto diario y la informacion que actualmente tiene la empresa.

Con el contacto y la comunicacion diaria, la gerencia puede conocer ciertos aspectos que le permiten conocer al menos los factores de insatisfaccion mas evidentes. Ademas, la gerencia dispone de cierta informacion general de la empresa que le demuestra que existe dicha insatisfaccion y que le debe motivar a tomar medidas correctivas. Esta informacion incluye, entre otros:

- a) rotacion de personal
- b) quejas
- c) evaluacion de capacitacion
- d) sugerencias
- e) reportes de accidentes
- f) ausencias y retardos
- g) entrevistas de salidas
- h) registros de desempeño
- i) desperdicios y deshechos
- j) registros de calidad
- k) informes de asesores

### *1) registros medicos*

*Algunos de estos como la rotacion y los registros de desempeño estan directamente relacionados con el trabajo y nos indican insatisfaccion. Otros, tales como registros medicos, son sintomas evidentes de que algo esta mal cuando se dan en proporcion elevada.*

*La ventaja de esta informacion es que si es manejada e interpretada de manera adecuada, constituyen una herramienta que esta disponible en cualquier momento, que es cuantificable en su mayoria y que demuestra las tendencias existentes.*

### *3.1.5 Creatividad como Herramienta para la Satisfacción en el Trabajo*

*La creatividad es una facultad del hombre por apartarse del curso normal de las cosas y hacer innovaciones y buscar nuevas formas de realizarlas. Sin embargo, la creatividad de las personas se ve limitada por las reglas y normas de la organizacion, por lo que es dificil que el empleado pueda externar sus ideas y ponerlas en la practica.*

*El proceso creativo se puede dividir en cuatro etapas:*

a) *Preparacion:* en base a sus conocimientos, experiencia, intuicion y sensibilidad, la persona toma de la realidad algunos factores que son susceptibles al cambio.

b) *Incubacion:* una vez que se ha conocido y asimilado los elementos de cambio, la persona pasa a un periodo de incubacion, el cual puede ser corto o largo, durante el cual asimila la situacion en toda su magnitud y busca una solucion o un camino correcto a seguir.

c) *Iluminacion:* es la fase en la cual, despues de un periodo de asimilacion o incubacion, la persona encuentra la solucion que cree correcta.

d) *Realizacion:* es la parte decisiva del proceso creativo ya que no se puede decir que existe si no es puesta en practica. Es en este momento cuando el empleado se ve limitado por sus superiores, o bien, por las normas de la organizacion. (3)

Las empresas deben adoptar una estructura de organizacion de tipo organico que favorezca un clima propicio para la creatividad, proporcionando asi un sentido de autorrealizacion al empleado y, al mismo tiempo, ayudar a asegurar la supervivencia de la empresa en el largo plazo.

La inflexibilidad de los sistemas actuales no permite

ni estimula la creatividad v. a su vez, van en contra de las condiciones propias de un mejoramiento de la calidad de vida en el trabajo. Se puede decir entonces que la creatividad es un elemento importante en la Calidad de Vida en el Trabajo.

Algunos de los factores que influyen o afectan la creatividad son:

- a) naturaleza de la tarea
- b) características del individuo
- c) entorno de la tarea (4)

#### *Naturaleza de la Tarea*

Las tareas que no son complejas se pueden programar y automatizar fácilmente y requieren decisiones de tipo rutinario, por lo que requieren poca o nula creatividad, conduciendo al individuo a un estado de estrés negativo.

Las tareas complejas requieren decisiones en las que intervienen factores como el riesgo y la incertidumbre. La creatividad se torna necesaria para disminuir riesgos y tomar decisiones de calidad, conduciendo al individuo a un estado de estrés positivo y a una mayor satisfacción.

Para que exista un ambiente propicio para la creatividad y una mayor satisfacción se requiere:

- que las funciones no esten estandarizadas

- que no exista un control demasiado estricto
- que no haya un exceso de especialización de funciones
- que exista un sistema de recompensas intrínseco
- que se permita una mayor autonomía
- que existan sistemas de autocontrol
- que exista mayor libertad en los medios para lograr las metas requeridas
- que no haya ambigüedad en el rol

#### Características del Individuo

Existen en el individuo una serie de características que le pueden permitir en mayor o menor grado ser una persona creativa. Algunos de estos factores son:

- educación
- relaciones del individuo con las figuras de autoridad
- mente abierta
- sensibilidad al entorno
- espontaneidad
- estima personal
- confianza en sí mismo

La empresa puede, a través de diversas acciones, estimular estas características y fomentar la creatividad en



las personas que trabajen en la organización.

#### Entorno de la tarea

La empresa puede variar algunas condiciones que rodean a la tarea para estimular la creatividad.

El entorno comprende factores tales como ruido, iluminación, así como otro tipo de variables como son: las fuertes críticas a los errores, referencias a los antecedentes, estructura rígida, que pueden afectar sobre la creatividad y la satisfacción del individuo.

Como resultados de la creatividad podemos mencionar:

1. puede incrementar el estrés del individuo pero de tal manera que provoque una mayor satisfacción ante la presencia de desafíos.

2. El rendimiento organizacional se incrementará si el clima es propicio para la creatividad.

### 3.2 RELACION EXISTENTE ENTRE CALIDAD DE VIDA Y SATISFACCION EN EL TRABAJO

La Calidad de Vida en el Trabajo llevará al individuo a una mayor o menor satisfacción en el trabajo que a su vez

le conducirá a un comportamiento funcional o disfuncional. La satisfacción puede asemejarse a una actitud base de ciertos comportamientos, por lo tanto, el nivel de autonomía en el trabajo se convertirá en un elemento primordial de la satisfacción. Algunos autores afirman que el trabajador siente mayor satisfacción si dispone de una mayor autonomía, sin embargo no en todos los individuos se requiere la misma autonomía sino que prefieren una mayor dependencia.

Las reacciones del individuo frente a la insatisfacción pueden ser quejas, huelgas, ausentismo, renuncia. La meta del individuo es sentirse satisfecho, por lo que aquel empleado que no lo está cambiara de trabajo o modificara la estimación de sí mismo:

1. modificando el entorno de trabajo. Dicho resultado se puede lograr con la ayuda de una promoción.

2. reduciendo sus objetivos. De esta manera la nueva realidad va de acuerdo con la evaluación que el individuo hará al respecto posteriormente.

3. por medio de la sumisión, que consiste en aceptar la situación tal cual es, conservando siempre su amor propio, echándole la culpa ya sea al prójimo o a la situación.

4. por medio de la agresión. Se trata de actos dirigidos hacia sí mismos o hacia otros.

5. por medio de la retirada. El trabajador puede modificar su escala de valores o valerse de un mecanismo de compensaciones. (5)

Si el individuo se puede adaptar a diversas situaciones comprendidas en la insatisfacción, las medidas de satisfacción sirven más para determinar la capacidad de adaptación del ser humano que la satisfacción propiamente dicha.

CITAS CAPÍTULO 3

(1) Davis v Newstrom, "El Comportamiento en el Trabajo: Comportamiento Organizacional", Ed. McGraw Hill, p.118

(2) Ibid. p.121

(3) Turcotte R. Pierre. "Calidad de Vida en el Trabajo: Antiestres v Creatividad", Ed. Trillas. pp. 84,85,86.

(4) Ibid. p.p. 90,91,92

(5) Ibid. p.33

## CAPITULO 4

---

---

### CLIMA ORGANIZACIONAL

---

Como se menciona en el capitulo uno, el clima que existe en una organizacion va a provocar una serie de reacciones en el individuo las cuales pueden ser positivas o negativas, y que se van a reflejar directamente en su comportamiento.

El programa de Calidad de Vida se dirige hacia un estado integral de la organizacion y las personas, que les permita obtener los mejores resultados al mismo tiempo que se satisfacen necesidades, es por esto que, para Calidad de Vida, el clima organizacional es un factor al que se le debe prestar una atencion y cuidado primordial para permitir el logro de objetivos tanto individuales como grupales y los propios de la organizacion.

El constante cambio en el medio ambiente externo ha ocasionado un incremento en el tamaño y complejidad de las organizaciones, así como de las personas que en ellas

laborant: tienen necesidades, motivos, ansiedades e incluso aportan a la institucion o empresa mayores expectativas que antes, buscan encontrar respuestas en su trabajo, buscan un clima adecuado para desarrollarse, por lo que el clima es un factor determinante para la satisfaccion del empleado.

#### 4.1 CONCEPTO

La forma de comportarse del individuo depende basicamente de dos factores:

- a) de un conjunto de factores especificos en el individuo tales como las aptitudes y Caracteristicas fisicas y psicologicas (personalidad), y
- b) de la forma en que percibe su clima de trabajo.

El clima constituye una conjuncion de las caracteristicas de una organizacion, de la misma manera que las caracteristicas de una persona constituyen su personalidad. A continuacion se muestran las caracteristicas del concepto de clima organizacional:

- el clima es un concepto molecular,
- el clima es una configuracion particular de variables situacionales,
- sus elementos constitutivos pueden variar aunque

el clima puede seguir siendo el mismo.

- el clima tiene una connotación de continuidad, pero no de forma tan permanente como la cultura, por lo tanto puede cambiar después de una intervención particular.

- el clima está determinado en su mayor parte por las características, las conductas, las aptitudes, las expectativas de otras personas, por las realidades socioeconómicas y culturales de la organización.

- el clima es fenomenológicamente exterior al individuo quien, por el contrario, puede sentirse como un agente que contribuye a su naturaleza.

- el clima es fenomenológicamente distinto a la tarea, de tal forma que se pueden observar diferentes climas en los individuos que efectúan una misma tarea.

- el clima está basado en las características de la realidad externa tal como las percibe el observador o el actor (la percepción no es siempre consistente).

- puede ser difícil describirlo con palabras, aunque sus resultados pueden identificarse fácilmente.

- tiene consecuencias sobre el comportamiento.

- es un determinante directo del comportamiento porque actúa sobre las actitudes y expectativas que son determinantes del comportamiento. (1)

Dado que actualmente no se cuenta con información lo

suficientemente descriptiva, se han creado tres medios de investigación que conducen a diferentes aceptaciones del clima organizacional. Estos enfoques son:

a) la medida múltiple de atributos organizacionales

b) la medida perceptiva de los atributos organizacionales

c) la medida perceptiva de los atributos individuales.

#### MEDIDA MÚLTIPLE DE LOS ATRIBUTOS ORGANIZACIONALES

Considera al clima como un conjunto de características que:

- describen una organización y la distinguen de otras

- son relativamente estables en el tiempo

- influyen en el comportamiento de los individuos dentro de una organización.

Este enfoque describe a la organización, sin embargo, no considera la apreciación del trabajador hacia la empresa, por lo que es un enfoque dirigido únicamente hacia la empresa y la organización sin considerar al trabajador como base para



la determinación del clima.

#### MEDIDA PERCEPTIVA DE LOS ATRIBUTOS INDIVIDUALES

Este enfoque está dirigido únicamente a los valores y necesidades de los individuos más que a las características de la organización. Es decir, el empleado percibe el clima en relación a las necesidades que la empresa le pueda satisfacer, por lo que no se puede considerar estable el clima.

#### MEDIDA PERCEPTIVA DE ATRIBUTOS ORGANIZACIONALES

Se define como una serie de características que:

- son percibidas a propósito de una organización y/o de sus unidades y
- que pueden ser deducidas según la forma en que la organización y/o sus unidades actúan con sus miembros y con la sociedad.

Esta definición es la más utilizada ya que:

- permite medir más fácilmente el clima
- postula la influencia conjunta del medio y de la personalidad del individuo en la determinación de su

## comportamiento

- incluye el aspecto perceptivo.

Así podemos decir que existen tres variables importantes para la definición del clima:

- a) las variables del medio
- b) las variables personales
- c) las variables resultantes como la satisfacción y la productividad que se influyen por las variables del medio y las personales.

## 4.2 IMPORTANCIA

El desarrollo del potencial humano depende en gran parte de la existencia de las condiciones o del clima adecuado de la organización. Toda organización tiene un ambiente o personalidad propia que la distinguen de otras organizaciones y que influye en la conducta de sus miembros. La gerencia, por lo tanto, debe esforzarse para crear el tipo de clima que permita que se alcancen los objetivos de la organización y, al mismo tiempo, satisfaga las necesidades psicológicas y sociales de su personal. Para alcanzar este objetivo se requiere que la alta gerencia se dedique a analizar la naturaleza del negocio, los métodos de

supervision y control, la naturaleza de las relaciones entre los individuos y los grupos y la interaccion entre las personas en distintos niveles de autoridad en la jerarquia, la naturaleza del trabajo, el tamaño de la organizacion y la calidad del ambiente fisico sobre el clima de la organizacion.

Las actitudes que los gerentes y supervisores tienen hacia la personalidad humana y los metodos que usan para dirigir y controlar las actividades de los subordinados son de primordial importancia para determinar el clima de la parte de la organizacion de la cual son responsables. Las nuevas teorias enfatizan la importancia de entender la personalidad humana para que las necesidades de los empleados y de la organizacion puedan armonizarse en el logro de objetivos y que sean mutuamente satisfactorios.

Las relaciones dentro y entre los grupos que comprenden una organizacion tambien contribuyen a su clima. Mediante el conocimiento de las caracteristicas comunes a los grupos, los supervisores deben estar en mejor posicion para comprender las fuerzas que ayudan a crear el tipo de clima a su nivel en la organizacion. Tambien deben ser capaces de desarrollar relaciones mas armoniosas y efectivas entre los grupos de trabajo, para lograr que cada miembro de la organizacion desempeñe su parte y que mezcle cada una de sus

contribuciones en un trabajo de equipo armonioso.

Otros factores de naturaleza física contribuyen al clima, ya sea de manera directa o indirecta, mediante su influencia sobre la conducta humana. Entre ellos se encuentra la naturaleza y disposición del trabajo, así como las condiciones que afectan la salud y seguridad del empleado.

Normalmente las actividades cotidianas tales como selección, supervisión, reclutamiento, ocupan gran parte del tiempo de los elementos del departamento de personal, y no recurren a programas como Calidad de Vida o Calidad Total hasta que no ven resultados positivos en otras organizaciones. Sin embargo, es necesario que recurran a diagnósticos por medio de cuestionarios y/o entrevistas para que puedan desarrollar nuevos programas de acuerdo a las necesidades de la empresa para ayudarla a desarrollar y evolucionar en un clima organizacional consistente, logrando así obtener ventajas tales como:

- satisfacción en el personal
- mayor productividad
- permitira evaluar las fuentes de conflicto o insatisfacción que propician actitudes negativas frente a la organización.
- permitira iniciar y sostener un cambio que

indique al administrador los elementos específicos sobre los cuales debe dirigir sus intervenciones.

- seguir el desarrollo de su organización y prever los problemas que puedan surgir.

#### 4.3 CAUSAS Y EFECTOS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.

Como se ha mencionado anteriormente, existen una serie de factores que determinan el clima de la organización, tales como:

- estructura de la organización
- tamaño y dimensión
- reglamentos y políticas
- métodos de supervisión y control
- relaciones intergrupales
- autoridad
- naturaleza del trabajo
- tamaño de la organización
- calidad del ambiente físico
- motivación
- liderazgo
- comunicación
- confianza
- recompensas e incentivos

- participacion

- oportunidades

La interaccion de todos estos factores dentro de la organizacion nos va a permitir desarrollar un ambiente propicio, en menor o mayor medida, para el desarrollo de las actividades, de los potenciales y para el cumplimiento de los objetivos.

Dados los constantes cambios que día a día se van generando en el entorno, en todos los aspectos de la sociedad, la persona como tal y la organizacion requieren tambien ir cambiando e irse adecuando al entorno; es por esto que los cambios que hay en el medio ambiente externo deben ser cuidadosamente estudiados, ya que afectaran tambien el clima de la organizacion.

La estructura de la organizacion debe ser adecuada en cuanto a definicion clara de puestos, lineas de autoridad bien definidas y comunicacion. Una estructura clara y bien diseñada puede afectar positivamente al clima, mientras que un mal diseño puede ocasionar serios conflictos que no permitan un adecuado desarrollo de actividades y potencialidades.

Como se menciona en el capitulo uno, la conducta del

individuo en la organización, e incluso fuera de ella, se ve seriamente afectada por el clima organizacional. Un adecuado clima contribuye al logro de objetivos tanto individuales como grupales, a una actitud positiva hacia la empresa y grupos de trabajo, mientras que un clima inadecuado puede ocasionar problemas tales como:

- bajo rendimiento
- robos
- vandalismo, pandillas
- accidentes
- ausentismo
- alta rotación

#### 4.3.1 Entorno

Tanto el individuo como la empresa se encuentran inmersos en un sistema que está compuesto por una serie de variables externas que afectan en mayor o menor medida dependiendo de la naturaleza de la variable, la magnitud y su momento en el tiempo. Algunas de estas variables son:

- a) política
- b) económica
- c) social
- d) legal

## e) tecnologica

Estos factores externos no se pueden controlar pero si pueden llevar a afectar directa o indirectamente a la empresa, a las personas y al clima.

Un cambio importante que se ha dado ha sido en la cultura humana. Todas las personas que intervienen en la organizacion, desde los niveles mas altos hasta los mas bajos, tienen creencias, valores, necesidades y demandas de su tiempo, cultura y sociedad, y ha cambiado tambien la forma en que esperan ser tratados.

En lo social, es importante considerar al individuo como parte de diversas agrupaciones, si bien una de ellas se encuentra dentro de la organizacion, la mayoria se encuentra fuera de ella, por lo que son dificilmente controlables. Las asociaciones de una persona ejercen una influencia extraordinaria sobre el esquema de conducta que muestra, le proporcionan el ambiente social en el que debe manifestar y realizar sus necesidades. Es por esto que es necesario conocer los cambios que sufre la sociedad y que pueden llegar a afectar al individuo y a la empresa.

La persona se relaciona con diversos grupos: la familia, amistades, vecinos, trabajo, iglesia. Sabiendo como



se ajusta a cada uno de esos subsistemas de interacción social podemos llegar a prever como será su comportamiento.

#### 4.3.2 Estructura

Dado que las personas dentro de una organización son diferentes, se crean conflictos en las relaciones interpersonales, por lo que se requiere una organización formalmente estructurada. Esto implica descripciones de puestos racionalmente diseñadas, políticas y procedimientos.

La estructura puede tener efectos positivos o negativos sobre los sentimientos y emociones de la gente. Las personas tienen mayor oportunidad de logro en una organización formal y se sienten más tranquilos y aparentemente satisfechos.

Existe una menor resistencia a la autoridad cuando se aplica en base a una serie de reglas previa y claramente establecidas a cuando es impuesta únicamente a voluntad y capricho del supervisor, por lo tanto, los sistemas estructurales en cierto sentido realmente permiten mayor delegación y no requieren que una persona interfiera en los asuntos de trabajo de otro.

La estructura tiene una gran probabilidad de producir

una motivación positiva hacia el trabajo si esta diseñada de manera que encaje con el tipo de meta que persigue la organización. Lo anterior se debe a que, sean cual fueren las motivaciones personales de los individuos, es más probable que vayan en dirección correcta si está correcto el diseño de la estructura.

Hay dos tipos de situaciones que pueden conducir a una motivación negativa:

- sistemas sobreestructurados
- sistemas subestructurados

#### *Sistemas Sobreestructurados*

Los gerentes pueden llegar a aplicar reglas y reglamentos más allá de lo necesario para hacer el trabajo. Sin embargo, los empleados que ven esto pueden reaccionar de manera negativa, formando actitudes inadecuadas hacia la empresa y los supervisores.

#### *Sistemas Subestructurados*

Los sistemas subestructurados pueden afectar tanto como los sobreestructurados. Este sistema se basa en que todas las organizaciones deberían emplear la mayor cantidad posible de

interacción y comunicación. Esto es cierto, pero también es cierto que son necesarias una serie de reglas para que haya una adecuada organización.

#### 4.3.3 Conducta dentro de la Organización

En el capítulo dos se analizó el comportamiento dentro de la organización como efecto del clima. Ahora analizaremos algunos de los efectos negativos que pueden surgir al haber un clima inadecuado dentro de la organización.

##### BAJO RENDIMIENTO

Al existir un clima inadecuado, el trabajador estará desmotivado para desempeñar correctamente sus funciones. Ante un clima inadecuado el trabajador deberá enfocar parte de sus energías y tiempo a "defenderse" de ese clima. Por lo mismo, la disposición hacia el trabajo no puede ser la misma que si se encontrara en un ambiente que percibe agradable, por lo que puede dar muestras de torpeza, trabajo de baja calidad, etc.

##### ROBOS Y VANDALISMO

En algunas empresas los robos y actos de vandalismo

pueden ser de gran magnitud, por lo que deben existir regimenes de control muy fuertes para lograr el orden y el respeto a las reglas. Estos actos pueden ocasionar grandes perdidas a la empresa, no solo materiales sino tambien el hecho de tener que retirar a personas y reclutar, seleccionar y capacitar a nuevos empleados, reparaciones de maquinaria ganada, reemplazo de productos robados, perdidas de tiempo en averiguaciones, baja de productividad y desconfianza.

Estos actos se pueden dar en dos tipos de personal:

- operarios: es mas facil de identificar ya que basta con que falten piezas o se hagan daños a la maquinaria.

- trabajadores de oficina: son mas dificiles de identificar ya que pueden incluir el robo de objetos, pero ademas, cuentas falsas de gastos, uso incorrecto de la tarjeta de credito de la compania, venta de ideas, documentos o proyectos a la competencia, etc.

El comportamiento de los empleados es una consecuencia directa de la forma en que son tratados. La percepcion del clima se ve afectada por los hechos que tienen un significado e importancia particular para los individuos.

Este tipo de conducta se puede originar por:

a) *problemas personales: presiones familiares, económicas.*

b) *problemas organizacionales: desacuerdo con salarios, políticas, medidas de autoridad, condiciones de trabajo, reconocimiento, etc.*

## **ACCIDENTES**

*Los accidentes causan pérdidas humanas y materiales y monetarias tanto para la empresa como para los trabajadores.*

*Se puede definir el accidente como un hecho no planeado que interrumpe una actividad normal.*

*Hay dos causas principales de accidentes:*

a) *las condiciones físicas peligrosas existentes en los lugares de trabajo.*

b) *los comportamientos individuales peligrosos.*

*El clima organizacional afecta directamente sobre la segunda causa, ya que afecta el comportamiento de los empleados. El trabajador que percibe un clima inadecuado o cerrado desarrollará una actitud negativa frente al trabajo que realiza y la empresa.*

*La indiferencia hacia el trabajo ocasionado por tasas bajas de movilidad y pocas oportunidades de desarrollo puede*

propiciar mayor número de accidentes. También se relaciona con la insatisfacción de necesidades, principalmente las que se refieren al dominio de una tarea, a la autonomía y a la implicación en la toma de decisiones. La satisfacción de estas necesidades trae consigo un sentido de reconocimiento que es necesario para el empleado. Si el individuo siente alguna frustración es fácil que este sentimiento se traduzca en comportamientos agresivos y hostiles que pueden ocasionar accidentes.

Es importante el interés de la organización por el desarrollo de programas de sanidad y seguridad en el trabajo, ya que de esta manera la empresa tiende a humanizarse y esto es percibido por los integrantes de la misma.

#### AUSENTISMO

Esta ligado a un clima inadecuado y cerrado, y se da cuando el empleado sufre demasiadas presiones, molestias e insatisfacciones y tiende a retirarse para reducir la tensión.

El ausentismo provoca pérdidas en la organización, sobre todo si se ha generalizado, impidiendo a la empresa el desarrollo normal de sus operaciones, por lo tanto, una tasa de ausentismo elevada es el reflejo de un malestar organizacional grave.

Es posible que el empleado al ausentarse busque recuperar aquello que la organización no le ha dado o le ha quitado.

#### TASAS DE ROTACION

De manera de manera similar que el ausentismo, de tal manera que, un clima rígido, cerrado o inadecuado tiende a provocar altas tasas de rotación entre el personal.

La manera para determinar los papeles de trabajo es también una causa de las tasas de rotación elevadas. Existe una fuerte relación entre la satisfacción en el trabajo, las diversas facetas que tiene un mismo puesto, la ansiedad, la tensión, y el deseo de abandonar la empresa. Los trabajadores que perciben su papel con ambigüedad y confusión sienten que su medio organizacional no tiene claridad y precisión, que es conflictivo, frío e impersonal.

CITAS CAPITULO 4

(1) Luc Brunet, "El Clima de Trabajo en las Organizaciones: definicion, diagnostico y consecuencias" .  
Trillas, p.13



## CAPITULO 5

-----  
-----

### MEJORAMIENTO DE LA PRODUCTIVIDAD A TRAVES DE LA CALIDAD DE VIDA EN EL TRABAJO

Uno de los principales objetivos de las organizaciones es el incremento de la productividad, que es la relacion existente entre el resultado final y los recursos utilizados para lograrlo. Este concepto no implica que se deba producir mas, sino que constituye la medida de la eficiencia con la que se produce lo que se desea.

Una mejor productividad es un buen indicador sobre que tan adecuadamente han sido utilizados los recursos de la sociedad: se da un desperdicio menor y una mejor conservacion de los recursos. Sin embargo, no se trata unicamente de recursos materiales, sino que tambien implica insumos humanos y sociales que son tan importantes como los materiales.

Cuando se establecen medidas de mejoramiento tanto individual como grupal, el recurso humano y social se vera beneficiado. Las decisiones en el area de comportamiento

organizacional implican factores humanos, sociales y materiales, por lo que la productividad es parte integral de la misma.

Un factor determinante de la productividad son los sentimientos y actitudes que lleva el empleado al lugar de trabajo: generalmente buscan en el medio laboral oportunidades para autoexpresarse, libertad de acción, alejarse de toda autoridad arbitraria y oportunidad para conseguir autodesarrollo y reconocimiento. Esto significa que el empleado está motivado y estimulado por actividades laborales y extralaborales significativas donde puedan interactuar con otros y desarrollar sus propias aptitudes y capacidades y recibir reconocimiento por ellas.

"Los empleados se comportan como adultos cuando son tratados como tales; se comportan como si tuvieran sentido de responsabilidad cuando son tratados como personas responsables, tienen voluntad de cooperación cuando la gerencia les da una oportunidad para cooperar". (1)

El principal propósito de Calidad de Vida en el Trabajo es que el individuo logre, a través de su trabajo, satisfacer sus necesidades personales. Para esto es necesario que el medio brinde: compensación justa y adecuada, un medio ambiente seguro y saludable, desarrollo para las capacidades

humanas, integración social, protección de los derechos de los trabajadores, relevancia social del trabajo y crecimiento.

El mejoramiento de la Calidad de Vida no proporciona beneficios únicamente a los empleados: si existe una baja de productividad debido a que el trabajador se siente enajenado y altamente insatisfecho por lo insignificante de su trabajo y la autocracia de los administradores, entonces se espera que, al mejorar la calidad de su medio ambiente, los trabajadores mejoren su autoestima, se involucren más en su trabajo y, por lo tanto, desarrollen un mayor compromiso con el cumplimiento de las metas organizacionales.

El estudio de la productividad debe basarse en que la clave son las personas y, en base a esto, la tarea de la administración debe concentrarse en crear un clima para la productividad.

En términos ideales la empresa mantiene el nivel de productividad constantemente elevado, y la administración se preocupa seriamente cuando estos niveles disminuyen al notar una producción inferior a la debida. Es importante reconocer los síntomas de la baja productividad. Algunos de estos son:

a) ausentismo

- b) accidentes
- c) llegadas tarde
- d) rotacion de personal
- e) reclamaciones
- f) merma de existencias
- g) reparaciones de maquinaria
- h) calidad inferior a la normal
- i) produccion por debajo de lo normal

Todos los aspectos anteriores son sintomas evidentes de que algo no funciona bien dentro de la organizacion, ocasionando una gran insatisfaccion en el empleado y, por lo tanto, una baja de productividad.

Como resultado de un estudio llevado a cabo en la fabrica de alimentos para animales domesticos Gaines de la General Foods Corporation, en el que se hicieron esfuerzos por aumentar la productividad mejorando la calidad de vida laboral, se encontraron los siguientes rasgos que crean un clima de trabajo productivo:

- a) remuneracion adecuada y justa
- b) ambiente de trabajo seguro y sano que no exponga a los empleados a accidentes o riesgos indebidos
- c) que el trabajador tenga ocasion de utilizar su talento, de adquirir y aplicar en su trabajo nuevas

capacidades y conocimientos y oportunidades de progreso

d) los trabajadores tienen la oportunidad de desarrollar su capacidad mediante la planeación y solución de problemas

e) el clima social de la organización esta libre de prejuicios que da a los trabajadores un sentido de comunidad

f) que la organización respete los derechos de los trabajadores a su intimidad, les asegure el ser escuchados en cuestiones relacionadas con su trabajo

g) las actividades que realiza el trabajador en la empresa no deben perturbar inoportunamente la vida familiar y el tiempo libre

h) la organización debe actuar de manera responsable con la sociedad. (2)

En el mismo estudio se trataron de alcanzar una serie de características generales de la organización laboral que contribuyen a la productividad:

a) grupos de trabajo autónomos y funciones de apoyo integradas: el trabajo es realizado en equipos que realizan actividades específicas y que realizan también funciones de apoyo.

b) asignación de tareas estimulantes: no confinar a ningún trabajador a tareas rutinarias, así como brindarle

control sobre situaciones de emergencia.

c) desahucio y recompensas por el aprendizaje: los aumentos de salarios se conceden a raíz del aprendizaje de capacidades adicionales, por lo que el empleado se ve motivado a aprender más.

d) conducción orientadora: los supervisores guían a los equipos para su autoperfeccionamiento y toma de decisiones.

e) información para la adopción de decisiones por parte de los equipos: no solo se le debe brindar información a los supervisores sino también a los empleados con el fin de que puedan tomar algunas decisiones.

f) diseño físico adecuado: se debe buscar un diseño físico que propicie encuentros sociales además de que aliente los intercambios de información relacionados con el funcionamiento de la empresa. (3)

## 5.1 DEFINICION DE PRODUCTIVIDAD

"Productividad es la relación que existe entre la producción total o resultado final ("output") y los recursos en tiempo, dinero y esfuerzo ("input") utilizados para lograrla". (4)

De la forma de definir la productividad se deriva la

forma de medida.

Una fórmula común de productividad es la siguiente:

Productividad = unidades de producción / horas-hombre

Esta definición se considera parcial ya que considera como único insumo las horas-hombre de trabajo directo, pero hay que considerar también las materias primas, inversiones de maquinaria y otros factores. Por lo tanto, una definición completa expresa el producto en función de todos los insumos.

producto

Productividad = -----  
mano de obra + capital + mat. primas + varios

Para la utilización de esta fórmula se asignan valores monetarios a cada insumo físico, en donde todas las cifras deben ajustarse a un año base para poder hacer comparaciones de un periodo con otro.

El mejoramiento de la productividad no se limita a la reducción de costos o incremento en el volumen de producción, debe además estar integrado a los objetivos y procesos de la empresa de la siguiente manera:

a) los esfuerzos de productividad deben estar de acuerdo a los objetivos de la empresa

b) deben relacionarse con metas y políticas de inversión

c) los esfuerzos de productividad deben dirigirse a objetivos específicos que sean de importancia para la empresa.

d) los progresos deben ser supervisados regularmente.

e) debe definirse la productividad en función de todos los recursos.

f) los programas y actividades que tengan como objetivo la productividad deben basarse en prioridades claramente establecidas.

Toda definición de productividad reconoce que son vitales los factores humanos, sin embargo durante mucho tiempo este concepto ha sido mal utilizado.

La administración científica de Taylor, constituyó la base de los grandes avances de productividad de la industria de producción en masa. Se consideraba (y aun ahora algunas personas lo consideran) que el hombre trabajaba solo por una recompensa económica y no tiene otras necesidades; prefiere evitar responsabilidades y decisión en relación con su trabajo.



Para Taylor la productividad consistia en reducir al minimo las responsabilidades y decisiones, acelerar al maximo la produccion y pagar al trabajador en funcion de su produccion.

Desde los tiempos de Taylor la sociedad ha sufrido grandes cambios. La preparacion de los trabajadores es superior y se elevan sus aspiraciones. Aun cuando no desprecian las recompensas economicas, piden una mayor autorrealizacion en su trabajo y la participacion en las decisiones.

5.1.1 Factores que influyen en la productividad de los trabajadores.

1. Factores primarios

- capacidad de tareas
- esfuerzo individual

2. Factores secundarios

- materias primas
- diseño de trabajo
- inversion de capital
- capacidad individual

3. Factores individuales

- conocimientos

- habilidades
- actitudes

#### 4. Factores controlables de organizacion

- diseño de productos y procesos
- seleccion
- capacitacion
- supervision
- comunicaciones
- relaciones entre iguales
- recompensas cualitativas
- recompensas monetarias

#### 5. Factores demograficos de la organizacion y sus miembros individuales

- volumen
- mercado laboral
- organizacion gremial
- salud personal
- organizacion paralela
- actitudes personales preconcebidas
- clima de la organizacion

#### 6. Archivos de informacion

- ingenieria industrial
- mercado monetario
- relaciones humanas

- conocimiento personal
- tecnología
- comparación de escalas salariales. (5)

## 5.2 ENRIQUECIMIENTO DEL TRABAJO

La gerencia debe procurar que las actividades tengan un sentido para los empleados. La tendencia a la superespecialización de tareas y funciones ha reducido un gran número de actividades a un papel automático. Se cree que una mayor especialización produce una mayor productividad sin tomar en cuenta la moral del empleado.

El enriquecimiento del trabajo se basa en los factores higiénicos y motivacionales de Herzberg. Significa que deben agregarse factores motivacionales en el puesto, incorporando diversas tareas que incluyen actividades administrativas, de tal manera que se estimule al empleado y se logre una mayor productividad.

### 5.2.1 Beneficios del enriquecimiento

Un adecuado estudio de los puestos con el fin de enriquecerlos puede traernos grandes beneficios como:

a) el propio enriquecimiento del trabajo que estimula el crecimiento.

b) impulsa la motivación interna.

c) se proporciona al empleado un trabajo más humano y productivo

d) reduce los factores de insatisfacción

e) reduce la rotación, el ausentismo, quejas y tiempo de ocio de los empleados.

f) se propicia un mejor desempeño de la tarea

g) mayores posibilidades de autorrealización.

### 5.2.2 Limitaciones

Es importante considerar que así como se pueden obtener beneficios al enriquecer un puesto, de la misma manera se pueden obtener ciertos efectos no tan positivos, por lo que deben analizarse una serie de limitaciones:

a) no todos los empleados responden de la misma manera.

b) algunos empleados pueden no desear el enriquecimiento :

- si no tienen necesidades de crecimiento
- si no aceptan mayor responsabilidad
- si no gustan desempeñar tareas complejas
- si no gustan del trabajo en grupo

- si no gustan reaprender
  - si prefieren la seguridad y la estabilidad
  - si les parece correcta la autoridad
  - si no es adaptable
  - si prefiere renunciar a asumir retos
- c) puede alterar las relaciones interpersonales.
- d) el equipo puede no ser adaptable
- e) se puede desequilibrar el sistema de produccion.
- f) los empleos enriquecidos pueden incrementar la insatisfaccion economica
- g) se puede prestar a conflictos entre superiores y subordinados
- h) puede incrementar los costos a corto y largo plazo
- i) puede haber oposicion por parte del sindicato
- j) no es aplicable en cualquier situacion. (6)

Es necesario, por lo tanto, estudiar cuidadosamente las necesidades y tratar despues de aplicar el programa de enriquecimiento del trabajo en los lugares mas adecuados.

### 5.3.3 Caracteristicas necesarias en el puesto

Existen cinco caracteristicas que deben existir en todo trabajo ya que, si una de ellas falta, la motivacion del empleado suele reducirse. Estas caracteristicas impulsan la

motivacion. satisfaccion v calidad del trabajo, asi como disminuyen la rotacion v el ausentismo.

Estas características son:

- a) variedad
- b) identificación con la tarea
- c) significado de la tarea
- d) autonomía
- e) retroalimentación (7)

#### VARIEDAD

Esta característica implica que el empleado tenga la oportunidad de realizar diversas habilidades, por lo que se consideran más desafiantes y liberan a la persona de la monotonía del trabajo repetitivo.

#### IDENTIFICACION CON LA TAREA

Permite al empleado desempeñar, en vez de una tarea superespecializada, una unidad completa de trabajo. Generalmente forman parte de un proceso donde realizan una tarea repetitiva que no consideran importante por lo tanto, es necesario que se extiendan las tareas para producir un producto completo o una parte significativa de él.

## SIGNIFICADO DE LA TAREA

Se refiere a la importancia que el trabajo realizado tiene para las demás personas. Es importante que el empleado se sienta parte importante del proceso y que esta contribuyendo en algo a la sociedad.

## AUTONOMIA

Es necesario para crear un sentido de responsabilidad en los trabajadores y consiste en ofrecerles cierto criterio y control sobre las decisiones relacionadas con el trabajo que desempeñan.

## RETROALIMENTACION

Consiste en la información que se da al trabajador sobre como esta desempeñando su trabajo. Ya que al tratar de hacer las cosas lo mejor posible requieren que la gente se fije en su trabajo y se aliente a seguir haciendo las cosas bien. La información proviene del trabajo realizado, de la gerencia y de otros empleados.

## 5.3 CAMBIO DE CLIMA

Los individuos se mueven psicológicamente hacia la búsqueda de satisfacción de necesidades distintas a las que

eran sus objetivos anteriormente. La búsqueda de seguridad económica y de una posición definida en la estructura social en donde deseaba o le tocaba vivir, se ha modificado hacia un mayor interés por el "yo" como centro de su mundo. Debe pensarse entonces que la organización en donde este individuo se desempeñe deberá proveerle un ambiente donde su ego se desarrolle sin que por ello la organización deje de desarrollarse en la dirección que debe hacerlo.

Los países que están viviendo una reducción en sus niveles de productividad han comenzado a fijarse en aquellos elementos organizacionales que pueden ser la causa de sus fracasos. Países como Estados Unidos y Japón concluyen que las organizaciones exitosas en ambos países no solo se preocupan porque las estrategias, las estructuras y los sistemas sean inadecuados sino que hacen un énfasis muy especial en el elemento humano y en el estilo gerencial que se utiliza.

El elemento humano es, por tanto, parte esencial del cambio: es por y para el hombre. Sin embargo, el hecho de que los individuos que laboran en las organizaciones reaccionan de formas particulares ante las modificaciones a que se enfrentan, provoca que situaciones que podrían haberse resuelto sin demasiadas complicaciones se conviertan en caóticas ante la resistencia al cambio. Por lo tanto, los



administradores deben estar concientes de que se requiere de un cambio sistematico y racional.

La gerencia no solo debe llevar a cabo el cambio sino que tambien tiene que propiciarlo, sin embargo los empleados son los que controlan el resultado final y los que en realidad hacen que el cambio funcione.

El cambio debe llevarse a cabo en tres fases:

1. Descongelamiento o desbloqueo: en este paso las viejas ideas deben subrimirse para dejar el camino abierto a las nuevas ideas. Es necesario que las partes que intervienen tomen conciencia y conocimiento de los posibles cambios.

2. Cambio o reconstruccion: en esta etapa se aprenden las nuevas ideas y practicas. Es importante considerar en esta etapa los posibles cambios de actitudes que pueden surgir. Incluye una etapa evaluativa ya que se trata de ver si el rendimiento en el trabajo, tras las modificaciones sufridas durante las dos fases, va de acuerdo con los objetivos de cambio deseados y con las modificaciones propuestas. Es en esta etapa cuando se quedan y deben hacer los reajustes necesarios.

3. Recongelamiento: en esta etapa lo aprendido se integra a la practica diaria a fin de aumentar la eficacia de

las actividades. Es necesario un sistema de supervisión para controlar y reforzar los cambios. (6)

Para lograr un cambio de clima adecuado, es necesario que el administrador o el agente de cambio:

a) de oportunidad a los empleados de participar en la decisión.

b) que los individuos que se verán afectados por el cambio participen en la elaboración y aplicación del mismo.

c) los conflictos deben considerarse como elementos dinámicos que permiten el surgimiento de nuevas ideas.

d) subraar el alcance de los objetivos de los empleados.

Es necesario para el cambio de clima identificar los aspectos problemáticos de este y aquellos sobre los cuales se puede ejercer una cierta influencia y control. También es importante considerar que un cambio en un aspecto del clima puede traer consecuencias en otro.

Todo cambio requiere tiempo y debe realizarse según un cierto orden de importancia. Es decir, es necesario un alto grado de madurez y objetividad para actuar, así como estar

concientes de que habra algunos elementos del clima sobre los que el agente no tenga ningun poder.

### 5.3.1 Factores de Apoyo al Cambio

Para lograr un cambio adecuado la gerencia debera crear una serie de factores de apoyo antes, durante y despues del cambio. Algunos de estos factores son:

- a) Utilizacion de las fuerzas del grupo
- b) Liderazgo adecuado para el cambio
- c) Fomentar la participacion
- d) Recompensas y beneficios
- e) Proteccion a los empleados
- f) Comunicacion
- g) Buenas relaciones con el sindicato
- n) Trabajo con todo el sistema (9)

### UTILIZACION DE LAS FUERZAS DEL GRUPO

Generalmente mas de una persona se encuentra implicada en el cambio por lo que debe dirigirse no solo a la persona sino tambien al grupo. Es importante que se cree un clima de cooperacion en el grupo, de tal manera que se presione a cada individuo a contribuir al cambio. El comportamiento del individuo se ve notablemente influenciado por el del grupo.

por lo que, cualquier cambio en el comportamiento del grupo motivara al individuo a acomodarse en su conducta.

#### LIDERAZGO

Un liderazgo adecuado apoyara y fomentara el deseo al cambio. El lider debe dar a conocer de una manera muy clara los objetivos del cambio asi como los beneficios individuales y grupales que traera para evitar la imposicion de nuevos patrones de comportamiento que provoquen en el empleado una actitud de resistencia.

#### PARTICIPACION

Constituye un elemento esencial para el cambio el fomentar la participacion de los empleados en el mismo. Esta participacion contribuye a crear un compromiso, a la aportacion de sugerencias y nuevas ideas, a fomentar una mayor comunicacion que motiven al empleado a contribuir al cambio. Al fomentar la participacion se reduce la resistencia ya que el empleado tiene menos motivos para oponerse ya que sus necesidades han sido tomadas en cuenta y participa de manera activa.

#### RECOMPENSAS

Otro factor de apoyo consiste en concientizar al

empleado de que obtendrá recompensas y beneficios por el cambio. Tanto las recompensas económicas como las psicológicas son importantes, es decir, no hay que limitarse a dar aumentos de sueldo e incentivos sino que hay que tomar en cuenta las múltiples necesidades del individuo.

#### PROTECCION A LOS EMPLEADOS

Aunmas de concientizarlos sobre los beneficios futuros, es necesario que el empleado tenga seguridad en su situación actual.

#### COMUNICACION

Es necesario que todas las personas esten bien informadas antes, durante y despues del proceso de cambio para lograr una mayor cooperacion.

#### RELACIONES CON EL SINDICATO

En muchas ocasiones el sindicato es el primero que presenta una resistencia al cambio. Si se le mantiene bien informado y se tienen buenas relaciones con el, es posible que apoyen a la gerencia tratando de impulsar a los trabajadores para que acepten el cambio.

## TRABAJO CON TODO EL SISTEMA

Es necesario ayudar a los empleados a reconocer la necesidad de cambio y a participar y beneficiarse de él. Para lograr un cambio exitoso la gerencia debe:

- evitar cambios innecesarios
- cambiar de manera gradual
- reconocer los posibles efectos del cambio e introducirlo al mismo tiempo que se atienden las diversas necesidades del personal
- compartir con los empleados los beneficios del cambio
- identificar nuevos problemas y atenderlos.

### 5.3.2 Reacciones y Resistencia al Cambio

La resistencia al cambio es uno de los problemas mas comunes de la administracion. va que un cambio por pequeño que sea puede ocasionar resistencia en el empleado aun cuando signifique una ventaja economica.

El empleado esta acostumbrado a las viejas maneras, tiene la incertidumbre de las nuevas, no le gusta ver alteradas sus costumbres tradicionales. La gente no se opone al cambio solo porque si, sino porque le perjudica economica,

*psicologica o socialmente.*

*La gerencia considera en ocasiones esa resistencia como una cosa totalmente irracional sin tomar en cuenta que trae consigo problemas mas profundos. En muchas ocasiones la gerencia da por hecho que para que se acepten los cambios solo se necesita saber convencer a los trabajadores mediante comunicacion en un solo sentido, pero debe conocer el impacto que tendra sobre las relaciones humanas.*

*Es necesario identificar el verdadero problema y establecer una comunicacion bilateral, donde puedan escucharse las preguntas, objeciones y las sugerencias para el cambio. Las preguntas deben ser contestadas y las sugerencias y modificaciones tomadas en cuenta para aumentar la participacion y reducir la resistencia al cambio.*

*La gerencia debe estar consciente de que el cambio puede significar exito o dificultades de acuerdo con la habilidad con la que sea manejado para reducir la resistencia.*

*Hay tres clases de resistencia al cambio:*

- a) logica*
- b) psicologica*
- c) sociologica (10)*

## *RESISTENCIA LOGICA*

*Este tipo de resistencia es en base al pensamiento racional y científico. Algunas objeciones lógicas son:*

- tiempo requerido para adecuarse*
- esfuerzo adicional para reaprender*
- posibilidad de condiciones menos deseables*
- costos económicos del cambio*
- factibilidad técnica del cambio puesta en duda*
- falta de información.*

## *RESISTENCIA PSICOLÓGICA*

*Actúa en base a emociones, sentimientos y actitudes que son reales y deben ser atendidas. Pueden ser:*

- temor a lo desconocido*
- escasa tolerancia al cambio*
- desagrado hacia la gerencia*
- falta de confianza en otros*
- necesidad de seguridad*
- defensividad del ego*



## RESISTENCIA SOCIOLOGICA

Actua en base a los intereses y valores del grupo.

Algunos factores son:

- coaliciones politicas
- valores de grupo de oposicion
- criterio anticuado y estrecho
- intereses establecidos
- deseo de conservar amistades existentes.

Los administradores deben cuidar el aspecto social y humano y no limitarse al aspecto tecnico del cambio. En la medida en que se sepan manejar estos tipos de resistencia podran lograr la cooperacion para el cambio.

La gerencia debe buscar un clima en el que las personas adopten una actitud positiva hacia los cambios y actuen por y para el cambio.

Existen diversos modos para manejar la resistencia al cambio:

a) Educacion y comunicacion: es conveniente en los casos en que existe falta de informacion. Una vez que poseen dicha informacion es factible que contribuyan al cambio.

b) *Participación y compromiso:* se aplica en el caso en el que haya falta de información y gente con poder para resistirse al cambio. Al haber participación se genera un compromiso.

c) *Facilitación y apoyo:* se aplica en los casos en que las personas se oponen por problemas de ajuste.

d) *Negociación y acuerdo:* se usa cuando algún grupo perdiera con el cambio y cuando ese grupo tiene una fuerza considerable para oponerse.

e) *Manipulación:* se usa cuando no se puede aplicar ninguna otra táctica. Se obtienen resultados rápidos pero solo a corto plazo.

f) *Coerción:* se aplica cuando la velocidad es esencial. Es rápido y puede superar cualquier tipo de resistencia. Es una medida sumamente riesgosa. (11)

CITAS CAPÍTULO 5

- (1) Gardner, Moore. "Relaciones Humanas en la Empresa". Ed. Rialp, p. 366
- (2) Alexander Hamilton Institute. "Como incrementar la productividad". *Modern Business Reports*, p. 21 (3) *Ibid*, p.p. 21-23.
- (4) Davis y Newstrom. "El Comportamiento Humano en el Trabajo: Comportamiento Organizacional", Ed. Mc Graw Hill, p. 18
- (5) Alexander Hamilton Institute. *Op Cit*, p. 3
- (6) Davis y Newstrom. *Op Cit*, p. 355
- (7) *Ibid*, p. 350
- (8) Shein, Edgar. "Psicología de la Organización", Prentice Hall, p. 224
- (9) Davis y Newstrom. *Op Cit*, p. 258
- (10) *Idem*
- (11) Hamton, David. "Administración Contemporánea", Mc Graw Hill, p. 551

## CONCLUSIONES

Como se pudo observar a lo largo de este estudio, el elemento humano es un factor de gran importancia dentro de cualquier tipo de organización.

Hoy por hoy, se hacen estudios cada vez mas profundos sobre el papel que juega el elemento humano, considerandolo va no solamente como un elemento mas de la producción, sino como parte individual y grupal del proceso, que tiene una gran cantidad de necesidades que cubrir y que busca satisfacerlas dentro del ambiente laboral.

Tal parece que la superespecialización esta condenando al empleado a realizar actividades rutinarias por las que recibe un pago, pero ¿es todo lo que le interesa recibir de la empresa? Si se considera que el empleado pasa una tercera parte del día en la organización, cinco o seis días a la semana, entonces se puede creer que el trabajo es va una parte integral de la persona, tanto como la familia, por lo que buscara encontrar una serie de satisfactores que le permitan crecer y desarrollarse.

Si el empleado no se encuentra en un ambiente que le

avude a satisfacer sus necesidades se sentira insatisfecho. En un principio para muestras menores como ausentismo y tortuosismo pero en un plazo mayor, y en la medida en que su estado de insatisfaccion siga creciendo, buscara nuevas oportunidades de empleo donde pueda encontrar estas condiciones tan necesarias.

El proceso de Calidad de Vida en el trabajo esta dirigido a ese trabajador y grupo de trabajadores que buscan satisfacer sus multiples necesidades dentro de la empresa, conviviendo y trabajando en un clima que le permita concentrarse en su trabajo y en la forma de mejorar dia con dia.

La finalidad consiste en buscar que el individuo pueda satisfacer sus necesidades en las diversas dimensiones a traves del trabajo. Deja de considerar que el medio para lograr mayores utilidades es la presion y la automatizacion, para considerar que para obtener ese resultado tan buscado es necesario contar con trabajadores satisfechos.

No considera que para aumentar la productividad basta con hacerles trabajar mas, crear tareas mas especializadas y presiones sino que es necesario motivar al personal, crearles un gusto por su trabajo y por su ambiente laboral, hacerles participes de la empresa y darles seguridad de que lo que

hacen tiene un fin mas alla que enriquecer al dueño de la compañía.

" Calidad de Vida en el Trabajo y su relacion con la productividad" es un estudio que no permite que olvidemos un aspecto muy importante: el trabajador es ante todo un ser humano y busca ser tratado como tal. En la medida en que los administradores, gerentes y dueños de empresas o cualquier organizacion esten concientes de esto, estaran en el camino de considerar a la empresa mas que una unidad economica una unidad social y podran tomar medidas para crear un clima que permita al individuo crecer y desarrollarse al mismo tiempo que, en union con otros trabajadores, hacen crecer y desarrollar a la empresa.

En el contexto economico que vive Mexico actualmente, el preocuparse por la productividad va no debe tan solo buscarse sino lograrse. Con la apertura del mercado llegan al pais un sin fin de productos sustitutos, en ocasiones con calidad superior y precio inferior, por lo que se convierte en una necesidad el hecho de que cada empresa mexicana se vuelva mas competitiva, no solo a nivel nacional sino, ahora, internacional. En la medida en que los empresarios se convenzan de que el hecho de procurar condiciones de trabajo adecuadas no solo es para mantener contento al trabajador para que no abandone la empresa, sino que puede traer grandes

beneficios economicos para la empresa (analizandolo desde el punto de vista del empresario) v se podra incrementar la productividad de la misma.

Al incrementarse la productividad mediante la satisfaccion del empleado en diversos aspectos, se puede lograr una produccion de mejor calidad v, de esta manera, lograr una mayor competitividad a nivel internacional.

Actualmente, el licenciado en Administracion no solo debe, sino que tiene el compromiso de ser un agente de cambio v fomentar v participar en el mejoramiento de las condiciones de trabajo en todos los niveles, creando sistemas, procedimientos, politicas, puestos, que no unicamente esten encaminados, a traves de cualquier medio, a la obtencion de beneficios economicos, sino a la consideracion de la empresa en todos sus ambitos, otorgando la importancia que corresponde a todos v cada uno de los factores que intervienen para que se puedan obtener ese tipo de beneficios, ademas de otro tipo como lo son la satisfaccion de los empleados v, por lo tanto, la satisfaccion propia.

El administrador es quien conoce el funcionamiento de las diversas areas, asi como la importancia que tiene cada una de ellas para la obtencion del resultado final de la empresa. Debido a lo anterior, conoce perfectamente el papel:

que juega el empleado, como ser humano, dentro de la empresa, por lo que debe crear su propio programa de Calidad de Vida y convencer al empresario de que la empresa es por y para las personas, que un trato adecuado al empleado debe hacerse no solo para buscar beneficios, sino por la justicia que merece como ser humano.



BIBLIOGRAFIA

---

---

Davis y Newstrom. "El Comportamiento en el Trabajo: Comportamiento Organizacional". Ed. Mc. Graw Hill. 7a. edición. Mexico, 1987.

Hampton, David. "Administración Contemporánea". Ed. Mc. Graw Hill. 2a. edición. Mexico, 1984.

Turcotte H. Sierra. "Calidad de Vida en el Trabajo: antiestrés y creatividad". Ed. Trillas. 1a. edición. Mexico, 1986.

George, Claude S. "Historia del Pensamiento Administrativo". Ed. Prentice Hall. Mexico 1986.

McGregor Douglas. "El Aspecto Humano de las Empresas". Ed. Urana, Mexico, 1987.

Luc Brunet. "El Clima de Trabajo en las Organizaciones: definición, diagnóstico y consecuencias". Ed. Trillas. 1a. edición. Mexico, 1987.

Gardner, Moore. "Relaciones humanas en la Empresa". Ed. Rialp. 6a. edicion. Madrid. 1976.

Alexander Hamilton Institute. "Como incrementar la productividad". American Business Reports. U.S.A.. 1977.

Wendell L. French. "Administracion de Personal: desarrollo de recursos humanos". Ed. Limusa. 1a. edicion. Mexico. 1983.

Ivankevich John. Matteson M. "Estres y Trabajo: una perspectiva gerencial". Ed. Trillas. 1a. edicion. Mexico. 1985.

Hampton David, Summer Charles, Webber Ross. "Manual de Desarrollo de Recursos Humanos". Ed. Trillas. 1a. edicion. Mexico. 1982.

Werther William, Davis Keith. "Administracion de Personal y Recursos Humanos". Ed. McGraw Hill. 2a. edicion. Mexico. 1987.

Foulkes Fred. "Para un Trabajo mas Satisfactorio". Ed. Eunsa. España 1976.