

Calidad de Vida en el Trabajo



Hoy en día, las organizaciones tienen la necesidad de atraer y retener talentos, como resultado de tal esfuerzo las organizaciones ofrecen un excelente ambiente de trabajo. Junto con la higiene y la seguridad desde el punto de vista físico y ambiental, existe el bienestar psicológico y social.

El bienestar o forma de bienvivir son aspectos importantes para mantener una fuerza de trabajo talentosa, motivada y comprometida en el negocio de la organización.

Uno de los principales atractivos que incentivan la permanencia de los talentos en una empresa es el estilo de vida y el bienestar dentro de ella.

No siempre ha sido así, durante muchas décadas, la mayor preocupación de las organizaciones se centró en la maquinaria y los procesos y no en quienes trabajarían con ellos. En tiempos más recientes, ese panorama comenzó a cambiar poco a poco a partir de una nueva visión de la naturaleza humana y de la comprensión de su enorme importancia en el éxito de la organización. Después de la Era Industrial, cedió su lugar a la Era del Conocimiento, y el capital financiero al capital intelectual.

La globalización y la necesidad de lograr competitividad y sostenibilidad ayudaron en la intensa valoración del capital humano en las organizaciones. A partir de ahí surgió el concepto de calidad de vida en el trabajo.

En la actualidad, las mejores empresas para trabajar transformaron por completo el ambiente de trabajo en términos de ventaja competitiva, en función de una alineación estratégica de que cuanto mayor es la satisfacción de las personas, mayor será el rendimiento en términos de productividad, calidad, competitividad y sostenibilidad.

Quien trabaja dentro de un contexto de baja calidad de vida jamás podrá producir algo de alta calidad.

Calidad de Vida en el Trabajo

La calidad es cuestión de actitud, un verdadero estado de espíritu de las personas. Quien crea y garantiza la calidad son las personas, mucho más que el sistema, las herramientas y los métodos de trabajo.

Conceptos de calidad de vida en el trabajo

- Calidad de vida en el trabajo es un conjunto de acciones de una empresa que incluyen el diagnóstico e implantación de mejoras e innovaciones administrativas, tecnológicas y estructurales dentro y fuera del ambiente de trabajo, que buscan propiciar las condiciones plenas de desarrollo humano para y durante la realización del trabajo.
- Calidad de vida en el trabajo representa la percepción del individuo sobre su posición en la vida, en el contexto de su cultura y sistema de valores en que vive y en relación con sus objetivos, expectativas, estándares y conceptos. Incluye la salud física, el estado psicológico, las creencias personales, las relaciones sociales y sus relaciones con el entorno.
- La calidad de vida en el trabajo es el resultado directo de la combinación de varias dimensiones básicas del desempeño de las actividades y de otras dimensiones que no dependen en forma directa de las tareas, capaces de producir motivación y satisfacción en distintos niveles, además de resultar en diversos tipos de actividades y conductas de los individuos que pertenecen a una organización.
- Sin contar las percepciones que los empleados puedan tener al respecto de lo que es la calidad de vida en el trabajo, es necesario que esta incluya:
 - Trabajo que valga la pena realizarse.
 - Condiciones de trabajo seguras.
 - Remuneración justa y adecuada.
 - Seguridad en el empleo.
 - Supervisión competente.
 - Retroalimentación sobre el desempeño en el trabajo.



Calidad de Vida en el Trabajo

- Oportunidades de crecimiento intelectual y profesional.
 - Posibilidades de promoción y progreso en la carrera.
 - Excelente clima social y justicia.
- La calidad de vida en el trabajo es un conjunto de percepciones de vida en el contexto de los sistemas de cultura y valores en que viven y hacia sus metas, expectativas, estándares y preocupaciones.

Componentes de la calidad de vida en el trabajo

1. La satisfacción con el trabajo ejecutado.
2. Las posibilidades de un futuro en la organización.
3. El reconocimiento por los resultados alcanzados.
4. El salario percibido.
5. Los beneficios obtenidos.
6. La relación humana dentro del equipo y la organización.
7. El ambiente físico y psicológico de trabajo.
8. La libertad de actuar y la responsabilidad de tomar decisiones.
9. La posibilidad de comprometerse y participar en forma activa.



La calidad de vida en el trabajo afecta las actitudes personales y los comportamientos relevantes para la productividad individual y grupal, como la motivación para trabajar, la adaptabilidad a los cambios en el ambiente de trabajo, la creatividad y la voluntad de innovar o aceptar los cambios y, en especial, agregar a la organización.

Modelos de calidad de vida en el trabajo

Todos los aspectos del ambiente de trabajo son importantes en la caracterización de la calidad de vida en el trabajo. La actividad de la persona, como el clima organizacional que la rodea, representa factores importantes.

Calidad de Vida en el Trabajo

Calidad de trabajo mala

Si la calidad del trabajo es mala, conducirá al desequilibrio del empleado y a la insatisfacción, la mala voluntad, el declive de la productividad y a comportamientos contraproducentes como ausentismo, rotación, robo, sabotaje, militancia sindical, entre otros.

Calidad de vida alta

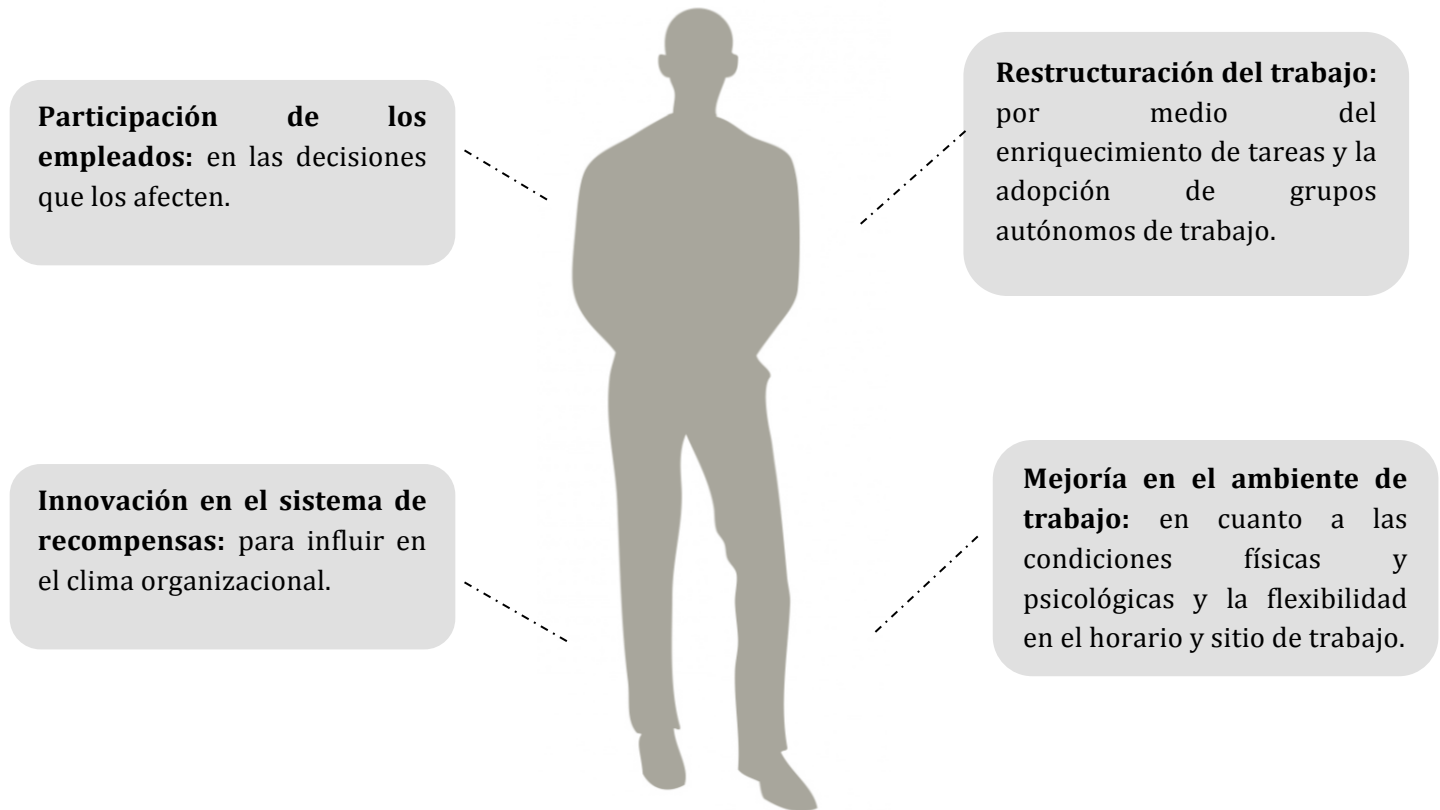
Conduce a un clima de confianza y respeto mutuo, en el cual las personas tienden a aumentar sus aportaciones y a elevar sus oportunidades de éxito psicológico, mientras que la administración tiende a reducir los mecanismos rígidos de control social.

La importancia de las necesidades humanas varía conforme a la cultura de cada individuo y de cada organización.

La calidad de vida en el trabajo no se define solo por las características individuales: necesidades, valores, expectativas o situacionales como estructura organizacional, tecnología, sistemas de recompensa, políticas internas, sobre todo por la actuación sistémica de dichas características individuales y organizacionales. Por esa razón varios autores presentan modelos de calidad de vida en el trabajo, de los cuales los más importantes son los de Nadler y Lawler, Hackman y Oldhan y Walton.

Calidad de Vida en el Trabajo

Modelo de Calidad Vida de Nadler y Lawler: en la medida en que estos 4 aspectos sean implementados, habrá una sensible mejoría de la Calidad de Vida en el Trabajo.



Calidad de Vida en el Trabajo

Modelo de Calidad Vida de Hackman y Oldhan: presentan un modelo más perfeccionado. Las dimensiones del puesto producen estados psicológicos críticos que conducen a resultados personales y del trabajo que afectan la calidad de vida en el trabajo.

Variedad de habilidades: el cargo debe requerir diversas habilidades, conocimientos y competencias de la persona.

Identidad de la tarea: el trabajo debe realizarse de inicio a fin para que la persona pueda percibir que produce un resultado.

Significado de la tarea: la persona debe tener una percepción clara de la forma en que su trabajo produce consecuencias e impactos sobre el trabajo de los demás.



Autonomía: la persona debe tener una responsabilidad personal para planear y ejecutar las tareas, autonomía e independencia para desempeñarlas.

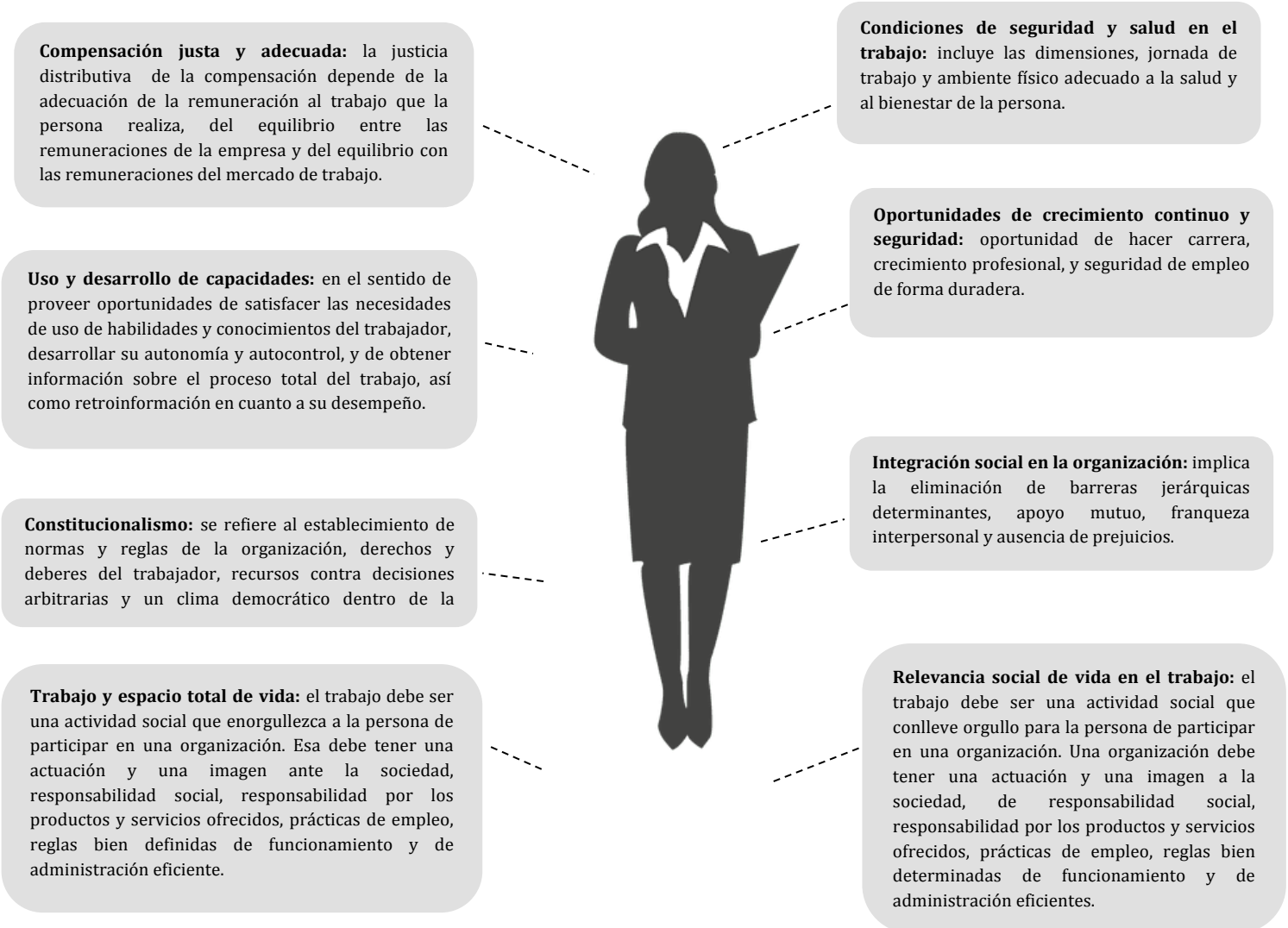
Retroalimentación del trabajo propio: la tarea debe proveer información de regreso a la persona para que ella misma pueda autoevaluar su desempeño.

Retroalimentación extrínseca: debe haber un retorno provisto por los superiores jerárquicos o clientes con respecto al desempeño de la

Interrelación: la tarea debe posibilitar el contacto interpersonal del ocupante con otras personas o con clientes internos y externos.

Calidad de Vida en el Trabajo

Modelo de Calidad Vida de Walton:



Calidad de Vida en el Trabajo

Modelo de Calidad Vida de Chiavenato:

Factores de primer orden:

Son factores que se relacionan de inmediato con el papel del individuo en tanto que actúa en las organizaciones. Se refieren a la actividad que la persona ejerce en la organización:

- **Trabajo:** representa la actividad básica y cotidiana que la persona ejecuta dentro de la organización. Puede ser el puesto que ocupa o su papel en el equipo de trabajo.

Factores de segundo orden (entorno inmediato):

Son factores relacionados con el entorno inmediato que rodea al individuo. Son las relaciones sociales inmediatas, directas y circundantes de la actividad de la persona como:

- **Superior inmediato:** es la persona que supervisa en forma directa el trabajo del individuo. La relación con el superior directo tiene una poderosa influencia en el modo en que el individuo actúa y reacciona ante las circunstancias de trabajo.
- **Proveedor interno:** es la persona que provee insumos para el trabajo del individuo. La relación con el proveedor interno también influye mucho sobre el individuo.
- **Cliente interno:** es la persona que recibe las salidas del trabajo del individuo. La relación con el cliente interno forma parte del conjunto.
- **Subordinados:** son las personas que se subordinan directamente al individuo del que reciben supervisión directa.

Calidad de Vida en el Trabajo

Factores de tercer orden (entorno mediato):

Son factores que se refieren al entorno mediato que rodea al individuo en tanto que actúa en la organización. El entorno mediato comprende los siguientes factores:

- **Directrices y políticas de la empresa:** es un vínculo directo o indirecto con la calidad de vida en el trabajo.
- **Amistades y compañeros:** en la medida en que afectan la percepción de la calidad de vida en el trabajo.
- **Ambiente psicológico:** y su área de influencia en la calidad de vida en el trabajo.
- **Ambiente físico:** y su área de influencia en la calidad de vida en el trabajo.
- **Remuneración fija o variable y beneficios obtenidos:** en la medida en que afectan a la calidad de vida en el trabajo.
- **Clientes Externos:** en la medida en que el individuo entra en contacto con

Calidad de Vida en el Trabajo

Factores de cuarto orden (percepciones individuales):

Son factores derivados de las percepciones, actitudes, comportamiento del individuo en función de sus expectativas, de las necesidades y objetivos personales en cuanto a sus actividades en la organización:

- **Imagen de la empresa:** corresponde a la forma en que el individuo percibe a su empresa como satisfactoria o insatisfactoria.
- **Satisfacción personal:** es el grado de adecuación entre las expectativas del individuo y las de la organización.
- **Autonomía:** representa el grado de independencia y de criterio personal que tiene el individuo para planear y ejecutar su trabajo. Cuanto mayor sea la independencia, mayor será su libertad para elegir el método, equipo e intervalos de trabajo.

Calidad de Vida en el Trabajo

Factores de cuarto orden (percepciones individuales):

- **Variedad de las tareas:** constituye el grado de diversidad de habilidades que el individuo puede utilizar en el desempeño de su trabajo. Cuanto mayor sea la variedad, más numerosas serán las habilidades solicitadas y menor será la rutina.
- **Identidad con el trabajo:** es el grado en que el individuo ejecuta una unidad integral de trabajo; es decir, una tarea completa e incluyente, y puede identificar con claridad los resultados de sus esfuerzos como una realización suya. Cuanto mayor es la identidad, más se sentirá la persona dueña del sitio de trabajo o del propio trabajo realizado.
- **Retroalimentación:** representa el grado de información de regreso que el individuo recibe para evaluar la eficiencia de sus esfuerzos en la producción de resultados.
- **Reconocimiento:** es el grado en que percibe que su trabajo es evaluado y recompensado.
- **Perspectiva:** es el grado en que percibe la existencia de oportunidades de crecimiento personal e intelectual.

Calidad de Vida en el Trabajo

Factores de quinto orden (entorno organizacional):

Son factores internos más distantes del día a día del individuo, pero que ejercen gran influencia en su comportamiento y actitud:

- **Misión organizacional:** es el grado de conocimiento y percepción de la congruencia de la misión corporativa con su proyecto de vida.
- **Visión organizacional:** es la importancia de percepción entre la visión del futuro de la organización y su propia visión individual del futuro.

Calidad de Vida en el Trabajo

Factores de quinto orden (entorno organizacional):

- **Cultura organizacional:** es el grado de percepción de la congruencia de la cultura corporativa con sus ideales personales.
- **Estructura organizacional:** es el nivel de percepción con respecto al tipo de organización del trabajo y de las relaciones interpersonales dentro del sistema organizacional.
- **Valores y principios:** es la importancia de conocimiento y adhesión a los valores y principios adoptados por la organización.
- **Estilo de administración:** es la manera en que los gerentes y ejecutivos lidian con sus subordinados por medio de un estilo de liderazgo democrático y participativo.
- **Estrategia de administración:** es la manera en que los gerentes y ejecutivos lidian con sus subordinados por medio de un estilo de liderazgo democrático y participativo.
- **Estrategia organizacional:** es la forma en que las personas están orientadas y comprometidas en la conducción de la

Calidad de Vida en el Trabajo

Razones para aceptar un trabajo

Entre los aspectos más importantes para que una persona acepte un trabajo tenemos el apoyo de la empresa y los gerentes a los empleados, la flexibilidad de los esquemas, el cuidado manifestado en proveer apoyo y un equilibrio entre el trabajo y la vida privada. La tabla siguiente sobre las características deseables de empleo la realizó Families and Work Institute. Están ordenadas por mayor importancia:

Comunicación abierta
Efecto sobre la familia y la vida personal
Naturaleza agradable del trabajo
Calidad de la administración
Actitud del supervisor
Control constante sobre el trabajo
Adquisición de nuevas habilidades
Seguridad en el empleo
Calidad de los compañeros
Lugar de trabajo
Trabajo estimulante
Políticas que apoyan a la familia
Beneficios sociales
Control de la programación de trabajo
Oportunidades de progreso
Salarios o ganancias
Acceso a la toma de decisiones
Aspectos que ninguna otra empresa ofrece
Oportunidades para cargos gerenciales
Tamaño de la organización

Calidad de Vida en el Trabajo

Indicadores de la Calidad de Vida en el Trabajo

Cada persona percibe su calidad de vida en el trabajo de manera íntima y subjetiva y casi siempre diferente a las demás personas. Algunos indicadores derivados de los modelos de calidad de vida en el trabajo tienen una fuerte influencia en la satisfacción de las personas:

Significado de la tarea: la importancia de su trabajo tal como es percibida por el empleado.

Retroalimentación recibida: de sus pares y superiores en relación con su desempeño.

Autonomía: en la toma de decisiones y libertad en el trabajo para que el empleado perciba que es una pieza importante dentro de la organización.

Meritocracia: e igualdad de oportunidades para que el empleado perciba que su crecimiento profesional es lo que cuenta para su futuro.

Compensación justa y adecuada: que el empleado se sienta satisfecho con sus recompensas y las considere justas y adecuadas.

Integración social: es un agradable ambiente de amistad y camaradería.

Equilibrio: entre el trabajo y el espacio de vida del empleado.

Los procesos de mantener talentos son fundamentales para el resultado global de todos los procesos de administración de personas, pues garantizan la continuidad de la gente en la organización y la preservación del capital



Calidad de Vida en el Trabajo

Programas de Bienestar de las Personas

Las empresas que buscan prevenir problemas de salud de sus empleados adoptan programas de bienestar, animando a las personas a mejorar sus estándares de salud.

Los programas de bienestar:

- Ayudan a los empleados a identificar potenciales riesgos de salud.
- Educan a los empleados con respecto a riesgos de salud como presión sanguínea elevada, tabaquismo, obesidad, mala alimentación y estrés.
- Animar a los empleados a cambiar su estilo de vida mediante ejercicio, asesoría, orientación, buena alimentación y vigilancia de la salud.



Calidad de Vida en el Trabajo

REFERENCIA:

- Aburdeme,P(2006) Megatendencias 2000. Bogotá, Colombia, Norma.
- Boyett Joseph y Boyett Jimmie (1999). Hablan los gúrus. Bogotá, Colombia, Editorial Norma, capítulo 7.
- Bunge,M(1999). Buscar la filosofía en las ciencias sociales, (1q. Ed. En español). México, Siglo XXI, p. 165.
- David, F.R. (2003). Conceptos de administración estratégica (9ª edición). México, Pearson-Prentice Hall, p. 107. Adaptado por Smart globalization, Business Week (27 de agosto de 2001), pp. 132-137.
- Drucker, P (2002). La gerencia en la sociedad futura Bogorá, Colombia, Editorial, Norma, pp. 227-229.
- Edvinson, L. y Malone, M. (1998). El capital intelectual. Bogotá, Colombia, Norma, p. 59.
- Gibson, R(editor, 1997). Repensando el futuro. Bogotá, Colombia, Editorial Norma.
- Khadem, R. y Lorber, R. (2006). Administración en una página (edición actualizada y aumentada). Bogotá Colombia, Editorial Norma.
- Kim, W. Ch. y Mauborgne, R. (2005). La estrategia de océano azul. Bogotá, Colombia, Editorial Norma.
- Mayntz, R. et al. (1980). Introducción al estudio de la sociología empírica (2ª edición. Madrid, España, Alianza Editorial, pp. 20-21
- Naisbitt, J. Megatrends. Asia
- Padrinas, F. (1999). Metodología y técnicas de investigación en ciencias sociales (36ª. Edición). México, Siglo XXI, pp. 28 y 31.
- Tamayo, M (2005). El proceso de la investigación científica(4ª. Edición). México, Editorial Limusa, pp. 19 y 22.
- Thompson, A. y Strickland III, A.J. (1999). Strategic management (11ª. Edición). Singapur, Irwin-McGraw-Hill, p. 376.
- Toffler A. y Toffler H. (1995). La creación de una nueva civilización. México, Editorial Plaza y Janés, capítulo 4.
- Wartofsky, M. (1981). Introducción a la filosofía de la ciencia. Madrid, España, alianza Universal

Calidad de Vida en el Trabajo