

**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DE CARTAGENA**

**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EMPRESA**

**TITULACIÓN: MASTER EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN  
DE EMPRESAS (MBA).**

**TRABAJO FIN DE MASTER**



**TÍTULO: ENFOQUES SOBRE LA CALIDAD DE VIDA EN EL  
TRABAJO Y SUS INFLUENCIAS EN LA EFICACIA  
EMPRESARIAL.**



**Alumno: Sebastián Ros Escudero**

**Director: D<sup>a</sup>. María Eugenia Sánchez Vidal**

**Junio 2012**

## ÍNDICE

<b>RESUMEN/ABSTRAC.....</b>	<b>4-5</b>
<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>6</b>
<b>CAPÍTULO 1.-CONTEXTUALIZACIÓN DEL TEMA: EL SIGLO XX, INICIOS XXI ,GLOBALIZACIÓN Y DESENCANTAMIENTO LABORAL.....</b>	<b>8</b>
<b>CAPÍTULO 2.- CONCEPTUALIZACION DE LA CALIDAD DE VIDA EN EL TRABAJO.....</b>	<b>12</b>
<b>2.1. CALIDAD DE VIDA EN EL TRABAJO SEGÚN EL ENFOQUE DE ANALISTAS E INVESTIGADORES. INVESTIGACIÓN TEÓRICA ...</b>	<b>12</b>
2.1.1 Análisis conceptos y sus dimensiones objetivas y subjetivas.....	17
2.1.2. Conclusiones.....	18
<b>2.2. RECOPIACIÓN DE LOS DIVERSOS GRUPOS Y CATEGORÍAS PROPUESTOS POR LOS ANALISTAS RELATIVOS A LA CALIDAD DE VIDA EN EL TRABAJO.....</b>	<b>19</b>
2.2.1. Análisis de las categorías y grupos.....	19
2.2.2. Análisis semántico y del contenido de las categorías y grupos....	23
2.2.3. Conclusiones grupo y categorías.....	28
<b>2.3. CALIDAD DE VIDA EN EL TRABAJO SEGÚN EL ENFOQUE DE LOS TRABAJADORES. INVESTIGACIÓN EMPIRICA.....</b>	<b>29</b>
2.3.1. Semejanzas y diferencias entre investigadores y trabajadores.....	30
2.3.2. Conclusiones al estudio teórico y empírico.....	34
<b>CAPÍTULO 3.- INFLUENCIAS DE LA CALIDAD DE VIDA EN EL TRABAJO EN EL CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS EMPRESARIALES Y ORGANIZACIONALES.....</b>	<b>36</b>
<b>3.1. CONCEPTOS, MODELOS Y CRITERIOS DE LA EFICACIA EMPRESARIAL.....</b>	<b>36</b>
3.1.1. Resumen modelos de la eficacia empresarial.....	42
3.1.2. Análisis modelos evaluación de eficacia empresarial.....	46

<b>3.2. RELACIONES ENTRE LA CALIDAD DE VIDA LABORAL Y LA EFICACIA EMPRESARIAL-ORGANIZACIONAL.....</b>	<b>46</b>
<b>3.3. BREVE ANALISIS Y CONCLUSIONES.....</b>	<b>51</b>
<b>CONCLUSIONES GENERALES.....</b>	<b>52</b>
<b>FUENTES Y BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>53</b>

## **RESUMEN**

Este trabajo, basado en estudios bibliográficos e investigaciones empíricas realizadas por investigadores, pretende aportar un conocimiento más amplio del concepto de Calidad de Vida en el Trabajo (CVT) y cómo se puede potenciar conjuntamente con la eficacia empresarial (EFE), en términos de desempeño laboral.

En él se hace un acercamiento al contexto histórico, marcado en sus inicios por profundas crisis y guerras, para apreciar el comienzo de la preocupación por la calidad de vida en el trabajo, y las transformaciones que ha sufrido este concepto hasta la globalización. Dentro de los estudios e investigaciones teóricas de analistas, y mediante un análisis de contenido, se verifican los aspectos de la CVT más frecuentemente evaluados por investigadores, y los más considerados por trabajadores, observando sus similitudes y las diferencias, confirmando que el concepto de CVT evoluciona en el tiempo según los contextos laborales, los cambios de tecnologías, etc., y que las prioridades que aumentan el buen clima y calidad de vida en el trabajo son diferentes para los investigadores y para los trabajadores. Desde esta perspectiva, y tras las conceptualizaciones dadas por analistas sobre la eficacia empresarial, vemos que la percepción por parte del empleado respecto a la interacción social con la empresa, a las condiciones del entorno y clima de trabajo, la satisfacción en relaciones interpersonales, el compromiso y identificación con la empresa, consideradas y evaluadas como dimensiones prioritarias por los trabajadores en la CVT, influyen en el desempeño individual y grupal, dependiendo de las políticas empresariales que según se acerquen o distancien de las citadas dimensiones, repercutirán de forma positiva o negativa en la eficacia empresarial y organizacional.

**Palabras claves: Calidad de vida en el Trabajo, Relaciones laborales, Recursos humanos, Teorías sociológicas del trabajo, Globalización, Eficacia Empresarial.**

## **ABSTRACT**

This work, based on literature studies and empirical research conducted by researchers, aims to provide a broader understanding of the concept of Quality of Life at Work (QLW) and how it can enhance business efficiency (BE) in conjunction with in terms of performance work.

It is an approach to historical context, marked at the outset by deep crises and wars, to see the beginning of the concern for quality of life at work, and the changes it has undergone this concept to globalization. Among the theoretical studies and research analysts, and through content analysis, verified the QLW aspects most often evaluated by researchers, and considered by most workers, noting their similarities and differences, confirming that the concept of QLW evolves in time according to work settings, changes in technology, etc., and that the priorities that enhance the positive atmosphere and quality of work life are different for researchers and workers. From this perspective, and after the conceptualizations provided by analysts on business efficiency, we see that the perception of the employee with respect to social interaction with the company, environmental conditions and working environment, satisfaction in interpersonal relationships, commitment and identification with the company, considered and evaluated as a priority dimensions by employees in the QLW, influence individual and group performance, depending on business policies as near or distance themselves from the above dimensions, will impact positively or negatively in business and organizational effectiveness.

**Keywords: Quality of work life, Industrial relations, human resources, labor, sociological theories, Globalization, , business efficiency**

## INTRODUCCIÓN

El siglo que nos precede marco en gran medida los actuales sistemas económicos, sociales y culturales de la actualidad, debido en gran medida a los desordenes económicos, crisis y guerras de inicios y mediados del siglo XX, apareciendo al final de los años 60' el concepto de “Calidad de Vida en el Trabajo” (CVT) para llamar la atención de la deficiente calidad en los centros de trabajo.

En los inicios de los años 90', el modelo económico predominante y definido como globalización de los mercados, impone que cada país o región trate de explotar y optimizar sus ventajas competitivas. Las diferencias entre las economías de distintos países o regiones han representado que las oportunidades de negocios sean desiguales. Hecho que ha generado ganadores y, lamentablemente, muchos perdedores. Las consecuencias para los habitantes de estos últimos son altos niveles de desempleo, marginalidad y exclusión social, con el consiguiente efecto negativo en la calidad de vida de los trabajadores y una mayor precariedad en las condiciones laborales.

La preocupación por la CVT surge inicialmente en el mundo académico en 1947. Al final de los años 60' la expresión CVT fue utilizada por primera vez para denunciar la precariedad y deficiencia de la calidad laboral de los trabajadores, tanto en Estados Unidos como en Europa. En 1972 se consolida como movimiento, enfatizando la búsqueda de soluciones para los problemas del entorno laboral.

La investigación sobre CVT se potencia al final de los años 70'. Desde entonces, han sido distintas las concepciones de CVT y numerosas las organizaciones gubernamentales, instituciones privadas y empresas que se han ocupado de la misma. A partir de los años 90', quizás como consecuencia de los cambios tecnológicos, fuerte competitividad internacional y también de los avances científicos en el ámbito de la evaluación organizacional, la temática de la CVT pasa a estar más frecuentemente asociada a las discusiones sobre productos, procesos, sistemas y modelos de calidad.

Se considera que la CVT ofrecida por una organización y percibida como satisfactoria por los empleados, repercute positivamente en la salud física, psíquica y emocional del trabajador, impactando favorablemente en los desempeños y resultados

organizacionales. En este sentido, la CVT y sus relaciones con la EFE, tema investigado en el presente trabajo, es un imperativo para la supervivencia empresarial.

Tal marco teórico fundamenta este trabajo que se estructura en tres capítulos.

El primer capítulo aborda la contextualización que detalla los inicios del siglo XX, donde un periodo de entreguerras, seguido de una guerra mundial finalizando con la guerra fría, marcarían las directrices y serían los detonantes que llevan a la búsqueda de una mejores condiciones laborales, no siendo hasta finales del siglo XX cuando se retomen las políticas sociales y económicas, que ante su fracaso, da lugar a lo que hoy conocemos como globalización.

En el segundo capítulo se hace una revisión teórica de la conceptualización de CVT realizada por los investigadores en las últimas tres décadas. Se presentan los antecedentes y bases teóricas del movimiento CVT. Se analiza las distintas aproximaciones al concepto, los métodos utilizados en las evaluaciones de la CVT, las dimensiones propuestas en los modelos y las categorías más frecuentes que aparecen en los estudios. El análisis de contenido realizado sobre estas aproximaciones posibilitó identificar los aspectos de CVT más evaluados por los investigadores y contrastarla posteriormente, con la percepción que tienen los trabajadores actualmente sobre el significado de la CVT (estudio empírico).

El estudio empírico incluido en el presente trabajo fue realizado con 1.527 trabajadores de un banco brasileño, sobre el significado actual que para ellos tiene el concepto de la CVT. Los datos fueron recogidos mediante una pregunta abierta "¿Qué significa tener calidad de vida laboral para usted?", y 60 ítems tipo escala Likert, cuya base conceptual se asemejaba mas a los aportes teóricos de las investigaciones analizadas en el estudio teórico.

El tercer capítulo se refiere a la literatura sobre Eficacia Empresarial (EFE). En este sentido, se revisan los acercamientos al concepto, los modelos, las dimensiones e indicadores propuestos, concluyendo con el análisis de algunos estudios, realizados a partir de 1976, que establecen relaciones entre CVT y EFE para identificar los

indicadores y niveles de análisis más frecuentes y la correlación indivisible entre CVT y Eficacia Empresarial.

## **CAPÍTULO 1.-CONTEXTUALIZACIÓN DEL TEMA: EL SIGLO XX, GLOBALIZACIÓN Y DESENCANTAMIENTO LABORAL.**

Un breve recorrido por el siglo XX facilitará contextualizar el tema objeto de este trabajo, puesto que ha asentado las bases del actual sistema político, económico, social y cultural en el que estamos inmersos. Como señala Habermas, “El comienzo de la primera guerra mundial y el desmoronamiento de la Unión Soviética dan el marco a este siglo, que atraviesa dos guerras mundiales y la guerra fría y sugiere la continuidad de una guerra incesante de los sistemas, de los regímenes y las ideologías por más de setenta y cinco años. Esta puntuación deja espacio, sin duda, para tres diferentes interpretaciones, de acuerdo con el mundo donde se sitúe al antagonismo: en el espacio de la economía de los sistemas sociales, en el de la política de las superpotencias o en el espacio cultural de las ideologías”<sup>1</sup>.

El periodo de entreguerras (1919–1939), y sus consecuencias, señalan la primera línea de acción que marcarían las actuales situaciones en todos los ámbitos. En el marco social y, más específicamente, en el ámbito de las relaciones laborales, se produjo un desorden, que se tradujo en la incesante y cambiante normalización de las condiciones que regulaban la vida en el trabajo.

En el citado periodo, la crisis no llega inmediatamente después de la guerra, estallando en sus inicios un boom económico, en el que Estados Unidos, como gran potencia económica, da dinero para la reconstrucción, generando una subordinación a la compra-venta, y, consecuentemente, a la producción, dando inicio al desarrollo de la industria de bienes de consumo, con el consiguiente aumento de nuevos puestos de trabajo, con un aumento de la ganancia y de la posibilidad de comprar, produciéndose una mayor demanda y una reducción de los niveles de paro.

---

<sup>1</sup> HABERMAS, Jürgen. (1998). “Nuestro breve siglo”, *Nexos*, n° 248.  
[http://www.archivochile.com/Ideas\\_Autores/habermasj/esc\\_frank\\_haberm0004.pdf](http://www.archivochile.com/Ideas_Autores/habermasj/esc_frank_haberm0004.pdf)

El desarrollo llega hasta 1920, generando una primera crisis en 1921, con una bajada en la demanda de bienes de consumo, pero con la producción al mismo nivel, generando un gran stock de productos que no tienen salida. La consecuente bajada de los precios, unida a la reacción de los productores, que optan en producir menos para que los precios no sigan bajando, trajo consigo un excedente de mano de obra y un aumento desproporcional de desempleo.

El 24 de Octubre de 1929 (el llamado “Jueves Negro”) se ponen a la venta de repente 13 millones de acciones, con muy poca demanda. El precio desciende y empieza la desconfianza. El denominado Crack del 29 tiene un efecto dominó, empujando unos a otros hasta el fin de la economía y de la sociedad, trayendo consigo la Gran Depresión. La crisis en Europa tiene las mismas causas que en EEUU con una reducción drástica del comercio exterior, repatriación de capitales y quiebra de la Banca.

Según Pierre León, “al cerrarse las empresas sube el paro. Un 25 % de la población está en el paro (parcial o total) y las consecuencias mundiales hacen su aparición, con el hundimiento de la producción, declive del comercio mundial y un aumento espectacular del paro (más de 30 millones). El sistema económico de ese momento (el liberalismo económico), sale mal parado”<sup>2</sup>.

La tensión económica se elevará durante la segunda guerra mundial, y la posterior guerra fría, que dificultarán el mantenimiento de una visión más amplia y global. Además, las restricciones impuestas al comercio y el capital dieron lugar a que los Estados, y entre estos, indudablemente, los más desarrollados, controlaran en gran medida, y de manera individual, sus riquezas económicas<sup>3</sup>. Únicamente hacia finales del siglo XX la interdependencia económica mundial volvió a constituirse en un reto que llevó a los países a reforzar la coordinación de sus políticas.

No fue hasta la década de 1980 y comienzos de la 1990 cuando tuvieron lugar dos acontecimientos que pusieron de relieve la reaparición de la política social

---

<sup>2</sup> LEÓN, Pierre. (1997). *Historia económica y social del mundo. Guerras y crisis (1914-1947)* <http://www.claseshistoria.com/entreguerras/%2Bpierreleon.htm>

<sup>3</sup> NETTER T, BEAUCHAMP C. (2010). “La larga lucha para dotar de una base social a la economía mundial”. *Trabajo OIT*, nº 70, pp.3-4.

internacional. El primero de ellos fue el debate sobre la introducción de una cláusula social en el comercio internacional en la Organización Mundial del Comercio (OMC). Y el segundo, un esfuerzo más intenso en el sistema de las Naciones Unidas dedicado a reorientar la política internacional en el desarrollo social y laboral. En la década de los años 70' se empezaba a manifestar la dualidad de los conceptos diferenciales entre trabajo y empleo, dándole significado en la OMC y en las Naciones Unidas.

El trabajo comprendido como “actividad”, el análisis centrado en las situaciones y las condiciones de trabajo, resultaban pertinentes en el período de las sociedades industrializadas de la posguerra, mientras que el avance del desempleo y la desregulación mercantil de las relaciones laborales imponen hoy su relevo por el “empleo” definido como “norma social”, por un análisis centrado en las trayectorias ocupacionales, los mercados de trabajo y los procesos de socialización diferenciales regulados por las instituciones y los agentes que están determinado las formas y contenidos de aquel.

Según el estudio de Castillo Mendoza y García López, “desde el vértice del "trabajo", las relaciones salariales designan las tareas que se deben efectuar, la organización que las define y las condiciones que las acompañan; desde el otro vértice, como "empleo", se refieren a la formación, experiencia, estatus y expectativas de los asalariados desde un aspecto de socialización”<sup>4</sup>.

La creciente globalización económica significa el desafío más importante para el orden social y político de la Europa surgida de la postguerra. Una salida podría consistir en que la fuerza reguladora de la política hiciera crecer de nuevo a los mercados que escaparon al control de los Estados nacionales, poniéndolos en sintonía con la socialización del empleo, socialización en continuo deterioro por la gran demanda existente y la poca oferta, siendo esta cuando se produce precaria, marginal y lejos de la búsqueda de la equidad.

---

<sup>4</sup> CASTILLO MENDOZA Carlos Alberto y GARCÍA LÓPEZ Jorge. Marx, entre el trabajo y el empleo. <http://www.ucm.es/BUCEM/cee/doc/01-23/0123.pdf>

El Estado nacional cuenta cada vez con menos opciones. Dos de ellas han quedado excluidas: el proteccionismo y la vuelta a una política económica orientada a la demanda. Hasta donde los movimientos del capital pueden controlarse todavía, una política proteccionista dentro de las economías nacionales, bajo las condiciones de la globalización, tendría consecuencias inaceptables.

Los programas estatales de empleo fracasan actualmente no sólo por el endeudamiento de los presupuestos públicos, sino también porque han dejado de ser efectivos dentro de los marcos nacionales. Bajo las condiciones de una economía globalizada, el "keynesianismo en un solo país" ya no funciona. En este contexto, tiene más perspectivas una política de previsión, inteligente y preocupada por la adaptación de las condiciones nacionales a las de la competencia global. Las medidas acreditadas siguen teniendo solvencia: una política industrial previsor, el incremento de la investigación y el desarrollo, es decir, de innovaciones futuras, la profesionalización de la fuerza de trabajo, el mejoramiento de la educación, así como una coherente flexibilidad en el mercado de trabajo.

Estas medidas traen a medio plazo ventajas dentro del país; sin embargo, no transforman las desventajas en la competencia internacional.

Como afirma Ibarra Muñoz, “la globalización de la economía destruye siempre la tradición histórica que hizo posible transitoriamente el compromiso del Estado de bienestar social. Aunque este compromiso no sea la solución ideal de un problema inherente al capitalismo, mantuvo siempre los costos sociales dentro de límites aceptables”<sup>5</sup>.

El modelo económico definido como globalización de los mercados impone que cada país o región trate de explotar y optimizar sus ventajas competitivas. Las diferencias entre las economías de distintos países o regiones han representado que las oportunidades de negocios sean desiguales. Hecho que ha generado ganadores y, lamentablemente, muchos perdedores. Las consecuencias para los habitantes de estos últimos, son altos niveles de desempleo, marginalidad y exclusión social.

---

<sup>5</sup> IBARRA MUÑOZ, D. (1998) "Globalización, moneda y finanzas", *Mercado de valores*, nº112, pp.23-31.

La globalización es un proceso, un proceso inconcluso, en el que se está creando una interdependencia económica por la expansión del capitalismo, y una circulación constante, en fronteras cada vez menos visibles, de mercancías, servicios, mensajes, ideas, personas (aunque con limitaciones incoherentes) y de cultura. Al ser un proceso inconcluso y tan variado es difícil hacer una valorización total, pero lo que sí se puede decir es que el momento por el que atravesamos presenta muchas dificultades, aunque si podemos y sabemos mantener el comercio sin descuidar lo social, sin imponer jerarquizaciones, permitiendo la competencia en igualdad de condiciones, en un futuro quizás no lejano, las cosas podrían mejorar.

Sin duda, la sociedad y sus formas de organización regularán este proceso, pues al fin y al cabo sin capacidad de consumo el capitalismo resulta inviable, dando lugar inevitablemente a una oferta de trabajo pobre, precaria y abusiva, trayendo consigo el “desencantamiento laboral”.

Uno de los mayores problemas de fines del siglo XX y comienzos de éste siglo XXI es la falta de trabajo, que se evidencia en los altos niveles de desempleo que afectan por igual a jóvenes y adultos, hombres y mujeres. Situación que se da en todas las áreas del conocimiento: empleados, técnicos, profesionales y ejecutivos. En tal sentido, considero que lo que se vive actualmente es sólo una etapa, que deberá ser evaluada, revisada y transformada, en pro de una sociedad más equitativa y productiva.

## **CAPÍTULO 2.- CONCEPTUALIZACION DE LA CALIDAD DE VIDA EN EL TRABAJO**

### **2.1. CALIDAD DE VIDA EN EL TRABAJO SEGÚN EL ENFOQUE DE ANALISTAS E INVESTIGADORES. LAS ÚLTIMAS PROPUESTAS TEÓRICAS (1973-2007).**

En este capítulo se revisan los estudios sobre calidad de vida en el trabajo (en adelante CVT) desde 1973 hasta 2007. Su propósito principal es analizar la conceptualización que tienen los investigadores de la CVT e identificar las categorías que han sido más frecuentemente utilizadas en las evaluaciones de CVT.

De esta revisión teórica se destacan dos puntos: en primer lugar, el desarrollo teórico alrededor del tema ha fluctuado en las últimas décadas: la investigación sobre el tema fue impulsada en los años 70. La mayor producción científica sobre CVT se concentra en los años 80. En los años 90, aunque esa producción haya disminuido, el interés por la CVT continua siendo, además de relevante y actual, un tema controvertido para todos los involucrados en el mundo de las organizaciones, sean investigadores o trabajadores.

En segundo lugar, hay una diversidad de estudios y definiciones sobre la CVT. Según sea el énfasis de la investigación se presentan dicotomías entre el enfoque subjetivo o el enfoque objetivo; la confusión entre los términos dimensión y categoría; la controversia en la evaluación de la CVT por métodos objetivos o subjetivos.

Se comprueba así, que la CVT ha sido entendida de formas distintas y que aún no hay una definición conceptual y operacional ampliamente aceptada. Contextos laborales distintos, características organizacionales y personales, matices culturales, políticos, económicos y sociales reflejan algunas de las dificultades para generalizar tales respuestas y acotar con precisión un concepto complejo como es el de CVT<sup>6</sup>.

La preocupación por la CVT surgió inicialmente en el mundo académico. Los trabajos del Instituto Tavistock de Londres (1947)<sup>7</sup> que se solucionaron desde un enfoque socio psicológico hacia el socio técnico, son considerados precursores de este movimiento.

Los antecedentes del movimiento de la CVT que influenciaron sus posteriores desarrollos fueron la Democracia Industrial (países escandinavos) y el Desarrollo Organizacional (Estados Unidos). El primero enfatizaba la búsqueda de las alternativas que posibilitasen la flexibilidad y la participación de todos en la planificación y realización del trabajo. El segundo enfocaba la eficiencia y eficacia organizacional y desarrollo humano. La diferencia entre ellos está en la importancia dada a los objetivos

---

<sup>6</sup> GONZÁLEZ, P, PEIRÓ, J.M, y BRAVO M.J. (1996). "Calidad de vida en el trabajo". *Tratado de Psicología del Trabajo: Aspectos psicosociales del trabajo*. Vol.2. Editorial Síntesis. Madrid.

<sup>7</sup> BYRON, T.W. MD (2001)..*El Instituto Tavistock, el secreto mejor guardado en América*. [http://www.bibliotecapleyades.net/sociopolitica/sociopol\\_tavistock06.htm](http://www.bibliotecapleyades.net/sociopolitica/sociopol_tavistock06.htm)

que cada uno se propone. Sin embargo, lo que une esos movimientos es el intento de otorgar una mayor calidad de vida a las personas en su entorno laboral<sup>8</sup>.

El movimiento de la CVT se consolida en la Conferencia Internacional que tuvo lugar en la Universidad de Columbia en 1972, y cuya temática central eran los problemas del entorno laboral.

Muchas y variadas son las definiciones de la Calidad de Vida en el trabajo surgidas en las cuatro últimas décadas, predominando diferentes términos como consecuencia de las experiencias de trabajo sobre la satisfacción laboral y salud mental de los individuos; mejoras para las personas y para la organización; enriquecimiento y humanización del trabajo; motivación, entre otros. Nadler y Lawler (1983) analizaron la evolución de los distintos significados atribuido al término entre 1969 y 1983, período en el cual la concepción de CVT se presenta amplia y genérica.

De 1972 a 1974 la CVT ha sido entendida como un "enfoque" cuyo centro de atención era el individuo y, a la vez, mejoras para las personas y para la organización. Entre 1972 a 1975 ha ido definida como "métodos" o "tecnologías" cuyo propósito era hacer el entorno laboral más productivo y satisfactorio. En esta fase CVT era sinónimo de grupos autónomos de trabajo, enriquecimiento del trabajo o diseño de nuevas plantas con sistemas social y técnico integrados. De 1975 y 1980 la CVT fue entendida como "movimiento" o declaración ideológica sobre la naturaleza del trabajo, cuyo ideal ha sido la dirección participativa y la democracia industrial.

Entre 1979 Y 1982 fue definida como un "todo", que abarcaba cualquier esfuerzo de la organización orientado a la efectividad organizacional, es decir una "panacea" para arreglar los problemas de calidad, competencia internacional, quejas, bajas de productividad, entre otros. Según los autores, a partir de 1982, en caso de que no se cumplieren las expectativas generadas con los proyectos de CVT y su "aparente" capacidad para resolverlo todo este interés tendería a desaparecer. Del análisis de

---

<sup>8</sup> GONZÁLEZ, P, PEIRÓ, J.M, y BRAVO M.J. (1996). "Calidad de vida en el trabajo". *Tratado de Psicología del Trabajo: Aspectos psicosociales del trabajo*. Vol.2. Editorial Síntesis. Madrid.

algunas de las definiciones más expresivas de CVT, surgidas en las últimas cuatro décadas (Tabla 1), se desprende que una delimitación conceptual consensual de CVT sigue siendo un desafío.

Tabla 1	
Definiciones Calidad de vida en el Trabajo (CVT) Analistas e investigadores	
1. Waton (1973)	"Un proceso para humanizar el lugar de trabajo" "Compensación justa y adecuada: la justicia distributiva de la compensación depende de la adecuación de la remuneración al trabajo que la persona realiza, de la equidad interna y de la equidad externa".
2. Katzell, Yankelovich, Fein, Ornati y Nash (1975).	"Un trabajador disfruta de alta CVT cuando: a) experimenta sentimientos positivos hacia su trabajo y sus perspectivas de futuro b) está motivado para permanecer en su puesto de trabajo y realizarlo bien y c) cuando siente que su vida laboral encaja bien con su vida privada, de tal modo que es capaz de percibir que existe un equilibrio, entre las dos, de acuerdo con sus valores personales."
3. Hoffenberg y Dyer (1975).	"La CVT puede definirse en términos de las contribuciones que las organizaciones hacen o (pueden hacer para atender las necesidades económicas y psicosociales de aquellos individuos activamente implicados en la consecución de los objetivos organizacionales."
4. Suttle (1977).	"Grado en que los miembros de la organización satisfacen necesidades personales importantes a través de sus experiencias en la organización"
5. Guest (1979).	"Un proceso a través del cual una organización trata de expandir el potencial creativo de sus miembros implicándoles en las decisiones que afecten a su trabajo"
6. Carlson (1980).	"Es una meta y a la vez un proceso continuo para ir mejorando esa meta. Como meta, la CVT es el compromiso de toda organización por mejorar el trabajo; la creación de un entorno de trabajo y puestos con mayor implicación, satisfacción, y eficacia para las personas a todos los niveles de la organización. Como proceso, apela a los esfuerzos para lograr estas metas a través de una implicación activa de las personas dentro de la organización".
7. Bergeron (1982).	"Aplicación concreta de una filosofía humanista a través de métodos participativos, con el objeto de modificar un o varios aspectos del medio ambiente del trabajo para crear una nueva situación más favorable a la satisfacción de los empleados y a la productividad de la empresa"
8. Visauta (1983).	La calidad de vida en el trabajo será buena y suficiente en la medida en que sean buenas y suficientes: las condiciones objetivas del puesto de trabajo y de su ambiente (calidad del empleo aspecto objetivo); la adecuación de las aptitudes y necesidades del individuo a las características del puesto (aspecto subjetivo), la satisfacción experimentada por los individuos en situación de trabajo. La calidad de vida del individuo considerada globalmente"
9. Nadler y Lawier (1983).	"... forma de pensar sobre las personas, el trabajo y las organizaciones. Sus elementos distintivos tienen que ver con (1) el impacto del trabajo sobre las personas y sobre la eficacia organizacional, y (2) la participación en la solución de problemas y toma de decisiones organizacional",
10. Mirvis y Lalwer (1984).	"Una relación económica, social, y psicológica entre la organización y sus empleados. En términos funcionales puede ser representada como $CVT = f(O, E)$ , donde O representa las características del trabajo y del ambiente de trabajo en la organización y E representa su impacto en el bienestar de los individuos, miembros de la organización y miembros de la sociedad."
11. Delamotte y Akezawa (1984).	"Conjunto de problemas laborales y sus contramedidas reconocidas como importantes determinantes de la satisfacción del trabajador y la

	productividad en muchas sociedades durante su periodo de crecimiento económico”
12. Mateu (1984).	"la oportunidad para todos los empleados, a todos los niveles de la organización de influir eficazmente sobre su propio ambiente de trabajo, a través de la participación en las decisiones que afectan al mismo, logrando así una mayor autoestima, realización personal y satisfacción en su trabajo".
13. Turcotte (1986).	"La dinámica de la organización del trabajo que permite mantener o aumentar el bienestar físico y psicológico del hombre con el fin de lograr una mayor congruencia con su espacio de vida total”.
14. Sun (1988).	"Un proceso dinámico y continuo para incrementar la libertad de los empleados en el puesto de trabajo mejorando la eficacia organizacional y el bienestar de los trabajadores a través de intervenciones de cambio organizacional planificadas, que incrementarán la productividad y la satisfacción”.
15. Fernández y Giménez (1988).	"El grado en que la actividad laboral que llevan a cabo las personas está organizada objetiva y subjetivamente, tanto en sus aspectos operativos como relacionales, en orden a contribuir a su más completo desarrollo como ser humano".
16. Robbins (1989).	"La CVT es el proceso a través del cual una organización responde a las necesidades de sus empleados desarrollando los mecanismos que les permitan participar plenamente en la toma de decisiones de sus vidas laborales”.
17. Fernandes (1990).	""Gestión dinámica y contingencia de los factores físicos, tecnológicos y socio psicológicos que afectan la cultura y renuevan el clima organizacional, reflejando en bien estar del trabajador y productividad de las empresas".
18. Fields y Thacker (1992).	"Esfuerzos corporativos entre los representantes de la dirección y los sindicatos para implicar a los empleados en el proceso de toma de decisiones del trabajo".
19. Munduate (1993).	“La CVT considerada como meta, implica la mejora de la efectividad organizacional mediante la transformación de todo el proceso de gestión de los recursos humanos. Como proceso, la transición desde un sistema de control a un sistema de participación. Como filosofía, considera las personas como un recurso más que como un costo extensivo del proceso de producción”.
20. Heskett et al. (1994)	“la calidad del ambiente de trabajo contribuye a la satisfacción de los empleados, lo que también se conoce como CVT”
21. González, Peiró y Bravo (1996).	"Desde una perspectiva personal la CVT puede ser definida como la estimación o la apreciación subjetiva del conjunto de compensaciones que se obtienen del entorno y de la actividad laboral y que responden, en niveles satisfactorios, a las demandas, expectativas, deseos y necesidades de esa persona en el propio trabajo y fuera de él”.
22. De la Poza (1998).	"La CVT haría referencia a un conjunto de estrategias de cambio con objeto de optimizar las organizaciones, los métodos de gerencia y/o los puestos de trabajo, mediante la mejora de habilidades y aptitudes de los trabajadores, fomentado trabajos más estimulantes y satisfactorios y traspasando poder, responsabilidad, autonomía a los niveles inferiores"
23 .Femández Ríos (1999).	"Grado de satisfacción personal y profesional existente en el desempeño del puesto de trabajo y en el ambiente laboral, que viene dado por un determinado tipo de dirección y gestión, condiciones de trabajo, compensaciones, atracción e interés por las actividades realizadas y nivel de logro y auto desarrollo individual y en equipo".
24. Lau y May (2000).	"La CVT se define como las condiciones y ambientes de trabajo favorable que protegen promueven la satisfacción de los empleados mediante recompensas , seguridad laboral y oportunidad de desarrollo personal".
25. Segurado y Agulló, Miguel, A. et al. (2002).	“Satisfacción laboral aumenta en función de los ingresos económicos, pero a partir de un cierto nivel económico y profesional lo que se demanda es tiempo, que es un bien cada vez más escaso, según se sube por los escalones de la carrera profesional”.

### 2.1.1 Análisis conceptos y sus dimensiones objetivas y subjetivas.

De acuerdo a las proposiciones de Elizur y Shye, Fernandes (1990), González et al. (1996) así como Segurado y Agulló (2002) en las múltiples definiciones de CVT es posible diferenciar dos perspectivas generales:

- Una se relaciona a las personas, también llamada dimensión subjetiva o CVT psicológica.
- La otra hace referencia al entorno laboral o dimensión objetiva.

En la dimensión subjetiva aparecen categorías como satisfacción de necesidades, satisfacción laboral, relaciones interpersonales con jefes y compañeros, actitudes y valores hacia el trabajo como: motivación, compromiso, orgullo, entre otros. Los trabajos de Turcotte (1986), Fields y Thacker (1992), Cohen, Chang y Ledford (1997), Sirgy et al. (2001) y Oliveira (2003), son algunos que ilustran esta perspectiva.

En la dimensión objetiva se hallan tanto las categorías asociadas a las condiciones del entorno laboral como: seguridad, iluminación, ergonomía, tecnología, etc., como las que se relacionan al puesto de trabajo, a los sistemas de gestión, a las características y procesos organizacionales. En esta perspectiva, entre otros, están los trabajos de Walton (1975), Ferrer (1988), Mateu (1988) y Lau y May (1998).

La carencia de las evaluaciones de CVT con énfasis en las personas o en el entorno laboral, posibilitó al nacimiento de una tercera perspectiva:

- la que pretende integrar en la evaluación aspectos objetivos y subjetivos.

En este grupo destacan los trabajos de Visauta (1983), Mirvis y Lawler (1984), Fernández y Giménez (1988), González et al. (1996) y Quijano et al. (2005).

Siguiendo las sugerencias de Elizur y Shye (1990)<sup>9</sup> así como las de González et al. (1996)<sup>10</sup> se ha clasificado las diversas conceptualizaciones de CVT presentadas en la tabla 1 en tres grupos:

---

<sup>9</sup> ELIZU, D Y SHYE, S (1990). "Calidad de vida laboral y su relación con la calidad de vida". *Psicología Aplicada: Una revisión internacional*, Vol.39, Edit. Eudema, Madrid, pp 275-295.

- En el primer están los autores con los números 2, 3, 5, 13, 16 y 23 cuyas definiciones de CVT enfatizan los aspectos subjetivos.
- En el segundo grupo se destaca los autores con los números 1, 6, 7, 14, y 18 los cuales enfatizan los aspectos objetivos.
- En las definiciones del tercer grupo, representado por los autores con los números 8, 10, 15, 17 21, 22 y 24, se verifica el intento de integración de los aspectos objetivos y subjetivos.

En esta tercera perspectiva podemos destacar, en línea con el concepto de la idea que desarrollo en este trabajo, las siguientes definiciones:

"Gestión dinámica y contingencial de los factores físicos, tecnológicos y socio psicológicos que afectan la cultura y renuevan el clima organizacional, reflejando en bienestar del trabajador y productividad de las empresas. Femández (1990).

"El grado en que la actividad laboral que llevan a cabo las personas está organizada objetiva y subjetivamente, tanto en sus aspectos operativos como relacionales, en orden a contribuir a su más completo desarrollo como ser humano" Fernández Ríos y Giménez (1988).

"Una relación económica, social, y psicológica entre la organización y sus empleados. En términos funcionales puede ser representada como  $CVL = f(O, E)$ , donde O representa las características del trabajo y del ambiente de trabajo en la organización y E representa su impacto en el bienestar de los individuos, miembros de la organización y miembros de la sociedad." Mirvis y Lalwer (1984).

### 2.1.2. Conclusiones

Centrando el tema en las posibles valoraciones de CVT, y vistas las diferentes y diversa conceptualizaciones descritas en la tabla 1, estas pueden ser realizadas mediante la utilización de métodos objetivos o subjetivos. En la aproximación objetiva se valoran las condiciones físicas del entorno laboral (seguridad, higiene, iluminación); de la

---

<sup>10</sup> GONZÁLEZ, P, PEIRÓ, J.M, y BRAVO M.J. (1996). "Calidad de vida en el trabajo". *Tratado de Psicología del Trabajo: Aspectos psicosociales del trabajo*. Vol.2. Editorial Síntesis. Madrid.

organización (horarios, salarios), y de los trabajadores (carga física, rendimiento) a través de informaciones, casi siempre cuantitativas, proporcionadas por los representantes y/o documentos procedentes de la organización. Entre los instrumentos más utilizados están listados, perfiles y check-list (Segurado y Agulló, 2002)<sup>11</sup>.

Por otra parte, la aproximación subjetiva posibilita evaluar la percepción, juicio y opinión que tienen los empleados respecto a sus condiciones de trabajo y entorno laboral. Recoge información que puede ser cualitativa o cuantitativa de variables individuales como la satisfacción, la motivación, la identificación, el compromiso con el trabajo y con la organización, entre otras. Las técnicas más utilizadas en este enfoque son la observación, la entrevista y, especialmente, los cuestionarios (Segurado y Agulló, 2002).

Ambas metodologías presentan limitaciones y por sí solas son insuficientes para dar cuenta de un concepto tan amplio y complejo como el de la CVT. En este sentido, autores como Mirvis y Lalwer (1984), Fernández y Jiménez (1988), González et al. (1996), Quijano et al (2005) recomiendan, la integración de la medición objetiva con la subjetiva como una alternativa que puede minimizar la fragmentación y el sesgo en las evaluaciones de la CVT, recomendación a la que me uno, ya que permitiría una mejor y mas detallada visión de la calidad de vida en el trabajo.

## **2.2. RECOPIACIÓN DE LOS DIVERSOS GRUPOS Y CATEGORÍAS PROPUESTOS POR LOS ANALISTAS RELATIVOS A LA CALIDAD DE VIDA EN EL TRABAJO.**

### **2.2.1. Análisis de las categorías y grupos**

Las categorías de CVT que vamos a analizar en este trabajo proceden, en su mayor parte, de estudios empíricos realizados entre 1976 y 2007 en distintos contextos. Para identificarlos se ha realizado una revisión del tema en la base de datos Psicodoc (Colegio Oficial de psicólogos de Madrid), a través de la plataforma de la UNED-e, donde se observa una mayor número de investigaciones (36 referencias) en la década de

---

<sup>11</sup> SEGURADO, A Y AGULLÓ, T (2002). “Calidad de vida laboral: Hacia un enfoque integrador desde la Psicología Social”. *Psicothema*, 14, pp. 828-836.

los ochenta, más baja (19 referencias) en la década de los 90, terminando con unas 9 en la década del 2000 ( la última identificada hace referencia al año 2003, siendo a partir de este año las referencias escasas o nulas o de menos significado). Tras la lectura he identificado 19 trabajos (tabla 2), los cuales me servirán como parte de este trabajo. En esta tabla se indican los autores con una letra y los aspectos de la CVT investigados por ellos con un número, como se detalla a continuación:

**Tabla 2. Categorías de las CVT propuesta por los analistas e investigadores.**

AUTOR Y AÑO	CATEGORÍAS PROPUESTAS
<b>A. OLIVEIRA (2003)</b>	Equidad: remunerativa (01), en el trato (02), remuneración satisfactoria (03), carga de trabajo (04) entorno físico del trabajo (05), estabilidad en el empleo (06), retroinformación (07), libertad de expresión (06), relación con los jefes (09), actuación sindical (10), participación en las ganancias (11) comunicación (12), (2005 formación ofrecidas (13), status (14), autonomía (15), relación interpersonal (16), responsabilidad (17) , autorrealización (18), nivel de desafío (19), desarrollo personal (20) y profesional (21), creatividad (22), identidad con la tarea (23) y demandas del trabajo (24).
<b>B.Miguel y Miguel (2002)</b>	Satisfacción con funciones y actividades laborales (25), jerarquía supervisión (26), organización del trabajo: distribución de tareas (27) participación en elección (28) importancia del trabajo (29), comunicación en la empresa: procesos de comunicación(30), negociación colectiva (31) resolución de problemas (32), tendencia a la conflictividad o cooperación (33), valoración convenio colectivo (34), estímulo a la participación (35), confianza (36), relación entre compañeros (37), relación con superiores (38), Tiempo de trabajo: horarios (39), flexibilidad (40), tiempo trayecto casa-empresa-casa (41), seguridad e higiene (42), riesgos laborales (43), satisfacción con entorno físico del puesto de trabajo (44), información sobre estrés y cansancio (45), valoración de la formación laboral (46), promoción (47), compensación por el trabajo: satisfacción por remuneración (48), beneficios (49) Actitud en el puesto de trabajo: opinión de cambiar puesto de trabajo actual por otro (50), orgullo e identificación con la empresa (51).
<b>C - Sirgy y Efraty (2001)</b>	Satisfacción de necesidades salud y seguridad: protección enfermedades y daños dentro y fuera del trabajo (52), Satisfacción de necesidades económicas y familia: pago (53) estabilidad (54), otras necesidades familiares (55), Satisfacción de necesidades sociales: relaciones con otros (56), ocio (57), Satisfacción de necesidades estima: reconocimiento del trabajo dentro y fuera de la organización. (58), Satisfacción de necesidades de actualización: desarrollo potencial personal (59) y profesional (60), Satisfacción de necesidades conocimiento: aprendizaje,

	mejora habilidades profesionales (61) Satisfacción de necesidades estéticas: creatividad en el trabajo y creatividad personal (62).
<b>D- Requena (2000)</b>	Grado de satisfacción con el trabajo (63), Ambiente de trabajo estimulante (64), Trabajo no agotador (65), trabajar con independencia (66), No trabajar fines de semana (67), Comer en casa (68).
<b>E- Van der Doef y Maes (1999)</b>	Satisfacción laboral (69), uso de habilidades (70), autoridad en la decisión (71), control de la tarea (72), presión del tiempo (73), ambigüedad de rol (74), esfuerzo físico (75), exposición a riesgos (76), inseguridad en el puesto de trabajo (77), carencia de significado del trabajo (78), apoyo social del supervisor (79). apoyo social compañeros (80).
<b>F- Lau y May (1998)</b>	Pago y beneficios (81), oportunidades: formación (82), promoción y políticas de (83), existencia de minorías (84), seguridad del puesto de trabajo (85), orgullo en el trabajo (86) y por la empresa (87), confianza y justicia: (comunicación con niveles superiores, accesibilidad ejecutivos, sistemas de evaluación y quejas efectivos) (88), camaradería y amistad (sentimiento de ser familia disfrutar de trabajar con otros (89)
<b>G- Cohen, Chang y Ledford (1997)</b>	Satisfacción laboral (90), satisfacción necesidades de crecimiento(91), satisfacción necesidades sociales (92), satisfacción necesidades de grupo (93), compromiso organizacional (94)
<b>H- Quijano (1997)</b>	Conflicto de rol (95), autoeficacia (96), características del puesto (97), apoyo (98), Equidad (99), claridad de rol (100), estrés y Burnout (101), satisfacción (102), motivación (103), identificación y compromiso con el trabajo (104), salud general, (105), ocio (106), sobrecarga de trabajo (107).
<b>I- Fields y Thacker (1992)</b>	Compromiso con la organización (108), compromiso con sindicato (109), satisfacción laboral (110).
<b>J- Wilcock y Wright (1991)</b>	Salario y beneficios (111), horario (112), ambiente de trabajo (113 ), uso y desarrollo de habilidades (114), oportunidad de promoción (115), integración social entre pares (116), espíritu de equipo (117), participación en la toma de decisión(118), trabajo y vida social: equilibrio relativo (119), relevancia social de la vida laboral (120).
<b>K- Efraty y Sirgy (1990)</b>	Satisfacción de necesidades de supervivencia: seguridad (121) y recursos económicos (122) Satisfacción de necesidades sociales: relaciones interpersonales (123) y pertenencia (124) Satisfacción de necesidades del "Ego": autoestima (125) y autonomía (126) Satisfacción de necesidades de auto-actualización: crecimiento (127), habilidades superiores (128).
<b>L- Salas y Glickman 1990)</b>	Retroinformación (129), variedad (130), significación del trabajo (131), Autonomía (132), identidad laboral (133), toma de decisión (134), disponibilidad tecnológica (135).
<b>M- Ferrer (1988)</b>	Salario (136), estabilidad salarial (137), estabilidad de empleo (138), seguridad

	social (139), protección y seguridad del ambiente físico (140), salud (141), participación (142), pertenencia (143), aprobación (144), facilidad de asociación (145), capacidad de intervenir en decisiones (146), necesidad de autorrealización (147), desarrollo de talentos y capacidades (148), igualdad salarial según sexos (149) objetividad de la evaluación (150) organización del trabajo (151).
<b>N- Mateu (1988)</b>	Retribución suficiente y justa (152), relación apropiada de la paga por diferentes trabajos (153), condiciones de trabajo seguras y saludables (154), condiciones físicas o jornadas horarias que no resulten perjudiciales para la salud (155), oportunidad inmediata de utilizar y desarrollar las aptitudes humanas (156), autonomía(157) destrezas múltiples(158), información y feedback (159), tareas completas (160), planificación (161), futuras oportunidades de promoción (162) aplicación futura de conocimientos y aptitudes (163), integración social en la empresa: ausencia de prejuicios, igualitarismo, movilidad, grupos primarios de apoyo, sentimiento de "comunidad" (164) , apertura interpersonal en cómo los miembros de la organización se relacionan e intercambian ideas y sentimientos (165), derechos fundamentales de la persona en la empresa: intimidad personal (166), libertad de expresión (167), equidad en retribuciones (168), recompensas simbólicas (169), estabilidad en el empleo (170), trabajo y espacios vitales total: equilibrio trabajo y vida (171), ocio (172), relevancia social de la vida laboral (173).
<b>O- Marks, Mirvis, Hackett y Grady (1986)</b>	Satisfacción de necesidad de crecimiento: promoción (174) y logro (175), sugerencias ofrecidas: participación y comunicación (176), participación toma de decisión (177), comunicación grupo trabajo (178) comunicación organizacional (179), características del trabajo: significación (180), desafío (181) responsabilidad personal (182).
<b>P- Mirvis y Lawler (1984)</b>	Satisfacción con: paga (183), beneficios (184), seguridad y estabilidad (185) condiciones físicas de trabajo (186), relación con compañeros (187), posibilidad logros y desarrollo de habilidades (188), satisfacción laboral general (189), tipo de supervisión: tareas o personas (190), influencia: sugerencias, expresar quejas, manejo de quejas, participación (191), evaluación del rendimiento (192), recompensas extrínsecas (193), recompensas intrínsecas (194), oportunidad para las recompensas (195), Puesto de trabajo: responsabilidad personal (196), significado (197), importancia (198), variedad (199), desafío (200), autonomía (201).
<b>Q- Visauta (1983)</b>	Satisfacción en el trabajo (202), temperatura (203), luz (204), ruidos (205), limpieza (206), espacio (207), condiciones de seguridad (208), carga física (209), carga mental (210), jornada de trabajo (211), transporte (212), oportunidades de formación (213), utilización de las capacidades(214), promoción (215), preparación necesaria (216), relación con compañeros (217), relación con superiores inmediatos (218), relación con la organización (219), diversificación de

	funciones (220), identificación al producto (221), intervención en la tarea (222), seguridad o garantía en el empleo (223), salario (224), otras ventajas sociales (225), reconocimiento o consideración interna y externa (226), autonomía (227), responsabilidad (228), posibilidad / gravedad de errores (229), iniciativa (230).
<b>R- Walton (1975),</b>	Paga adecuada y justa: suficiencia y equidad interna y externa (231), jornada de trabajo razonable (232), ambiente físico seguro y saludable (233), uso y desarrollo de capacidades (234) , autonomía (235), habilidades múltiples (236), información de los procesos de trabajo (237), oportunidad de crecimiento (238), desarrollo personal (239) y profesional (240), promoción (241), estabilidad en el empleo (242), integración social: ausencias de perjuicios (243), igualdad (244), movilidad (245), grupos primarios de apoyo (246), franqueza interpersonal (247), protección de los derechos del trabajador (248), privacidad(249), libertad de expresión (250), tratamiento imparcial (251), equilibrio trabajo y vida (252), ocio (253), horarios (254), relevancia social de la vida laboral (255).
<b>S- Hoffenger (1975)</b>	Tecnología (256), organización del trabajo (258), necesidades personales (259), necesidades del medio físico (260) y social (261), diseño de puesto (262).

Elaboración propia a través de base de datos Psicodoc.org. Fuentes oficiales.

### 2.2.2. Análisis semántico y del contenido de las categorías y grupos.

Como se verifica, en la operacionalización del concepto las categorías de CVT propuestas han sido muchas. Para el propósito de reducir la amplitud de las 262 categorías presentadas en la tabla 2, e identificar las más frecuentes, se realiza un análisis semántico de los contenidos de dichas categorías, a través de la técnica de análisis de contenido.

Bardin (1977) define la técnica de análisis de contenido como: "... procedimientos objetivos y sistemáticos de descripción del contenido para obtener indicadores cuantitativos o no, que permitan la inferencia de conocimientos relativos a las condiciones de producción y recepción de los mensajes."<sup>12</sup>

La primera fase del análisis de contenido consistió en la codificación de las categorías originales en palabras claves. En la fase siguiente clasifique los contenidos por asociación temática. Esto permitió agrupar las categorías con el mismo significado semántico y reducir las 262 categorías presentadas en la tabla 2, en 60 contenidos,

<sup>12</sup> BARDIN, L. (1977). *Análisis de Contenido*. Editorial 70 Ltda. Lisboa

estableciendo sus frecuencias, a partir de los criterios establecidos previamente para los contenidos relacionados con:

.- Satisfacción de necesidades básicas (Maslow, 1982):

- Físicas (temperatura, iluminación, ruido, espacio, mobiliario, recursos materiales, tecnología y su disponibilidad, satisfacción con el entorno del puesto de trabajo, infraestructura, condiciones físicas del ambiente de trabajo); de seguridad (seguridad e higiene, protección de enfermedades y daños dentro y fuera del trabajo, seguridad del ambiente físico de trabajo, riesgos laborales, ambiente seguro, exposición a riesgos); económicas y familiares (sueldo y beneficios);

.- Satisfacción de necesidades superiores (Maslow, 1982):

- Sociales (relaciones interpersonales, pertenencia, afiliación, interacciones con compañeros y jefes, sentimiento de ser familia, disfrutar de trabajar con otros, apoyo social compañeros y jefes, integración social en la empresa, confianza); de estima (autoestima, auto-eficacia, reconocimiento, aprobación, status); de autorrealización (auto-actualización, uso de habilidades superiores, desarrollo personal y profesional, crecimiento, conocimiento aprendizaje, mejoría de habilidades profesionales, creatividad en el trabajo, desarrollo de talentos y capacidades, logros).

.- Características del puesto de trabajo (Hackman Oldham, 1980):

- Significado, importancia, variedad, desafío, autonomía, responsabilidad personal, grado de responsabilidad, autoridad en la decisión, trabajar con independencia, participación en elección y distribución de tareas, feedback, retroalimentación, conocimiento de los resultados, identidad con la tarea.

.- Actitudes laborales; salud y estrés; sistema de gestión y procesos organizacionales se ha utilizado el modelo de Auditoria del Sistema Humano-ASH Quijano (1997, 1998, 1999, 2000, 2002). Se ha designado "otros" las categorías que no se ha podido clasificar. A continuación se presenta una síntesis de cómo se agrupan esas categorías:

- Actitudes laborales: motivación, satisfacción con el trabajo y actividades, satisfacción con la empresa, satisfacción general, satisfacción con paga, con beneficios, sentirse bien por el buen desempeño, compromiso, identificación, orgullo.

- Salud y estrés: presión, ambigüedad de rol, conflicto de rol, esfuerzo físico, trabajo agotador, carga mental, estrés laboral, cansancio, sobrecarga de trabajo, demandas de trabajo.
- Equilibrio trabajo y espacios vitales (familia, tiempo libre, ocio): tiempo para la familia, ocio, tiempo libre, tiempo de trabajo, horarios flexibles.
- Sistemas de gestión RRHH: retribución económica (salarios, remuneración adecuada y justa, equidad y justicia en el pago, beneficios intrínsecos y extrínsecos), participación en los beneficios de la empresa, estabilidad salarial, seguridad o estabilidad en el empleo, seguridad social, formación, entrenamiento ofrecidos, oportunidades de desarrollo profesional, políticas de promoción y sistemas de evaluación del rendimiento.
- Procesos Organizacionales: comunicación grupal y organizacional; procesos de comunicación, expresar quejas, ofrecer sugerencias, libertad de expresión, percepción de confianza y justicia, participación (toma de decisiones), estímulo a la participación en el ambiente de trabajo, intervenir en decisiones, liderazgo y/o supervisión orientados a la tarea o las personas.
- Otros: desplazamientos casa-trabajo-casa, no trabajar durante los fines de semana, posibilidad de poder comer en casa, relaciones con el sindicato, valoración del convenio colectivo.

El resultado se puede observar en la tabla 3, cuyas letras hacen referencia a los autores explicitados en la tabla 2.

Tabla 3

AUTORES Letras tabla 2 →	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	* Fr.
1. Seguridad del ambiente físico de trabajo (no riesgos laborales).		x	x		x	x					x		x	x		x	x	x	x	<b>11</b>
2. Oportunidad promoción (adelanto futuro y desarrollo aptitudes).	x	x	x			x				x			x	x		x	x	x		<b>10</b>
3. Autonomía (control tarea, autoridad, decisión, independencia).	x			x	x						x	x	x	x		x	x	x		<b>10</b>
4. Remuneración (pago sueldo estabilidad salarial, salario justo)	x	x				x				x			x	x		x	x	x		<b>9</b>
5. Relaciones con otros: compañeros v jefes.	x	x				x				x	x			x	x	x	x			<b>9</b>
6. Beneficios v recompensas (ventajas simbólicas y sociales).	x	x				x				x				x	x	x	x			<b>8</b>
7. Satisfacción de necesidades sociales (afiliación, pertenencia)			x			x	x				x		x	x		x			x	<b>8</b>





De la misma manera, las demás categorías priorizadas están en consonancia con las pretensiones de humanización del entorno laboral y desarrollo del potencial humano, cuestiones centrales en el movimiento de la CVT de los años 70-80, y aún actuales.

Las diez categorías utilizadas más frecuentemente en los estudios sobre Calidad de Vida en el Trabajo, en orden de aparición, fueron:

1. Seguridad del ambiente físico de trabajo (riesgos laborales)
2. Oportunidad de promoción y adelanto futuro
3. Autonomía (control de la tarea, autoridad de decisión)
4. Remuneración
5. Relaciones con otros: compañeros y jefes
6. Beneficios y recompensas
7. Satisfacción de necesidades sociales (pertenencia, afiliación)
8. Comunicación entre grupos y comunicación organizacional
9. Satisfacción con el trabajo
10. Estabilidad en el empleo.

### 2.2.3. Conclusiones grupo y categorías.

Los resultados de este estudio teórico permiten identificar las categorías más utilizadas en los estudios sobre CVT y su frecuencia de uso por parte de los investigadores en los últimos años. Sin embargo, este primer resultado sólo indica cuan evaluadas o utilizadas han sido estas categorías, pero no dan cuenta de cuan importantes han sido consideradas por los investigadores, y más aún, para los mismos trabajadores en sus contextos laborales y sociales.

Ante este panorama teórico de la CVT y con base en las 60 categorías expuestas en la Tabla 3, en el siguiente punto se indagará, a través de un estudio empírico que fue realizado en el año 2006 por la Oficina de Estadística Central de Brasil, sobre un banco brasileño, elección realizada entre otros estudios( cuatro) por asemejarse mas al contenido de este trabajo y resultar de una muestra mas extensa que los otros, al objeto de verificar, comprobar y demostrar, si la forma de evaluar la CVT por parte de los

investigadores es coherente con la propia percepción que los trabajadores tienen de la misma.

### **2.3. CALIDAD DE VIDA EN EL TRABAJO SEGÚN EL ENFOQUE DE LOS TRABAJADORES. INVESTIGACIÓN EMPIRICA.**

Se ha visto en el punto anterior, que la calidad de vida en el trabajo (CVT) ha sido entendida, conceptualizada y evaluada de formas distintas por los investigadores. Probablemente, una de las razones para tanta diversidad, es que la CVT es un fenómeno cambiante, determinado por las condiciones particulares de cada organización, y también por las tipologías de personalidad de los individuos. Además, la realidad laboral tanto en los países desarrollados como en los en vías de desarrollo, también es muy diversificada.

Los investigadores resaltan que en función de las condiciones ofrecidas y de las propias experiencias laborales de los trabajadores, la CVT podrá ser percibida como mayor o menor. Argumentan que cabe analizar el concepto CVT, desde la experiencia subjetiva de las personas que están inmersas en el trabajo. Además, hay que considerar que las experiencias y los criterios de evaluación se construyen en un entorno social y en interacción con los otros.

En este sentido, se ha considerado importante incluir la percepción de los trabajadores respecto a cuales son los aspectos relevantes para conformar su CVT, con el propósito de responder a la siguiente cuestión:

¿La calidad de vida laboral significa lo mismo para investigadores y trabajadores? Es decir, ¿Existen dimensiones nuevas en la conceptualización de la CVT relacionadas con los cambios producidos en el entorno tecnológico, económico y social?.

Para responderla, se ha tomado como modelo, una investigación empírica, realizada por el Instituto Brasileiro de Geografía e Estatística<sup>13</sup>, sobre un Banco

---

<sup>13</sup> [www.ibge.gov.br/espanhol/](http://www.ibge.gov.br/espanhol/)

brasileño, cuyo objetivo general fue analizar la conceptualización que tienen los trabajadores sobre la CVT.

Los 1.527 sujetos que compusieron la muestra forman parte de una población de 3.700 funcionarios de un Banco brasileño. La tasa de respuesta obtenida en la encuesta fue de 56,7%.

Para los fines de esta investigación, elaboraron un cuestionario formado por tres partes:

- 1) Datos demográficos.
- 2) Una pregunta abierta ¿Qué significa calidad de vida en el trabajo para usted?
- 3) 71 ítems que fueron construidos específicamente para este estudio, y cuya base conceptual proviene de categorías estándar y constantes, resultantes de las investigaciones realizadas por el Instituto y verificadas en su análisis y contenido, siendo el índice de fiabilidad de la escala general (Alfa de Cronbach)  $\alpha = .91$ . Donde el valor máximo es 1.

Al objeto de no hacer más extenso este punto, pasamos a sintetizar los resultados obtenidos en el citado estudio y a compararlos con el estudio teórico realizado en el punto 2.2.2.

En un primer inicio de este trabajo, se planteó el realizar el estudio empírico en el sector sanitario (Área de Salud II de Cartagena, Servicio Murciano de Salud), pero visto la limitación de extensión del trabajo y de tiempo para poder realizarla, así como el gran número de personal (aproximadamente unos 5000 trabajadores), y lo extensa que tendría que ser la muestra para dar unos datos fiables, se ha procedido a efectuar la comparativa con el estudio ya realizado que se ha detallado anteriormente, al objeto de ver similitudes y diferencias de las distintas perspectivas de investigadores y trabajadores sobre la CVT, por considerarlo trascendental para este trabajo.

### **2.3.1. Semejanzas y diferencias entre investigadores y trabajadores**

Para averiguar las semejanzas y diferencias entre investigadores y trabajadores, partiendo del resultado del análisis de contenido, realizado en los estudios revisados

(tabla 3) así como para identificar las categorías más importantes para conformar la CVT de los trabajadores, se ha sintetizado a partir de los datos obtenidos en el trabajo empírico, las 20 primeras categorías halladas, las cuales presento en la siguiente tabla (tabla 4):

Tabla 4

<b>Categorías más frecuentes en los estudios</b>	<b>Categorías más consideradas por los trabajadores</b>
1. Seguridad del ambiente físico de trabajo	1. Interacción social empresa
2. Oportunidad de promoción y adelanto futuro	2. Condiciones físicas del entorno laboral
3. Autonomía (control tarea, autoridad decisión)	3. Ética y responsabilidad social empresarial
4. Remuneración	4. Organización del trabajo
5. Relaciones con otros: compañeros y jefes	5. Ambientes favorecedores de CVT
6. Beneficios y recompensas	6. Satisfacción y bienestar con el trabajo
7. Satisfacción de necesidades sociales	7. Equidad remunerativa y en el trato
8. Comunicación entre grupos y organizacional	8. Confianza y justicia en la empresa
9. Satisfacción con el trabajo	9. Reconocimiento por el trabajo
10. Estabilidad en el empleo	10. Tecnología disponible y adecuada
11. Participación en la toma de decisión	11. Salud física y mental
12. Condiciones físicas del ambiente laboral	12. Horario de trabajo respetado
13. Satisfacción necesidades estima (reconocimiento)	13. Equilibrio entre trabajo y vida
14. Significación y importancia del trabajo	14. Oportunidades de promoción y crecimiento
15. Equidad remunerativa y en el trato	15. Recursos humanos adecuados
16. Formación laboral	16. Liderazgo sensible a las personas
17. Uso de habilidades y conocimientos	17. Satisfacción con la remuneración

18. Horario de trabajo	18. Profesionalidad
19. Satisfacción con la remuneración	19. Compromiso con la organización
20. Organización del trabajo	20. Formación laboral

Elaboración propia extraída tabla 3 trabajo y síntesis estudio empírico Banco Brasileño

De lo expuesto en la tabla 4, los trabajadores, a diferencia de los investigadores, consideran como más relevante para la CVT, la interacción social en la empresa. Esta categoría hace alusión a las relaciones interpersonales adecuadas y satisfactorias; al clima grupal organizacional; a la cordialidad entre jefes y subordinados; al apoyo entre compañeros y jefes en la realización del trabajo; al compañerismo; al compartir conocimientos y problemas laborales; a la celebración de los logros bien como de aniversarios en el entorno de trabajo, entre otros indicadores.

Este resultado viene a confirmar que el trabajo tiene un significado más allá de la remuneración. Evidentemente, según Maslow (1982)<sup>14</sup>, esto es válido para aquellos que tengan sus necesidades básicas razonablemente satisfechas, como se supone es el caso de los trabajadores del banco brasileño por las características de la organización a que pertenecen. Las demás categorías resaltan que, para los trabajadores, la CVT está relacionada con un tipo de trabajo capaz de satisfacer necesidades de autoestima y, sobre todo, con algunos valores y condiciones ofrecidas por la organización.

La seguridad del ambiente físico de trabajo, categoría más frecuentemente utilizada para dar cuenta de la CVT por los investigadores, seguida de las categorías: autonomía; beneficios; estabilidad en el empleo y uso de habilidades y conocimiento no se encuentran presentes entre las 20 consideradas como muy importantes para los trabajadores. Esto sucede, probablemente, porque en las organizaciones de servicios, tales como los bancos, los riesgos laborales o la inseguridad del entorno de trabajo son mínimos. Además, el tipo de contrato (indefinido) implica una cierta estabilidad en el empleo, así como el recibimiento de beneficios sociales, que se pueden clasificar como satisfactorios. En cuanto a las actividades realizadas en un banco, por lo general, presuponen autonomía, exigiendo también el uso de habilidades y conocimiento, de ahí lo versátil y cambiante que puede llegar a ser el concepto de CVT según el contexto, sociedad, momento histórico, etc.

<sup>14</sup> MASLOW, A.H. (1982). *La amplitud potencial de la naturaleza humana*. Trillas, México.

También se verifica que los trabajadores conceptualizan la CVT con algunas categorías poco presentes en los estudios sobre CVT, las cuales son:

- Ética y responsabilidad social empresarial.
- Confianza y justicia en la empresa.
- Tecnología disponible y adecuada.
- Salud física y mental.
- Equilibrio entre trabajo y vida.
- Liderazgo con sensibilidad a las personas.
- Ambientes favorecedores de CVT.
- Recursos humanos adecuados.
- Profesionalidad.
- Compromiso con la organización.

Se constata que estas categorías aunque contemplan valores y necesidades propias del colectivo estudiado, deben ser investigadas más sistemáticamente en las evaluaciones de la CVT y en otras organizaciones, una vez que sus indicadores expresan un importante cambio en las expectativas de los individuos respecto a su empresa en particular, así como en la intención de conciliar la vida laboral y personal.

Se observa que aspectos de la CVT, tales como la ética, responsabilidad social, la confianza y la justicia en la empresa, el bienestar el trabajo, la tecnología disponible y adecuada, etc., los cuales son influenciados por la vida moderna y como por las nuevas responsabilidades de la empresa, conforme argumenta Cortina (1994)<sup>15</sup>, impulsan a la evolución del concepto CVT.

La categoría ética y responsabilidad social empresarial refleja la importancia del respeto individual, así como del institucional. El respeto debe hacerse presente en las diferencias personales por la opinión propia, entre compañeros, en las decisiones institucionales y relaciones laborales así como en la ética empresarial y el incentivo a la cultura de la transparencia y respeto a la naturaleza.

---

<sup>15</sup> CORTINA, A. (1994). *Ética de la Empresa*, Editorial Trotta , Madrid

La confianza y justicia en la empresa dice respecto al sentimiento de confiar en los compañeros y en la empresa. Resalta la necesidad de justicia, visión compartida y de la creencia en la misión empresarial, bien como a una comunicación con libertad de expresión, donde prevale el diálogo con sinceridad y la oportunidad de negociar los problemas.

La tecnología disponible y adecuada destaca la necesidad de adecuación y eficiencia de los recursos tecnológicos, y que estos sean suficientes en cantidad para la plantilla.

La categoría ambientes favorecedores de CVT resalta que el ambiente de trabajo debe ser saludable; agradable; armónico; motivador; regocijador; acogedor; socialmente bueno; ético; democrático; fraterno; humanizado; estéticamente bello y moderno. Se supone que esta categoría se vincula también a la satisfacción con las relaciones interpersonales en la empresa.

El bienestar del trabajo destaca especialmente el gusto, placer, alegría, y felicidad que proviene de la realización del trabajo y al bienestar al finalizar la jornada diaria, lo que está muy relacionado a la necesidad de autorrealización y a la adecuación entre persona y tareas.

El reconocimiento por el trabajo se vincula a la necesidad de estima, resaltando la importancia del reconocimiento del trabajo por compañeros, por jefes y por la empresa.

Se destaca que estas nuevas dimensiones de la CVT pueden añadir ventajas tanto para los trabajadores como para la organización. En este sentido, sería importante considerarlas en las posibles evaluaciones de la CVT, así como en la estrategia de la gestión de personal.

Con este análisis, doy respuesta a la primera pregunta planteada en el apartado 5 del punto 2.3.

### 2.3.2. Conclusiones al estudio teórico y empírico.

Analizando el conjunto de las dimensiones elegidas como más relevantes, se puede decir, según la clasificación de Herzberg (1966)<sup>16</sup> que los trabajadores otorgan importancia, de forma casi equivalente, tanto a las condiciones higienizadoras, cuanto la motivadoras, por lo que se recomienda atender a esos aspectos si se pretende implantar o evaluar programas de CVT.

Además, considerando las categorías de la CVT comunes a los investigadores y a los sujetos de esta investigación, así como aquellas que son consideradas igualmente importantes por todos los trabajadores, se puede decir que la expresión CVT incluye, en su significación más amplia, categorías que se pueden denominar *básicas y objetivas* tales como: las condiciones físicas del entorno adecuadas; la remuneración; la seguridad; los horarios. Y también categorías *subjetivas* como son: la satisfacción con las relaciones interpersonales; la satisfacción con el trabajo realizado; la satisfacción con las oportunidades de desarrollo profesional; la realización personal con el trabajo entre otras. Asimismo se destaca que ambas son igualmente relevantes en la conformación de la CVT.

Para los trabajadores el concepto de CVT incluye, además de esas categorías, otras asociadas a valores que deben estar presentes en las relaciones entre trabajadores y empresa tales como la percepción de confianza y justicia, la equidad, el liderazgo transformacional y valores que deben estar presentes en las relaciones de la empresa con la sociedad como la ética empresarial y la responsabilidad social corporativa.

Se confirma que la CVT es un concepto amplio, complejo, que evoluciona y amplía sus categorías según *el momento histórico, los distintos contextos laborales, las conquistas y cambios sociales que provienen de aspectos como la internacionalización y globalización de los mercados, nuevas tecnologías, el fenómeno de la emigración*, entre otros. Sin embargo, hay categorías como las denominadas *básicas* (identificadas en el apartado anterior) que siempre serán necesarias y deben ser consideradas importantes para conformar la CVT en cualquier contexto laboral.

---

<sup>16</sup> HERZBERG, A. (1966), *Trabajo y la naturaleza del hombre*. Word Publishing Company

Finalmente, se puede decir que para los trabajadores investigados CVT significa satisfactorias relaciones interpersonales y disponer de adecuadas condiciones físicas, ergonómicas y tecnológicas en sus entornos laborales. También significa bienestar y realización personal a través de las actividades laborales así como del desarrollo profesional., dando respuesta a la pregunta segunda planteada en el apartado 5 del punto 2.3.

### **CAPÍTULO 3.- INFLUENCIAS DE LA CALIDAD DE VIDA EN EL TRABAJO EN EL CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS EMPRESARIALES Y ORGANIZACIONALES**

#### **3.1. CONCEPTOS, MODELOS Y CRITERIOS DE LA EFICACIA EMPRESARIAL.**

El concepto Eficacia empresarial (EFE), tal como el de Calidad de Vida en el Trabajo (CVT), es multidimensional. Fue entendido y evaluado de distintas formas, según los objetivos del estudio, los contextos geográficos, históricos y campos de actuación de los investigadores. Robbins (1987)<sup>17</sup> argumenta que quizás, sea esto uno de los motivos de tanta diversificación en su definición y operativización. Sin pretensión de exhaustividad, sino para ilustrar esa diversidad, en la tabla 5 se presenta algunas definiciones de EFE surgidas en las últimas cuatro décadas.

Tabla 5: definiciones EFE

<b>AUTOR/AÑO</b>	<b>DEFINICIONES DE EFICACIA EMPRESARIAL-ORGANIZACIONAL</b>
Gelade y Gilbert (2008).	"La eficacia puede ser entendida como la proporción entre la cantidad de salidas o rendimiento producidos, por la cantidad de recursos o entradas consumidos."
Quijano y Navarro (2004).	"Definiríamos la eficacia como la relación outputs conseguidos /output esperados o estándares (O/S), y la eficiencia como la relación output conseguidos/inputs utilizados (0/1). El concepto de eficiencia incluiría los

<sup>17</sup> ROBBINS, S.P. (1987). *Comportamiento organizacional, conceptos, controversias y aplicaciones*. Prentice-Hall Hispanoamericana. México

	costos... aspecto este que junto con la eficacia completaría de forma importante el concepto de efectividad."
Fernández-Ríos y Sánchez (1997).	"La eficacia es el grado de correspondencia que existe entre la organización en cuanto sistema de significados y el resultado de transformar dicho sistema en una realidad objetiva."
Daft y Steers (1992).	"La eficacia se refiere al desempeño logrado por la empresa en el logro de sus metas."
Morin (1989).	"la eficacia organizacional-empresarial es un juicio que pronuncia un individuo o un grupo sobre la organización, y más concretamente sobre las actividades, los productos, los resultados o los efectos que se espera de ella."
Tosi y Slocum (1984).	"Grado en que una organización obtiene un número muy limitado de resultados altamente deseables."
Seashore (1983).	"La empresa eficaz es flexible, productiva, satisface a sus miembros, es rentable, adquiere recursos, minimiza la tensión, controla el entorno, es eficiente, retiene a los empleados, crece, está integrada, mantiene comunicaciones abiertas y sobrevive."
Weick y Daft (1983).	"La eficacia es una función de la interpretación de avisos sobre el entorno. La eficacia organizativa es similar a una interpretación exacta."
Cummings (1983).	"Una empresa eficaz es aquella en la que el mayor porcentaje de participantes se perciben a sí mismos como libres para utilizar la organización y sus subsistemas como instrumentos para sus propias necesidades. Cuanto mayor es el grado de instrumentalidad organizacional percibida por cada participante, más eficaz es la organización."
Zammuto (1982).	"...la efectividad proviene de la habilidad de una organización de satisfacer preferencias cambiantes de sus grupos de interés a través del tiempo."
Cunningham (1978.)	"Habilidad de la empresa ya sea en términos absolutos o

	relativos, para explotar su medio ambiente en la adquisición de recursos escasos y valiosos."
Pennings y Goodman (1977).	"La eficacia está asociada con las atribuciones de las subunidades (...) ya que las subunidades son interdependientes cada una influye en la eficacia organizativa, directamente por su influencia en la eficacia de las otras subunidades, bien indirectamente por su contribución al bienestar organizativo."
Pfeffer (1977).	"Las empresas eficaces son aquellas que perciben correctamente modelos de interdependencia de recursos y demandas, y luego responden a esas demandas hechas por esos grupos y controlan las interdependencias más críticas."
Hannan y Freeman (1977).	"Grado de congruencia entre objetivos empresariales y resultados observables... La eficacia está bien definida sólo si tanto los objetivos como los resultados están bien definidos y la comparación entre los dos es significativa. "
Etzioni (1975).	"La efectividad comprende el grado que una organización realiza sus metas."
Lawrence y Lorsch (1967)	"La eficacia es la habilidad para estructurar actividades en tomo a las contingencias ambientales... la eficacia de una organización es juzgada por su capacidad de atender a las necesidades de sus miembros a través de acciones planificadas con el ambiente interno y externo."
Yutchman y Seashore (1967).	"Una empresa es eficaz en la medida en optimiza y mantiene una afluencia de recursos esenciales de su entorno."
Katz y Kahn (1966).	"Se ha definido la eficacia empresarial como el grado en que aumentan todas las formas de recuperación energética de la organización, lo cual queda determinado por una combinación de la eficiencia en la organización como sistema y su éxito en obtener, en condiciones ventajosas, los insumos que necesita."

Fuente propia adaptada de Fernández-Ríos y Sánchez (1997)<sup>18</sup>.

Se observa en la revisión conceptual, que hay poco consenso cuanto a la definición de la EFE. Para algunos investigadores eficacia es sinónimo de eficiencia, efectividad, logro de objetivos, metas organizacionales; para otros, significa supervivencia y obtención de recursos; para otros aún, equivale a la satisfacción de los grupos de interés.

También es común la confusión conceptual entre eficacia y términos como eficiencia, productividad, rentabilidad, competitividad, éxito y excelencia organizacional los cuales, aunque relacionados, son conceptos diferentes (Morin, 1989)<sup>19</sup>. Tal diversidad, según Fernández-Ríos y Sánchez (1997) es producto de las distintas formas de entender lo qué es una organización, y de los diferentes criterios utilizados para evaluar la eficacia a lo largo de la historia de la teoría de la organización.

Sin embargo, aunque las empresas entiendan de formas distintas su eficacia, es posible describir criterios comunes conformadores de diferentes formas de entender la eficacia empresarial.

El carácter multidisciplinar del estudio de las organizaciones ha posibilitado el surgimiento de distintas teorías y abordajes científicos las cuales, explícita o implícitamente, hacen referencia al tema de la eficacia empresarial. Se puede decir que la eficacia es una cuestión central y es casi imposible imaginar teorías empresariales que no la incluyan (Robbins, 1987).

No es intención en este apartado hacer una exposición exhaustiva sobre las teorías organizacionales-empresariales, sino enmarcar la visión de eficacia en la teoría clásica y teoría de sistemas. Cada uno de estos marcos teóricos, con sus fuerzas y limitaciones, propone identificar los determinantes de la eficacia empresarial dentro de una dinámica de causa-efecto (Savoie y Morin, 2001).

---

<sup>18</sup> FERNÁNDEZ –RIOS, M y SÁNCHEZ J.C. (1997). *Eficacia organizacional. Concepto, desarrollo y evaluación*. Díaz de Santos S.A. Madrid.

<sup>19</sup> MORIN, E.M. (1989). *Vers une mesure de l'efficacité organisationnelle: exploration conceptuelle et empirique de ses représentations*. Thèse de doctorat présentée à la faculté d'Études Supérieures de l'Université de Montreal. Traducción.

En el contexto de los años 70, según Robbins (1987), la organización fue conceptualizada como campo político y los subsistemas organizacionales cobraron más importancia que las relaciones de la organización con su entorno. Además, el rol y la capacidad del gestor pasan a ser preponderantes para la determinación de la eficacia organizacional. Para Pennings y Goodman (1977) la organización eficaz es aquella que consigue satisfacer las necesidades y exigencias de sus constituyentes.

La crisis de los años 80 refuerza el interés, por parte de directivos y teóricos de la organización, por la eficacia. En este escenario, la eficacia de la empresa fue asociada a cuestiones de supervivencia, obtención de rendimientos y elevada productividad. Se cuestiona el principio de the one best way y se acepta que existen soluciones locales y globales.

También se admite que una empresa puede ser eficaz en algunos aspectos de su funcionamiento y en otros no. Además, se reconoce que lo considerado eficaz por una empresa, podrá no serlo para otra. Se entiende que eficacia no es sólo ganancias, ni equivale a la eficiencia y que dependerá de la habilidad del gestor en interpretar las señales del entorno y discernir los límites de su actuación.

Se observa que, a partir de los años 90, la representación de lo que es eficacia empresarial se acerca a una conceptualización que ya estaba presente en los argumentos de Van de Ven y Ferry (1980)<sup>20</sup>. Para estos autores, la eficacia es un juicio de valor sobre los resultados deseados por una organización, en diferentes niveles de análisis, resaltando la necesidad de distinguir entre cuestiones de valor y de hechos. Según Fernández-Ríos y Sánchez, (1997) hay un cierto consenso en la literatura sobre eficacia empresarial, que el trabajo que más impacto ha tenido respecto a los criterios para medirla, fue el desarrollado por Campbell (1977)<sup>21</sup>.

Como se observa en la tabla 6, una buena parte de los 30 criterios propuestos por Campbell para medir la eficacia de una empresa, hacen referencia a comportamientos de

---

<sup>20</sup> VAN DER VEN, A. y FERRY, D (1980). *Measuring and assessing organizations*. Trad. Wiley: New York.

<sup>21</sup> CAMPBELL, K. S.(1977).La naturaleza de la eficacia de las organizaciones. Jossey Bass. San Francisco

las personas en el trabajo. Es decir, a la influencia de una gestión eficaz de los recursos humanos en el desempeño de la organización.

Tabla 6: Criterios de eficacia propuesto por Campbell (1977).

<b>1. Absentismo.</b>	<b>11. Participación e influencia compartida.</b>	<b>21. Estabilidad.</b>
2. Accidentabilidad.	12. Planificación y establecimientos objetivos	22. Consenso sobre objetivos.
<b>3. Beneficios</b>	<b>13. Énfasis en el logro</b>	<b>23. Efectividad.</b>
4. Calidad	14. Internalización de los objetivos de la organización.	24. Eficiencia.
<b>5. Moral</b>	<b>15. Flexibilidad/adaptación</b>	<b>25. Productividad.</b>
6. Cohesión	16. Gestión de la información y comunicación	26. Rotación.
<b>7. Conflicto</b>	<b>17. Habilidades interpersonales de la dirección</b>	<b>27. Satisfacción en el trabajo.</b>
8. Motivación	18. Habilidades de trabajo de la dirección	28. Utilización del ambiente.
<b>9. Control.</b>	<b>19. Importancia de la formación y desarrollo miembros.</b>	<b>29. Valor de recursos humanos.</b>
10. Crecimiento.	20. Valoración por instituciones externas.	30. Capacidad de respuesta.

Fuente: adaptado de Fernández-Ríos y Sánchez (1997).

También Ivancevich (1992)<sup>22</sup>, describe la eficacia o su carencia, en términos de desempeño, absentismo y rotación del empleado, así como costes de desecho, costes de agravios, índices de accidentes, etc.

La revisión de la literatura demuestra que coexisten varios modelos explicativos, una multitud de estudios y, sin embargo, hay poco consenso respecto al significado y criterios de Eficacia Empresarial (EFE). Según Fernández-Ríos y Sánchez (1997) el

<sup>22</sup> IVANCEVICH, J.M. (1992). *Human resource Management foundations of personnel*. Trad. Addison Wesley: Irwin.

concepto de eficacia o efectividad organizacional ha suscitado más polémicas que acuerdos. Esto se hace visible en las distintas definiciones, modelos e indicadores utilizados para evaluarla.

### 3.1.1. Breve resumen modelos de la eficacia empresarial (EFE).

La diversidad conceptual existente en la literatura de la EFE remite también a una cantidad de modelos bajo distintas dimensiones y criterios utilizados para evaluarla. Sin embargo, los distintos modelos no dan cuenta de la complejidad del concepto de eficacia empresarial, presentando una visión parcial y limitada del mismo. El análisis de las similitudes o superposición de los criterios presentes en los diversos modelos, indujo a que investigadores y analistas, realizasen un esfuerzo de síntesis entre los diversos modelos propuestos, en un intento de proponer un modelo que pudiera dar cuenta de una visión más amplia e integral de EFE.

#### A.- Modelo Multidimensional

Morin et al. (1994)<sup>23</sup> analizaron las dimensiones y criterios propuestos en diversos modelos y propusieron un modelo multidimensional con cuatro dimensiones de eficacia: la social, la económica, la sistémica y la política. Tal modelo ha sido aplicado en sectores como salud, educación, energía y construcción.

Posteriormente, sus creadores lo modifican y añaden la dimensión ecológica. También se ha modificado el nombre de la dimensión social para psicosocial y se han determinado los criterios utilizados para evaluar las cinco dimensiones de la EFE. Según los idealizadores del modelo, esos criterios fueron elegidos bajo el principio de parsimonia, grado de operacionalización, naturaleza y nivel de objetivación de los mismos en el desempeño organizacional.

También Robbins (1987), bien como Fernández Ríos y Sánchez (1997) tras una extensa revisión de los criterios propuestos en otros modelos, plantean una integración en tres marcos teóricos: modelos de objetivos; modelos de sistemas y modelos de

---

<sup>23</sup> MORIN, E.M. et al (1994). *L'efficacité de l'organisation. Théories représentations et mesures*, Gaetan Morin : Montréal. Traducido.

componentes múltiples, resaltando las condiciones de aplicabilidad, particularidades, criterios, limitaciones e intersecciones entre ellos. Veamos una síntesis de ellos:

#### B.- El modelo de objetivos

En el modelo de objetivos la organización es vista como un sistema racional donde se destaca el papel central del cumplimiento de las metas como criterio para medir la eficacia. En este sentido, su característica básica es la definición de la eficacia en términos de consecución de los objetivos propuestos. Los adeptos de este modelo entienden que las organizaciones son creadas para lograr objetivos. Argumentan que el grado de cumplimiento de los objetivos de una organización incide en el grado de eficacia de la misma. Cuanto mayor es el grado en que la organización logra sus objetivos, mayor es su eficacia.

#### C.- Modelo de sistemas

Este modelo enfatiza que más importante que el logro de objetivos, es la habilidad que las organizaciones deben tener, para encontrar sus objetivos y sobrevivir. Es decir, la capacidad de responder a las necesidades del ambiente externo, bien como la de utilizar y optimizar sus recursos internos para mantener el sistema en un grado de funcionamiento óptimo. En la base de este modelo está el concepto de sistema argumentado por Von Bertalanffy, desarrollado posteriormente por Emery y Trist (1965), Kast y Rosenzweig (1980)<sup>24</sup> y otros.

Así, la evaluación de EFE considera no solamente los objetivos, sino todos atributos que tienen alguna función significativa en la adaptación, mantenimiento, procesos de transformación y crecimiento a largo plazo, valorados de forma integrada. Desde este punto de vista la definición y medición de la eficacia será en función del marco espacial (nivel individual y nivel supersistema) y del marco temporal (corto y/o largo plazo) admitiendo un tratamiento genérico en el análisis de la misma.

#### D.- Modelo de componentes múltiples.

---

<sup>24</sup> KAST, F. E. y ROSENZWEIG, J. E. (1980). *Administración en las organizaciones: Un enfoque de sistemas*. McGraw-Hill: México.

Este modelo enfatiza los juicios que las personas o grupos de vital importancia (accionistas, proveedores, clientes, directivos, empleados, etc.,) hacen respecto a la calidad de la organización. Se presenta con diferentes calificativos, tales como valores múltiples, componentes estratégicos o modelo de satisfacción y aborda la organización como círculos de influencia. Señala que dentro de cada círculo hay los constituyentes que evalúan las actividades en conformidad con sus intercambios en estas intersecciones. De esta forma, la organización es eficaz cuando satisface las demandas y expectativas de sus componentes.

#### E.- Modelo de la Auditoría del Sistema Humano (ASH)

Con un enfoque sistémico y ético el modelo ASH contribuye a una eficaz gestión del sistema humano y su relación con los objetivos de negocio. Ha sido aplicado en distintos sectores y en diversas empresas europeas. Ese modelo incluye tres aspectos: (1) un modelo teórico de comportamiento organizativo; (2) una batería de instrumentos para la evaluación de distintas dimensiones de la organización, útiles al diagnóstico e intervención; y (3) un sistema de control de la gestión, lo cual permite acompañar la evolución de la organización desde la perspectiva de su sistema humano sus relaciones con los resultados empresariales (Quijano et al. 2005)<sup>25</sup>.

En las evaluaciones respaldadas por el modelo ASH son "consideradas cuatro áreas en las que actúa la organización que reacciona frente a su entorno e intenta configurarlo: estrategia, diseño (tecnología, estructura y sistemas), procesos (psicológicos y psicosociales) y resultados (blandos o calidad de recursos humanos y duros o efectividad organizacional). La estrategia elabora la visión de la empresa y fija los criterios de efectividad organizativa. El diseño o rediseño incluye las nuevas tecnologías y los nuevos procesos productivos incorporados, así como las nuevas estructuras (a nivel global, departamental, o de puestos de trabajo), y los nuevos sistemas de gestión y en particular de gestión de personas.

Los procesos psicosociales, particularmente el liderazgo y la cultura organizativa, inspiran e influyen en las dimensiones anteriores, al tiempo que son

---

<sup>25</sup> QUIJANO, S. et al.(2005)"La calidad de los procesos y recursos humanos".*Anuario de la Psicología* n° 36, pp.7-36.

influidos por ellas y modificados. Como consecuencia de todo ello se producen los procesos psicológicos en las personas, que finalmente repercuten en los resultados en las personas, entendiendo por ello no sólo el nivel individual, sino el grupal y el organizacional.

Además de los modelos científicos presentados anteriormente, en 1991 la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad, concibe un modelo de EFE desde la praxis, para evaluar el progreso de una organización hacia la excelencia.

#### F.-El Modelo de la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad - (EFQM)<sup>26</sup>

Este modelo no normativo, utiliza una metodología más bien cualitativa y se ha mostrado como un instrumento útil al desarrollo y logro del éxito en las organizaciones en Europa. Su objetivo es ayudar a las organizaciones, empresariales o de otros tipos, a mejorar su funcionamiento a través del proceso de la auto-evaluación. Ese proceso conlleva a que las organizaciones se conozcan mejor a si misma y se basa en un análisis detallado del funcionamiento del sistema de gestión empresarial. Su fuerza deriva del entendimiento de las relaciones entre sus nueve dimensiones utilizadas como criterios para evaluar la eficacia organizacional.

Con una determinada concepción de eficacia, ese modelo usa como guía un conjunto de criterios y reglas denominado Agentes y un otro conjunto de criterios y reglas denominado Resultados. Estos dos grupos comportan varias dimensiones e indicadores que abarcan todas las áreas del funcionamiento empresarial. En sucesivos años de aplicación, en diversas organizaciones europeas, se ha incorporado al modelo pequeñas modificaciones que culminaron en la versión en vigor desde 1999.

La actualización presenta avances cualitativos e incluye, entre otras, la descripción de aspectos relevantes de la gestión, desarrollo e implicación de las personas en la eficacia de la organización, bien como la sustitución de la dimensión satisfacción del personal o resultados en las personas.

---

<sup>26</sup><http://www.efqm.org>

### 3.1.2. Breve análisis modelos evaluación de eficacia empresarial.

Tras el análisis de esos modelos se destaca que cada uno tiene sus fuerzas y debilidades. Ningún se aplica a todos los contextos, por lo tanto, se debería evaluar globalmente la organización, mediante las dimensiones y criterios apropiados que sean factibles.

Se reconoce que la adopción de una visión multidimensional en las evaluaciones de EFE, es situarse en una perspectiva más realista y parece ser la más adecuada. No puede existir un modelo único porque la EFE es un juicio de valor. Por lo tanto, los diferentes modelos son útiles para distintos propósitos de investigación.

Sin embargo, autores Robbins (1987)<sup>27</sup>; Fernández-Ríos y Sánchez (1997)<sup>28</sup> enfatizan la necesidad y importancia de explicitar la opción por determinadas dimensiones y criterios de eficacia, cuando se evalúa el desempeño organizacional. En este sentido, los diferentes criterios propuestos por los diversos modelos explicativos, ponen de manifiesto que uno de los desafíos de cualquier investigador, es el de determinar los criterios apropiados, además de factibles a propósitos de la investigación planteada.

El aspecto quién define los criterios, resalta la necesidad de que el investigador haga supuestos sobre la naturaleza de la organización y de los evaluadores considerados relevantes por la misma. En este sentido, se pone el énfasis en los constituyentes estratégicos, entendidos como aquellos individuos o grupos relevantes para la supervivencia de la organización tales como proveedores, clientes, etc. Se asume que los puntos de vista de los constituyentes estratégicos son críticos en la evaluación de la EFE (Fernández-Ríos y Sánchez, 1997).

## **3.2. RELACIONES ENTRE LA CALIDAD DE VIDA EN EL TRABAJO Y LA EFICACIA EMPRESARIAL-ORGANIZACIONAL.**

---

<sup>27</sup>ROBBINS, S. P. (1987). *Comportamiento organizacional, conceptos, controversias y aplicaciones*. Prentice-Hall Hispanoamericana. México

<sup>28</sup> FERNÁNDEZ –RIOS, M y SÁNCHEZ J.C. (1997). *Eficacia organizacional. Concepto, desarrollo y evaluación*. Díaz de Santos S.A. Madrid

Existen muchos estudios sobre Calidad de Vida en el Trabajo (CVT) y de la misma forma, una otra cantidad sobre Eficacia Empresarial-Organizacional (EFE). Sin embargo una búsqueda en la base de datos Psicococ.org con las palabras claves eficacia empresarial y calidad de vida en el trabajo, en el período comprendido entre 1975 a 2005 resultó en apenas un artículo, el de Macy y Mirvis (1976). Realizando una nueva búsqueda utilizando solamente las palabras claves eficacia organizacional, reveló más de 4.000 artículos y la gran mayoría no atendía a los propósitos del presente trabajo.

Refinando la búsqueda se ha añadido las palabras claves efectividad organizacional, las condiciones de trabajo, y los resultados. Se ha localizado alrededor de 450 abstracts y de ellos se ha identificado más de 80 artículos, 5 libros y 7 tesis sobre la temática en cuestión. De manera general, este material aborda la EFE y sus relaciones con el bienestar psicológico; con el clima y equipos de trabajo; con el comportamiento de ciudadanía organizacional, con las prácticas de gestión y estilos de liderazgo, entre otros temas.

Partiendo del análisis de artículos que relacionan aspectos de la CVT o condiciones de trabajo, con EFE en términos de desempeño individual, grupal o en nivel organizacional se ha elegido cinco estudios empíricos, realizados en distintos contextos. A continuación se presenta un breve resumen de los mismos, identificando las variables utilizadas y los resultados encontrados entre CVT Y EFE.

1º.- Macy y Mivis (1976) realizaron un estudio longitudinal de 3 años en una industria de Norteamérica con el propósito de evaluar las consecuencias económicas del comportamiento del empleado. Proponen una metodología para la evaluación de experimentos de CVT y EFE en término de comportamiento económico. Utilizan cuatro variables relacionadas a la participación del trabajador: absentismo; retrasos; rotación; obstrucciones del trabajo y huelgas,' y seis variables que reflejan el desempeño en el trabajo: productividad,' calidad producto/ servicio,' quejas; accidentes y enfermedades de trabajo; tiempo fuera del servicio no programado; baja o sobre utilización de los recursos y materiales.

Para los autores, los accidentes y daños son indicadores significantes de la calidad de vida de trabajo, que a menudo representan costes sustanciales a una

organización. Enfatizan que el comportamiento del empleado en el trabajo es resultante de opciones que ellos hacen respecto a estar disponible para trabajar y sobre el desempeño de su papel en el tiempo de trabajo. Afirman que los empleados estarán más propensos a venir al trabajo bien como a permanecer en la organización si ellos obtienen satisfacción de sus trabajos.

Enfatizan que las medidas financieras son importantes indicadores económicos y sociales que pueden ser utilizados para estimular los experimentos de CVT. Hay que destacar que el momento histórico en el cual Macy y Mivis (1976) desarrollan su investigación, emergía la ideología de CVT. En ese período, el énfasis de la CVT era la humanización en los centros de trabajo, bajo un concepto de eficacia económica, respeto a las cuestiones de seguridad del ambiente físico y reducción de los accidentes de trabajo, lo que reflejaba la inversión de la organización en sus empleados.

2°.- Efraty y Sirgy (1990) realizan un estudio con trabajadores de ocho organizaciones de gerontológicas en los EE.UU. Analizan los efectos de la CVT en la identificación organizacional, satisfacción profesional, desempeño en el trabajo y enajenación personal. Los autores definen CVT como sinónimo de satisfacción de necesidades en términos de interacción entre características personales y del ambiente organizacional.

Según Efraty y Sirgy (1990) las variables como desempeño o trabajo bien hecho son determinados, por lo menos en parte, por el grado de congruencia entre las necesidades de los individuos y los recursos disponibles en la organización para satisfacerlos. Dicho investigadores utilizan cuatro agrupaciones de necesidades, estructuradas jerárquicamente como postuladas por Maslow (1954), las cuales son:

- Necesidades de supervivencia: seguridad y recursos económicos (paga).
- Necesidades sociales: interacción interpersonales (amistad y cordialidad) y pertenencia grupal.
- Necesidades de ego: auto estima (reconocimiento, consideración por valía personal de uno, por el valor del trabajo realizado) autonomía ( oportunidad de ejercitar el pensamiento y juicio independiente para hacer contribuciones creativas en su trabajo)

- Necesidades de auto-actualización: autorrealización, desarrollo, utilización de capacidades.

Según Efraty y Sirgy (1990) las experiencias afectivas de los trabajadores son determinadas por el grado con que el ambiente responde a sus necesidades. Cuanto mayor la congruencia entre la persona y su ambiente laboral más positiva será la experiencia afectiva, conllevando a una alta motivación y mayor compromiso organizacional.

3°.- Lau y May (1998), en un estudio comparativo, examinaron como la percepción de CVT en empresas pública de Norteamérica, influye en su imagen en el mercado y, consecuentemente, en su desempeño financiero. En el primer grupo estaba integrado por 8 empresas identificadas como las mejores para trabajar en Estados Unidos.

El segundo grupo estaba conformado por 88 empresas conocidas como organizaciones Standard. La evidencia empírica apoya la sugerencia para un paradigma de gana-gana (win-win), alineando al interés del inversor, director, grupo de interés y empleados, cuando las compañías proporcionan un ambiente de trabajo satisfactorio a sus empleados.

Los autores definen por paradigma gana-gana, un patrón que emerge de estrategias de negocios, las cuales benefician a los empleados, por mejorar la CVT y a las compañías, por mejorar el desempeño del negocio. Asimismo, se define CVT como las condiciones y los ambientes favorables del lugar de trabajo que apoyan y promueven la satisfacción del empleado por proporcionar a los empleados las recompensas, la seguridad en el empleo y oportunidades de crecimiento. El desempeño del negocio fue definido por cuatro medidas puramente económicas: tendencias en aumento de ventas en cinco años, crecimiento del activo, retorno sobre inversiones y retorno en equidad.

Para Lau y May (1998) el resultado final es que las compañías que tienen una mejor reputación por recompensar a los empleados, también son recompensadas con un crecimiento superior y, posiblemente con beneficios superiores. Afirman que la CVT puede beneficiar mutuamente a importantes grupos de intereses.

4°.- Cropanzano y Wright (1999) en un estudio longitudinal de 5 años analizaron las relaciones entre bienestar (well-being) y desempeño en el trabajo, con 60 profesionales de una misma organización. Los autores argumentan que la tesis del trabajador feliz y productivo ha sido una apelación dentro de las ciencias de la organización. Históricamente esa creencia llegó a que clásicos investigadores (Herzberg, Maslow, Mayo) a clamar por mayor humanización y apoyo en los ambientes de trabajo. Infelizmente, muchas de estas tempranas presentaciones fueron especulación y carecen de datos para apoyarlas.

A pesar de esto, Cropanzano y Wright (1999) afirman que la tesis del trabajador feliz y productivo tiene un sorprendente sentido actual, aunque mucho del reciente interés ha sido entre observadores con orientación práctica, más que investigadores orientados académicamente. El bienestar fue evaluado a través de ocho ítems, respecto a cuán a menudo los trabajadores encuestados se sienten depresivos, o muy infelices, molestados o ansiosos por una causa exterior. Para evaluar el desempeño fue utilizado una medida desarrollada por uno de los autores, la cual incluye las cuatro dimensiones: facilitación del trabajo; énfasis en las metas; apoyo y formación de equipo. Los resultados revelan fuertes correlaciones y estabilidad para las medidas de bienestar.

La asociación entre bienestar y desempeño no fue perfectamente estable en tiempo analizado. Fue identificado que la relación entre el bienestar y el desempeño laboral es influenciada por el período de tiempo en que las evaluaciones del bienestar y del desempeño son realizadas. Cuando el bienestar fue medido en el mismo tiempo del desempeño, o un año antes, los dos estaban asociados. Cuando el bienestar fue evaluado 4 ó 5 años antes del desempeño en el trabajo, la relación no fue muy significativa.

Sin embargo, Cropanzano y Wright (1999) enfatizan que considerando todos los períodos juntos, los resultados sugieren que el bienestar es una posible causa del desempeño en el trabajo, lo que apoya de forma general sus hipótesis. Es decir, el bienestar predice el desempeño en el trabajo, siempre cuando la evaluación de ambos sea realizada con intervalos de un año. Concluyen que los trabajadores con más alto bienestar son ejecutores más efectivos que aquellos con bajo bienestar.

5°.- Harter, Schmidt y Keyes (2002) presentan los resultados de un meta-análisis con 36 diferentes organizaciones del sector servicios: financiero, salud, transportes hotelaría, escuelas, etc., y del sector industrial, que relaciona bienestar en el lugar de trabajo con los resultados del negocio. Los datos fueron recogidos de la base de datos de la organización Gallup, la cual realiza y analiza estudios en empresas de todo el mundo.

Según los autores, el bienestar es una categoría amplia que abarca varios factores del lugar de trabajo. Discuten un modelo en que el compromiso del empleado (combinación de variables antecedentes emocionales y cognitivas en el lugar de trabajo) genera alta frecuencia de afecto positivo, como por ejemplo: satisfacción con el trabajo, compromiso, alegría, interés, disfrute, etc. Entonces, el afecto positivo se relaciona a la eficiente aplicación en el trabajo, retención del empleado, creatividad, y finalmente con los resultados del negocio.

El compromiso del empleado fue medido a través de 12 declaraciones, desarrolladas por la institución Gallup, respecto a las condiciones del trabajo, tales como: conocimiento de las expectativas; materiales y equipos; oportunidad para mejorar lo que se hace; oportunidad para aprender y crecer; reconocimiento, estímulo, etc. Para evaluar la unidad de negocio las medidas fueron: rotación, satisfacción y lealtad del cliente, productividad, y rentabilidad.

Los resultados revelan que los empleados que reportaron experimentar mayor equilibrio o más síntomas emocionales positivos que negativos, recibieron puntuaciones de desempeño más altas de sus supervisores, que empleados que reportaron más síntomas emocionales negativo que positivos. Asimismo, la presencia de sentimientos y percepciones positivas en el lugar de trabajo fue asociada a una mayor lealtad del cliente en la unidad de negocio, más alta rentabilidad, más alta productividad y bajas tasas de rotación.

### **3.3. BREVE ANÁLISIS Y CONCLUSIONES**

Desde la perspectiva de los estudios analizados, la percepción por parte del empleado respecto a las condiciones del entorno y clima de trabajo, la satisfacción con las relaciones interpersonales, el compromiso y identificación con la organización, el

bienestar subjetivo, etc., los cuales se considera como dimensiones de la CVT, influyen en el desempeño, tanto en nivel individual como grupal y, finalmente esto repercute en la eficacia organizacional.

Como breve reflexión en los estudios previamente explicitados, los criterios utilizados han sido diversos. Sin embargo, los que aparecen con mayor frecuencia en los estudios analizados son: satisfacción del cliente, rotación y rentabilidad. En seguida aparecen: productividad, calidad del producto o servicio y aumento de ventas.

## **CONCLUSIONES GENERALES**

Los objetivos planteados en el presente trabajo, así como los resultados y discusiones realizados, se pueden concretar en los siguientes puntos:

En un primer capítulo se identificó los aspectos de la CVT más frecuentes en las investigaciones de teóricos y analistas y los más considerados por los trabajadores de la organización bancaria. También se ha identificado similitudes y diferencias entre la perspectiva de CVT entre investigadores y trabajadores. Se ha confirmado que el concepto de CVT es multidimensional y que evoluciona según el momento histórico, los cambios sociales y los contextos laborales.

Tras el análisis de las conceptualizaciones de CVT para los investigadores y de su significado para los trabajadores, se puede decir que la CVT se compone de distintas dimensiones objetivas y subjetivas. Asimismo es también el resultado de la adecuación entre características personales y organizacionales.

Las condiciones ofrecidas por la empresa mediante sus sistemas de gestión, las características y organización del trabajo y un entorno laboral adecuado, son ejemplo de las categorías objetivas. Entre las subjetivas se destacan las relaciones con jefes y compañeros, en las que se hallan presentes el respeto personal, el reconocimiento por el trabajo, el compañerismo, etc. Asimismo, actitudes laborales tales como identificación, motivación, compromiso, satisfacción y orgullo son las más valoradas por los trabajadores.

En síntesis, se entiende la CVT como la percepción resultante de un adecuado sistema de gestión, satisfactorias relaciones interpersonales, condiciones del entorno y demás recursos tangibles e intangibles disponibles en una organización que favorecen al bienestar biológico, psicológico y social de los empleados.

En este trabajo se entiende el concepto de Eficacia organizacional como un juicio de valor o un constructo social que se refiere a una norma de desempeño de una determinada organización, cuyos criterios son definidos por los grupos de interés.

La operativización de dicho concepto se realiza mediante el nivel de individuo y el nivel de grupo, y de su consecución va a depender en gran medida el entorno y clima que rodee al trabajador, influenciado por las características empresariales que lo formen, confirmando si las dimensiones relación con jefes, compañeros, sistemas de gestión y bienestar son las que tienen el mayor poder explicativo sobre el desempeño individual y a su vez con la eficacia empresarial.

Se espera que el presente trabajo, en su sencillez, ayude a consolidar mas conocimientos teóricos acerca de la CVT, así como que las pequeñas aportaciones y hallazgos destacados en este estudio, posibiliten a directivos, profesionales de recursos humanos y cualquier otros grupos interesados en la gestión y desarrollo de empresas, una herramienta que favorezcan el empuje y auge de los trabajadores en las mismas.

## FUENTES Y BIBLIOGRAFÍA

- BARDIN, L. (1977). *Análisis de Contenido*. Editorial 70 Ltda. Lisboa.
- BYRON, T.W. MD (2001). *El Instituto Tavistock, el secreto mejor guardado en América*. [http://www.bibliotecapleyades.net/sociopolitica/sociopol\\_tavistock06.htm](http://www.bibliotecapleyades.net/sociopolitica/sociopol_tavistock06.htm).
- CASTILLO MENDOZA Carlos Alberto y GARCÍA LÓPEZ Jorge. Marx, entre el trabajo y el empleo. <http://www.ucm.es/BUCM/cee/doc/01-23/0123.pdf>
- CAMERON, K.S. (1986). “Un estudio de la eficacia, la organización y sus predoctores” . *Gestión de la Ciencia*, 32 (1), 87-112.
- CORTINA, A. (1994). *Ética de la Empresa*, Madrid, Editorial Trotta.
- CROPANZANO, R. y WRIGHT, T.A. (1999). “Un estudio de 5 años de cambio en la relación entre el bienestar y el desempeño laboral”. *Consultoría revista de Psicología: La práctica y la investigación*, 51 (4), 252-265.

- DAFT, R.L. y STEERS, R.M. (1992), *Organizaciones: el comportamiento del individuo y de los grupos humanos*. Limusa: México.
- DUNCAN, R. B. y SMITH, F. J. (1985), *Salud organizacional: análisis y diagnósticos internos*. Trillas: México.
- EFRATY, D. y SIRGY, M. (1990). “Los efectos de la calidad de la vida laboral (CVL) en las respuestas de comportamiento de los empleados”. *Social Indicators Research*, 22, 31.
- ELIZU, D Y SHYE, S (1990). “Calidad de vida laboral y su relación con la calidad de vida”. *Psicología Aplicada: Una revisión internacional*, Vol.39, Edit. Eudema, Madrid, pp. 275-295.
- FERNÁNDEZ –RIOS, M y SÁNCHEZ J.C. (1997). *Eficacia organizacional. Concepto, desarrollo y evaluación*. Diaz de Santos S.A. Madrid
- FERNÁNDEZ RÍOS, M. y GIMÉNEZ, L. (1988). *Criterios para definir la CVT*. En Libro de Simposios. 10 Congreso Iberoamericano y 30 Nacional de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, p. 477- 484. Copo: Madrid.
- FERRER, R. (1988). *La calidad de vida laboral. Sistema para su evaluación en medianas empresas de 100 a 500 trabajadores*. En Libro de Simposios. 10 Congreso Iberoamericano y 30 Nacional de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, pp. 459- 469. COPO: Madrid.
- GONZÁLEZ, P, PEIRÓ, J.M, y BRAVO M.J. (1996). “Calidad de vida en el trabajo”. *Tratado de Psicología del Trabajo: Aspectos psicosociales del trabajo*. Vol.2. Editorial Síntesis. Madrid.
- HABERMAS, Jürgen. (1998). “Nuestro breve siglo”, *Nexos*, nº 248. [http://www.archivochile.com/Ideas\\_Autores/habermasj/esc\\_frank\\_haberm0004.pdf](http://www.archivochile.com/Ideas_Autores/habermasj/esc_frank_haberm0004.pdf)
- HARTER, J. K., SCHMIDT, F. L., y HAYES, T. L. (2002). “Relación de negocios a nivel de unidad entre la satisfacción de los empleados, el compromiso de los empleados y los resultados empresariales: Un meta-análisis” *Diario de Psicología Aplicada*, 87 (2), 268-279
- HERZBERG, A. (1966), *Trabajo y la naturaleza del hombre*. Word Publishing Company.
- IBARRA MUÑOZ, D. (1998) "Globalización, moneda y finanzas", *Mercado de valores*, nº112, pp.23-31.
- IVANCEVICH, J. M. (1992). *Gestión de recursos humanos del personal de las fundaciones*. Addison Wesley: Irwin.
- KAST, F. E. y ROSENZWEIG, J. E. (1980). *Administración en las organizaciones: Un enfoque de sistemas*. McGraw-Hill: México.

- LAU, R. y MAY B.(1998).”Un paradigma de ganar-ganar para la calidad de vida de trabajo y rendimiento de Negocios”. *De Recursos Humanos Développement trimestral*, 9 (3), 211 – 227.
- LEÓN, Pierre. (1997). *Historia económica y social del mundo. Guerras y crisis (1914-1947)* <http://www.claseshistoria.com/entreguerras/%2Bpierreleon.htm>
- LIKERT, R. (1967), *Las organizaciones de derechos humanos: su gestión y valor*. Mc Graw Hill: Nueva York.
- MASLOW, A. H. (1982). *La amplitud potencial de la naturaleza humana*. Trillas, México.
- MIRVIS, P. y LAWLER, E. (1984). “Contabilidad para la calidad de vida laboral”. *Diario de la conducta profesional*, 5, 197 - 212.
- MORIN, E.M. (1989). *Hacia una medida de la eficacia, la organización: la exploración conceptual y empírica, actuaciones*. Tesis doctoral presentada en la Facultad de Postgrado de la Universidad de Montreal.
- MORIN, E.M. et al(1994). *Eficacia de la organización. Representaciones de las teorías y medidas*, Gaëtan: Montreal.
- .NETTER T, y BEAUCHAMP C. (2010). “La larga lucha para dotar de una base social a la economía mundial”. *Trabajo OIT*, nº 70, pp.3-4.
- OLIVEIRA, I. A. (1998).” La calidad de vida de los empleados beneficios: ¿no hay coherencia en esto?” *En Diario de las tendencias del Trabajo*. Río de Janeiro, 286, 22
- QUIJANO, S. (1997). *Hacia una gestión estratégica de lo Recursos Humanos. Auditoría del Sistema Humano (ASH- I)*. Barcelona: Unión Patronal Metalúrgica, Forcem y Fondo Social Europeo.
- QUIJANO, S. y NAVARRO, J. (1998). “Un modelo integrado de la motivación en el trabajo: conceptualización y medida”. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 14(2), 193- 216.
- QUIJANO, S.; NAVARRO, J. y CORNEJO, J.M. (2000). “Un modelo integrado de compromiso e identificación con la organización: análisis del cuestionario ASH- I”. *Revista de Psicología Social Aplicada*, 10 (2), 27- 61.
- QUIJANO, S., CORNEJO, JM.,-YEPES, M. y FLORES, R. (2005). “La calidad de los procesos y recursos humanos (CP RH) como componente de la calidad del sistema humano de la organización: conceptualización y medida”. *Anuario de Psicología*, 36 (1) 7-36.
- REIMEI, S. (1994). “Un instrumento para medir la calidad de vida de docentes universitarios venezolanos”. *Revista interamericana de Psicología*, 28(2), 191- 204.

- ROBBINS, S. P. (1987). *Comportamiento organizacional, conceptos, controversias y aplicaciones*. Prentice-Hall Hispanoamericana. México.
- SÁNCHEZ, R. S. y SANZ, R. (2004) “Dirección estratégica de recursos humanos ¿realidad o retórica?” *Alta Dirección* 40 (237) 29-36.
- SEGURADO, A Y AGULLÓ, T (2002). “Calidad de vida laboral: Hacia un enfoque integrador desde la Psicología Social”. *Psicothema*, 14, pp. 828-836.
- VAN DER VEN, A. y FERRY, D (1980). *Measuring and assessing organizations*. Trad. Wiley: New York.
- VISAUTA, B. (1983).” La calidad de vida en el trabajo: un modelo de análisis. Tesis Doctoral”. *Departamento de Psicología Experimental*. Universidad de Barcelona.
- WRIGHT, T. A. y CROPANZANO, R. (2004). “El papel de bienestar psicológico en el rendimiento en el trabajo: Una nueva mirada a una Misión antigua”. *Dinámica Organizacional*, 33 (4), 338-351.

#### **RECURSOS DE INTERNET CONSULTADOS**

- Instituto Nacional de Estadística - [www.ine.es](http://www.ine.es)
- Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales. Encuesta de calidad de vida en el trabajo (2004). [www.mtas.es/estadisticas/ECVT/Ecvt2004/Index.htm](http://www.mtas.es/estadisticas/ECVT/Ecvt2004/Index.htm).
- Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales. Encuesta de calidad de vida en el trabajo (2002). [www.mtas.es/insht/statistica/mtas](http://www.mtas.es/insht/statistica/mtas).

#### Paginas relacionadas con la CVT y EFE:

- [www.efqm.org](http://www.efqm.org)
- [www.ibge.gov.br/espanhol/](http://www.ibge.gov.br/espanhol/)
- [www.gallup.com/home.aspx](http://www.gallup.com/home.aspx)  
[www.portal.uned.es/portal/page?\\_pageid=93,510349&\\_dad=portal&\\_schema=PORTL](http://www.portal.uned.es/portal/page?_pageid=93,510349&_dad=portal&_schema=PORTL)
- [www.psicodoc.org/acerca.htm](http://www.psicodoc.org/acerca.htm)
- [www.uned.es/ca-cartagena/servicios/biblioteca/presentacion/noticias.htm](http://www.uned.es/ca-cartagena/servicios/biblioteca/presentacion/noticias.htm)

Nota<sup>29</sup>.

**Quiero expresar mi más especial agradecimiento a María Eugenia Sánchez Vidal, mi Directora del TFM, excelente profesora y excepcional persona, sin la cual no hubiera podido realizar este trabajo.**

---

<sup>29</sup> Se han traducido al español las referencias bibliograficas de otros idiomas.