



**UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**  
**DEPARTAMENTO DE AUDITORÍA E INFORMÁTICA**

**SEMINARIO PARA OPTAR AL**  
**TÍTULO DE INGENIERO EJECUCIÓN EN ADMINISTRACIÓN**  
**DE EMPRESA**

**“CALIDAD DE VIDA LABORAL Y ESTRÉS”**

**INTEGRANTES:**

PAULINA DE LA CRUZ GALLEGOS.  
DANIELA LUENGO CARRASCO.  
KAROL NARVAÉZ INZUNZA

**PROFESOR GUÍA:**

SR. MAURICIO SALAZAR BOTELLO

**CHILLÁN, 2007**

## INDICE

### PRIMERA PARTE

<b>RESUMEN</b>	1
<b>INVESTIGACIÓN PROPUESTA</b>	3
<b>DISCUSIÓN BIBLIOGRÁFICA</b>	6
<b>METODOLOGÍA DE TRABAJO</b>	9
<b>MARCO TEORICO</b>	11
<b>CAPÍTULO I</b>	12
<b>BASES HISTORICAS DE LA CALIDAD DE VIDA LABORAL</b>	13
1.1 Teoría de los sistemas sociotécnicos	13
1.2 Teoría democracia industrial escandinava	16
1.3 La constitución del movimiento de calidad de vida laboral	20
1.3.1 Norteamericanización	21
1.3.2 Depuración ideológica	22
1.3.3 Institucionalización	23
1.3.4 Trueque y ampliación conceptual	25
1.3.5 Cientifismo	27
1.4 El nudo gordiano de la calidad de vida laboral	29
<b>CAPÍTULO II</b>	31
<b>LA CONCEPCIÓN DE LA CALIDAD DE VIDA LABORAL</b>	32
2.1 Primeros modelos de calidad de vida laboral	33
2.2 Los programas de cooperación entre sindicatos y directivos	36
2.3 El giro al compromiso mediante la participación	38
2.4 De los sistemas sociotécnicos al cambio participativo	41
2.5 La satisfacción de vida laboral	42

2.6 La calidad de vida individual.	46
2.6.1 Proceso de psicologización	47
<b>CAPÍTULO III</b>	<b>49</b>
<b>LOS PROGRAMAS COLABORACIONISTAS DE CALIDAD DE VIDA LABORAL</b>	<b>50</b>
3.1 El bienestar y la productividad en los programas colaboracionistas	51
3.2 Los sindicatos en los programas de calidad de vida laboral	55
<b>CAPÍTULO IV</b>	<b>58</b>
<b>CALIDAD DE VIDA LABORAL UN ENFOQUE ACTUAL</b>	<b>59</b>
4.1 Calidad como Estilo de vida	60
4.2 Condiciones de trabajo en la actualidad nacional	64
4.3 Escenario laboral a nivel nacional e internacional	65
4.3.1 “Factores Psicosociales” de riesgo en el trabajo	67
4.3.2 Gestión empresarial: el lugar del factor humano	68
4.4 Modelos de calidad de vida laboral en la actualidad	70
<b>CAPÍTULO V</b>	<b>76</b>
<b>DE LA CALIDAD DE VIDA LABORAL AL ESTRÉS</b>	<b>77</b>
5.1 Relación de “Trabajo y Salud”	77
5.2 Reseña Histórica de Estrés	79
5.2.1 Las enfermedades que sobrevienen a consecuencia del estrés pueden clasificarse en dos grandes grupos	82
5.3 Definición de Estrés	83
5.3.1 Estímulos del estrés	84
5.4 Normas básicas para la prevención de problemas de ansiedad	86
5.6 Estrés laboral	87
5.6.1 Tipos de Estrés Laboral	89

5.6.2 Factores psicosociales que condicionan la presencia de estrés laboral	95
5.7 Estrés Laboral y burnout	96
5.8 Consecuencias del Estrés laboral	97
5.9 Prevención del estrés laboral por las organizaciones	98
5.10 Prevención del estrés laboral por las personas	99
<b>SEGUNDA PARTE</b>	
<b>CAPITULO VI</b>	101
<b>METODOLOGÍA</b>	102
6.1 Recopilación de información	102
6.2 Construcción del cuestionario calidad de vida laboral	103
6.3 Descripción cuestionario calidad de vida laboral	104
6.4 Tabulación de datos	106
<b>CAPITULO VII</b>	109
<b>RESULTADOS</b>	110
7.1 Datos biográficos	110
7.2 Resultados cuestionario calidad de vida laboral por pregunta	116
7.3 Resultados cuestionario de estrés por pregunta	142
7.4 Resultados por total de encuestas	156
<b>CAPITULO VIII</b>	160
<b>ANÁLISIS DE RESULTADOS</b>	161
8.1 Análisis calidad de vida laboral	161
8.2 Análisis estrés	170

8.3 Comparación calidad de vida laboral y estrés	179
<b>CONCLUSIONES</b>	183
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	185
<b>ANEXOS</b>	
Anexo 1	197
Anexo 2	198
Anexo 3	199
Anexo 4	204
Anexo 5	208

# **PRIMERA PARTE**

## RESUMEN

"Calidad de vida laboral" se refiere a la contradicción que se vive en el trabajo, entre prioridades fundamentales como el ser "productivo" y el ser "humano". Entre los dilemas abordados en este fenómeno se encuentran: ¿cómo aumentar sostenidamente la productividad de las personas?; ¿cómo satisfacer las "necesidades" humanas de los trabajadores al "mínimo" costo para la empresa?; ¿cómo no sobrepasarse en las exigencias al personal sin sacrificar los resultados a que aspira la organización?; ¿cómo aumentar la satisfacción de las personas ante su trabajo? Tema muy relacionado con el estrés laboral entendiendo por éste la situación en la que los empleados muestran agotamiento emocional, apatía ante su trabajo, y se sienten incapaces de alcanzar sus metas.

Se aplicará un instrumento de calidad de vida laboral y otro de estrés a una muestra de 300 personas. La población seleccionada para éste estudio será tomada a personas que trabajan en empresas públicas y privadas de la ciudad de Chillán.

El tamaño de la muestra se realizará por medio de una muestra no probabilística, en donde se tomará la muestra por conveniencia por ser de acuerdo a criterios del investigador, ya que es el tipo de muestra más adecuada para nuestro estudio. Se tomarán empresas públicas de la ciudad de Chillán como, Servicio de Impuestos Internos (S.I.I.), Tesorería General de la República, Consultorio Isabel Riquelme, Centro de Salud Familiar los Volcanes (CESFAM), Hospital Herminda Martín, Instituto de Normalización Provisional (I.N.P.) y también las empresas privadas como Clínica las Amapolas, Banco BBVA (Banco Bilbao Vizcaya Argentaria), Banco del Desarrollo, Kia Motors, Comercial Copelec, DIN (Distribuidora de Industrias Nacionales S.A.), Parmalat, CAR Ñuble.

Cabe señalar que algunos países han investigado el tema en cuestión "Calidad de vida de las personas en su ámbito laboral", entre éstos encontramos a Estados Unidos, México, España, entre otros sin embargo en Chile podemos mencionar que la evidencia del tema es menor, siendo este motivo el que orienta el presente estudio, acompañado del interés del equipo investigador por conocer la percepción que tienen las personas sobre su propia calidad de vida laboral y estrés.

La realidad concreta en nuestra sociedad es que existe un gran número de personas con necesidades en común como la de tener un trabajo digno y que éste los mantenga a medida que se hacen más productivos para la sociedad, estas personas sienten, piensan, presentan necesidades y se ven obligados a permanecer en silencio porque en esta sociedad vertiginosa no parece haber tiempo para interpretar, entender, colaborar hacia una mejor forma de hacer las cosas y como esto llevaría a un progreso general de las instituciones y de la comunidad, así como lo señala Grant Stewart (1995) en su libro “Dirija con éxito su equipo de ventas”; “el escalón que tu subas ayuda al progreso en general”



## INVESTIGACIÓN PROPUESTA

### DESCRIPCIÓN DEL ESTUDIO

La calidad de vida laboral de las personas que están insertas en el mundo del trabajo, resulta una realidad poco explorada hasta hace pocos años, pero la realidad es que es una práctica que ha ido evolucionando a través del tiempo.

En los últimos años, el escenario laboral en Chile ha estado centrado fundamentalmente en las reformas laborales y en la preocupación por el desempleo dejando atrás los temas de la problemática laboral por las urgencias de la coyuntura. Cabe destacar que éstos son temas inherentes a la calidad de vida laboral por que directa o indirectamente son elementos interrelacionados. Colocar el acento en el "factor humano", o en la "humanización" de los ambientes laborales requiere de un cambio cultural de envergadura. Y este cambio está planteado como una necesidad desde distintos ámbitos, porque lo que está en juego en este cambio de época, es replantear los límites éticos ante los costos sociales que surgen de las exigencias del mercado, la competitividad, el ritmo de los intercambios comerciales que impone la globalización del capitalismo (Espinosa, 2001).

El objetivo del estudio es determinar la calidad de vida laboral en las personas que trabajan en empresas públicas y privadas de la ciudad de Chillán y su relación con el nivel de estrés, ya que, el recurso humano es la fuente creadora de innovación que se desarrolla a través del tiempo. A diferencia de los otros recursos, es una fuente de ventajas distintivas determinantes para las empresas en su manera de competir. El otorgar importancia a este tema en la industria pasa por comprender que invertir en el capital humano es invertir en la empresa y en el desarrollo del país. Para nadie es sorpresa que un trabajador saludable (salud física, mental y nutricional) presenta una mayor motivación laboral y aumenta su capacidad física e intelectual, lo que conlleva un mayor rendimiento y un incremento en la competitividad de la empresa, así lo ha señalado la Organización Mundial de la Salud. Un trabajador más saludable cuenta con mayor resistencia a enfermedades, lo que repercute en una disminución de licencias médicas y de la tasa de accidentes,

y reduce los costos de salud por enfermedades asociadas, aumentando los ingresos fiscales según Atalah (2006).

Los numerosos cambios que se han producido en la actual organización del trabajo han generado nuevos problemas en la salud y seguridad de los trabajadores, uno de éstos es el estrés laboral, que presenta una preocupación cada vez mayor en el mundo del trabajo (Carrasco, 2001).

Sólo en años recientes la sociedad ha comenzado a prestar atención a la importante influencia que tiene el estrés en la salud junto al impacto económico que ejerce en la producción y en el desenvolvimiento de los diversos sectores de la economía (Slipak, 1996).

La realidad concreta en nuestra sociedad es que existe un gran número de personas con necesidades en común como la de tener un trabajo digno y que éste los mantenga a medida que se hacen más productivos para la sociedad, estas personas sienten, piensan, presentan necesidades y se ven obligados a permanecer en silencio porque en esta sociedad vertiginosa no parece haber tiempo para interpretar, entender, colaborar hacia una mejor forma de hacer las cosas y como esto llevaría a un progreso general de las instituciones y de la comunidad, así como lo señala Grant Stewart (1995) en su libro "Dirija con éxito su equipo de ventas": *"el escalón que tu subas ayuda al progreso en general"*

## **OBJETIVOS DE ESTUDIO**

### **▣ Objetivos generales**

“Estudiar calidad de vida laboral en individuos de empresas públicas y privadas en la ciudad de Chillán y su relación con el nivel de estrés”.

### **▣ Objetivos específico**

1. Reconocer los factores calidad de vida laboral de empresas públicas y privadas en la ciudad de Chillán.
2. Determinar los niveles de estrés de las personas en empresas públicas y privadas en la ciudad de Chillán.
3. Relacionar la calidad de vida laboral de individuos con sus niveles de estrés, en empresas públicas y privadas de la ciudad de Chillán.

## DISCUSIÓN BIBLIOGRÁFICA

Según Pasmore (1982) la teoría sociotécnica afirmaba que las organizaciones estarían constituidas por gente que produce productos o servicios usando para ello, algún tipo de tecnología, y estando ambos sistemas influidos entre sí: la tecnología por el uso de la gente y la conducta de la gente por la tecnología.

Trist y Bamforth (1951) el origen de la teoría de los sistemas sociotécnicos se atribuye al estudio sobre la repercusión de un cambio tecnológico en una explotación minera del carbón con el propósito de incrementar el nivel del rendimiento mediante la mejora del sistema técnico.

Herzberg<sup>1</sup> y la teoría del comportamiento busca demostrar la variedad de estilos de administración que están a disposición del administrador. La administración de las organizaciones en general esta fuertemente condicionada por los estilos con que los administradores dirigen, dentro de ellas, el comportamiento de las personas. A su vez, los estilos de administración dependen, sustancialmente, de las convicciones los que administradores tienen con respecto al comportamiento humano dentro de la organización. Estas convicciones moldean no sólo la manera de conducir las personas, sino la forma como se divide el trabajo y se planean y organizan las actividades. Las organizaciones son proyectadas y administradas de acuerdo con ciertas teorías administrativas, fundamentadas, cada una de ellas, en ciertas convicciones sobre la manera como se comporta las personas dentro de las organizaciones.

Para Feldman y Arnold (1983) la calidad de vida laboral se refería a un rango de aproximaciones y técnicas que habían sido implementadas en las organizaciones con el objeto de mejorar la calidad de vida para los trabajadores, que incluiría desde los programas de cooperación hasta los círculos de calidad.

Walton (1975) sugiere que se debe analizar las relaciones entre los diversos factores para así optimizar las distintas situaciones posibles. El propone ocho

---

<sup>1</sup> Psicólogo y consultor norteamericano, profesor de la universidad de UTAH. Herzberg propone una teoría de la motivación en el trabajo, se caracteriza por dos tipos de necesidades que afectan de manera diversa el comportamiento humano: Factores Motivacionales o de función y factores ambientales o higiénicos. Según Stewart (1995).

categorías principales relacionadas entre los diversos factores que constituyen la calidad de vida en el trabajo: adecuada y justa compensación, seguridad, condiciones saludables del trabajo, oportunidad para establecer un creciente sentimiento de permanencia, integración social en la organización del trabajo, constitucionalismo en la situación laboral, trabajo y desarrollo de la vida y relevancia social del proceso del trabajo. Cada categoría incluye consideraciones específicas, establece que existe un complejo de relaciones entre las ocho categorías, varios pares tienden a estar correlacionados positivamente con otros y algunos pares contienen incongruencias aparentes.

En estrés se tiene algunos estudiosos como Selye (1975) él desarrolló la idea del Síndrome de Adaptación General (SAG) es un proceso en el que el cuerpo pasa por tres etapas universales. Primero hay una “señal de alarma”, a partir de la cual el cuerpo se prepara para “la defensa o la huida”. No obstante, ningún organismo puede mantener esta condición de excitación, por ello existe la segunda etapa que permite al mismo, sobrevivir a la primera, en ésta se construye una resistencia. Finalmente, si la duración del estrés es suficientemente prolongada, el cuerpo entra a una tercera etapa que es de agotamiento; una forma de envejecimiento debida al deterioro del organismo por mantener constante el desgaste durante la resistencia.

El Estrés según Dr. Antonio Cano Vindel Presidente de la SEAS (Sociedad española para el estudio de la ansiedad y el estrés)<sup>2</sup>. En la psicología, estrés suele hacer referencia a ciertos acontecimientos en los cuáles nos encontramos con situaciones que implican demandas fuertes para el individuo, que pueden agotar sus recursos de afrontamiento. La definición del término estrés ha sido muy controvertida desde el momento en que se importó para la psicología por parte del fisiólogo canadiense Selye (1956). El estrés ha sido entendido: como reacción o respuesta del individuo (cambios fisiológicos, reacciones emocionales, cambios conductuales, etc.), Como estímulo (capaz de provocar una reacción de estrés), como interacción entre las características del estímulo y los recursos del individuo. El estrés es un proceso que comienza ante un conjunto de demandas ambientales que recibe el

---

<sup>2</sup> SEAS es una sociedad sin ánimo de lucro que agrupa a psicólogos, psiquiatras, médicos, pedagogos, sociólogos. Facultad de Psicología, Universidad Complutense de Madrid. Según Antonio Cano Vindel (Presidente de la SEAS)

individuo, a las que debe dar una respuesta adecuada poniendo en marcha sus recursos de afrontamiento, cuando éstas demandas superan a los recursos de afrontamiento que posee la persona se genera una serie de reacciones adaptativas de movilización de recursos, que implican activación fisiológica (reacción de estrés) e incluye una reacción emocional negativa de las cuales las más importantes son: la ansiedad, la ira y la depresión.

Según Lazarus y Folkman (1986) los recursos que dispone una persona para hacer frente a situaciones o acontecimientos estresantes son muy diversos; éstos son: materiales y económicos, vitales, psicológicos, técnicas de solución de problemas, habilidades sociales, apoyo social. Según ellos el estrés se investiga a un determinado nivel fisiológico y psicológico; es estrés experimentando un determinado nivel de análisis pero no significa forzosamente que sea experimentado a otro nivel distinto. La evaluación cognitiva representa el vínculo psicológico entre los distintos niveles. La forma propuesta para evaluar el afrontamiento es hacer que los sujetos reconstruyan situaciones estresantes recientes y describan lo que pensaron, sintieron e hicieron para afrontar las distintas demandas de una determinada situación Folkman y Lázarus (1986)

## **METODOLOGÍA DE TRABAJO**

### **Fuente de Información**

Para la visión bibliográfica en torno a la calidad de vida laboral y estrés se utilizarán libros, revistas, tesis de doctorado, citas de seminarios y conferencias, publicaciones de gobierno, diccionarios, enciclopedias, base de datos bibliográficas, bibliografías.

### **Instrumentos**

Se utilizará un cuestionario de medición de estrés de los que ya existen en el mercado y se construirá uno de calidad de vida laboral para ser aplicado a personal administrativo de empresas públicas y privadas de la ciudad de Chillán.

Estos cuestionarios servirán para identificar el nivel de la calidad de vida laboral, determinar los niveles de estrés y relacionar la calidad de vida laboral de los individuos con sus niveles de estrés.

La escala que se utilizará en los cuestionarios será la escala tipo Likert, la escala tendrá cinco puntos y a cada punto se le asignará un valor numérico.

### **Determinación de la unidad de muestreo**

Se contactará a funcionarios a través de personas conocidas por el investigador que pertenezcan a empresas públicas y privadas de la ciudad de Chillán para aplicar un cuestionario a estamentos administrativos. Los instrumentos de calidad de vida laboral y estrés serán aplicados a una muestra de 300 personas, el muestreo que se utilizará para la aplicación del instrumento es el “no probabilístico, por conveniencia” ya que es el más apropiado para nuestro estudio.

## **Recolección de datos**

La recolección de datos se obtendrá tomando cuestionarios de calidad de vida laboral y estrés a funcionarios administrativos de empresas públicas y privadas de la ciudad de Chillán, la muestra será de 300 administrativos de empresas públicas y privadas de la ciudad de Chillán, la proporción de personas a la que se le aplicará el cuestionario será de 25 en cada empresa.

## **Procesamientos de datos**

Para el procesamiento de los datos serán utilizadas herramientas como Excel o SPSS (Statistical Package for Social Sciences), que es un software para computador de tipo medular destinado a realizar análisis estadísticos.



# **MARCO TEÓRICO**

# **CAPÍTULO I**

## **BASES HISTÓRICAS DE CALIDAD DE VIDA LABORAL**

Conjugar desde la psicología de las organizaciones el término “Calidad de vida laboral” habla de bienestar y sobre todo satisfacción laboral. Fundamentalmente en los años 70 era un programa de humanización del trabajo y también era una presentación innovadora de los programas de democracia industrial que buscaba hacer compatible la mejora de las condiciones de trabajo con los objetivos productivos de la organización, era un programa que buscaba humanizar el trabajo (Navajas, 2003).

Según Navajas (2003) dos fueron las influencias directas del denominado movimiento de “calidad de vida laboral”, movimiento que tuvo su esplendor en los Estados Unidos en los años 70. Por un lado, la teoría de los sistemas sociotécnicos con su idea de que la organización esta constituida por dos sistemas, el técnico y el social. Por otro lado, los desarrollos y experiencias de intervención desarrollados en la organización bajo el marco de la democracia Industrial escandinava.

### **1.1. Teoría de los sistemas sociotécnicos.**

La teoría de los sistemas sociotécnicos está unida al “Tavistock” Institute of human relations<sup>3</sup> de Londres, al “Work research institutes” de Oslo<sup>4</sup> y al “Institute for industrial social Research”<sup>5</sup> de Trondheim, también autores como Trist, Herbst, Davis, Cherns y Emery, entre otros.

La teoría sociotécnica se desarrolló fundamentalmente a partir de la teoría general de sistemas y de una serie de estudios sobre experiencias de cambio

---

<sup>3</sup> Tavistock Institute of human relations fue fundado en Londres en 1946 en fundación The Rockefeller Foundation, en función de la psicología y las ciencias sociales, en el estudio de las relaciones y condiciones humanas. 1963, en un informe del Tavistock Institute de Londres (documento núm. T813) que establecía las siguientes directrices generales para el diseño de los puestos de trabajo: 1) El puesto de trabajo debe ser razonablemente exigente en aspectos distintos de la pura soportabilidad y mínimamente variado. 2) El trabajador debe poder aprender en el puesto de trabajo y tener en él un aprendizaje continuo. 3) El puesto de trabajo debe comprender algún ámbito de toma de decisiones que el individuo pueda considerar personalmente suyo. 4) Debe existir cierto grado de apoyo social y reconocimiento en el lugar de trabajo. 5) El trabajador debe poder establecer una relación entre lo que hace o produce y la vida social. 6) El trabajador debe sentir que el puesto de trabajo conduce a algún tipo de futuro deseable. Según Tavistock Intitute.

<sup>4</sup> Instituto de investigación del trabajo de Oslo, Noruega. Ciudad capital de Noruega, según la enciclopedia libre Wikipedia.

<sup>5</sup> Instituto de investigación social de Trondheim, tercera ciudad más grande de Noruega. Según la enciclopedia libre Wikipedia.

realizadas en la industria del carbón hacia 1950. El término “sistema sociotécnico” fue acuñado para describir una concepción de la organización que enfatizaba la interrelación de dos subsistemas: el social y el tecnológico, y a la relación de la organización como un conjunto en el ambiente en el cual la organización operaría. Desde este enfoque se concebía a la organización como un sistema abierto, compuesto por un sistema técnico (incluyendo el aspecto tecnológico y el económico) y un sistema social (considerando la organización social).

Dicho de otro modo, la teoría sociotécnica afirmaba que las organizaciones estarían constituidas por gente que produce productos o servicios usando para ello, algún tipo de tecnología, y estando ambos sistemas influidos entre sí: la tecnología por el uso de la gente y la conducta de la gente por la tecnología (Pasmore, 1982).

El origen de la teoría de los sistemas sociotécnicos se atribuye al estudio de Trist y Bamforth (1951) sobre la repercusión de un cambio tecnológico en una explotación minera del carbón con el propósito de incrementar el nivel del rendimiento mediante la mejora del sistema técnico. En éste estudio se encontró que una intervención de cambio, basada en la reorganización de los puestos de trabajo de acuerdo a una estructura tradicional de producción en serie y eliminando la existente autonomía de los grupos de mineros (una autonomía, por ejemplo, en la elección de sus miembros y en la realización de las tareas), fue el factor que acabó provocando la aparición de problemas y a la perturbación de las relaciones sociales, con un descenso del nivel del rendimiento. A partir de ésta experiencia inicial, según Herbst (1974) es posible encontrar tres etapas diferenciadas en las investigaciones del instituto Tavistock respecto a la teoría de los sistemas sociotécnicos.

■ La primera etapa fue la que se inició con el primer trabajo de Trist y Bamforth (1951) y duró hasta el año 1954, año en que finalmente se descartó la idea de que la organización del trabajo era una consecuencia de un sistema tecnológico. Es decir, se llegó a la conclusión de que dentro de un sistema tecnológico dado, es posible una elección de sistemas sociales, al menos dentro de un cierto rango de alternativas viables. El principio que empezó a emerger con estos primeros trabajos fue el siguiente: si el sistema tecnológico es optimizado a expensas del sistema social, los

resultados alcanzados estarán por debajo de los óptimos. Se subrayaba por tanto, la importancia crítica de los sistemas sociales ligados a los sistemas técnicos.

■ La segunda etapa en la teoría de sistemas sociotécnicos estaría datada, según Herbst (1974), entre los años 1959 y 1962, etapa que permitió una revisión teórica en la que se subrayaba que era esencial mirar las organizaciones como un sistema abierto, y en la cuantificación de los principios y en la implicación de los conceptos para la integración de principios conductuales y físicos.

■ La tercera etapa de desarrollo de la teoría de sistemas sociotécnicos tuvo lugar a partir del año 1962, y fue posible, gracias al inicio del “proyecto de democracia Industrial” en Noruega, lo que posibilitó el desarrollo de experimentos sociotécnicos en diferentes industrias. En esta etapa, se comenzaron a desarrollar experiencias de intervención, con el objeto de extender la participación de los trabajadores en la toma de decisiones.

Es interesante resaltar que, de los tres posibles caminos para inducir cambios en una organización del trabajo, dependiendo de si el cambio es hecho en el sistema social, en el económico o finalmente en el sistema tecnológico, hasta ese momento, el sistema técnico se trataba como ya dado y fijo en las investigaciones, es decir, los investigadores concentraban sus esfuerzos en diseñar e implementar su intervención a partir de una estructura técnica fija y determinada.

No fue hasta el año 1966 que se comenzó a examinar la posibilidad de diseñar toda una unidad sociotécnica. Esto implicó, de hecho, que dado un producto y un flujo de materiales, se examinasen todos los posibles procesos de producción, además el desarrollo tecnológico posibilitó el poder elegir entre un amplio rango de alternativas viables, tanto técnicas como económicas (Navajas, 2003).

## 1.2. Teoría de democracia industrial escandinava.

Los principios de la teoría de los sistemas sociotécnicos tuvieron gran influencia en los programas de intervención rotulados con el nombre de democracia industrial escandinava, asumiéndose que, estos principios estaban dirigidos al propósito fundamental de crear condiciones más democráticas en el lugar de trabajo.

Estos principios también influirían directamente en el movimiento de la calidad de vida laboral e incluso en prácticas de intervención organizacional como por ejemplo el desarrollo organizacional (Elden, 1981 y Fisher, 1981).

Hablar de democracia industrial como “otra forma de entender la participación de los trabajadores en las organizaciones, como se puede comprobar a partir de sus principios”<sup>6</sup> o definirla como “un proceso por el cual el trabajador puede y/o ejerce control sobre el proceso de toma de decisiones” es aceptar como verdadera y universal una limitada acepción del concepto democracia industrial que no considerara la profundidad y plasticidad histórica del término, el cual en los años sesenta y principios de los setenta tuvo una significación política y social muy controvertida, como campo de batalla de las relaciones laborales (Peiró, et al 1993 y Fatchett, 1977)

Así pese a una general acepción reivindicativa del término por parte del movimiento obrero, que recogería demandas políticas comunistas y socialistas reclamando un control de los medios de producción por parte de los trabajadores, también la democracia industrial tendría un uso mucho más limitado<sup>7</sup>, reformista y conservador, como concepto que posibilitaba, únicamente, una vigilada participación

---

<sup>6</sup> Los principios señalados por Peiró y Gonzáles (1993) son: 1) igualdad de derechos de todos los miembros de una organización para participar de las decisiones; 2) derecho a delegar la participación en participantes elegidos; 3) existencia de factores que podrían limitar la aplicación del primer principio como el expertismo requerido en algunas decisiones; y 4) las decisiones para delegar ciertas decisiones debería hacerse de acuerdo al primer principio.

<sup>7</sup> Entre las aproximaciones más limitadas del concepto de democracia industrial en el contexto europeo fue el desarrollo dado por Clegg (1960), quien sostiene que los elementos claves de un sistema de democracia industrial son: a) existencia de un sindicato fuerte y capaz de oponerse al grupo directivo, b) un grupo directivo que aceptara al sindicato como una oposición leal comprometiéndose con éstos y llegando a acuerdos. Este concepto fue fuertemente criticado por que según Blumberg (1968) éste parecía adecuado para países como EEUU, Gran Bretaña, países escandinavos, Suiza y Holanda, entre otros pero no por ejemplo para Francia, Alemania, Yugoslavia o Israel, etc.

de los trabajadores en el escenario laboral, pero preservando, eso sí, las ventajas de los cuadros directivos en la toma de decisiones.

En la idea central del término Democracia Industrial parece residir “la capacidad de los trabajadores directa o indirectamente para determinar el curso de los eventos dentro de la empresa” (Industrial Democracy Comité, 1976). En Europa se entendería como democracia industrial a una gama variada de prácticas, que irían desde instituciones legales y voluntarias – como serían las prácticas en el seno de las empresas avaladas por cambios legislativos y desarrolladas, fundamentalmente en países como Francia o Alemania – hasta acuerdos negociados por sindicatos y empresarios y recogidos en los correspondientes convenios laborales (Sorge, 1976 y Fatchett 1977).

Desde un punto de vista crítico, Coates y Topham (1968) señalarían que algunos de los esquemas que estaban asociados con el término de democracia industrial hacían referencia a incorporar a los sindicatos en las estructuras organizativas capitalistas y neocapitalistas. Dentro de estas tácticas de absorción se encontraría esquemas como la presencia de los trabajadores en las mesas de dirección, planes de distribución de beneficios o simples modelos de participación de los trabajadores mediante un esquema de elaboración de sugerencias individuales.

A mitad de los años setenta, el contexto sociopolítico europeo variaría, y los sindicatos perderían mucha de su fuerza y su relevancia social. El cambio social haría que, el desempleo masivo, los ajustes industriales, y la coyuntura política ideológica situase al movimiento sindical en una posición de relativa debilidad, paralizándose completamente el desarrollo de leyes favorecedoras de la participación representativa de los empleados en la empresa. La democracia industrial se relegaría, entonces, a los libros de historia (Navajas, 2003).

Según Emery y Thorsrud (1969) habría un acuerdo respecto a la definición de “Democracia Industrial”, la cual sería una “distribución del poder social en la industria, de forma que este tienda a estar distribuido entre todos los que están comprometidos en el trabajo antes que concentrado en las manos de una minoría”.

De este modo, Pateman (1970), distinguiría entre la “Democracia en el lugar de trabajo” y “Democracia Industrial”. La primera estaría en un nivel más bajo que la

segunda, tomando como referente el ideal de Democracia. La “democracia en el lugar de trabajo”, comportaba nuevas formas de pensar en el diseño del trabajo (modalidades concretas serían una modificación de las estructuras organizativas de forma que estas permitieran una mayor participación, la posibilidad de trabajar bajo modalidad de equipos autónomos, entre otras.) mientras que el segundo concepto, el “Democracia industrial”, iría mucho más allá, implicaría desafiar premisas fundamentales en las que se asienta el orden económico y social (por ejemplo significaría reestructurar los procesos organizacionales de construcción de políticas, propiedad de la compañía, otros.)

Otros autores (Gustavsen y Engesltad, 1986; Gustavsen, 1985), partirían de un concepto de democracia industrial conceptualizado como la capacidad generativa de las personas a desarrollar sus propias soluciones. De esta forma, la democracia industrial sería entendida como la capacidad generativa o la “capacidad general de la gente para desarrollar soluciones a los problemas de la tecnología y la organización” (Gustavsen y Engesltad, 1986).

Algunas de las críticas recibidas a este enfoque de la democracia industrial, o más concretamente de la democracia en el lugar de trabajo, estarán referidas a la omisión en los estudios del poder organizacional, es decir, pese a su énfasis teórico, en la práctica no abordaría de un modo directo, el cambio estructural de los procesos de control y gestión de la organización, de forma que, programas como el enriquecimiento del puesto de trabajo o diseño de programas de tiempo flexible entre otras modalidades, quedaban lejos de democratizar el lugar de trabajo ( Moldaschi y Weber, 1998).

Como ya se ha mostrado para Gustavsen y Engesltad (1986) la noción fundamental dentro del concepto de democracia industrial es la idea de “Diálogo democrático” como vehículo principal para la reforma de la vida laboral.

En la democracia industrial los diferentes estudios concebirían las condiciones laborales de los trabajadores, su calidad de vida, fundamentalmente como una consecuencia directa de la falta de democracia laboral, de su situación políticamente desigual. Por tanto, como ésta falta de calidad de vida laboral sería una consecuencia de la carencia de poder de los trabajadores dentro de las



organizaciones, el modo de abordarlo sería, obviamente, social y político. La deshumanización, la alineación, las condiciones laborales serán problemas a resolver mediante normativas, desde las instituciones políticas establecidas, o bien bajo modos de investigación social con una fuerte carga ideológica, programas que tendrían el doble objetivo de “humanizar y democratizar la calidad de vida laboral” (Sandeberg, 1983).

Para Elden (1981), el mundo del trabajo y sus modos de organización estarían determinando en gran manera la conducta política de las personas; el ambiente de trabajo induciría al desarrollo del tipo de recursos necesarios para la participación más allá del lugar de trabajo. Por tanto, un cambio dentro de la organización de trabajo, que condujera a un incremento de la participación política por parte de los trabajadores dentro de la organización, se traduciría en un incremento de la participación política fuera del entorno laboral, de una participación política en la sociedad. El cambio organizativo que Elden propuso, fue el paso de un estilo de dirección jerárquico y elitista a un sistema de gestión mediante grupos autónomos.

La consecuencia sería un aprendizaje social por parte de los trabajadores, que incrementaría su sentido de la eficacia política, disminuyendo además, el sentimiento de apatía y alineación.

El modelo simplificado de democracia en el lugar de trabajo que propondría Elden es el que se muestra a continuación (Tabla N° 1).

**Tabla N° 1: “Modelo simplificado de democracia en el lugar de trabajo”.**

PASOS	DEFINICIÓN
Paso 1	Introducción de prácticas de democracia industrial. La producción se organiza alrededor de grupos autónomos de trabajo autogestionables.
Paso 2	Efectos positivos en las condiciones de la calidad de vida laboral.
Paso 3	Efectos políticos más allá del lugar de trabajo.

FUENTE Elden (1981). Modelo simplificado de democracia en el lugar de trabajo.

Los factores políticamente relevantes de la calidad de vida laboral conectarían con un incrementado sentido de la eficacia política, una actividad política relevante y una mejor ciudadanía.

Para Elden (1981), una organización de trabajo democrática, sería aquella en la que son los trabajadores y no los directivos los que tomarían las decisiones diarias sobre la programación del trabajo diario, “quien trabaja, cuando y donde, haciendo que”. Asimismo, se daba por hecho que, en un contexto de trabajo autogestionado, no tendría cabida el tradicional rol del supervisor como jefe.

Según Elden (1981), la calidad de vida laboral sería un indicador que serviría fundamentalmente para medir la “democracia laboral”, un índice compuesto por los múltiples elementos, siendo tan sólo uno de ellos, no el más importante, la satisfacción en el trabajo.

El movimiento de la Calidad de Vida Laboral (en adelante CVL), llega a conformarse a partir de las experiencias de democracia industrial pero a la vez, diferenciándose radicalmente, en su concepción ideológica, de los estudios desarrollados en los países del Norte de Europa.

### **1.3. La constitución del movimiento de calidad de vida laboral.**

El movimiento de calidad de vida laboral llega a conformarse a partir de las experiencias de democracia industrial, pero a la vez diferenciándose radicalmente en su concepción ideológica de los estudios desarrollados de los países del Norte de Europa (Navajas, 2003).

El movimiento surge a partir de diferentes etapas que comienza con la norteamericanización de calidad de vida laboral, posteriormente existe una depuración ideológica del movimiento para luego institucionalizarse dentro de las organizaciones, pasando a una ampliación conceptual de la CVL, utilizando el término de trueque para referirse a el intercambio de conceptos y finalmente llegando a el cientifismo de éste.

■ Norteamericanización<sup>8</sup>

■ Depuración ideológica<sup>9</sup>

---

<sup>8</sup> Norteamericanización según el diccionario de la lengua española 2005 Espasa-Calpe S.A., Madrid. Es sometimiento al imperio estadounidense y en concreto en sus grandes multinacionales.

- Institucionalización<sup>10</sup>
- Trueque y ampliación conceptual<sup>11</sup>
- Cientifismo<sup>12</sup>

### 1.3.1. Norteamericanización.

Aunque parece evidente e innegable la influencia que tuvieron las experiencias desarrolladas en los programas democracia industrial, como por ejemplo, la misma importancia respecto al marco teórico de la teoría de los sistemas sociotécnicos (Feldman y Arnold, 1983; Hague, 2002); el propio término “calidad de vida laboral”; así como referencias constantes de los primeros investigadores anglosajones (Davis, Cher y Walton principalmente) al marco y a los estudios de la democracia industrial, no obstante, muchos autores norteamericanos buscarían y encontrarían sus orígenes dentro del contexto laboral norteamericano. Dicho de otro modo, se presentaría la calidad de vida laboral como un producto autóctono, estadounidense, surgiendo como una respuesta a un estado crítico de cosas dentro de las empresas del propio país (fundamentalmente absentismo, insatisfacción laboral, y baja productividad).

Se comprimirían el origen del movimiento de CVL a los primeros programas de colaboración entre sindicatos y dirección, los cuales comenzaron a proliferar en los años 35.

Estos programas estaban dirigidos a incrementar la productividad y a mejorar la calidad de vida de los trabajadores. En esta línea para Kochan (1993) los programas de calidad de vida laboral surgieron como respuesta al absentismo<sup>13</sup>, a

---

<sup>9</sup> Depuración ideológica según el diccionario de la lengua española 2005 Espasa-Calpe S.A., Madrid, es limpieza, purificación relativo a la ideología. perteneciente o relativo a una idea o a las ideas.

<sup>10</sup> Acción y efecto de institucionalizar, según el diccionario de la lengua española, 2005 Espasa-Calpe S.A., Madrid

<sup>11</sup> Trueque es acción y resultado de trocar, intercambio directo de bienes y servicios, sin mediar la intervención de dinero.

<sup>12</sup> Cientifismo según el diccionario de la lengua española, 2005 Espasa-Calpe S.A., Madrid, viene de Cientifisismo, que es la tendencia a darle demasiada importancia a las ciencias positivas y al conocimiento que se adquiere a través de ellas y con sus métodos, considerados los únicos válidos para llegar a la realidad de las cosas.

<sup>13</sup> Absentismo según el diccionario de la lengua española, 2005 Espasa-Calpe S.A. Madrid, es la falta de asistencia al trabajo practicada habitualmente, llamado absentismo laboral.

las quejas y reclamaciones de los trabajadores, y a las reivindicaciones sindicales. El objetivo de estos programas iniciales sería, en su opinión, la mejora de la comunicación y las relaciones entre trabajadores y supervisores. Otros autores se remontarían, en la búsqueda de sus orígenes, aún más lejos, encontrando antecedentes del movimiento de la CVL en tempranas experiencias organizativas desarrolladas durante los años veinte en los Estados Unidos (Jacoby, 1983).

### **1.3.2. Depuración ideológica.**

Para mostrar este proceso de depuración ideológica, se tomará como referente el artículo publicado por Mills (1978), quien siendo director del “American center for the quality of work life” publicó un citado artículo en el Harvard Business Review, donde contrapuso el “fenómeno” de la democracia industrial europea a las “actividades de calidad de vida en el trabajo” que tenían lugar en las empresas de los Estados Unidos. Así, aún reconociendo que el término democracia industrial podía significar diferentes cosas en los diferentes países europeos, el autor describiría, no obstante, las “cinco caras básicas” de este término, las cuales son las siguientes:

- *Codeterminación o presencia de los trabajadores en los comités de dirección.*
- *Comités de trabajadores con función de mejorar el rendimiento de la compañía, las condiciones de trabajo y la seguridad laboral.*
- *Participación de los trabajadores de más bajo nivel: Para Mills, aquí estaría incluida la noción de reestructuración de procesos con el objetivo de proporcionar una mayor participación de los trabajadores en la toma de decisiones.*
- *Participación financiera: En esta categoría entraría el reparto de los beneficios de la empresa a los trabajadores.*
- *Negociación colectiva: Para Mills, en los países que no había habido una legislación específica sobre democracia industrial (como por ejemplo, en Italia) los sindicatos habían utilizado la negociación colectiva para obtener logros en ese sentido.*

Será exactamente aquí, en este punto, donde se ubicaría el movimiento de la calidad de vida laboral. La calidad de vida laboral como un “proceso conjunto por parte de la dirección y los sindicatos de aprendizaje y crecimiento” (Mills, 1978). Por tanto, a las cinco caras de la democracia industrial europea, el movimiento de la CVL contrapondría conceptos como cooperación, dignidad, confianza, experimentos, compromiso de los trabajadores, que no sólo no supondrían un costo para la empresa sino que la posibilitarían como un espacio en el cual el individualismo, la libertad, el espacio individual y la dignidad de cada empleado llegarían a ser asuntos críticos y objetivos fundamentales para la organización.

### **1.3.3 Institucionalización.**

Las investigaciones y desarrollos que en el contexto norteamericano se interesaron por la calidad de vida laboral constituyeron algo más que una línea importante de investigación académica, adquirieron relevancia social, de modo que la calidad de vida laboral acabaría institucionalizándose. Por un lado, la CVL se definirá como un “movimiento”, lo cual vendría a significar, por lo visto, algo así como una categoría superior a la de mera línea o corriente de investigación.

*“El movimiento de la calidad de vida laboral es una respuesta directa dado por muchas organizaciones a los problemas de alto desempleo y caída de la productividad que está proporcionando cambios que son probables que persistan largo tiempo después de que la novedad y popularidad del término hayan amainado”* (Suttle, 1977).

Este reconocimiento social se traduciría en la creación de instituciones con el objetivo, explícitamente definido, de abordar la temática de la calidad de vida laboral. Un centro muy citado en el estudio de la calidad de vida laboral, fue el “Ontario Quality of Working Life Centre” en Canadá. Este centro empezó a operar en diciembre de 1978 estando compuesto por representantes sindicales, representantes de las organizaciones patronales y dirigido por el ministerio de trabajo de Canadá. Su

objetivo fue examinar el concepto de “calidad de vida laboral” y su aplicación práctica desde la doble perspectiva de los trabajadores y de los empresarios. Las recomendaciones que este centro realizó al Ministerio de Trabajo fueron las siguientes (International Labour Organization, 1998):

■ Proporcionar la auténtica participación de los trabajadores en la planificación o reestructuración de los procesos de trabajo, con una visión para acomodar y reconciliar las necesidades humanas con los requisitos técnicos de las empresas particulares, de esta forma, los trabajadores podrían alcanzar más variedad, libertad y autonomía en el rendimiento de sus deberes.

■ Iniciar un cambio en las actitudes y prácticas de la dirección, abandonando las formas autoritarias y adoptando unos modos de dirección más facilitadores y consultivos. También en los Estados Unidos proliferaron toda una serie de instituciones similares en sus propósitos e intereses investigadores sobre las mejoras de las condiciones de vida laboral y la productividad. Entre éstos institutos cabe destacar los siguientes, la “Ford Foundation”<sup>14</sup>, “National Quality of Work Center”<sup>15</sup>, “The center for the quality of working life”<sup>16</sup>, “The Ohio Quality of Work Center” y “The Work in American Institute”<sup>17</sup>. La mayor parte de estos institutos estaban impulsados y financiados, no por el gobierno, sino por empresas privadas.

También se concebiría la mejora de la calidad de vida laboral en la sociedad americana como el resultado de una combinación de la investigación, del cambio

---

<sup>14</sup> La Ford Foundation fue creada en enero de 1936 por Edsel Ford y dos ejecutivos de la compañía Ford con la misión recibir y administrar fondos para estudios científicos, educación y caridad.

<sup>15</sup> National Quality of Work Center es una institución no lucrativa dedicada al estudio de cómo realzar la calidad de vida laboral para los empleados así como también la eficacia de las organizaciones. Según the quality of work program (1974).

<sup>16</sup> Quality of Working Life, se constituyó en el año 1974 gracias a una importante beca de la Ford Foundation al instituto de las relaciones industriales de la universidad de California. Es el modelo empresarial basado en la calidad de vida personal como garantía de una mayor calidad en el trabajo. Las medidas de conciliación laboral se inscriben en un modelo de productividad basado en el respeto al tiempo personal como motivador humano. Según Cole (1989).

<sup>17</sup> The Work in American Institute se constituyó en el año 1975 gracias a una beca de la Ford Foundation con la finalidad de que fuera uno de los mayores instrumentos para la construcción de una infraestructura nacional de los Estados Unidos en la difusión de los conceptos de CVL. Según Cole (1989).

voluntario en las organizaciones y de cambios legislativos externos, siempre que estos produjeran las mínimas consecuencias disfuncionales. La calidad de vida laboral debería pasar por un “deseable y viable apoyo de acciones de política pública” con el objetivo fundamental de divulgar el conocimiento generado (Lawler, 1982).

La institucionalización de la calidad de vida laboral, por otra parte, no dejaría de ser coherente con la carga ideológica conferida al término en los Estados Unidos, o sea, por la necesidad de establecer una política pública que fomentará el desarrollo de programas de colaboración entre la parte directiva y la parte de los trabajadores (Greenberg y Glaser, 1981).

Pero por supuesto, el estímulo público para la mejora de la calidad de vida laboral de las organizaciones no debía incluir ningún tipo de modificación legislativa, ya que éste tipo de imposiciones coartarían las libertades de los empresarios y “pondrían en peligro los avances en otros aspectos de la CVL debido a la presión de éstas leyes” (Beer y Driscoll, 1977). También habría quien criticaría el incentivo público como un potencial peligro, pues podría comportar la burocratización de los programas de CVL (Toch, 1983).

#### **1.3.4. Trueque y ampliación conceptual**

Las investigaciones englobadas en el “movimiento” de la calidad de vida laboral parecen tener en común una serie de asunciones y valores implícitos entre los cuales estarían, primero, la notable influencia de la teoría de los sistemas sociotécnicos y segundo, el interés por la mejora del bienestar de los trabajadores (Cherns, 1975).

Los programas de calidad de vida laboral aunque tomarían como elemento central la mejora de las condiciones laborales de los trabajadores, el bienestar, éste sería, tan sólo, en sus inicios, ya que al quedar institucionalizados, éstos programas se irían perfilando como programas de productividad y eficiencia (sin descuidar, claro está, su potente efecto de control de los trabajadores).

Una de las diferencias básicas de los estudios enmarcados en la línea de la Calidad de Vida laboral respecto a las investigaciones de la democracia industrial es el cambio en el corazón conceptual del programa:

- Se cambiaría de la idea de “democracia” por el concepto de “calidad de vida laboral”.
  
- Se introduciría, también en sus inicios, la idea de “productividad” como segundo aspecto importante de las investigaciones, coexistiendo esta idea con la idea anterior de “calidad de vida laboral”, o dicho de otro modo, se decía que la idea de mejora de las condiciones de los trabajadores (su bienestar, su dicha) era compatible con la noción de negocio, de eficiencia y competitividad.

El primero de estos cambios, el de “calidad” en vez de “democracia” significó, en la práctica, renegar de un interés en la democratización de las organizaciones, como sucedía en las investigaciones de la “democracia industrial”. El énfasis de los estudios de la calidad de vida laboral estaría, no en cambiar las estructuras organizativas conforme a un patrón más igualitario y democrático, sino su foco sería el bienestar de los trabajadores rechazando con fuerza la relación posible entre ambas nociones. La clave, por tanto, no estaría en la democratización del lugar de trabajo, en la democratización de las organizaciones en general, sino que se trataría de mejorar la calidad de vida de las personas en el lugar de trabajo, pero por supuesto, sin alterar el equilibrio organizativo básico, y siempre, sin perder de vista el objetivo de la productividad. Este foco en la productividad, significaría que los programas de CVL dejarían de ser una amenaza para el estatus quo organizativo, pasando a convertirse en interesantes programas de moda para los cuadros directivos, pues, curiosamente, se vinculaba la idea de incremento de bienestar de los empleados con el incremento de la productividad.

La expansión de los programas de CVL se vio amplificada tras la huelga en la General Motors en Ohio en el año 1972, pues el posterior convenio nacional de ésta empresa con el sindicato mayoritario conformaría lo que sería la idea de programa de



calidad de vida laboral (Kochan, 1993). En efecto, en el texto del acuerdo entre la empresa y el sindicato se explicitaba la realización de proyectos dirigidos a la mejora de la calidad de vida de los empleados, proyectos que, significando una mejora para el bienestar de los trabajadores, conllevaban también un incremento en la productividad e incluso en la competitividad empresarial. Pero esta relación de equilibrio inicial, entre la noción de bienestar de los trabajadores y la productividad, iría evolucionando con el paso del tiempo. De modo que se pasaría de los primeros estudios donde el peso principal, al menos teóricamente, estaba en el polo del bienestar, a acabar finalmente definiendo los programas de CVL como programas de intervención en las organizaciones, o sea, dirigidos fundamentalmente a la mejora del rendimiento organizacional y de la productividad, hecho que sucedió en el inicio de los años 80, cuando nacieron los “círculos de calidad. Por ejemplo, para Walton, (1979), la calidad de vida laboral no sería más que una etiqueta más del cambio organizativo, etiqueta con una carga de significado parecida a otros términos como “humanización del trabajo”, “reforma del trabajo”, “reestructura del trabajo”, “diseño del trabajo” y “sistemas sociotécnicos”, etiquetas que definirían una serie de actividades con propósitos y actividades muy similares. El inconveniente del rótulo, estaría, no obstante, en que por un lado se centraría tan sólo en el propósito buscado (incrementar la calidad de vida laboral), no haciendo para nada mención de las técnicas. Y por otro lado, la etiqueta CVL tendría como inconveniente, el explicitar únicamente, una parte de los beneficios de estos programas, dejando al margen los aspectos del rendimiento organizacional.

Asimismo, por otra parte, el significado del concepto “calidad de vida laboral” se iría modelando, evolucionando de una idea compleja, multidimensional, con elementos (incluso) sociales e ideológicos (pese a su profunda depuración), hasta transformarse en una idea de calidad de vida laboral simplificada, unidimensional y con una ideología totalmente aséptica (con la participación por democracia y la satisfacción por compensación adecuada y justa).

### **1.3.5. Cientifismo.**

Los estudios y programas de calidad de vida laboral se apoyarían en una retórica de cientificidad, de búsqueda del conocimiento científico, desapareciendo la explícita motivación política o social de los programas de la democracia industrial.

En este sentido, para Cherns (1975) y Davis (1979) la posibilidad de realizar comparaciones entre diversos estudios de CVL sería un asunto crucial. Por otro lado, aunque se reconocería que la noción de una causalidad lineal y claramente determinista de un único factor era una excesiva simplificación (e incluso equivocada), no obstante, se asumía como principio, la idea de que no se podía avanzar muy lejos, sin identificar las secuencias causales envueltas en la calidad de vida dentro de las organizaciones. Por ejemplo, para Lawler (1975), el auge de los programas de CVL produciría poco cambio social significativo hasta que “sean desarrolladas medidas válidas sobre el término y éste sea utilizado diestramente”. Será desde este posicionamiento que el movimiento de la CVL se volverá “insensible (...) a la dimensión histórica de las organizaciones” tendiendo tan sólo a ver, las estructuras de trabajo como una variable independiente (Roggema y Smith, 1983).

Por otro lado, los intereses y los problemas de la calidad de vida laboral se traducirían en objetos de estudio legítimos de disciplinas con tan firme voluntad científica, como por ejemplo la psicología industrial o la psicología social norteamericanas (Cherns, 1975). La operacionalización del concepto “calidad de vida laboral” dentro de estas disciplinas académicas, sería pareja a su simplificación, a la depuración de su carga social (que no ideológica, pues poco carácter reivindicativo le quedaría al término). De hecho, la CVL se transformaría en uno de los indicadores organizacionales más citados, como equivalente de satisfacción laboral. Las investigaciones, serían diseñadas conforme a los cánones de cientificidad más ortodoxos, la CVL mutaría en una variable manejable y definible, donde el arquetipo ideal será una investigación semejante a la de Levine (1983), la cual “será diseñada para desarrollar una medida de CVL que exhiba propiedades psicométricas satisfactorias”. Una medida que incluso sería definida del siguiente modo:

La CVL sería entendida como una variable dependiente que podía ser medida y utilizada para investigaciones con diseño experimental en psicología de las organizaciones. Una fatigada calidad de vida laboral castrada de toda significación social.

#### 1.4. El nudo gordiano<sup>18</sup> de la Calidad de Vida Laboral.

La emergencia del movimiento de la CVL como línea hegemónica<sup>19</sup> de investigación e intervención en las organizaciones, no evitaría la existencia de una pluralidad de significados en torno al núcleo conceptual de la calidad de vida laboral. Parecía existir un acuerdo básico: el desacuerdo en torno al significado del término, lo difuso y diverso que era, en la práctica investigadora, precisar de qué se estaba hablando cuando se mencionaba a la calidad de vida laboral.

Nunca la inevitable polisemia<sup>20</sup> del lenguaje fue tan clara. Un preciso intento de mostrar la problemática lingüística existente en su corazón conceptual, el nudo gordiano de la calidad de vida laboral, serían las palabras de Suttle (1977) al respecto:

*“La calidad de vida laboral implica diferentes cosas para diferentes personas. Para algunos, la calidad de vida laboral se refiere a democracia industrial, un incremento de la participación de los trabajadores en la toma de decisiones corporativas, o una culminación de los objetivos del movimiento de las relaciones humanas de hace dos décadas. Para otros, especialmente desde el management, el término sugiere una variedad de esfuerzos para mejorar la productividad a través de la mejora en lo humano antes que en el capital o en lo tecnológico. Los sindicatos y los representantes sindicales a menudo ven los cambios en la calidad de vida en el trabajo como un avance hacia una más equitativa distribución de los ingresos y de*

<sup>18</sup> Llamado giordano por la ciudad de Anatolia en la cual se cuenta que Alejandro Magno cortó este nudo, ante la imposibilidad de deshacerlo. Según catalogo colectivo del ministerio de cultura, gobierno de la ciudad de Buenos Aires, 2005.

<sup>19</sup> Hegemonía según Pequeño Larousse Ilustrado, significa supremacía de una ciudad en las antiguas federaciones griegas y, por extensión, en las confederaciones actuales. Dominio, supremacía.

<sup>20</sup> Polisemia significa pluralidad de significados de una palabra, la polisemia de algunas palabras puede dar lugar a malos entendidos, según diccionario de la lengua española, 2005 Espasa-Calpe S.A. Madrid.

*los recursos de la organización de trabajo, así como hacia unas más humanas y saludables condiciones de trabajo. Alternativamente, algunos líderes sindicales sospecharán que los esfuerzos por mejorar la calidad de vida laboral son poco más que intentos para obtener una mayor productividad de los trabajadores sin incrementar los salarios. Finalmente muchos verán la calidad de vida, o bien muy vinculada o bien un término más amplio y actualizado de satisfacción laboral, humanización del trabajo o individualización del trabajo. De esta forma, los esfuerzos por mejorar la calidad de vida laboral son vistos como muy afines a programas de desarrollo organizacional”.*

# **CAPÍTULO II**

## LA CONCEPCIÓN DE LA CALIDAD DE VIDA LABORAL

La Calidad de vida laboral en su consolidación en la década de los 70, como instrumento de análisis para comprender la realidad organizacional, acabaría entendiéndose como un concepto plural, anguloso<sup>21</sup>, con múltiples capas significantes. Imperaría, asimismo, la idea de que el bienestar de los trabajadores en el contexto laboral (énfasis inicial de la CVL que señalaba su alianza con los programas de democracia industrial) no se conseguiría a partir de una fácil y simple modificación de las condiciones laborales, pues la CVL era la resultante de un conglomerado de variables.

Se expone tres concepciones de CVL, compuestas cada una de ellas por diversas dimensiones.

*En primer lugar una de las formulaciones más citadas y reconocidas de CVL, la de Walton (1975) autor consciente de la relatividad histórica del término. Las otras dos concepciones, la propuesta por Herrick y Maccoby (1975) y la Westley (1979), serán más simples, con menos dimensiones, y ambas con una concepción de la CVL que se puede catalogar de humanista en su afán por conseguir no sólo el bienestar de los trabajadores, sino de la sociedad.*

Es interesante resaltar, que las tres formas de entender la CVL incluían una referencia explícita a la justicia social dentro de la organización. Todas estas concepciones recogían la asunción básica de la democracia industrial respecto a que el contexto de trabajo debía ser alterado, haciéndose más justo y humano, pero a diferencia de algunos de los programas escandinavos, convertían a la variable CVL en una idea reformista, socialdemócrata, en el sentido que aceptaban que el contexto laboral, la organización, podía y debía ser reformada, convirtiéndose en un espacio totalmente aceptable. La organización, por tanto, no sería un espacio de luchas entre clases antagónicas, sino un terreno social que podía ser perfectamente armonizado, encontrándose el equilibrio entre ser un sujeto que debe producir y un sujeto placentero, con plena sensación de bienestar.

---

<sup>21</sup> Anguloso según diccionario de la lengua española, 2005 Espasa-Calpe S.A. Madrid significa que tiene ángulos y esquinas.

## 2.1. Primeros modelos de calidad de vida laboral

El primer modelo de CVL será el propuesto por Walton (1975), para el cual, el interés de muchas organizaciones en rediseñar la naturaleza del trabajo las llevaría a experimentar con el objeto de “mejorar la productividad para la organización y la calidad de vida laboral para sus miembros”. Uno de los aspectos más interesantes de la formulación de CVL de este autor, sería su reconocimiento explícito de la relatividad histórica del término, asumiendo que las dimensiones de CVL que él mismo proponía, eran arbitrarias, obtenidas a partir de métodos empíricos de investigación, de forma que cualquier otro modelo construido a partir de sistemas ideológicos o de, por así decirlo, teorías humanas de desarrollo (como por ejemplo, podrían ser el marco teórico de la jerarquía de las necesidades de Maslow o la teoría de las ocho edades del hombre, de Erikson) serían modelos tan validos como el suyo. Asimismo, su concepción de CVL sugiere comprensión, es decir, reclamaba Walton que el concepto debía recoger la evolución histórica sucedida en los países occidentales, integrando las mejoras y reivindicaciones sindicales, las mejoras legislativas e incluso, ir más allá, absorbiendo muchas de las propuestas realizadas por los psicólogos de las organizaciones. Dicho en sus palabras:

*“(...) el concepto de la calidad de vida en el trabajo en los años 70 tiene no obstante, que incluir los valores que estuvieron en el corazón de los más tempranos movimientos de reforma, y también incluir otras necesidades y aspiraciones humanas, las cuales tienen que hacerse evidentes, así como las preferencias de que un empleador sea socialmente sensible” (Walton, 1975).*

Las ocho dimensiones que constituían para Walton la calidad de vida laboral son (Tabla N° 2):

**Tabla N° 2: “Modelo de las ocho dimensiones”.**

DIMENSIONES	FACTORES
Compensación adecuada y justa	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Ingreso adecuado</li> <li>➤ Compensación justa</li> </ul>
Condiciones de trabajo seguras y saludables	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Tiempo de dedicación laboral razonable</li> <li>➤ Condiciones del ambiente físico</li> <li>➤ Límite de edad para el trabajo</li> </ul>
Oportunidad de desarrollar capacidades humanas	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Trabajo que huyera de tareas repetitivas</li> <li>➤ Influencia de la teoría de los sistemas sociotécnicos.</li> </ul>
Oportunidad para un crecimiento continuo y seguridad	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Posibilidad de que el trabajador pudiera incrementar sus aptitudes profesionales.</li> <li>➤ Seguridad contractual.</li> </ul>
Integración social en la organización de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Libertad de prejuicios, con aceptación de raza, sexo, creencias, origen nacional, estilo de vida y apariencia física.</li> <li>➤ Igualitarismo, con la ausencia de estratificación en las organizaciones en términos de símbolos de estatus y estructuras jerárquicas.</li> <li>➤ Movilidad, enfatizando en la movilidad vertical, o sea, la posibilidad de poder acceder a puestos de más nivel jerárquico.</li> <li>➤ Soporte de los grupos de iguales dentro de la organización.</li> <li>➤ Sentido de pertenencia a una comunidad dentro de la organización.</li> </ul>
Constitucionalismo en la organización del trabajo	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Privacidad: el derecho de un empleado a tener una vida privada externa al trabajo</li> <li>➤ Libertad de expresión: el derecho a disentir abiertamente de la visión de sus superiores en la organización sin miedo a represalias</li> <li>➤ Obligación debida: entendida como “el gobierno por las normas de la ley antes que por las normas de los hombres con respecto a asuntos como igualdad de oportunidades en todos los aspectos del trabajo, privacidad, disentimiento y un largo etcétera”; incluyendo, además, procedimientos escritos sobre estas obligaciones debidas.</li> </ul>
Espacio para la vida personal	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Balanceado rol del trabajo</li> </ul>
Relevancia social de la vida laboral	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Responsabilidad social de la empresa</li> </ul>

FUENTE Walton (1975). *Modelo de las ocho dimensiones*



La segunda concepción de CVL será en la propuesta por Herrick y Maccoby (1975), concepción que se sustentaría en cuatro principios de “humanización del trabajo” con el fin de “optimizar el bienestar de los trabajadores y consecuentemente de la sociedad” (Herrick y Maccoby, 1975). Estos principios serían los siguientes (Tabla N° 3):

**Tabla N° 3: “Principio de humanización del trabajo”.**

PRINCIPIOS	FINALIDAD
Seguridad	➤ Implicaría la necesidad básica de los trabajadores por no sentir miedo ni ansiedad respecto tanto a su seguridad física como a su seguridad contractual.
Equidad	➤ Haría referencia, a la retribución, la cual debía corresponder a la contribución del trabajador al valor del servicio o del producto que proporcionaba.
Individualización	➤ Este principio, reclama un ambiente de trabajo no burocrático, en el cual los trabajadores pudieran desarrollarse y a aprender tanto como desearan sobre la organización como un conjunto.
Democracia	➤ Este principio, al igual que el de “individualización” sería contrario a la formulación del trabajador como objeto pasivo. En la medida que fuera viable, los trabajadores deberían gestionarse ellos mismos, el control jerárquico y autoritario debería ser reemplazado por grupos autogestionados y cooperativos

FUENTE Herrick y Maccoby (1975). Principios de humanización del trabajo.

Finalmente, la tercera concepción multidimensional del término CVL será la propuesta por Westley (1979), para quien la “considerable confusión” existente en torno al término CVL sería debido a su frecuente utilización para la designación de todo tipo de cambios organizacionales y de modificaciones de puestos de trabajo.

Para Westley, los esfuerzos por mejorar o humanizar las condiciones laborales debían estar dirigidos a uno de los cuatro siguientes problemas, los cuales habrían sido generados por la propia naturaleza de las organizaciones en la sociedad industrial tales como:

- Desigualdad.
- Inseguridad laboral.
- Alienación, entendiéndola como la condición que conlleva una separación entre trabajo y el “yo”.

■ Anomia<sup>22</sup>, entendida como la falta de sentido del trabajo que uno desempeña.

La cuestión clave para Westley sería la necesidad de distinguir claramente qué tipo de problema era el que se buscaba solucionar, para ello, sería necesario disponer de una serie de indicadores claros. Por ejemplo, al igual que la insatisfacción laboral es un indicador claro de desigualdad e inseguridad, sería necesario un “lenguaje comparable para [problemas de] alienación y anomia” (Westley, 1979: 119). En su opinión, indicadores posibles podrían ser, por ejemplo, el absentismo y la rotación de personal.

Asimismo, una vez identificado el problema, se debía diseñar la estrategia de intervención organizacional. De esta forma, si el problema fuera la inseguridad o la desigualdad, los programas de intervención recomendados deberían abordar el salario y la seguridad contractual, siendo los sindicatos y los partidos políticos, los agentes participantes en esta solución. Por contra, la alienación debería abordarse desde un enfoque más psicológico, como por ejemplo con enriquecimiento laboral y la anomia con el diseño sociotécnico, mediante la implantación de grupos autónomos de trabajo.

## **2.2. Los programas de cooperación entre sindicatos y directivos**

Uno de los significados que se impondrán con más fuerza en el término CVL sería su uso para identificar una serie de programas de colaboración entre directivos y los sindicatos. La resonancia que adquirirá este uso del término CVL no será ajena al desarrollo y a la divulgación de experiencias de este tipo por grandes organizaciones de renombre, como por ejemplo, la General Motors (Kochan et al., 1993) o la General Foods (Felman y Arnold, 1983).

La identificación del término calidad de vida laboral con estos programas de colaboración implicaría, de hecho, ir empujando a los márgenes de la calidad de vida laboral la idea de “bienestar de los trabajadores”, realzando el interés productivo y de

---

<sup>22</sup> En ciencias sociales, la anomia, es la falta de normas o incapacidad de la estructura social de proveer a ciertos individuos lo que les sería necesario para lograr las metas de la sociedad. Según la enciclopedia libre Wikipedia.

negocio. En efecto, a finales de la década de los setenta y a principios de los ochenta algunos autores Siegel y Weinberg (1982) y Guest (1979) señalarían críticamente que el término CVL estaba siendo demasiado utilizado para definir cualquier tipo de programa participativo conjunto entre los trabajadores (y sindicatos) con la dirección, cuando el término, tan sólo debería ser utilizado para definir aquellos programas que tuvieran como primer objetivo satisfacer los deseos o necesidades de los trabajadores por reestructurar el lugar de trabajo. Reestructuración que debería permitir una mayor participación en la toma de decisiones, una interacción constructiva con los iguales y oportunidades en el desarrollo y la autorrealización. Asimismo, para Guest (1979), los objetivos de los programas de CVL no debían estar únicamente centrados en la mejora de la productividad y en la eficiencia, sino que también deberían haber objetivos como la autosatisfacción y el bienestar en la propia participación. En su opinión, uno de los aspectos más difíciles pero fundamentales para el éxito de los programas de CVL radicaba en hacer comprender a todos los agentes implicados (directivos, sindicalistas, trabajadores) “que cierta clase de cambios deben estar dirigidos a hacer la vida en el trabajo con más sentido y no necesariamente hacia objetivos inmediatos y medidas de resultados”.

No obstante, la CVL en su modalidad colaboracionista, acabaría transformándose en programas dirigidos al incremento de la productividad por medio de la participación donde no sólo es notable como se enfatiza el aspecto de la colaboración, sino que además las dimensiones sociales de la CVL (equidad, constitucionalismo, etc.) se disuelven como si nunca hubieran estado allí (Shuster, 1983; Jacboy, 1983; Tuttle, 1983; Peterson y Tracy, 1992; Huszczo y Hoyer, 1994). Por ejemplo, para Peterson y Tracy (1992) lo que subyacería bajo los programas de CVL sería el tema de la cooperación entre sindicatos (o trabajadores) y dirección de la empresa, como un camino para mejorar la productividad y las condiciones de trabajo utilizando la creatividad y la experiencia de la fuerza de trabajo. O de un modo mucho más simplista, otros autores se referirían a los programas colaboracionistas de CVL como procesos conjuntos (entre sindicatos y dirección) para la identificación y resolución de problemas de la organización (Huszczo y Hoyer, 1994).

Lo interesante, está en cómo la CVL habrá adquirido a finales de los setenta toda una carga de significación donde el elemento central no sea ya el bienestar de los trabajadores, sino la variable productiva.

### **2.3. El giro al compromiso mediante la participación**

**a) CVL como término equivalente a participación:** El extraordinario éxito publicitario de los programas de colaboración, conllevaría, además a conformar a la CVL como un término, en cierto sentido, equivalente a participación. Los programas de CVL no necesariamente deberían formalizarse como programas de colaboración entre sindicatos y empresa, bastaría con que existiera la posibilidad de participación por parte de los trabajadores para que se hubiera implantado un programa de CVL. Por ejemplo, para Mateu (1984) la CVL estaría constituida por la existencia de la participación significativa en el lugar de trabajo. Dicho en sus palabras, la CVL sería: *“(...) la oportunidad para todos los empleados, a todos los niveles de toda la organización de influenciar eficazmente su propio ambiente de trabajo a través de la participación en las decisiones que afectan el mismo, logrando así una mayor autoestima, realización laboral y satisfacción en su trabajo” (Mateu, 1984).*

Paralelamente con el énfasis en la participación, la noción de democracia se habría disipado. Pero, para algunos autores, la sola existencia de la posibilidad de participación de los trabajadores dentro de la organización ya bastaría para poder hablar de la CVL como un programa en esencia democrático (Herrick, 1985; Levine, 1983; Hochner, 1988).

Pero hablar de participación y no de democracia, tal y como se concebía en los modelos iniciales (Walton, 1975; Herrick y Maccoby, 1975 y Westley, 1979), no sería, por supuesto, exactamente lo mismo. La dimensión ‘democracia’ de la CVL se entendía como la devolución de un derecho básico a los trabajadores, pero lo segundo, la participación, no agotaba lo democrático, de hecho, se podría participar en una organización aunque sus estructuras organizacionales básicas fueran estrictamente antidemocráticas. Además, la participación dentro de la CVL no se

plantearía como un derecho recuperado por los trabajadores como sujetos sociales, sino que sería un medio, un instrumento, para conseguir una serie de fines como:

- Implicación.
- Generación de compromiso.
- Control (autocontrol).
- Incremento de la productividad.

**b) Participar para controlar:** Otro aspecto trascendental que propiciaría el giro al compromiso (el hacer participar para controlar) será que la ecuación “bienestar de los trabajadores / productividad” se ponderaría con la progresiva disolución del primer término y una centralidad del segundo, la calidad de vida laboral se afianzaría como un programa dirigido al incremento de la productividad organizacional, basándose para ello en un óptimo control de los trabajadores mediante la participación (Havloviz, 1991). Por ejemplo, para Havlovic (1991) los programas de CVL habrían sufrido una modificación respecto a su orientación inicial en los años 70, cuando estos programas estaban dirigidos fundamentalmente a eliminar “la tristeza del trabajador”, pero que en los años 80, parecía estar más dirigidos a mejorar la eficiencia y la calidad de la producción. Igualmente, Fields y Thaker (1992) argumentarían la utilización de los programas de CVL como herramienta que permitía beneficiarse de un uso más eficiente de los recursos organizacionales.

Para Walton (1985), los programas de CVL serán una estrategia de la dirección orientada al compromiso, antes que al control. En la base de esta filosofía del management, se encuentra la creencia de que favorecer el compromiso de los empleados conduce a un rendimiento más fortalecido de la organización, a una mayor productividad organizacional. Por tanto, la calidad de vida laboral no sería un fin en sí mismo, sino parte de una estrategia organizacional.

En el mismo sentido, para Kochan (1993) las iniciativas de la CVL laboral se basarían en la idea fundamental de que el logro de una mayor implicación de los trabajadores en las decisiones relacionadas con su actividad y de una mayor colaboración entre trabajadores, resulta beneficiosa tanto para los mismos

trabajadores, como para la empresa en general. La CVL no dejaría de ser para ellos, un concepto tan extenuado, tan ambivalente, como la participación o la implicación de los trabajadores. Por ejemplo, cuando contabilizaron el porcentaje de trabajadores norteamericanos que en una encuesta en el año 1985 tenían experiencias personales con la CVL, señalarían que “el 36% de los encuestados contestaba que en su centro de trabajo se había iniciado alguna forma de programa de calidad de vida en el trabajo o de proceso de implicación de los trabajadores” (Kochan, 1993).

Para Gilbert (1989) aunque habría diferencias entre las definiciones de CVL, el hilo común que uniría a todas ellas, sería “el énfasis en la participación” (Gilbert, 1989). También para Havlovic (1991) el término CVL no sería más que una etiqueta dada a un programa dirigido a la participación de los empleados, de modo que la CVL sería una modalidad concreta de lo que vendría a llamarse “Programas de compromiso” (Employee involvement), que, dicho en sus palabras serían:

*“intervenciones formales en el lugar de trabajo que permite a los empleados en ambientes sindicalizados y no sindicalizados participar en decisiones que afectan a su calidad de vida laboral y a los procesos de producción” (Havlovic, 1991).*

En definitiva señalar, que la CVL entendida como sistema de participación comportaría, además, el realzar la necesidad de un nuevo estilo de management. La CVL estaría con un nuevo estilo en la dirección de personas, con unos modos democráticos y tolerantes (Walton y Schlesinger, 1979; Guest, 1979; Hartensteins y Huddleston, 1984).

Un mando tolerante no debería perder de vista, los objetivos de la empresa. Por ejemplo, algunos autores señalan que, con el mando participativo, los empleados “son animados y llegan a estar comprometidos mental y emocionalmente en la solución de problemas” (Cangemi, 1984:17). Además, la CVL debía estar unida a nuevas estructuras y a nuevos sistemas formales en la organización de forma que su implantación no supusiera una mayor carga de trabajo y una posterior frustración para los mandos intermedios, figura en la que parecía descansar el éxito de estos programas (Schelesinger y Oshry, 1984; Bushe, 1984).

## **2.4. De los sistemas sociotécnicos al cambio participativo**

Otra importante línea de la CVL es la que se identifica fundamentalmente con la teoría de los sistemas sociotécnicos. De hecho, muchos de los autores más visibles de la CVL se habrían formado bajo el paradigma sociotécnico (Cherns, 1976; Hackman, 1977 y Davis, 1979). La CVL se concebiría como un modelo de cambio e intervención organizacional (diseño o rediseño de la organización) siguiendo los principios de la teoría sociotécnica, pero a diferencia de los programas de democracia industrial escandinavos, estaban también muy influidos por esta escuela de las relaciones humanas, el acento aquí, estaba en construir organizaciones más efectivas, buscar el perfecto encaje de las personas con el sistema técnico, pero sin perder de vista, el fin eminentemente productivo y competitivo de la organización. La CVL en su versión más sociotécnica, compartía con los presupuestos de la democracia industrial la aceptación de que los objetivos organizacionales se conseguirían por la optimización conjunta de los aspectos técnicos y humanos (en vez de una optimización del sistema técnico y la posterior adaptación de un sistema social), pero se dejaban de lado, todas las implicaciones de corte más político, como la ausencia de democracia en el lugar de trabajo, o el carácter, difícilmente reconciliable, de las diferencias de clase.

Igualmente, podría decirse que el concepto de intervención sociotécnica para la CVL se transformó en un término difuso, que abarcaba tanto a cambios centrado en estructuras y sistemas organizativos concibiendo la intervención sociotécnica en un sentido amplio, como haciendo referencia a cambios más concretos, más operativos, centrados en el individuo y en el puesto de trabajo. Por ejemplo Hackman (1977), protegería una concepción amplia del término rediseño del trabajo, como una intervención de cambio organizacional con el propósito de mejorar tanto la satisfacción laboral y la motivación de los trabajadores como una estrategia útil para solucionar la baja productividad de las empresas norteamericanas. Esta intervención abarcaría actividades tan dispares entre sí, como la rotación, el enriquecimiento del puesto de trabajo y el diseño de sistemas sociotécnicos, apostando Hackman por una concepción amplia del término “rediseño del trabajo”. Por el contrario, el

concepto de “diseño del puesto de trabajo”, se centraba fundamentalmente en mejorar las condiciones del puesto de trabajo, sin influir o intervenir en un nivel superior, como por ejemplo, la estructura organizacional.

Las intervenciones de CVL estaban diseñadas para incrementar, fundamentalmente, el potencial de motivación de los empleados mediante la mejora de las características de los puestos de trabajo, como por ejemplo la introducción de variedad de las habilidades requeridas para el desempeño de un trabajo, la trascendencia de las tareas, la proporción de autonomía, la generación feedback y la colaboración entre los trabajadores. Asimismo, Ondrack y Evans (1986; 1987) señalan que estos programas de CVL sociotécnica se caracterizarían por:

- Una filosofía de dirección participativa.
- Una política de comunicación abierta y distribución de la información.
- Una minimización de las diferencias de estatus entre supervisores y operadores, algún rediseño del flujo de trabajo.
- Operadores en semiautónomos equipos de trabajo con incrementados niveles de toma de decisiones.
- Equipos con múltiples habilidades (rotación de puestos de trabajo).
- Progresión salarial basada en la variedad y el nivel de habilidades adquiridas.

## **2.5. La satisfacción de vida laboral**

Desde sus inicios como potente movimiento de intervención en las organizaciones, el término CVL ya llevaba implícito una importante carga de significación de bienestar y dicha de los trabajadores en el contexto laboral. No obstante, la evolución acelerada del término pareció reducir a su mínimo exponente esta idea de CVL como programa dirigido a mejorar la sensación de bienestar.

Nos encontramos con dos ideas de este proceso transformador:

- La tensión entre productividad y bienestar, como objetivo de los programas de CVL acabará resolviéndose con el triunfo de lo económico (lo productivo) frente a lo



humano (el bienestar). Los programas de CVL acabarían siendo, por tanto, programas organizativos dirigidos hacia la productividad, más que al bienestar o a la humanización del trabajo (pese a ellos, la unión con la idea de bienestar se mantendría por lo participativo, por la generación del compromiso, de tal modo que la posibilidad limitada de participar en los programas de CVL acabaría siendo planteada casi como un ofrecimiento realizado a los trabajadores para su bienestar en la empresa).

■ La propia noción de bienestar se iría degradando, reduciendo en un proceso de pérdida de relieve. Se pasaría de una concepción multidimensional de este bienestar, producto de una serie de factores importantes (condiciones contractuales, incluidas) a un concepto tan plano y vago como sería el concepto de satisfacción laboral. Si analizamos los autores que protagonizaron el auge de la CVL, encontramos en ellos que la identificación de la CVL con el concepto satisfacción laboral ya se encontraba presente. No obstante, la relación entre ambos términos era percibida como una vinculación ciertamente problemática para la CVL (Lawler, 1973; Cherns y Davis, 1975; Lawler, 1975; Seashore, 1975; Dyer y Hoffenberg, 1975).

Por ejemplo, para Cherns y Davis (1975) existía bastante confusión cuando se hablaba de CVL, confusión en su opinión generada porque se tomaban como descripciones de la CVL “definiciones simplificadoras o supuestas pócimas (Cherns y Davis, 1975). En su opinión, el extraordinario énfasis en la idea de satisfacción laboral añadía confusión a la idea de CVL, siendo para ellos cuestionable el que existiera un fenómeno denominado “satisfacción laboral” que podía ser medido confiablemente. Su crítica contra la identificación CVL y satisfacción laboral se basaba en los siguientes puntos:

■ Las organizaciones no son entidades naturales, sino que pese a que mayoritariamente es ignorado (en la literatura de las organizaciones), no son más que invenciones nuestras.

- Las formas dominantes de organizaciones, no son las únicas formas efectivas ni posibles para alcanzar los objetivos de la sociedad y de sus miembros.
- Las respuestas de actitud, como las utilizadas para medir la satisfacción, incluyen el presente, pero no afectan al pasado o al futuro.
- Se ignora el fenómeno de la adaptabilidad humana, los que no pueden adaptarse marchan y por tanto su medición no es realizada o tenida en cuenta.

En el mismo sentido Seashore (1975) se mostraría contrario a la equivalencia entre CVL y satisfacción, aunque reconocería que en el paradigma dominante de los programas de CVL, sería la propia experiencia de satisfacción o insatisfacción lo que definiera la CVL. Este hecho descansaría en dos supuestos:

- Se asumiría que habría una correspondencia entre actitudes de satisfacción y condiciones objetivas de situación de trabajo.
- La asociación entre las condiciones laborales y la satisfacción no sería constante, sino que sería moderada por los atributos de los individuos (sus habilidades, valores y expectativas).

En opinión de Seashore (1975), gran parte de la investigación sobre CVL y satisfacción estaría generándose de una persistente comprobación de las ideas que fluyen de estas proposiciones, aunque la propia evidencia demostraría que la validez y la potencia de estas proposiciones serían muy imprecisas y discutibles. La mayor limitación se encontraría en que todo el modelo estaría descansando en la expresión de satisfacción por parte de los trabajadores como evidencia de alta CVL, lo que convertiría a la CVL en un paradigma estático.

Como alternativa, Seashore (1975) respaldaría por reemplazar la satisfacción en el concepto CVL por lo que él denominaría la “efectividad en los roles de trabajo”, incluyendo no sólo la consideración de los trabajadores sino también la percepción

de los empleadores y de la sociedad. Para Seashore (1975) la CVL era un concepto insuficiente, sesgado desde el momento que tan sólo se cuestionaba por la satisfacción de los empleados hacia la organización y no a la inversa.

Más críticos con el concepto de satisfacción serían Boisvert (1977) y Taylor (1977). El primero de ellos se cuestionará la razón de la vinculación entre satisfacción laboral y CVL, de modo que en su opinión serían los investigadores sociales (más concretamente los psicólogos sociales) los que habían conformado la definición del término, de forma que las “asunciones que este concepto connota el mismo significado para los investigadores y los trabajadores tiene que ser seriamente reconsiderado” (Boisvert, 1977). Igualmente, en su opinión, el concepto CVL “no sólo es descriptivo, sino también normativo”, (Boisvert, 1977) lo cual implica que su definición y media supondrían automáticamente la puesta en práctica medidas de acción correctivas.

Para Taylor (1977) la evaluación de la CVL y las características de un puesto de trabajo mediante medidas de satisfacción laboral sería problemática. Su crítica se basaba en la contradicción que se encontraría entre los resultados obtenidos en las encuestas de opinión públicas (las cuales mostraban un alto nivel de estabilidad) con las señales sociales respecto a una mayor frustración y alienación (tomando entre otros, indicadores como huelgas y absentismo laboral). Estos paradójicos encuentros mostrarían, en su opinión, que lo que las “rigurosas encuestas de satisfacción laboral están midiendo” (Taylor, 1977) no era la información necesitada para modificar los puestos de trabajo y reducir la frustración laboral. En su opinión, una medida alternativa para medir la CVL descansa en requerir el compromiso de los empleados y su participación en los procesos de medición e investigación de la CVL.

No obstante, la vinculación entre CVL y el concepto de satisfacción laboral acabaría siendo fusionada, de tal modo que un término acabaría remitiendo automáticamente al otro, y viceversa. Por ejemplo, para Katzell y Guzzo (1983) la calidad de vida laboral sería entendida como una medida de actitud, principalmente evaluada como la satisfacción en el trabajo. De forma similar, para Guiot (1985) los términos satisfacción laboral y CVL serán lo mismo, o dicho en sus palabras: “este

segundo imperativo (la satisfacción en el trabajo) se ha vuelto a formular recientemente como mejora de la calidad de la vida en el trabajo” (Guiot, 1985).

También para Blanch (2002) la CVL se entenderá como “el grado de satisfacción y bienestar físico, psicológico y social experimentados por las personas trabajadoras en su lugar de trabajo” (Blanch, 2002), incluyendo una doble dimensión, objetiva, que haría referencia a las condiciones de trabajo, que consideraría las percepciones y valoraciones de las personas.

Esta fusión, que se produce con la simplificación de la CVL, se mantendría con el significado de los programas de cooperación y de intervención, y cuando éstos fueran incluso un término agotado, la CVL sería equivalente de satisfacción de los trabajadores. Por ejemplo, la asimilación del término CVL y satisfacción laboral por la psicología de las organizaciones llegará a tal punto que, la CVL será una variable útil para estudios con diseño experimental (Sayeed y Sinha, 1981; Cohen, 1989 y Cohen et al., 1993). Por ejemplo, la CVL como una variable resultante que permitiría medir la efectividad de un modelo de equipo de trabajo autogestionado, donde la CVL estaría compuesta por satisfacción con el puesto de trabajo, satisfacción con las necesidades de crecimiento y desarrollo, satisfacción grupal, y compromiso organizacional y confianza (Cohen et al., 1993).

Esta fosilización se mantendrá todavía, de tal modo que, en la actualidad, podemos toparnos fácilmente con el uso de la CVL, en por lo menos, dos sentidos:

- CVL como variable independiente en estudios en psicología de la salud y/o de las organizaciones
- Como indicador para conocer el nivel de satisfacción de los empleados (Pelsma, 1989; Ministerio de trabajo España, 2002). Un uso del término CVL, por supuesto nada coincidente con el dado por el movimiento de la CVL, y su objetivo inmediato de la humanización del trabajo.

## **2.6. La calidad de vida individual**

El proceso de depuración y simplificación de la CVL, proceso que significaría, en la práctica sacarle y excluirle las connotaciones más sociales, más reivindicativas,

conlleva, además, un preciso proceso de psicologización, donde la CVL mutaría de un término social a una variable individual. La calidad de vida laboral no sería una característica del ambiente de trabajo, del contexto donde los obreros desempeñaban su trabajo, sino que sería, finalmente, una percepción individual. El trabajador estará más o menos contento con su calidad de vida laboral. El marco cientifista de la CVL favorecerá esta permuta de lo social a lo individual.

### **2.6.1 Proceso de psicologización**

Un ejemplo nítido de cómo se desarrolló este proceso de psicologización se encuentra en Suttle (1977). Para este autor las dimensiones de Walton sobre el concepto de CVL serían poco precisas pues vendrían definidas como características de las experiencias de trabajo o del ambiente laboral. En su opinión, será necesaria una “aproximación más directa para definir y medir la CVL (...) centrada en las características de los trabajadores individuales”. Desde este enfoque, la CVL sería definida como el grado en el que los miembros de una organización de trabajo eran capaces de satisfacer importantes necesidades personales a través de sus experiencias en la organización. La mejora de la CVL se basa en “identificar y entonces intentar satisfacer las más importantes necesidades de las personas, presumiblemente a través de sus experiencias en el ambiente de trabajo” (Suttle, 1977).

Otro ejemplo se encuentra en Lawler (1982), el cual en una revisión sobre las diferentes definiciones de CVL concluyó que éstas se podrían dividir en dos amplias categorías.

■ Un primer tipo de definiciones, serán aquellas que igualan la CVL con la existencia de unas ciertas condiciones organizacionales y prácticas. Por ejemplo “cuando los puestos de trabajo son “enriquecidos”; se práctica la supervisión democrática; los empleados están comprometidos en su trabajo; y existen condiciones seguras y saludables de trabajo”.

■ La segunda aproximación al concepto es aquella que iguala CVL con los efectos demostrados que las condiciones de trabajo tienen que ver en el bienestar de los empleados individuales. De esta forma, se iguala la CVL con un entorno de trabajo en el cual los individuos están seguros, expresan satisfacción, y pueden desarrollarse como seres humanos. Por tanto, CVL se relaciona con el grado en el cual el amplio rango de necesidades humanas es cubierto.

Y aunque para Lawler (1982) la diferencia entre ambas aproximaciones es mínima, es esta segunda aproximación la que “es probablemente más defendible” pues permite definir de forma operativa la CVL en términos del bienestar físico y mental de los empleados.

Mediante esta simple operación, la CVL puede ser medida ya en términos individuales y psicológicos. La esencia de la CVL no anidaría ya en las condiciones laborales sino sería una percepción subjetiva de los trabajadores (claro que la tecnología de la psicología de las organizaciones posibilitaba una medición objetiva de estas condiciones de trabajo). No faltarán investigaciones que muestren en qué grado la participación individual en las experiencias de CVL mejoraba la percepción de capacidad de influencia de los individuos, de forma que se volverían también habituales los estudios actitudinales<sup>23</sup> (Bushe, 1987; Efraty y Sirgy, 1990 y Peterson, 1982).

---

<sup>23</sup> Actitud según el diccionario pequeño Larousse ilustrado es disposición de ánimo manifestada exteriormente.

# **CAPÍTULO III**

## LOS PROGRAMAS COLABORACIONISTAS DE CALIDAD DE VIDA LABORAL

Una de las caras más visibles de la Calidad de vida laboral sería su plasmación en programas de cambio organizativo, los cuales se basarían en la colaboración entre los representantes sindicales de los trabajadores y la dirección de la empresa, en caso de tratarse de empresas sindicalizadas, o entre trabajadores y directivos tratándose de empresas no sindicalizadas.

¿Serían estos programas de CVL instrumentos para la democratización y descentralización del poder, para la humanización del trabajo y para la mejora de las condiciones laborales o por el contrario, serían procedimientos dirigidos a la mejora de la productividad, instrumentos de control de los trabajadores y de planificación del proceso productivo?

Esta postura contrapuesta podría ser representada por un lado por la visión de los programas de CVL de Cherns y Davis (1975) como instrumentos democratizadores, y por otro lado por la concepción de Guiordano (1988) de los programas de CVL como instrumentos de control y planificación del proceso productivo.

Para los primeros autores (Cherns y Davis, 1975), los programas de calidad de vida laboral desarrollarían nuevas formas de organización y de puestos trabajo, así como supondrían todo un desafío fundamental para el estatus quo existente, basado en nuevas formas de organización, de distribución de poder y estructuras organizacionales, cambios que proporcionará no sólo una más rica y confortante vida en el lugar de trabajo sino también una mayor efectividad organizacional.

Una visión contraria sería la propuesta por Guiordano (1988), para quien los programas de CVL serían dispositivos organizativos centrados en la productividad y en el control de los trabajadores, “intentos de reorganizar los métodos de producción” en un proceso histórico caracterizado por una gran incertidumbre y una automatización de los procesos de trabajo. Lo que para Guiordano caracterizaría a los programas de CVL serían dos características:



- La integración de los programas de CVL en los procesos de reorganización industrial, donde las empresas centralizan el control sobre la planificación y descentralizan la autoridad sobre las operaciones locales.
- El énfasis en el desarrollo de habilidades las cuales son consistentes con las necesidades de los procesos automatizados de trabajo; flexibilidad, independencia, juicio, iniciativa y trabajo en equipo.

También muy crítico con los programas de colaboración entre directivos y sindicatos, se mostrará Kasmir (1999) para quién los programas de CVL introducidos en los años 70 en los Estados Unidos no fueron más que “planes iniciados por los directivos para incrementar la productividad y los beneficios e incrementar el control directivo”. La cooperación cambia las alianzas de clase y las identidades creando una lealtad entre directivos y trabajadores mientras se deslegitiman espacios, relaciones e identidades creados fuera de estos límites, especialmente aquellos que están situados en los partidos políticos y los sindicatos” (Kasmir, 1999).

### **3.1. El bienestar y la productividad en los programas colaboracionistas**

- La CVL es un programa organizacional para mejorar el bienestar de los trabajadores, lo cual repercutirá positivamente en lo productivo. Esta mejora del bienestar significa, entre otros aspectos, posibilitar la participación de los trabajadores de forma que éstos dejen de sentirse alienados, aunque la participación no será la única dimensión de la calidad de vida laboral dentro de las organizaciones.
- La CVL es un programa que mediante la participación y el compromiso de los trabajadores busca un doble objetivo, mejorará tanto la productividad de la organización como la satisfacción de los trabajadores. Asimismo, se abandona el concepto de calidad de vida laboral como un concepto con múltiples dimensiones.

Estas posturas deberían ser leídas como un esquema pertinente para observar el cambio de énfasis entre las ideas de bienestar y productividad en torno al concepto de calidad de vida laboral. De hecho, la primera posición, entendida como que la mejora del bienestar de los trabajadores conduciría automáticamente a la mejora de lo productivo era una idea cuestionable y compleja, dependiendo por

supuesto de cómo definiéramos la propia idea de bienestar. En este sentido, si tomamos una concepción de CVL multidimensional como la formulada por los primeros autores (Walton, 1975; Herrick y Maccoby, 1975) esta relación no sería ni tan directa ni tan evidente.

Por ejemplo, la formulación que hizo Walton (1975) entre productividad y calidad de vida laboral, para Walton esta relación sería una relación compleja y no lineal, en la que “correlaciones generales positivas o negativas entre productividad y cambios en una particular dimensión de la calidad de vida laboral no pueden ser propuestos” ya que cada una de las dimensiones de la CVL tendría un tipo de relación diferente y específica con la productividad. En general, el incremento de cada una de las dimensiones que para este autor componen la CVL (seguridad contractual, compensación justa y adecuada, etc.) tendría con la productividad una relación curvilínea particular, de modo que si se incrementa el valor cuantitativo de esta dimensión, la productividad crecería, pero hasta un cierto nivel, a partir del cual la productividad comenzaría a decaer. La lógica de la productividad se mostraría especialmente contraria a algunos aspectos de la calidad de vida laboral, como por ejemplo, la dimensión del constitucionalismo, entendido éste como “la protección de los empleados de acciones caprichosas y arbitrarias de los empleadores” (Walton, 1975). Ambos conceptos parecerían obedecer a lógicas distintas:

*“(...) tienen probablemente una pequeña región de coincidencias entre ellos. Puede ser elaborada la hipótesis que situaciones caracterizadas por sólo mínimos derechos puede deprimir la productividad así como la calidad de vida laboral, pues las consecuencias de inseguridad, ansiedad, y resentimiento de los empleados en la producción. Más allá de un cierto punto, no obstante, adicionales formas y grados de constitucionalismo mejorarán la calidad pero al precio de la productividad. Pero a un más alto de constitucionalismo, el efecto marginal de la calidad es cero o insignificante “(Walton, 1975)*

La lógica de la productividad estaba ya presente en las primeras definiciones de la CVL. Igualmente se encuentra cuando la CVL adopta la modalidad de programa de intervención organizativo, donde la introducción inicial de estos programas de calidad de vida laboral en las organizaciones se justificaría como

programas dirigidos fundamentalmente a la mejora de las condiciones laborales de los trabajadores, asumiéndose que dicho programas de CVL fracasarían, si el único propósito por parte de la dirección estuviese motivado en incrementar la productividad (Guest, 1979).

Una muestra de cómo los programas iniciales de CVL se presentaban bajo el cobijo del deseo de mejorar el bienestar de los trabajadores, es el acuerdo pionero en la General Motors entre la dirección de la compañía y los sindicatos, acuerdo en el que se definirían los programas de CVL como experimentos con el propósito central de “mejorar la calidad de vida en el trabajo (...) haciendo del trabajo una experiencia más gratificante” (Kochan, Katz y McKersie, 1993). Pero, pese al propósito de mejorar la calidad y las condiciones de vida de los trabajadores, se puede observar cómo en la misión fundamental del acuerdo quedaba también incluida que ésta mejora en las condiciones laborales permitiría, además, una mejora en la productividad.

Los trabajadores obtenían provecho, pero favorecía “también a la empresa, ya que de esa manera se reduciría el absentismo y los cambios de personal, e incluso a los consumidores, al mejorar la calidad de los productos fabricados” (Kochan, Katz y McKersie, 1993). Desde el punto de vista sindical, el acuerdo firmado parecía estar justificado por el bienestar de los trabajadores. En este sentido, serían claras las palabras del vicepresidente del sindicato mayoritario de la General Motors UAW (‘United automobile workers union’), comentando que la aceptación de este programa inicial de cooperación en la factoría de Tarrytown, se debía al interés en la mejora y en el bienestar de los trabajadores:

*“Tradicionalmente la dirección ha requerido a los trabajadores que cooperen en incrementar la productividad y mejorar la calidad del producto.*

El nexo de unión entre ambas ganancias (productividad y bienestar), parecía residir en la reducción de la conflictividad laboral. Si se mejoraban las condiciones de los trabajadores hasta tal punto que se erradicaran gran parte de los conflictos laborales, tan sólo podía revertir favorablemente en los procesos productivos. Por ejemplo, para Katz (1983) los esfuerzos de los programas de CVL podrían ser vistos como una estrategia para intentar romper el ciclo de alta conflictividad y baja

confianza, de forma que esos cambios condujeran a una mejora del rendimiento económico en, al menos tres caminos:

- Tendrían efectos de desplazamiento, es decir, permitiría gastar menos energías emocionales en la resolución de conflictos o en crear más complejas normas y procedimientos de control para la fuerza de trabajo. De esta forma, los departamentos de relaciones laborales podrían centrarse más en la formación de los supervisores en comunicación efectiva y solución de problemas.
- Fortalecería el ciclo de comunicación-motivación y compromiso del trabajador, de forma que éste podría rendir más efectivamente.
- Generaría una mayor flexibilidad en la gestión de los recursos humanos. Pues posibilitaría menores constricciones en la forma en que el trabajo podría ser organizado.

Desde un enfoque crítico, algunos autores señalarán como la CVL actuaba de carnada para ocultar aspectos importantes de reivindicación de los trabajadores como el aspecto monetario. Es decir, se criticaba que los programas de CVL centrados en enriquecimiento, en la mejora de las relaciones humanas entre compañeros, no podrían sustituir las mejoras en las áreas tradicionales; recursos adecuados, paga, seguridad contractual, y otras ventajas supletorias, donde lo económico, “el pan y la mantequilla” seguirían siendo fundamentales para el bienestar de los trabajadores (Walter y Curt, 1982). Por el contrario, para otros autores, la CVL más que ser una estrategia para frenar el descontento de los trabajadores, se utilizaba fundamentalmente para incrementar el rendimiento productivo mediante la racionalización de los procesos de trabajo (Rinehart, 1986).

Argumentaría Giordano que los partidarios de las reformas del trabajo vieron, en este programa, el inicio de un movimiento hacia la democracia en el lugar de trabajo y “el futuro en la organización del trabajo” (Giordano, 1988). No obstante, la apelación al control de los trabajadores o a la humanización del trabajo era en el

fondo, algo engañoso, pues escondía cambios dirigidos fundamentalmente hacia un incremento de la productividad. Por ejemplo, uno de los resultados visibles, era la intensa presión de los iguales dentro de los grupos de trabajo para mantener o superar las ratios de producción. Se basaría Giordano para argumentar la trampa ideológica de este programa de CVL, en la descripción de la experiencia realizada por Walton (1972), uno de los “consultores” que dirigieron la experiencia, el cual, por ejemplo, señaló que la gestión por objetivos era la base para la toma de decisiones de la producción por los equipos de trabajo, y donde se esperaba, además, que los trabajadores crearan patrones de organización de trabajo que alcanzarán los objetivos directivos.

El límite de la participación de los trabajadores se hallaría en el proceso de definición de objetivos.

### **3.2. Los sindicatos en los programas de calidad de vida laboral**

Los autores que retratarían las primeras experiencias, señalarían como factor necesario para el éxito, la existencia de un sindicato fuertemente implantado en la organización así como un apoyo claro y público de éste a los programas de CVL (Guest, 1979; Schuster, 1983). Los programas de CVL se planteaban como una especie de convenio, de modo que no debería ser usado por ninguna de las partes (dirección de la empresa o sindicatos) garantizando que “los derechos, privilegios y obligaciones de cada parte deberían permanecer intactos” (Guest 1979), aunque, de hecho, la propia idea de tregua implicaría en sí mismo, un cambio para una de las dos partes, para la sindical y su inherente función reivindicativa. Dicho de otro modo, los propios programas de CVL implicaban necesariamente un obligado cambio en la postura sindical, cambio para el que “muchos sindicalistas y representantes de los trabajadores necesitarán asistencia para desarrollar la actitud adecuada para moverse hacia estrategias cooperativas” (Schuster, 1983). Además, parecía que los sindicatos establecidos en las organizaciones se enfrentaban, en su lucha sindical, a que sindicatos minoritarios reprocharán su falta de implicación con los programas de CVL (Mills, 1977). Pero no sería éste el único requisito para el éxito de los programas

cooperativos, además según Schuster (1983) debería existir un incentivo económico, para motivar a los trabajadores a la participación y una voluntad de los mandos y directivos de distribuir su poder en la toma de decisiones.

Un patrón de implantación de los programas de colaboración de CVL sería propuesto por Jacoby (1983) a partir de un análisis comparativo entre los programas de CVL y experiencias similares de cooperación entre trabajadores y directivos desarrolladas en los Estados Unidos en la segunda década del siglo veinte, destacando en su opinión que, a diferencias de estas experiencias pioneras, existirían menos partidarios que entonces respecto al obligado consentimiento de que estos “experimentos de productividad” (Jacoby, 1983) pudieran ser mejor alcanzados a través de los sindicatos. El resto de requisitos para la exitosa implantación serían los siguientes:

- Un inicio en contextos económicos negativos, pues las condiciones económicas desfavorables parecían debilitar las tradicionales posturas enfrentadas, favoreciendo por tanto, los acuerdos en la negociación.
- La creencia de los sindicatos de que estos proyectos “pueden conducir a la democracia industrial y social” (Jacoby, 1983).
- La participación de agentes externos (consultores o investigadores sociales), que en su opinión jugarían en los programas de CVL un papel de árbitros, o de “neutrales” (Jacoby, 1983).

Asimismo, en los programas de CVL existiría un riesgo para las dos partes negociadoras. Por un lado, los líderes sindicales estarían “perpetuamente sujetos a acusaciones de colaboradores y vendidos” (Jacoby, 1983), mientras que por la parte directiva el riesgo estaría en la pérdida de sus derechos y prerrogativas tradicionales. Pero a finales de los años 80, con el ocaso de los programas de colaboración, la efectividad de la influencia sindical también será puesta en entredicho. Dicho de otro modo, el apoyo sindical a los programas de CVL no entorpecería, aunque tampoco sería una garantía de éxito. Por ejemplo, para Gilbert (1989), los líderes sindicales proporcionarían una fuerza positiva en términos de decisiones formales para

implementar programas CVL, aunque este apoyo sería limitado, en cuanto al nivel de influencia conseguida, ya que no afectaría decisivamente a los trabajadores de más bajo nivel. En palabras del autor:

“Mientras los líderes sindicales parecen proporcionar un mecanismo de fortalecimiento, parece existir una incapacidad para transmitir el programa de CVL hacia los más bajos niveles de la organización y mejorar los resultados” (Gilbert ,1989).

En un escenario como éste, Gilbert (1989) propondría como elementos que aseguraban el éxito de los programas de CVL, los siguientes:

- El compromiso de los trabajadores debería ser obtenido en los momentos iniciales del programa.
- Se debería asegurar que los líderes sindicales dieran un apoyo claro e inequívoco a los programas de CVL, también desde el principio.
- Los programas de CVL debería acompañarse de algunas fórmulas de incentivos económicos.

Para Thacker y Fields (1987) la participación sindical en los programas de colaboración de CVL sería siempre beneficiosa para los sindicatos, incrementando incluso su nivel de influencia en áreas donde hasta el momento no estaban comprometidos. Por otro lado, la atribución del éxito y fracaso del programa siempre beneficiaba igualmente a los sindicatos, pues si el programa de CVL era percibido como exitoso, compartía ganancias con la dirección, mientras que por el contrario si el programa era percibido como fracasado, las culpas recaían únicamente en el grupo directivo.

# **CAPÍTULO IV**



## **CALIDAD DE VIDA LABORAL UN ENFOQUE ACTUAL**

El éxito pertenece a aquellas empresas cuyos directivos creen que el cambio debe producirse basándose en la cultura existente, y que tienen la paciencia para involucrar a todos aquellos que integran su organización. Hoy toda organización y su gestión derivada, se sustenta en tres pilares: Tecnología, Procesos y Recursos Humanos. Los procesos, como consecuencia de la invasión tecnológica, se ven obligados a ser actualizados. Pero los recursos humanos son los dejados de lado al momento de planificar los cambios organizacionales. Más allá del nivel de innovación tecnológica que tenga la empresa, los trabajadores serán quienes agreguen valor y nos permitan poseer ventajas competitivas en el mercado. Las personas son las que agregan valor por lo que no se debe dar un tratamiento tan liviano a la gestión de los recursos humanos dentro de las empresas (Jolías, 2005)<sup>24</sup>

En el presente, los especialistas están en la base de la pirámide. Nadie conoce mejor el trabajo que aquel que lo desarrolla. Dignificar el trabajo humano, otorgándole a cada una de las personas dentro la gestión, el nivel de protagonismo necesario. En las empresas existe una serie de conocimientos que no están en los cursos, ni en las carreras universitarias, ni en los libros. Es el conocimiento que genera la propia gestión y que es necesario hacer circular para que se convierta en un conocimiento colectivo (Jolías, 2005).

Cuando se habla de “Calidad de Vida Laboral” no se hace solamente en el sentido estricto de respetar a las personas. Se hace en un sentido más amplio: otorgar a las personas el “valor real” que poseen en la gestión y no tratarlos como minusválidos intelectuales. Recordemos que las personas además de dos brazos y de dos piernas, poseen un cerebro, Permitamos que piensen (Jolías, 2005).

La calidad total tiene un mandato: lograr la excelencia como prioridad absoluta. Pero este objetivo condiciona la continuidad misma de la empresa, porque no puede ignorar el mandato, igualmente prioritario, de la calidad de vida en el

---

<sup>24</sup> El Profesor Roberto Jolías es director del Programa Calidad y Desarrollo de Recursos Humanos de la Universidad tecnológica Nacional, facultad regional Bahía Blanca Además es titular de la Consultora en Recursos Humanos Roberto Jolías y Asociados

trabajo. La continuidad en la empresa es más que una aspiración para quien trabaja. Es la garantía de poder intentar crecer individualmente para uno mismo y para la organización. El éxito pertenece a aquellas empresas cuyos directivos creen que el cambio debe producirse basándose en la cultura existente y que tienen la paciencia para involucrar a todos aquellos que la integran (Jolíás, 2005).

#### **4.1. Calidad de vida laboral como Estilo de vida**

Cuando se trabaja en implementación de sistemas de gestión en las empresas, comprobamos que la mayoría de los métodos se centran en aplicar las herramientas técnicas. Y a veces se descuida el aspecto humano.

Más de un tercio del tiempo total de un día, lo pasamos trabajando. Sin embargo, durante ese tiempo, algunos de nosotros tratamos de aparentar “lo menos humanos posibles”. ¿Por qué?. Esta mal visto mostrar las emociones? O lo único que importa, es cuanto dinero le produce a la empresa en el mes, no a las personas? (Senge, 1990).

Según un estudio realizado por el Observatorio de la Calidad de Vida Cotidiana de Sodexo Alliance, el 1.4% de la población laboral española practicará el teletrabajo en el 2005. Con una muestra de 2.6 millones de personas obtenida de 138 fuentes distintas en 11 países, el estudio refleja los cambios producidos en la vida laboral en los últimos 40 años. En 1960 un 91.6% de los trabajadores pensaban que era más importante su vida profesional que la privada, mientras que en la actualidad el 53.7% de la población laboral otorga mayor relevancia a su vida personal. El objetivo del estudio "La calidad de la vida laboral" es conocer los cambios producidos en la vida laboral de los empleados de todo el mundo y concretamente en España, en los últimos 40 años, así como las expectativas de futuro.

Para llevar a cabo el proyecto se realizó 2,6 millones de cuestionarios de 138 fuentes diferentes en 11 países de todo el mundo. Datos que han sido recogidos,

clasificados y estudiados de todas y cada una de las empresas en las que Sodexo Alliance ofrece sus servicios<sup>25</sup>.

Del informe se desprende que en el 2005 un 1,4% de la población laboral practicará el teletrabajo, es decir, los empleados españoles desarrollarán su labor profesional desde casa, mientras que en la actualidad tan sólo un 0,6% lo practica. Para ello utilizarán las nuevas tecnologías, que les permiten estar permanentemente conectados a su empresa. Esta forma de trabajar, que contribuye a la optimización del tiempo y reducción del estrés, se está implantando de forma más acusada a nivel mundial, ya que en 1980 tan sólo era un 0,4% de la población quién lo practicaba, mientras que en la actualidad es un 4,1%.

En relación al número de horas que se dedica a la jornada laboral, en el año 2000 en Estados Unidos se trabajaba una media de 1.976 horas anuales mientras que en España, cada empleado trabajaba una media de 1.634 horas, es decir, 342 horas menos. En los 11 países estudiados se percibe un cambio desde 1960 a 2000 en cuanto a la duración de la vida laboral, ya que hace 40 años el periodo de vida laboral giraba en torno a los 40,3 años, mientras que en el año 2000 la media se establece en 39 años. Pero se prevé que para el 2010 este periodo se alargue a los 45 años.

El estudio destaca como ha incrementado la mano de obra desde 1960 con 195,9 millones de trabajadores, al año 2000 con 363,3 millones, de los cuales el 41,2% de los empleados son mujeres. Este aumento también se ha producido en España en un 26,4%, estando por debajo del crecimiento medio mundial que es del 42,3% (Observatorio de la Calidad de Vida Cotidiana de Sodexo Alliance, 2005).

El informe define calidad de vida laboral del empleado como la combinación de cuatro percepciones y necesidades del trabajador en relación a su empresa:

---

<sup>25</sup> Grupo Internacional creado en Francia en 1966. Desarrolla su actividad en 3 grandes campos: 1- Sodexo restauración Colectiva. En 25 años se ha convertido en el líder mundial de su sector. Abarca todos los segmentos del mercado: Empresa, Administración, Escuelas y Hospitales. 2- Sodexo Pass, Tarjetas y Cheques de Servicio Presente en más de 25 países, comenzó en 1978 su actividad y hoy en día cuenta con más de 20 servicios diferentes en todo el mundo. 3- Turismo Fluvial Consiste en cruceros gastronómicos en Estados Unidos, Gran Bretaña y Francia. Actualmente tiene filiales en más de 74 países y cuenta con más de 330.000 empleados. Cubre las necesidades de más de 500.000 empresas de todo el mundo. Según Pierre Bellon Presidente y Director General Sodexo Alliance: es un negocio para crear y ofrecer servicios que contribuyan a mejorar la calidad de vida de las personas. En [www.sodexo.com](http://www.sodexo.com).

- La percepción de sentirse respaldado y cuidado por la empresa.
- La necesidad de que te hagan la vida más fácil.
- La necesidad de satisfacer los deseos personales.
- La necesidad de mantener buenas relaciones personales.

En España, los trabajadores otorgan una mayor importancia con un 45.3% a mantener buenas relaciones personales entre compañeros y con la empresa. Conceden una menor relevancia a percibir el cuidado por parte de la compañía (24,7%), a la necesidad que te hagan la vida más fácil (21,4%) y por último la necesidad de satisfacer los deseos personales (8,6%) (Sodexo Alliance, 2005).

En Chile, la jornada de trabajo es muy extensa<sup>26</sup>, lo que está ampliamente respaldado por diversos estudios comparativos. Las horas que trabajan los chilenos al año son ostensiblemente más que las horas que se trabajan en las naciones desarrolladas con las cuales competimos comercialmente y suscribimos acuerdos.

La cantidad de tiempo dedicado al trabajo es una pesadilla para los empleados, pero también para los empleadores. La permanencia en los centros de trabajo es muy prolongada y las denuncias e infracciones comprobadas son mayoritariamente en este punto según María Ester Feres, directora del trabajo año 2004.

Si se suman los tiempos de un día laboral en horario normal, incluyendo horas extras, traslados, preparación y cierre, se sobrepasan en muchos casos las 12 horas diarias. Esta situación es particularmente complicada, por ejemplo, en los empleados del comercio, sobre todo de las grandes tiendas. Sus largas jornadas no permiten tiempo libre ni en la mañana ni en parte de la noche por el horario de cierre y las tareas de trastienda posteriores (ordenamiento de la mercadería, cierre de cajas). Si sumamos el promedio estimado en dos horas para desplazarse, resulta que muchas personas dedican 14 horas al día a los asuntos del trabajo.

---

<sup>26</sup> El Ex presidente de la República, Ricardo Lagos, afirmó que la reducción de la jornada laboral de 48 a 45 horas semanales a partir del 1 de enero del 2005 significará una "mejor calidad de vida laboral". Según Dirección del Trabajo, Gobierno de Chile.

Los beneficios que pueden tener las nuevas formas de empleo, tales como la "fuerza de venta", el teletrabajo y el trabajo a domicilio, tienen como contrapartida el quedar desprovistos de regulación laboral. Es inevitable que en estos casos se confunda el tiempo de trabajo con el de descanso, con consecuencias negativas para la recuperación y la calidad de la vida social (Feres, 2004).

Las actividades laborales modernas requieren menores movimientos y esfuerzo físico, con posturas de alta carga estática. El sedentarismo de 89% de la población chilena, medido por la encuesta nacional de salud 2003, tiene explicación también en la forma de trabajar y en el escaso tiempo para desarrollar actividades físicas regularmente.

Una jornada laboral muy prolongada conduce además de problemas familiares, empobrecimiento de la vida personal, desconexión de los individuos con los sucesos de la vida nacional, reduciendo su capacidad de procesamiento de información a hechos simples (noticias deportivas o de espectáculos), con una posibilidad casi nula de participación social (Feres, 2004).

La alimentación dentro de la calidad de vida laboral es, según estudio publicado por la oficina internacional del trabajo, causante de pérdidas de hasta 20% en la productividad, ya sea debido a problemas como la desnutrición que afecta a unas 1.000 millones de personas en el mundo en desarrollo, o al exceso de peso que sufre una cantidad similar de personas en países industrializados. En 2001, enfermedades no transmisibles relacionadas con la dieta causaron 46% de todas las enfermedades del mundo y 60% de las muertes, en especial las enfermedades cardiovasculares que provocaron 30% de las muertes. En 2020 podrían representar 57% de las enfermedades según informe de la OIT (2005).

Los beneficios de una Alimentación y Hábitos Saludables en los Lugares de Trabajo han sido documentados en diversos estudios, tanto en Chile como en el resto del mundo. Las múltiples experiencias exitosas, como las de la ACHS, el INP, Minera Cerro Colorado y Sodexho Pass, puedan ser conocidas por el resto de las empresas del país, ya que son muchas las acciones que se pueden desarrollar en los ambientes laborales para mejorar la calidad de vida de los trabajadores y

aumentar con ello la productividad de las empresas según Atalah (2006) en seminario SOFOFA “Alimentación y hábitos saludables en los lugares de trabajo”.

#### **4.2. Condiciones de Trabajo en la actualidad Nacional**

En Chile durante las últimas décadas, los cambios operados en la economía y en los marcos normativos han generado profundas transformaciones en el mundo del trabajo, que, de una u otra manera, inciden tanto sobre las oportunidades objetivas que el mercado de trabajo ofrece a las personas para ocupar empleos de calidad, como sobre la experiencia subjetiva de los propios trabajadores, con respecto al trabajo como espacio de realización personal (Espinosa, 2002).

Sin embargo, según Espinosa (2002) los enfoques económicos han retirado del análisis el efecto de las transformaciones sobre la calidad de vida, reduciéndolo simplemente a la capacidad de la economía para generar puestos de trabajo, sin reflexionar a fondo sobre la calidad de éstos.

Las estadísticas más recientes muestran que las empresas chilenas tienden a contratar un número creciente de asalariados temporales, de plazo fijo o eventuales, para aumentar o disminuir su producción con menores costos. En concordancia con ello, han surgido diversas empresas especializadas en proporcionar trabajo temporal a otras. Las empresas tienden cada vez más a aplicar procesos de externalización de funciones y aumenta el encargo de trabajos a distancia, proceso que se apoya en la informática (Gálvez, 1998).

Es claro que la competitividad no es sustentable a costa de los trabajadores y, más aún, el mejoramiento de las condiciones de vida de éstos aparece como un requisito para la primera. Como lo ha señalado el Centro Nacional de la Productividad y la Calidad, las mejoras en calidad y productividad, requieren de enfoques integrales, que involucren el bienestar de los trabajadores.

La última encuesta laboral de la Dirección del Trabajo, realizada en 1999, reveló que el 48.2% de las empresas trabaja seis días a la semana (lo que incluye con seguridad el día Sábado) y cerca de un 23% por ciento funcionan los días domingo (particularmente las grandes empresas), lo que constituye un llamado de

alerta para empresarios y empleados en torno a la disponibilidad de tiempo libre y al tipo de calidad de vida que experimenta una parte importante de los trabajadores chilenos, según Encuesta Laboral (ENCLA '99) (2000).

Según la misma encuesta, Sin embargo, este exceso de trabajo no se traduce en un incremento de la productividad. Nuestro país, según el World Economic Forum<sup>27</sup>, oscila en las primeras posiciones del ranking mundial de horas de trabajo por habitante, con 2.400 anuales, cifra ampliamente superior a la de Europa y Estados Unidos, que promedian las 1.700 horas al año. En cambio, la productividad por habitante, que en Chile apenas supera los 4 dólares, en Singapur, una de las potencias asiáticas alcanza los 21 dólares.

#### **4.3. Escenario laboral a nivel Nacional e Internacional**

En los últimos años, el escenario laboral en Chile ha estado centrado fundamentalmente en las reformas laborales y en la preocupación por el desempleo que se ha visto incrementado como efecto de las crisis internacionales que afectan al mundo globalizado. (Espinosa, 2002).

La problemática laboral es un fenómeno complejo y que ni las reformas, ni el desempleo son temas ajenos al de la calidad de vida en el trabajo, porque directa o indirectamente, son elementos interrelacionados. No se puede pensar en la situación de quienes tienen empleo, sin pensar en aquellos que no lo tienen, así como tampoco se puede tener buenos empleos si éstos no van acompañados de una legislación laboral, que respete los derechos individuales y colectivos. (Espinosa, 2002).

El "factor humano" o en la "humanización" de los ambientes laborales requiere de un cambio cultural de envergadura. Y este cambio está planteado como una necesidad desde distintos ámbitos, porque lo que está en juego en este cambio de época, es replantear los límites éticos ante los costos sociales que surgen de las

---

<sup>27</sup> El foro económico del mundo es una organización internacional independiente confiada a mejorar el estado del mundo. Contratando a líderes, sociedades a formar agendas globales, regionales y de la industria. Fundado en 1971, y basado en Ginebra, Suiza, no tiene intereses políticos o nacionales. El foro económico del mundo está bajo supervisión del gobierno federal suizo.

exigencias del mercado, la competitividad, el ritmo de los intercambios comerciales que impone la globalización del capitalismo. Un cambio cultural que reponga la importancia del factor humano aparece altamente necesario no sólo en Chile: ésta es una preocupación que afecta a los países del mundo (Espinosa, 2002).

El mundo del trabajo no está funcionando bien en las últimas dos décadas en los países latinoamericanos como advierte la Oficina Internacional del Trabajo (OIT, 1999; 2001; 2002). Primero, en los años ochenta, por la herencia de la deuda social que dejó la crisis, y después, en los noventa, porque, en contra de todos los pronósticos, el proceso de globalización se ha mostrado incapaz de llenar las brechas e iniciar una senda de mayor equidad social y mejor condiciones laborales. Los indicadores sociales son en su mayoría inferiores a los que predominaban a comienzos de los ochenta y, de hecho, en este período ha aumentado en promedio en los países de la región el porcentaje de población con ingresos bajo la línea de la pobreza, la distribución del ingreso ha tendido a deteriorarse, sin siquiera mejorar en las experiencias más exitosas, mientras el volumen de trabajadores sin empleo ha crecido. Con la intención de mejorar este desempeño del mercado laboral la OIT y sus constituyentes impulsan la aplicación de una estrategia de búsqueda del “trabajo decente”<sup>28</sup> por parte de los actores sociales, en la que se privilegian aquellas políticas orientadas a mejorar la calidad de vida de los trabajadores y las familias, que a la vez permitan una compaginación entre ambas esferas. Se trata, en definitiva, de que todos sean considerados tanto en su condición de trabajadores(as) en el ámbito económico como también en el de su condición humana, como parte de una familia y sociedad (Infante, 2004).

La evolución de la calidad del empleo desde el punto de vista de los trabajadores en Chile, determina que un empleo de buena calidad se encuentra relacionado con factores que mejoran su bienestar, e incluiría –entre otras características la existencia de un contrato de trabajo, de estabilidad laboral y de remuneraciones, así como beneficios adicionales de seguridad social, recreación, regulación de las horas de trabajo, disminución del riesgo, condiciones aceptables –

---

<sup>28</sup> Véase, OIT, El Trabajo Decente y la reducción de la pobreza en la economía mundial. Documento preparatorio para la Asamblea General sobre la aplicación de los resultados de la cumbre mundial sobre desarrollo social, Ginebra, Abril de 2000.



entre ellas, por ejemplo, que el trabajo no sea función mecánica o repetitiva–, autonomía de decisión del trabajador, supervisión del puesto y la posición dentro de la cadena productiva. (Infante, 1999).

Algunas preguntas surgen como por ejemplo ¿Cuáles son las condiciones y ambientes de trabajo en el Chile del siglo XXI? ¿Cuál es la percepción y los efectos que estas realidades tienen en la vida cotidiana de los trabajadores? ¿Se pueden lograr entendimientos en el ámbito de las empresas para mejorar los niveles seguridad y de satisfacción en el trabajo? La calidad y la productividad, dos metas ampliamente difundidas como la columna vertebral de la competitividad ¿Son independientes de la retribución económica y simbólica al trabajador por su aporte cotidiano? ¿No sería más conveniente pensar que a la dupla calidad de los productos y productividad del trabajo, habría que incorporarle como tercer elemento de la competitividad, la calidad de vida en el ambiente laboral de quienes trabajan?

La calidad de vida en el trabajo, tiene componentes objetivos y subjetivos. Dicho en términos simples es la manera cómo las personas viven la cotidianidad en su ambiente laboral. Involucra desde la situación laboral objetiva, es decir, las condiciones de trabajo en un sentido amplio, tanto las condiciones físicas como las contractuales y remuneraciones hasta las relaciones sociales que se dan tanto entre los trabajadores, como entre éstos y la parte empresarial. También las actitudes y los valores de los sujetos y las percepciones de satisfacción o insatisfacción que derivan de esta conjunción de factores.

#### **4.3.1. “Factores Psicosociales” de riesgo en el trabajo**

En el ámbito internacional la OIT ha estado auspiciando estudios sobre violencia en el trabajo, sobre el “acoso moral” este último es un concepto relativamente nuevo que intenta tipificar una mala práctica de presiones indebidas sobre los trabajadores con la intención de que renuncien a su empleo y ha declarado el 2001 el año de la salud mental con relación al ámbito laboral. La pregunta que orienta estas preocupaciones es cómo mejorar los ambientes de trabajo y reducir las fuentes de inseguridad entre los empleados. La respuesta a estas interrogantes pasa

por examinar qué políticas de gestión de los recursos humanos, son posibles de introducir en los lugares de trabajo que permitan controlar, las inseguridades y temores, mejorar las relaciones humanas, racionalizar la sobre carga de trabajo y otras fuentes de insatisfacción que devienen de las malas prácticas, como por ejemplo, una gestión autoritaria, la falta de información y participación, la conducta discriminatoria hacia grupos de personas, por su sexo, raza, clase, apariencia física, orientación sexual, discapacidad, sida, u otras enfermedades que no le impiden a un sujeto trabajar, pero que por su condición o no obtienen empleo, o si lo tienen sufren presiones de distinta naturaleza (Espinosa, 2002).

#### **4.3.2. Gestión empresarial: el lugar del factor humano**

La tendencia mundial en manejo de personal, apunta justamente a considerar nuevas formas de comunicación, participación y compromiso de los trabajadores en la gestión de las empresas. Hay una incidencia minoritaria en la existencia de canales de participación; falencias en los sistemas de comunicación y una baja prioridad empresarial con relación a las inversiones en recursos humanos. Se ha privilegiado la incorporación de tecnología, y el desarrollo de los mercados antes que la inversión en gestión de los recursos humanos y capacitación. También son escasas las experiencias innovadoras en materia de organizar el trabajo de manera tal que el trabajador (o equipos de trabajadores) tengan grados de autonomía para que su iniciativa y creatividad se reflejen en el modo de trabajar y en los resultados. Predominan en cambio, los modelos altamente estandarizados en los que la supervisión y control de parte de las jefaturas, se transforman en verdaderos sistemas de vigilancia más que en una supervisión racional de las tareas. Ello lleva a la rutinización, la automatización y a la anulación de la posibilidad de mejorar los sistemas de trabajo sobre la base de la experiencia ganada por el propio trabajador. Otro factor de inseguridad son los ambientes laborales en los que no están explícitos los requerimientos y comportamientos esperados, tanto de la parte laboral como empresarial. Este contexto de ambigüedad genera altas tensiones, porque se generan expectativas o frustraciones, cuando las contrapartes laboral y empresarial

se confunden, respecto al cumplimiento o incumplimiento de cuestiones que nunca han sido explicitadas. También son malos los ambientes de trabajo donde son escasas las posibilidades de expresar solidaridad entre pares, o entre los trabajadores y las jefaturas, y por el contrario se exacerban las rivalidades, las envidias y los tratos discriminatorios. Finalmente, es necesario destacar que un problema muy grave que afecta a la mayoría de las empresas chilenas es la falta de una política de promoción. En la mayoría de los casos, las posibilidades de mejorar el estatus del puesto de trabajo y las remuneraciones son un verdadero sorteo, porque no se han implementado los sistemas objetivos de evaluación de desempeño, las metas de carrera profesional, descripción de cargos o de contenidos del trabajo para acceder a puestos mejores y en general priman prácticas informales que enrarecen los ambientes de trabajo. (Espinosa, 2002)

En una mirada de futuro cabría imaginarse, ambientes laborales con espacios de autonomía y lugar para la creatividad. Comunicaciones abiertas, transparentes y horizontales. Ambientes proclives a la solidaridad y al respeto a los otros. Con un sistema promocional que permita ponerse metas individuales y colectivas de desempeño con un mayor nivel de certeza que el esfuerzo será reconocido y recompensado. En suma, un entorno laboral que promueva los intercambios subjetivos enriquecedores hacia la comunidad laboral y que le devuelva al trabajo, su sentido creador como parte de la condición humana.

La calidad de las relaciones laborales, se ha venido planteando la necesidad de re-pensar la situación laboral a la luz del tema de los derechos y deberes asociados al ámbito del trabajo: la necesidad de avanzar hacia la construcción de una ciudadanía laboral. Un concepto mucho más amplio, que lo que establece la legalidad en el sentido que involucra a la cultura y valores de los actores, y no se restringe sólo los deberes y derechos establecidos en el Código del Trabajo (Espinosa, 2002).

Trabajadores y empleadores tienen un amplio camino que recorrer, especialmente cuando se habla de los desafíos de la “nueva economía” y de las “empresas inteligente” de cara a la revolución tecnológica. Las personas se sentirían motivadas si se sintieran recompensadas material y espiritualmente, por lo que cada

día realizan y vieran elevada su condición humana, a sujetos de derecho, y no sólo como un factor de producción que sube o baja en los vaivenes de la competitividad. ¿Será imposible generar mejores condiciones de trabajo, y un nuevo trato más democrático, más digno y más productivo entre empresas y trabajadores ¿Será imposible avanzar hacia sociedades más justas, más felices y más solidarias? (Espinosa, 2002).

#### **4.4. Modelos de calidad de vida laboral en la actualidad**

En Chile no existen instrumentos de este tipo, que permitan medir específicamente "calidad de vida en el trabajo", aunque sí los hay referidos a temáticas anexas, como "calidad de las relaciones laborales", "calidad del empleo", "condiciones y tipos de empleo", entre otros

Para medir la calidad de vida, se han incorporado recientemente en los sistemas de indicadores sociales, ciertos indicadores que captan la dimensión perceptiva de la población respecto de las condiciones de vida objetiva, medida tradicionalmente a través de indicadores de ingresos, equipamiento, entre otros.

Para influir sobre la calidad de vida en el trabajo, pueden reconocerse en términos generales tres niveles de intervención<sup>29</sup>:

- La sociedad en su conjunto: nivel en el cual se definen los derechos y deberes de los actores laborales, expresados en la legislación laboral y de seguridad social; en general, existen estadísticas para su seguimiento.
  
- La empresa y los actores laborales: nivel de las condiciones de empleo, que definen la calidad o precariedad de los puestos de trabajo; suelen existir mediciones estandarizadas por los organismos internacionales.

---

<sup>29</sup> Según 6º Taller Regional del Programa Mecovi (Medición de las condiciones de vida): Indicadores sobre el desarrollo social, realizado en Buenos Aires, Argentina, los días 15 y 17 de noviembre de 2000.

■ Las personas: nivel de las percepciones subjetivas y de las pautas culturales de relación entre las personas en el trabajo; es en este nivel donde se observan las mayores deficiencias, puesto que se trata de elementos subjetivos, de difícil edición, aunque son medidos en los países europeos a través de ciertas encuestas de opinión.

El estudio simultáneo de ambas variables -objetivas-subjetivas- divide al grupo social objeto de estudio en cuatro grupos según Indicadores Sobre el Desarrollo Social (2000). En primer lugar tenemos los grupos que presentan una percepción acorde con sus condiciones de vida objetiva, aquellos que junto con unas buenas condiciones de vida presentan un alto grado de satisfacción serían los que han alcanzado un alto grado de bienestar. Los que no gozan de unas mínimas condiciones de vida objetivas junto con una insatisfacción de sus niveles de vida conformarían el grupo de los necesitados, que normalmente son el colectivo objeto de las políticas sociales.

Existen otros dos grupos posibles. Los que con unas buenas condiciones de vida presentan bajos niveles de satisfacción, conforman un grupo inconformista o desentonado que juega un papel dinamizador de la sociedad. En el otro extremo se encuentran los que presentan un buen grado de satisfacción ante unas condiciones objetivas precarias. Este grupo conforma el conjunto de personas que se han adaptado a su forma de vida, posiblemente ante la dificultad práctica de promover con su movilización unas mayores cotas de condiciones objetivas. Este grupo, con frecuencia pasa desapercibido de cara a la acción política. (Tabla N° 4).

**Tabla N° 4: Modelo de clasificación de las condiciones objetivas y subjetivas de Calidad de Vida Laboral.**

PERCEPCIÓN SUBJETIVAS DE LAS CONDICIONES DE VIDA	BUENAS	MALAS
<b>BUENAS</b>	Bienestar	Disonancia
<b>MALAS</b>	Adaptación	Carencia

FUENTE Mecovi (2000). Indicadores Sobre el Desarrollo Social.

La dimensión objetiva se concentra en el tratamiento de las condiciones de vida objetivas de la población. No se ocupa de la percepción que las personas puedan tener de esas condiciones de vida.

Como punto de referencia, es interesante observar la experiencia de otros países con respecto al desarrollo de indicadores para medir la calidad de vida de sus habitantes, entre estos están España con ECVT (Encuesta Calidad de Vida en el Trabajo) iniciado en 1999. La ECVT proporciona, por tanto, información sobre la situación laboral del ocupado y de su entorno familiar, y se estructura en seis apartados: Satisfacción en el trabajo, Entorno de trabajo, Organización del trabajo, Formación continua y trayectoria profesional, Movilidad laboral y geográfica y Conciliación vida laboral y familiar

Otro modelo es el utilizado por los países de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCLE)<sup>30</sup>. Los países miembros son Alemania, Austria, Bélgica, Canadá, Dinamarca, España, EE.UU., Francia, Grecia, Irlanda, Islandia, Italia, Luxemburgo, Noruega, Países Bajos, Portugal, Reino Unido, Suecia, Suiza, Turquía (todos en 1961), Japón (1964), Finlandia (1969), Australia (1971), Nueva Zelanda (1973), México (1994), República Checa (1995), Hungría (1996), Polonia (1996), Corea del Sur (1996) y Eslovaquia (2000). Los indicadores utilizados por estos países son: (Tabla N° 5).

<sup>30</sup> OCLE es una organización de cooperación internacional compuesta por 30 países desarrollados cuyo objetivo es coordinar sus políticas económicas y sociales. Fundada en 1961. La sede central de la OCDE se encuentra en la ciudad de París.

**Tabla Nº 5: Indicadores de Calidad de Vida utilizados por los países de la OCDE**

DIMENSIONES	INDICADORES
<b>Salud</b>	<p><b>Duración de la vida</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▣ Esperanza de vida</li> <li>▣ Tasa de mortalidad perinatal</li> </ul> <p><b>Vida en buena salud</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▣ Incapacidad temporal</li> <li>▣ Incapacidad permanente</li> </ul>
<b>Educación</b>	<p><b>Utilización de las posibilidades educativas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▣ Escolaridad regular</li> <li>▣ enseñanza para adultos</li> </ul> <p><b>Adquisición de conocimientos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▣ tasa de alfabetización funcional</li> </ul>
<b>Empleo y Calidad de Vida en el Trabajo</b>	<p><b>Acceso a empleo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▣ tasa de paro</li> <li>▣ trabajo a tiempo parcial involuntario</li> <li>▣ trabajadores desanimados</li> </ul> <p><b>Calidad de vida en el trabajo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▣ Tiempo de trayecto</li> <li>▣ Vacaciones anuales pagadas</li> <li>▣ Horarios atípicos</li> <li>▣ Distribución de los salarios accidentes mortales de trabajo</li> <li>▣ Nocividad en el lugar de trabajo</li> </ul>
<b>Tiempo Ocio</b>	<p><b>Utilización del tiempo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▣ Tiempo libre</li> <li>▣ Actividades de tiempo libre</li> </ul>
<b>Capacidad adquisitiva de bienes y servicios</b>	<p><b>Renta</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▣ Distribución de las rentas</li> <li>▣ Rentas bajas</li> <li>▣ Privación material</li> </ul> <p><b>Patrimonio</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▣ Distribución de los patrimonios</li> </ul>
<b>Medio físico</b>	<p><b>Condiciones de vida</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▣ Vivienda, espacio interior</li> <li>▣ Acceso a espacios exteriores</li> <li>▣ Elementos básicos de confort</li> </ul> <p><b>Posibilidad de acceso a servicios</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▣ Proximidad de ciertos servicios</li> <li>▣ Exposición a contaminantes atmosféricos</li> </ul>

<b>Medio social</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Exposición al ruido</li> </ul>
<b>Seguridad de las personas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Integración social</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Tasa de suicidio</li> </ul> </li> <li><b>Exposición al riesgo</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Traumatismos físicos mortales</li> <li>➤ Traumatismos físicos graves</li> </ul> </li> <li><b>Percepción de amenazas</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Temores relativos a la seguridad personal</li> </ul> </li> </ul>

Las distintas intervenciones organizacionales para elevar la calidad de vida en el trabajo, han considerado los siguientes indicadores para medir su impacto. Estos indicadores de cierto modo son los que aparecen como los más relevantes respecto al nivel de calidad de vida de los trabajadores. (Tabla N° 6).

**Tabla N° 6: Indicadores relevantes para medir la calidad de vida en el trabajo**

INDICADORES
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <b>Nivel de remuneraciones:</b> suficiencia en los ingresos para mantener un estándar social aceptable para vivir.</li> <li>➤ <b>Condiciones de seguridad y bienestar en el trabajo:</b> condiciones de trabajo que minimicen el riesgo de enfermedades y accidentalidad.</li> <li>➤ <b>Oportunidades para desarrollar las capacidades humanas:</b> Se incluye en esta categoría la autonomía, el uso de múltiples habilidades más que la aplicación repetitiva de una sola.</li> <li>➤ <b>Oportunidades de crecimiento continuo y seguridad:</b> oportunidades de ascenso, y seguridad en el empleo.</li> <li>➤ <b>Integración social en el trabajo de la organización:</b> igualdad, no discriminación, movilidad social.</li> <li>➤ <b>Balance entre trabajo y vida familiar:</b> que los requerimientos de trabajo no interfieran con el tiempo familiar, y que las oportunidades de ascenso no requieran frecuentemente de cambios geográficos.</li> <li>➤ <b>Relevancia social y vida laboral:</b> incluye el reconocimiento de la responsabilidad social de la empresa en cómo son comercializados los productos, disposición de desechos, y tratos por parte de los empleados.</li> <li>➤ <b>Respeto y reconocimiento de los derechos:</b> se aplica a países en los cuales estos derechos se incumplen o están escasamente ejercidos y/o garantizados.</li> <li>➤ <b>Protección social (salud y previsión):</b> se aplica a países donde los niveles de protección social son débiles o están ligados directamente con la calidad del empleo y las remuneraciones. Es decir, los sistemas de capitalización individual como el que rige en el sistema chileno, cuya eficacia supone empleos seguros y un buen nivel de remuneraciones que permitan a las personas acumular fondos suficientes para el retiro y cotizaciones aceptables para las prestaciones de salud.</li> </ul>

FUENTE Smith-Palliser, M. La calidad de vida en el trabajo.



A continuación se presentan algunos datos generales respecto de las condiciones objetivas en que se encuentran los trabajadores, con relación a algunos de los indicadores destacados en la actualidad Chilena según Espinosa (2002) (Tabla N° 7).

**Tabla N° 7: Indicadores en la Actualidad Chilena**

INDICADORES
Remuneraciones
Previsión social
La jornada de trabajo
Protección a la maternidad y salud
Derechos sindicales y negociación colectiva
Salud mental y riesgos psicosociales
Consumos de drogas y estupefacientes
Acoso sexual y malos tratos en el trabajo.
tiempo libre, vida social
Llevarse el trabajo para la casa, entre otros.

FUENTE Espinosa (2002).

# **CAPÍTULO V**

## DE LA CALIDAD DE VIDA LABORAL AL ESTRÉS

### 5.1. Relación de “Trabajo y Salud”

La Calidad de Vida laboral es una forma diferente de vida dentro de la organización y que además busca el desarrollo tanto del trabajador, como también el desarrollo de la eficiencia empresarial. Dentro de la calidad de vida laboral la salud juega un papel muy importante. Las Organizaciones que se preocupan por una promoción de la salud son más exitosas que aquellas que no lo hacen, y por tanto, tienen un mayor impacto en sus trabajadores y generan un sentido de pertenencia y compromisos más duraderos con las personas que trabajan en ella. Además aumentan significativamente su productividad, disminuyen los gastos por conceptos de seguros de salud y ausentismo laboral, y obtienen un mejor clima laboral (Llanos, 2004)<sup>31</sup>.

La Organización Mundial de la Salud (OMS) define la salud como un “completo estado de bienestar en los aspectos físicos, mentales y sociales” y no solamente la ausencia de enfermedad. En la misma declaración se reconoce que la salud es uno de los derechos fundamentales de lo seres humanos y que lograr el más alto grado de bienestar, depende de la cooperación de individuos y naciones y de la aplicación de medidas sociales y sanitarias.

Se entiende por trabajo como toda actividad humana que tiene un fin productivo, por intermedio del cual, se obtiene una retribución económica, el trabajo además es fuente de salud.

El trabajo decente, “la aspiración más sentida por hombres y mujeres”, en palabras del Director General de la OIT (2002), implica la creación de más y mejores empleos. No todo trabajo es decente: no lo es aquel que realizan los niños, dejando de estudiar, ni el que se practica en situación de insalubridad, o de esclavitud, ni

---

<sup>31</sup> Citado de Marianela Llanos Ortiz, Calidad de Vida Laboral (Universidad Arturo Prat), 2004. Marianela Llanos Ortiz, ingeniero civil industrial de la universidad de santiago de chile. Obtuvo su magister en ingeniería industrial en la universidad de santiago de chile. grado otorgado con distinción máxima con el tema de tesis: "Modelización del fenómeno de estrés laboral desde una perspectiva sistémico-cibernética". (2004). En el ámbito de la docencia Imparte cátedras de teoría de sistemas, manejo de organizaciones y administración de personas I y II.

tampoco aquel en que no se respetan los derechos de los(as) trabajadores(as) ni existe seguridad social. Lo son aquellos trabajos donde el salario permite a los trabajadores vivir con dignidad con sus familias, satisfaciendo adecuadamente sus necesidades de alimentación y educación, y que cuentan con seguridad social, tanto en lo que respecta a la previsión como a la salud.

Igualmente, se reconoce que la carencia de trabajo o desempleo puede menoscabar la calidad de vida familiar, generar violencia en las familias, un mal rendimiento de los niños en la escuela, acercar a otros a la delincuencia y drogadicción y, en algunos casos, hasta inducir al trabajo infantil (OIT, 2001).

Mediante el trabajo, las personas logran acceder a una serie de cuestiones favorables para la mantención de un buen estado de salud. Una comunidad o un país mejoran el nivel de salud de su población cuando aseguran que todas las personas en condiciones de trabajar puedan acceder a un empleo que satisfaga no sólo sus necesidades económicas básicas, sino que llenen también los otros aspectos positivos del trabajo, entre estos:

■ **Actividad física y mental:** Los seres humanos necesitan mantenerse en un adecuado nivel de actividad física y mental, en forma integrada y armónica, para mantener el nivel de salud: en este sentido, cualquier trabajo es mejor para la salud que la falta de trabajo.

■ **Contacto Social:** Un adecuado bienestar social que a su vez tiene múltiples beneficios como: cooperación frente a necesidades básicas, apoyo emocional, desarrollo afectivo, etc.

■ **Desarrollo de una actividad con sentido:** El trabajo permite que las personas puedan “ser útiles” haciendo algo que están en condiciones de hacer y que sirve a una finalidad social: desde ese punto de vista, el trabajo permite “pertenecer” a la comunidad y sentirse satisfechos con sus resultados.

Pero el trabajo también puede causar daño a la salud. Las condiciones sociales y materiales en que se realiza el trabajo pueden afectar el estado de

bienestar de las personas en forma negativa. Los daños a la salud más evidentes y visibles son los accidentes del trabajo. De igual importancia son las enfermedades profesionales.

De estos temas ya señalados nace otro factor relevante a la hora de analizar la importancia de los seres humanos en el trabajo y en la sociedad, un factor que cuando aparece puede ser de ayuda para exigirnos más o al contrario puede ocasionar graves problemas y hasta enfermedades si no lo sabemos abordar como se requiere.

## **5.2 Reseña Histórica de Estrés**

El Estrés, concepto que se remonta a la década de 1930, cuando un joven Austriaco de 20 años de edad, estudiante de segundo año de la carrera de medicina en la Universidad de Praga, Hans Selye, hijo del cirujano austríaco Hugo Selye, observó que todos los enfermos a quienes estudiaba, indistintamente de la enfermedad propia, presentaban síntomas comunes y generales: cansancio, pérdida del apetito, baja de peso, astenia, etc. Esto llamó mucho la atención a Selye, quien lo denominó el "Síndrome de estar Enfermo".

Hans Selye se graduó como médico y posteriormente realizó un doctorado en química orgánica en su universidad, a través de una beca de la Fundación Rockefeller<sup>32</sup> se trasladó a la Universidad John Hopkins en Baltimore E.E.U.U. para realizar un posdoctorado cuya segunda mitad efectuó en Montreal Canadá en la Escuela de Medicina de la Universidad McGill, donde desarrolló sus famosos experimentos del ejercicio físico extenuante con ratas de laboratorio que comprobaron la elevación de las hormonas suprarrenales

---

<sup>32</sup> Fundación Rockefeller Establecida en 1913 por John D. Rockefeller. Estableció las primeras escuelas de la salud pública, para apoyar a los Estados Unidos para la educación "sin la distinción de la raza, del sexo o del credo." En sus comienzos trabajó activamente en la organización de campañas para el control de ciertas enfermedades como la malaria y la fiebre amarilla, posteriormente ha extendido su trabajo, apoyó el establecimiento de instituciones culturales internacionales, incluyendo Lincoln Center en New York City y el festival de la música de Berkshire en Tanglewood en Massachusetts occidental. Según The Rockefeller Foundation.

(ACTH<sup>33</sup>, adrenalina<sup>34</sup> y noradrenalina<sup>35</sup>), la atrofia del sistema linfático y la presencia de úlceras gástricas. Al conjunto de estas alteraciones orgánicas el doctor Selye denominó "estrés biológico".

Selye consideró entonces que varias enfermedades desconocidas como las cardíacas, la hipertensión arterial y los trastornos emocionales o mentales no eran sino la resultante de cambios fisiológicos resultantes de un prolongado estrés en los órganos de choque mencionados y que estas alteraciones podrían estar predeterminadas genética o constitucionalmente.

Sin embargo, al continuar con sus investigaciones, integró a sus ideas, que no solamente los agentes físicos nocivos actuando directamente sobre el organismo animal son productores de estrés, sino que además, en el caso del hombre, las demandas de carácter social y las amenazas del entorno del individuo que requieren de capacidad de adaptación provocan el trastorno del estrés.

A partir de ahí, el estrés ha involucrado en su estudio la participación de varias disciplinas médicas, biológicas y psicológicas con la aplicación de tecnologías diversas y avanzadas (Ortega, 1999)<sup>36</sup>.

Hace más de medio siglo, Hans Selye definió el estrés ante la Organización Mundial de la Salud como: "la respuesta no específica del organismo a cualquier

---

<sup>33</sup> La hormona adrenocorticotropa o corticotropina (ACTH) es una hormona polipeptídica, producida por la hipófisis y que estimula a las glándulas suprarrenales. La ACTH es un polipéptido de 39 aminoácidos cuya secuencia varía según las especies. De los 39 aminoácidos, sólo 13 tienen actividad biológica conocida. En el hombre la secuencia de aminoácidos es la siguiente: Ser-Tyr-Ser-Met-Glu-His-Phe-Arg-Try-Gly-Lys-Pro-Val-Gly-Lys-Lys-Arg-Arg-Pro-Val-Lys-Val-Tyr-Pro-Asp-Ala-Gly-Glu-Asp-Glu-Ser-Ala-Glu-Ala-Phe-Pro-Leu-Glu-Phe-OH

<sup>34</sup> La adrenalina, también llamada epinefrina, es una hormona vaso activa secretada en situaciones de alerta por las glándulas suprarrenales. Entre los efectos fisiológicos que produce están: Aumentar, a través de su acción en hígado y músculos, la concentración de glucosa en la sangre. Aumentar la tensión. Aumentar el ritmo cardíaco. Dilata la pupila para tener una mejor visión. Aumenta la reparación. Según wikipedia

<sup>35</sup> La noradrenalina (también conocida como norepinefrina) es un neurotransmisor de catecolamina de la misma familia que la dopamina y cuya fórmula estructural es C<sub>8</sub>H<sub>11</sub>NO<sub>3</sub>. Los cuerpos celulares que contienen noradrenalina están ubicados en la protuberancia y la médula, y proyectan neuronas hacia el hipotálamo, el tálamo, el sistema límbico y la corteza cerebral. Estas neuronas son especialmente importantes para controlar los patrones del sueño. Se demostró que la eliminación de noradrenalina del cerebro produce una disminución del impulso y la motivación, y se puede relacionar con la depresión. Según wikipedia.

<sup>36</sup> Citado por Dr. Joel Ortega Villalobos Ciudad de México, Enero de 1999. Coordinador Clínico de Salud en el Trabajo - Hospital General de Zona No. 24 - Delegación 1 Noroeste Distrito Federal- Instituto Mexicano del Seguro Social.

demanda del exterior". El término proveniente del idioma inglés ha sido incorporado rápidamente a todos los idiomas, la idea, nombre y concepto se han alojado fácilmente en la conciencia popular.

En la descripción de la enfermedad, se identifican por lo menos las siguientes tres fases en el modo de producción del estrés:

➤ **Reacción de Alarma:** El organismo, amenazado por las circunstancias se altera fisiológicamente por la activación de una serie de glándulas, especialmente en el hipotálamo y la hipófisis ubicadas en la parte inferior del cerebro, y por las glándulas suprarrenales localizadas sobre los riñones en la zona posterior de la cavidad abdominal.

El cerebro, al detectar la amenaza o riesgo, estimula al hipotálamo quien produce "factores liberadores" que constituyen sustancias específicas que actúan como mensajeros para zonas corporales también específicas. Una de estas sustancias es la hormona denominada A.C.T.H. (Adrenal Cortico Trophic Hormone) que funciona como un mensajero fisiológico que viaja por el torrente sanguíneo hasta la corteza de la glándula suprarrenal, quien bajo el influjo de tal mensaje produce la cortisona u otras hormonas llamadas corticoides.

A su vez otro mensaje que viaja por la vía nerviosa desde el hipotálamo hasta la médula suprarrenal, activa la secreción de adrenalina. Estas hormonas son las responsables de las reacciones orgánicas en toda la economía corporal.

➤ **Estado de Resistencia:** Cuando un individuo es sometido en forma prolongada a la amenaza de agentes lesivos físicos, químicos, biológicos o sociales el organismo si bien prosigue su adaptación a dichas demandas de manera progresiva, puede ocurrir que disminuyan sus capacidades de respuesta debido a la fatiga que se produce en las glándulas del estrés. Durante esta fase suele ocurrir un equilibrio dinámico u homeostasis entre el medio ambiente interno y externo del individuo.

Así, si el organismo tiene la capacidad para resistir mucho tiempo, no hay problema alguno, en caso contrario sin duda avanzará a la fase siguiente.

■ **Fase de Agotamiento:** La disminución progresiva del organismo frente a una situación de estrés prolongado conduce a un estado de gran deterioro con pérdida importante de las capacidades fisiológicas y con ello sobreviene la fase de agotamiento en la cual el sujeto suele sucumbir ante las demandas pues se reducen al mínimo sus capacidades de adaptación e interrelación con el medio.

### **5.2.1 Las enfermedades que sobrevienen a consecuencia del estrés pueden clasificarse en dos grandes grupos:**

#### ■ **Enfermedades por Estrés Agudo**

Aparecen en los casos de exposición breve e intensa a los agentes lesivos, en situaciones de gran demanda que el individuo debe solucionar, aparece en forma súbita, evidente, fácil de identificar y generalmente es reversible. Las enfermedades que habitualmente observan son: Ulcera por Estrés, Estados de Shoc, Neurosis Post Traumática, Neurosis Obstétrica, Estado Post quirúrgico.

#### ■ **Patologías por Estrés Crónico**

La persistencia del individuo ante los agentes estresantes durante meses o aún años, produce enfermedades de carácter más permanente, con mayor importancia y también de mayor gravedad. El estrés genera inicialmente alteraciones fisiológicas, pero su persistencia crónica produce finalmente serias alteraciones de carácter psicológico y en ocasiones falla de órganos blanco vitales. A continuación se mencionan algunas de las alteraciones más frecuentes: Dispepsia, Gastritis Ansiedad, Accidentes ,Frustración, Insomnio, Colitis Nerviosa, Migraña, Depresión Agresividad, Disfunción Familiar, Neurosis de Angustia, Trastornos Sexuales, Disfunción Laboral, Hipertensión Arterial, Infarto al Miocardio, Adicciones, Trombosis Cerebral ,Conductas antisociales, Psicosis Severas.



### 5.3. Definición de Estrés

Según Dr. Oscar E. Slipak<sup>37</sup> el término “stress” (que en lenguaje técnico como vocablo inglés designa “una fuerza que deforma los cuerpos o provoca tensión”), como “el proceso o mecanismo general con el cual el organismo mantiene su equilibrio interno, adaptándose a las exigencias, tensiones e influencias a las que se expone en el medio en que se desarrolla”.

Este proceso o mecanismo general o sistema siconeuroendocrinológico, es el que denominamos con el término español de estrés. Según Hans Selye, “estrés” es la “respuesta no específica del organismo a toda demanda que se le haga”.

Este concepto involucra la interacción del organismo con el medio, lo que nos podría llevar a definir el estrés según el estímulo (a), la respuesta (b) o el concepto estímulo-respuesta (c).

Al respecto la Organización Mundial de la Salud define el estrés como el “conjunto de reacciones fisiológicas que preparan el organismo para la acción”. Al mencionar la evaluación o atribución de estrés no podemos dejar de lado la definición de Richard Lazarus: “estrés es el resultado de la relación entre el individuo y el entorno, evaluado por aquel como amenazante, que desborda sus recursos y pone en peligro su bienestar”.

El Estrés según Dr. Antonio Cano Vindel Presidente de la SEAS (Sociedad española para el estudio de la ansiedad y el estrés) proviene de la física y la arquitectura y se refiere a la fuerza que se aplica a un objeto, que puede deformarlo o romperlo. En la psicología, estrés suele hacer referencia a ciertos acontecimientos en los cuáles nos encontramos con situaciones que implican demandas fuertes para el individuo, que pueden agotar sus recursos de afrontamiento.

La definición del término estrés ha sido muy controvertida desde el momento en que se importó para la psicología por parte del fisiólogo canadiense Selye (1956). El estrés ha sido entendido: como reacción o respuesta del individuo (cambios fisiológicos, reacciones emocionales, cambios conductuales, etc.), Como estímulo

---

<sup>37</sup> Dr. Oscar E. Slipak, presidente de Asociación Argentina de Psiquiatría y Salud Mental. Según Asociación Méica Argentina.

(capaz de provocar una reacción de estrés), como interacción entre las características del estímulo y los recursos del individuo.

En la actualidad, este último planteamiento, se acepta como el más completo. Así pues, se considera que el estrés se produce como consecuencia de un desequilibrio entre las demandas del ambiente (estresores internos o externos) y los recursos disponibles del sujeto. De tal modo, los elementos a considerar en la interacción potencialmente estresante son: variables situacionales (por ejemplo, del ámbito laboral), variables individuales del sujeto que se enfrenta a la situación y consecuencias del estrés.

El estrés es un proceso que comienza ante un conjunto de demandas ambientales que recibe el individuo, a las que debe dar una respuesta adecuada poniendo en marcha sus recursos de afrontamiento, cuando estas demandas superan a los recursos de afrontamiento que posee la persona se genera una serie de reacciones adaptativas de movilización de recursos, que implican activación fisiológica (reacción de estrés) e incluye una reacción emocional negativa de las cuales las más importantes son: la ansiedad, la ira y la depresión.

### **5.3.1. Estímulos del estrés**

Distintos enfoques en el estudio del estrés se especificarán para poder así darle distintos puntos de vista para estudiar el estrés: señalaremos así “el estrés como estímulo” entendiéndolo por tal, estímulo o la situación que provoca un proceso de adaptación en el individuo, ejemplo nos encontramos con los grandes acontecimientos. Los acontecimientos vitales, catastróficos, incontrolables, como muerte de un ser querido, separación, enfermedad o accidente, despido, ruina económica, etc., son el tipo de situaciones estresantes que fueron más estudiadas en los años sesenta y setenta.

#### **■ Estímulos estresores**

Se trata de situaciones de origen externo al propio individuo y no se atiende a la interpretación o valoración subjetiva que pueda hacer el sujeto de las mismas,

también encontramos aquí los “pequeños contratiempos” que pueden surgir cada día (en el trabajo, las relaciones sociales, etc.).

### ■ **Estímulos permanentes**

Que son los estresores menores que permanecen estables en el medio ambiente, con una menor intensidad pero mayor duración, como el ruido, hacinamiento, contaminación, etc.

### ■ **Interacción del Estrés**

Finalmente el estrés no sólo ha sido estudiado como estímulo o respuesta, también existe “el estrés como interacción” es decir, interacción entre las características de la situación y los recursos del individuo, aquí es más importante la valoración que hace el individuo respecto de la situación estresora que las características objetivas de la situación, nos encontramos con el modelo de valoración de Lazarus (1986), que propone una serie de procesos cognitivos de valoración de la situación y valoración de los recursos del propio individuo para hacer frente a las consecuencias negativas de la situación. Según el modelo de Lazarus el proceso cognitivo de valoración de la situación supone una estimación de las posibles consecuencias negativas que pueden desencadenarse para el individuo.

Si el resultado de esta valoración concluye que las consecuencias pueden ser un peligro para sus intereses, entonces valorará su capacidad de afrontamiento frente a este peligro potencial. Si las consecuencias son muy amenazantes y los recursos escasos, surgirá una reacción de estrés. La reacción de estrés será mayor que si la amenaza no fuera tan grande y los recursos de afrontamiento fuesen superiores.

Una vez que ha surgido la reacción de estrés el individuo seguirá realizando reevaluaciones posteriores de las consecuencias de la situación y de sus recursos de afrontamiento, especialmente si hay algún cambio que pueda alterar el resultado de sus valoraciones. Estas reevaluaciones son continuas y pueden modificar la intensidad de la reacción, disminuyéndola o aumentándola.

Toda persona hace constantes esfuerzos cognitivos y conductuales para manejar adecuadamente las situaciones que se le presentan, por lo tanto no todo el estrés tiene consecuencias negativas. Sólo cuando la situación desborda la capacidad de control del sujeto se producen consecuencias negativas. Este resultado negativo se denomina distrés, a diferencia del estrés positivo, o el estrés, que puede ser un buen dinamizador de la actividad conductual (laboral, por ejemplo).

#### **5.4. Normas básicas para la prevención de problemas de ansiedad:**

Existen normas básicas para la prevención de problemas de ansiedad y estrés citado por (Dr. Antonio Cano Vindel Presidente de la SEAS) entre éstas se encuentran: la dieta, descanso, ejercicio físico, organización, solución de problemas y toma de decisiones, interpretación de problemas y situaciones, atribuciones y autoestima, relaciones con los demás, entrenamiento específico en técnicas de control de ansiedad y estrés.

A nivel personal y de manera muy general, si tenemos en cuenta ambos tipos de factores (situaciones e individuos) cabría señalar algunas variables importantes sobre las que podemos incidir:

La dieta conviene comer sano, evitando las comidas que sobrecargan a nuestro organismo con pesadas digestiones u otras consecuencias negativas a corto, medio o largo plazo (obesidad, colesterol, etc.) Usar el tiempo de comer como momento de descanso y ruptura con nuestras actividades profesionales, es bueno aprovechar la comida para hacer vida social y familiar, el descanso dormir lo suficiente, en torno a ocho horas, tomar vacaciones y fines de semana como tiempo de ocio y descanso, fomentar las relaciones sociales como alternativa al trabajo, dejar el trabajo en la oficina (tanto los papeles, como las preocupaciones). El ejercicio físico, la práctica moderada de algún deporte o ejercicio físico ayuda a la relajación, andar todos los días al menos treinta minutos, utilizar las actividades de ejercicio físico para oxigenar (naturaleza) y purificar las ideas.

## 5.6. Estrés laboral

Si aplicamos el concepto al ámbito de trabajo de los individuos, podríamos ajustar la definición de estrés como “el desequilibrio percibido entre las demandas profesionales y la capacidad de la persona para llevarlas a cabo”.

La actividad laboral es generadora de estrés y es justamente por la conveniencia de mantener nuestros puestos de trabajo que esa lucha es hoy más intelectual y psicológica que física, por lo que en ella no se consume la energía resultante (distrés)<sup>38</sup>.

El avance tecnológico ha provocado que el trabajo manual, artesanal, creador y fuente de buen estrés sea reemplazado por un trabajo mecanizado, automatizado, en cadena, a veces viable, pero muy veloz, quizá menos fatigoso físicamente, pero causante de distrés por mayor estímulo psicológico e intelectual.

Por otra parte, la sociedad organizada pide a sus miembros una calma aparente y que soporten presiones sin protestar, lo que potencia los factores causantes de estrés.

Sería esto la imposibilidad de modificar el estresor, sometidos a veces a enorme presión psicológica, lo que lleva a menudo a salidas como, por ejemplo, el cigarrillo, el alcohol, los psicofármacos, las drogas, la obesidad, que terminan agravando el distrés y sumando factores de riesgo.

Estudiar el estrés organizacional no es tarea fácil, ya que es necesario investigar los factores individuales y ambientales. El modelo de investigación deberá contar con los factores o características ambientales, organizacionales, grupales, familiares, personales y estimulantes de la capacidad del individuo, la creatividad y el pensamiento independiente.

Con respecto al estrés laboral se ha intentado estudiar con diferentes modelos tomando diferentes factores etiológicos. Así, McLean hace referencia al contexto, la vulnerabilidad y el factor estresante, que al concurrir o superponerse, generarán un grado mayor de estrés.

---

<sup>38</sup> Podríamos definir el distrés como el estrés desagradable. Es un estrés que ocasiona un exceso de esfuerzo en relación a la carga. Va acompañado siempre de un desorden fisiológico

Otros (Pearson, Modelo de ajuste ambiental) otorgan una importancia mayor a las percepciones objetivas y/o subjetivas del yo y el ambiente. Baker plantea su modelo “sobre el ambiente de trabajo y hasta qué grado permite a las personas modificar las respuestas al estrés”.

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

Es indudable que la capacitación y/o el equilibrio entre la demanda y la respuesta adaptativa, que permiten al trabajador responder adecuadamente a la exigencia, darán el grado de estrés. A mayor control sobre la demanda, menor estrés. Por el contrario, un menor control en la decisión laboral, con exigencias crecientes en el trabajo, generará un alto grado de estrés, ante el elevado nivel de indefensión y menor capacidad para hacer frente y controlar la situación estresante.

La Organización Internacional del Trabajo (OIT) se refiere al estrés laboral en los siguientes términos: “Esta enfermedad es un peligro para las economías de los países industrializados y en vías de desarrollo. Resiente la productividad, al afectar la salud física y mental de los trabajadores”. Según Kalimo, “múltiples estudios epidemiológicos han demostrado que la salud está relacionada con factores psicosociales presentes en el trabajo y que la función de esos factores, tanto con respecto al estado de salud como a las causas de la enfermedad, es de alcance relativamente general. Los factores psicosociales pueden contribuir a causar y agravar una enfermedad e influir en los resultados de las medidas de curación y rehabilitación”.

Así, la OIT sostiene que “las empresas que ayuden a sus empleados a hacer frente al estrés y reorganicen con cuidado el ambiente de trabajo, en función de las aptitudes y las aspiraciones humanas”, tienen más posibilidades de lograr ventajas competitivas.

Las personas que se encuentran sometidas a estrés tienden a abandonar el empleo como respuesta de huida, lo que determina un alto índice de rotación de personal en las empresas. Las personas sufren cuando se sienten superadas por las

demandas laborales exigentes, pero también cuando no tienen empleo, o se angustian pensando que pueden llegar a ser un desocupado más.

Son cuantiosos los gastos y pérdidas derivadas por el costo del estrés; estos van aumentando año tras año aquí nos encontramos con alta tasa de ausentismo, productividad, accidentes profesionales, lo que es más importante, la incidencia sobre la salud mental y física de los individuos, que si bien podrán ser cuantificados por los gastos en salud, internaciones, etcétera, son en realidad invalorable.

### **5.6.1 Tipos de Estrés Laboral**

Existen dos tipos de estrés laboral: “el episódico” (un despido, por ejemplo) y “el crónico”, que se puede presentar cuando la persona se encuentra sometida a las siguientes situaciones:

Ambiente laboral inadecuado, Sobrecarga de trabajo, Alteración de ritmos biológicos, Responsabilidades y decisiones muy importantes, Estimulación lenta y monótona, Condiciones laborales inadecuadas.

Según lo expuesto anteriormente también nos encontramos con diversos tipos de estresores tenemos:

#### **▀ Estresores extraorganizacionales**

Los estresores extraorganizacionales son los que se plantean fuera del ámbito de la empresa. Comprenden los factores familiares, políticos, sociales y económicos que inciden sobre el individuo. Si bien estudios recientes sugieren que es mayor la incidencia de los factores estresantes laborales sobre la vida familiar y conyugal, no podemos dejar de mencionar la interrelación existente entre el ámbito laboral y el hogar o la vida de relación social.

La inadecuada interconexión hogar-trabajo genera conflictos psicológicos y fatiga mental, falta de motivación y disminución de la productividad, como así también un deterioro de la relación conyugal y familiar.

Las particularidades y períodos de la historia de un país, su situación económica y social, inciden en forma directa sobre el individuo. Así se ve cómo cualquier especialista en salud encuentra un aumento de las enfermedades psicosomáticas ante las crisis económicas y un notable aumento en los conflictos familiares y sociales.

Es indudable que los problemas o estresores organizacionales o intraorganizacionales, es decir, los que se presentan dentro del ámbito laboral, inciden en la vida personal del sujeto, provocando dificultades hogareñas, que al aumentar se potencian luego, generando un estrés posterior que se lleva nuevamente al ámbito laboral y genera dificultades en el rendimiento laboral, produciéndose así un círculo vicioso de realimentación mutua.

Las personas invierten una gran parte de su tiempo en su trabajo, encontrando una parte sustancial de su identidad y gratificación personal en sus tareas. Sin embargo, estas consideraciones no siempre son adecuadamente valoradas por las empresas, ni aún por los propios trabajadores.

#### ■ **Estresores intraorganizacionales**

- Estresores del ambiente físico.
- Estresores de nivel individual.
- Estresores de nivel grupal.
- Estresores organizacionales.
- Estresores del ambiente físico.

#### ■ **Estresores a nivel individual**

- Sobrecarga de trabajo.
- Conflictos de roles.
- Ambigüedad de roles.



■ **Sobrecarga de trabajo:** La sobrecarga o estrés por sobre estimulación puede ser objetiva o subjetiva, de acuerdo con la valoración y las características de las personas. Se considera sobrecarga de trabajo el ejercer responsabilidades importantes, es decir, por ejemplo, responsabilidad por la tarea o las decisiones de otros. Estas personas habitualmente tienen más estrés, fuman más, tienen presión más alta y aumentada los índices de colesterol que aquellas que solamente se responsabilizan por objetos o por la realización de su propia tarea. La sobrecarga genera insatisfacción, tensión, disminución de la autoestima, sensación de amenaza, taquicardia, aumento del colesterol, del consumo de nicotina y otras adicciones, para tratar de responder a la sobre exigencia. Desde el punto de vista laboral provoca la disminución de la motivación en el trabajo, de los aportes o sugerencias laborales y de la calidad de las decisiones, el aumento del índice de accidentes laborales, el deterioro de las relaciones interpersonales y el aumento del ausentismo.

■ **Conflicto de roles:** El conflicto de roles puede ser objetivo o subjetivo. Será un conflicto de roles objetivo cuando existen dos o más personas dando órdenes contradictorias. En cambio, un conflicto de roles subjetivo se produce como resultado de la contradicción entre las órdenes formales que recibe el individuo y los propios valores y metas del sujeto.

Los conflictos de roles generan gran ansiedad e insatisfacción por el trabajo, mayor aún cuanto más autoridad ostenta el que expresa las órdenes contradictorias. Estas situaciones disminuyen la creatividad de los individuos sometidos al conflicto, ya que el temor a fallar provoca un desempeño laboral menos satisfactorio. En lo personal, el individuo suele tener hipertensión arterial y aumento del colesterol.

■ **Ambigüedad de roles:** Se refiere a la falta de claridad sobre el papel que se está desempeñando, los objetivos del trabajo individual o el alcance de las responsabilidades. Se produce estrés, depresión y deseos de abandonar el puesto de trabajo cuando esta situación se mantiene en el tiempo en forma crónica. Es característica de este caso la disminución de la autoestima ante la falta de

satisfacción por la tarea que se ejerce. Información y comunicación adecuadas disminuyen este tipo de conflictos, al mejorar la orientación de las tareas laborales.

#### ➤ **Discrepancias con las metas de la carrera laboral:**

Las discrepancias y dudas sobre la carrera laboral o la profesión del individuo están dadas por la falta de seguridad laboral, las dudas sobre los ascensos y las legítimas ambiciones frustradas. La insatisfacción en cuanto a las discrepancias entre aspiraciones y logros lleva a la ansiedad y la frustración, la depresión y el estrés, especialmente entre los 40 y 50 años.

Es frecuente que además de una calidad deficiente del rendimiento laboral encontremos adicciones como el alcohol, las drogas, el café, el tabaco, entre otros.

#### ➤ **Estresores de nivel grupal**

Se incluyen como factores estresantes en los niveles grupales los siguientes:

- Falta de cohesión grupal.
- Conflictos intragrupal.
- Apoyo inadecuado del grupo.

Un grupo son dos o más personas que comparten valores, metas, normas y que interactúan entre sí. Una organización puede crear un grupo de trabajo como una estructura: son los llamados grupos formales de la organización. También hay grupos informales, que interactúan dentro y fuera de la empresa.

La falta de apoyo por parte del grupo o sus miembros, como así también los conflictos inter e intragrupal, pueden, en su máxima gravedad, hacer caer una organización. En esta situación se genera un alto grado de inseguridad, ansiedad y ausentismo como una manera de abandonar el conflicto.

#### **Estresores organizacionales**

- Clima de la organización.
- Estilos gerenciales.
- Tecnología.

- Diseños y características de los puestos.
- Fechas topes no racionales.
- Control de sistemas informáticos.

➤ **Clima de la organización:** Una organización tiene un carácter, una atmósfera particular propia de su esquema productivo. Este clima condiciona la conducta de los individuos que la integran, pero su valoración es difícil de lograr, ya que su medición carece de rigor científico. Puede ser un clima tenso, relajado, cordial o no, etcétera. Todo ello produce distintos niveles de estrés en los individuos, según la susceptibilidad o vulnerabilidad que tenga cada uno.

➤ **Estilos gerenciales:** Pueden estar determinados por estructuras rígidas e impersonales, por una supervisión o información inadecuada, por la imposibilidad de participar en las decisiones, etcétera.

➤ **Tecnología:** Será de alto valor estresante la disponibilidad con que la organización dota a sus empleados de los elementos necesarios para su acción, como así también la capacitación para el uso de la tecnología respectiva. Los recursos deben ser acordes con los requerimientos y exigencias laborales.

➤ **Diseños y características de los puestos:** Permiten la motivación para el progreso dentro de la organización laboral.

➤ **Fechas topes no racionales:** No requiere mayor detalle describir el impacto que produce el establecimiento de metas inalcanzables en los tiempos prefijados para ello.

➤ **Control de sistemas informáticos:** Cuando los integrantes de la organización, objetiva o subjetivamente, no dominan o controlan los sistemas informáticos que se utilizan, se generan situaciones de ansiedad y estrés que disminuyen la eficiencia. Las empresas, organizaciones e instituciones son ámbitos donde los individuos

pasan la mayor parte del tiempo en estado de vigilia. La prevención en ese ámbito debe ser esencial por parte de las autoridades o jerarquías, dentro de la tarea para cuidar la salud de los individuos y el ámbito donde se desarrolla su labor.

El estrés laboral, se conceptualiza como el conjunto de fenómenos que se suceden en el organismo del trabajador con la participación de los agentes estresantes lesivos derivados directamente del trabajo o que con motivo de éste, pueden afectar la salud del trabajador.

Se pueden señalar dos importantes factores de Estrés laboral:

■ Primero tenemos “Factores psicosociales en el trabajo” estos representan el conjunto de percepciones y experiencias del trabajador, algunos son de carácter individual, y segundo los que se refieren a las expectativas económicas o de desarrollo personal y otros mas a las relaciones humanas y sus aspectos emocionales.

El enfoque más común para abordar las relaciones entre el medio ambiente psicológico laboral y la salud de los trabajadores ha sido a través del concepto de estrés.

Tanto en los países en desarrollo como en los estados industrializados el medio ambiente de trabajo en conjunto con el estilo de vida provocan la acción de factores psicológicos y sociales negativos. Por ello la importancia de su estudio desde el punto de vista profesional ha ido aumentando día a día, estos estudios deben incluir tanto los aspectos fisiológicos y psicológicos, como también los efectos de los modos de producción y las relaciones laborales.

Estos factores consisten en interacciones entre el trabajo, su medio ambiente laboral, la satisfacción laboral y las condiciones de la organización por un lado y por otra parte las características personales del trabajador, sus necesidades, su cultura, sus experiencias y su percepción del mundo.

Los principales factores psicosociales generadores de estrés presentes en el medio ambiente de trabajo involucran aspectos de organización, administración y sistemas de trabajo y desde luego la calidad de las relaciones humanas.

Otros factores externos al lugar de trabajo pero que guardan estrecha relación con las preocupaciones del trabajador se derivan de sus circunstancias familiares o de su vida privada, de sus elementos culturales, su nutrición, sus facilidades de transporte, la vivienda, la salud y la seguridad en el empleo.

#### **5.6.2. Factores psicosociales que condicionan la presencia de estrés laboral:**

➤ **Desempeño profesional:** trabajo de alto grado de dificultad, trabajo con gran demanda de atención actividades de gran responsabilidad, funciones contradictorias, creatividad e iniciativa restringidas, exigencia de decisiones complejas, cambios tecnológicos intempestivos, ausencia de plan de vida laboral, amenaza de demandas laborales.

➤ **La dirección:** liderazgo inadecuado, mala utilización de las habilidades del trabajador mala delegación de responsabilidades, relaciones laborales ambivalentes manipulación o coacción del trabajador, motivación deficiente, falta de capacitación y desarrollo del personal, carencia de reconocimiento, ausencia de incentivos, remuneración no equitativa, promociones laborales aleatorias.

➤ **Organización y función:** prácticas administrativas inapropiadas, atribuciones ambiguas, desinformación y rumores, conflicto de autoridad, trabajo burocrático, planeación deficiente, supervisión punitiva.

➤ **Tareas y actividades:** cargas de trabajo excesivas, autonomía laboral deficiente, ritmo de trabajo apresurado, exigencias excesivas de desempeño, actividades laborales múltiples, rutinas de trabajo obsesivo, competencia excesiva, desleal o destructiva, trabajo monótono o rutinario, poca satisfacción laboral.

➤ **Medio ambiente de trabajo:** Condiciones físicas laborales inadecuadas, espacio físico restringido, exposición a riesgo físico constante ambiente laboral conflictivo, trabajo no solidario, menosprecio o desprecio al trabajador.

■ **Jornada laboral:** rotación de turnos, jornadas de trabajo excesivas. Duración indefinida de la jornada, actividad física corporal excesiva.

■ **Empresa y entorno social:** políticas inestables de la empresa, ausencia de corporativismo, falta de soporte jurídico por la empresa, intervención y acción sindical, salario insuficiente, carencia de seguridad en el empleo, subempleo o desempleo en la comunidad, opciones de empleo y mercado laboral.

### **5.7. Estrés Laboral y burnout**

En relación al estrés laboral La Comisión Europea, a través de la Fundación Europea para la Mejora de las Condiciones de Vida y Trabajo (1999) ha realizado un estudio sobre el estrés laboral en el que concluye que el 28% de los trabajadores europeos padece estrés y el 20% burnout (se sienten "quemados" en su trabajo), siendo los sectores más afectados los trabajos manuales especializados, el transporte, la restauración y la metalurgia.

Los altos costes personales y sociales generados por el estrés laboral, han dado lugar a que organizaciones internacionales como la Unión Europea y la OMS insistan cada vez más en la importancia que tienen la prevención y el control del estrés en el ámbito laboral.

La reacción más frecuente cuando nos encontramos sometidos a una reacción de estrés es la ansiedad, Los síntomas de ansiedad más frecuentes son: A nivel cognitivo-subjetivo, nos encontramos con preocupación, temor, inseguridad, dificultad para decidir, miedo, pensamientos negativos sobre uno mismo pensamientos negativos sobre nuestra actuación ante los otros, temor a que se den cuenta de nuestras dificultades, temor a la pérdida del control, dificultades para pensar, estudiar, o concentrarse, etc.

A nivel fisiológico con sudoración, tensión muscular, palpitations, taquicardia, temblor, molestias en el estómago, otras molestias gástricas,

dificultades respiratorias, sequedad de boca, dificultades para tragar, dolores de cabeza, mareo, náuseas, molestias en el estómago, tiritar, etc.

A nivel motor u observable: evitación de situaciones temidas, fumar, comer o beber en exceso, intranquilidad motora (movimientos repetitivos, rascarse, tocarse, etc.), ir de un lado para otro sin una finalidad concreta, tartamudear, llorar, quedarse paralizado, etc., El estrés, además de producir ansiedad, puede producir enfado o ira, irritabilidad, tristeza-depresión, y otras reacciones emocionales, que también podemos reconocer.

Inicialmente el estrés puede dinamizar la actividad del individuo provocando un proceso de incremento de recursos (atención, memoria, activación fisiológica, rendimiento, etc.) que hace aumentar la productividad. Sin embargo, cuando este proceso de activación es muy intenso o dura mucho tiempo, los recursos se agotan y llega el cansancio, así como la pérdida de rendimiento.

## **5.8. Consecuencias del Estrés laboral**

Así nace las consecuencias del estrés laboral, el estrés puede influir negativamente sobre la salud por varias vías, como son:

- ▀ por los cambios de hábitos relacionados con la salud.
- ▀ por las alteraciones producidas en los sistemas fisiológicos (como el sistema nervioso autónomo y el sistema inmune).
- ▀ por los cambios cognitivos (pensamientos) que pueden afectar a la conducta, las emociones y la salud.

En primer lugar el estrés modifica los hábitos relacionados con la salud, engatillando en efectos tales como fumar, beber o comer en exceso reduciendo así las conductas saludables como realizar variados ejercicios una dieta sana entre otros.

En segundo lugar el estrés puede producir una activación fisiológica que mantenida en el tiempo puede ocasionar disfunciones psicofisiológicas o sicosomáticas, tales como dolores de cabeza tensionales, problemas

cardiovasculares, problemas digestivos, problemas sexuales, etc. (Labrador y Crespo, 1993).

En tercer lugar el estrés provoca una serie de sesgos o errores cognitivos en la interpretación de su activación fisiológica, o de su conducta, o de sus pensamientos, o de algunas situaciones, que a su vez le lleven a adquirir una serie de temores irracionales, fobias, etc., que de por sí son un problema de salud (los llamados trastornos de ansiedad) como consecuencia la persona puede presentar fuertes crisis de ansiedad, temores a pérdida de algo, ataques de pánico, Posteriormente, estos ataques de pánico suelen complicarse con una agorafobia (evitación de ciertas situaciones que producen ansiedad), con una dependencia de los ansiolíticos, a veces con reacciones de depresión por no poder resolver su problema, etc. (Peurifoy, 1993; Cano Vindel, 2002).

### **5.9. Prevención del estrés laboral por las organizaciones**

Para prevenir los efectos del estrés laboral en las organizaciones son múltiples los aspectos a considerar. Entre ellos se destacan los siguientes:

- Controles médicos anuales.
- Protección y medios de trabajo adecuados.
- Capacitación.
- Control total de calidad.
- Establecer prioridades a niveles organizacionales.
- Estimular los vínculos interpersonales.
- Concientización de los peligros de la sobreestimulación y subestimulación laboral y la incidencia sobre la salud de los turnos rotativos.

En las organizaciones donde se presta particular atención a los factores precedentes es posible observar crecientes niveles de productividad o disminución de costos, o ambos. No obstante, este planteo no constituye un convencimiento



general, salvo en aquellas empresas que han comprendido la filosofía y el concepto del control total de calidad.

### **5.10. Prevención del estrés laboral por las personas**

A su vez, las personas que integran la organización tienen diversos medios a su alcance para reducir las situaciones provocadoras de estrés. Deben considerarse, en tal sentido, la adopción, por parte de los individuos, de las siguientes medidas:

- Tomar conciencia de los medios de protección disponibles.
- Capacitarse.
- Mejorar los vínculos interpersonales.
- Evitar la contaminación entre los factores personales y laborales.
- Manejo adecuado del tiempo libre.
- Modificar la conducta emocional laboral.
- Detectar, reducir y suprimir estresores.
- Ser realista.
- Definir prioridades.
- Desacelerar las actividades.
- Organizar el tiempo.
- Desarrollar estrategias de enfrentamiento del estrés.
- Cambiar el comportamiento laboral.
- Modificar el estilo de vida.
- Realizar una actividad física adecuada.
- Mantener una dieta equilibrada.
- Controlar las adicciones.
- Practicar técnicas de relajación y respiración.
- Consultar con un profesional según el grado de estrés.
- Encarar terapias médicas y/o psicológicas especializadas en los casos graves.

Disminuir los estresores organizacionales no es tarea fácil, pero la premisa fundamental pasará indudablemente, al igual que en la medicina, por una correcta valoración y evaluación del factor o los factores estresantes, sus causas, los factores condicionantes y todas aquellas situaciones, ya sean individuales o grupales, que inciden en el conflicto. No alcanzará el intento aislado y bien intencionado de una o varias empresas que incorporen conocimientos, organización, prevención, círculos de calidad, etcétera, para que mejore el clima general. Es necesario que las leyes que rigen la relación entre los empleadores y los empleados cubran las necesidades físicas y psicológicas de los trabajadores, para que los efectos se perciban en la situación general.

Al respecto la OIT plantea: “La lucha contra el estrés en el trabajo será uno de los grandes empeños que deberán acometer tanto los gobiernos como los empleadores y los sindicatos en los próximos años. Las empresas que probablemente tengan más éxito en el futuro serán las que ayuden a los trabajadores a hacer frente al estrés y reacondicionen el lugar de trabajo para adaptarlo mejor a las aptitudes y aspiraciones humanas”.

# **SEGUNDA PARTE**

# **CAPÍTULO VI**

## **METODOLOGÍA**

### **6.1 Recopilación de información.**

Del trabajo realizado en el marco teórico se desprende la información necesaria para la construcción del cuestionario de “Calidad de vida laboral”, ya que este cuestionario es creado y formado por los participantes de esta investigación. Para el proceso de construcción del cuestionario se tomaron los indicadores más relevantes del estudio del marco teórico realizado en el primer capítulo (Ver Anexo 1).

#### **■ Determinación de la muestra.**

Se utilizó un muestreo no probabilístico en donde la elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de la percepción del investigador, de esta manera no todas las empresas públicas y privadas de la ciudad de Chillán tenían la misma probabilidad de ser elegidas, sino que el investigador seleccionó las empresas que se consideraron en este estudio.

Se tomó una muestra de 300 personas que trabajan en empresas públicas y privadas de la ciudad de Chillán. Se seleccionaron 14 empresas para aplicar el cuestionario, ya que con ese número fue posible cumplir con la muestra trazada. Dichas empresas se dividen en 6 empresas públicas y 8 empresas privadas, en las que se aplicó el cuestionario. En cada empresa se entrevistó a 18 trabajadores como mínimo y 25 como máximo, se utilizó este criterio puesto que las empresas tienen desigual cantidad de trabajadores.

Se hace llegar carta de presentación a las empresas para solicitar una entrevista en donde se fija fecha para realizar la encuesta, coordinando para que todas las encuestas sean tomadas en dos semanas. Las empresas públicas contactadas son Servicio de Impuestos Internos (S.I.I.), Tesorería General de la República, Hospital Herminda Martín, Instituto de Normalización Previsional (I.N.P.), Centro de Salud Familiar los Volcanes (CESFAM), Consultorio Isabel Riquelme. Las

empresas privadas son Clínica las Amapolas, Banco BBVA (Banco Bilbao Vizcaya Argentaria), Banco del Desarrollo, Kia Motors, Comercial Copelec, DIN (Distribuidora de Industrias Nacionales S.A.), Parmalat, CAR Ñuble. Estas empresas fueron seleccionadas debido a contactos personales que tenían los investigadores.

## **6.2 Construcción del cuestionario de calidad de vida laboral.**

Para medir la calidad de vida, se han incorporado recientemente en los sistemas de indicadores sociales, indicadores que captan la dimensión perceptiva de la población respecto de las condiciones de vida laboral, medida tradicionalmente a través de indicadores de ingresos, equipamiento, entre otros.

Para influir sobre la calidad de vida en el trabajo, pueden reconocerse en términos generales tres niveles de intervención<sup>1</sup>:

- La sociedad en su conjunto: nivel en el cual se definen los derechos y deberes de los actores laborales, expresados en la legislación laboral y de seguridad social; en general, existen estadísticas para su seguimiento.
- La empresa y los actores laborales: nivel de las condiciones de empleo, que definen la calidad o precariedad de los puestos de trabajo; suelen existir mediciones estandarizadas por los organismos internacionales.
- Las personas: nivel de las percepciones subjetivas y de las pautas culturales de relación entre las personas en el trabajo; es en este nivel donde se observan las mayores deficiencias, puesto que se trata de elementos subjetivos, de difícil edición, aunque son medidos en los países europeos a través de ciertas encuestas de opinión.

---

<sup>1</sup> Según 6º Taller Regional del Programa Mecovi (Medición de las condiciones de vida): Indicadores sobre el desarrollo social, realizado en Buenos Aires, Argentina, los días 15 y 17 de noviembre de 2000.

Con esta información respecto a los Instrumentos e Indicadores respectivos señalaremos a continuación como fue posible la creación del “Cuestionario de Calidad de vida laboral”

Para la construcción del cuestionario de “calidad de vida laboral” se contó con Indicadores buscados por los investigadores (Ver Anexo 1) a través de diferentes fuentes de información.

Para la creación del cuestionario se revisaron diversos materiales existentes (Ver Anexo 2). Se seleccionaron 45 preguntas de Calidad de Vida Laboral enfocados directamente en los indicadores del Anexo 1. Como se puede ver son 4 indicadores, con los que se construye un primer bosquejo del cuestionario (Ver Anexo 3).

Del cuestionario final Calidad de Vida Laboral (Ver Anexo 4) se consideraron indicadores de “**satisfacción laboral**” de la pregunta 1 hasta la 11, y de la pregunta 12 a la 45 indicadores de “**Condiciones de trabajo**”.

### **6.3 Descripción del cuestionario de calidad de vida laboral.**

La aplicación del cuestionario en las empresas públicas y privadas de la ciudad de Chillán es de forma auto administrada, es decir, se le entrega el cuestionario a las personas seleccionadas y éstas marcarán con respecto a cada afirmación la categoría que mejor describe su reacción o respuesta, de manera anónima y en total privacidad y libertad de responder de acuerdo a sus percepciones personales, previa entrega de instrucciones para responder el cuestionario.

El cuestionario está formado por tres partes, la primera con datos biográficos de los encuestados, sin detallar nombre o empresa en la que trabaja, debido al carácter de anónimo de éste. La segunda parte consta de 45 preguntas del cuestionario de Calidad de Vida Laboral, y la tercera parte 22 preguntas de Estrés.

Incluye en el encabezado una introducción de la investigación a realizar, que pretende aclarar el propósito académico, el anonimato de las respuestas y la manera en que deben ser contestadas las preguntas.

La primera parte del cuestionario está formado por 8 preguntas cerradas (Ver Anexo 4). A cada respuesta se le asigna un valor numérico del 1 al 6 para tabular los datos. Para dar un ejemplo cuando se pregunta por sexo hay dos alternativas, uno es masculino y otro femenino a estas preguntas se le asignó un número 1 y 2 respectivamente al momento de tabular los datos.

La segunda parte está formada por las preguntas de calidad de vida laboral y la tercera parte por las de estrés. El cuestionario de calidad de vida laboral y el de estrés son una escala tipo Likert, consiste en un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones ante los cuales se pide la reacción de los sujetos a los que se le administrará y se solicita que expresen su reacción eligiendo cada uno de los cinco puntos; a cada punto se le asigna un valor numérico así el sujeto obtiene una puntuación respecto de la información y al final se obtiene su puntuación total, sumando las puntuaciones obtenidas en relación a todas las afirmaciones. Los puntos de la escala tipo Likert utilizada es Nunca (1), Casi Nunca (2), A veces (3), Casi Siempre (4) y Siempre (5), para ambos cuestionarios. La encuesta de calidad de vida laboral consta de 45 preguntas de las cuales existen seis preguntas que están inversamente proporcional y en ese caso la puntuación equivalente a 5 puntos son los que respondan la alternativa (1) Nunca, los que contestan (2) Casi nunca equivale al puntaje 4, el que responda (3) A veces se mantiene igual, si contestan (4) Casi siempre su punto será 2 y si contestan (5) Siempre equivale a 1. Las preguntas que se encuentran inversamente proporcionales son pregunta N° 20, pregunta N° 24, pregunta N° 28, pregunta N° 31, pregunta N° 32, pregunta N°40, pregunta N° 44 y pregunta N° 45.



#### 6.4 Tabulación de datos.

Las encuestas son enumeradas desde el N° 1 hasta el N° 300 para ingresar los datos al programa, luego se creó una plantilla en una hoja de Excel, en la que se tabularon los datos, en una fila los datos personales, como estado civil, sexo, cuantas personas componen el grupo familiar, tiene hijos, tipo de empresa en que trabaja, tipo de contrato, antigüedad en la empresa, seguido de las 45 preguntas que componen calidad de vida laboral, y en una columna se enumeraron la encuestas de la 1 a la 300 utilizando la letra E1 para la encuesta N° 1 y E300 para la encuesta N° 300. En otra hoja de Excel se creó una nueva plantilla con los datos de estrés en donde se ingresaron en una fila las 22 preguntas de estrés con una numeración de 1 que corresponde a la pregunta N° 1 hasta el 22 que corresponde a la pregunta N° 22 y en una columna se enumeraron las encuestas con el mismo procedimiento de calidad de vida laboral de la E1 a E300 separadas por colores previamente designados a cada empresa para distinguir cuales son empresas públicas y privadas.

Se tabularon en una nueva hoja de excel los cuestionarios según la puntuación en Nunca (1), Casi Nunca (2), A veces (3), Casi siempre (4) y Siempre (5) en una fila, para obtener los totales de personas que responden los puntos antes nombrados por empresas públicas y privadas y también para determinar las proporciones de personas que contestan estos mismos puntos por pregunta en el cuestionario de Calidad de Vida Laboral y el de Estrés.

Luego de tener tabulados los datos en el programa Excel se obtienen los totales por encuesta para sacar el promedio de calidad de vida laboral, con el fin de hacer una comparación con el cuestionario de estrés que se encuentra con las mismas clasificaciones. Se tomaron estos promedios y los que están entre 1 a 2 se considera como **BAJO**, lo que representará una baja calidad de vida laboral. Si es  $2 < X < 4$  es **INTERMEDIO** lo que quiere decir que estará en un nivel medio de Calidad de Vida Laboral. Si está entre 4 a 5 tendrá una **ALTA** calidad de vida laboral.

El cuestionario de estrés (Ver Anexo 5) consta de 22 preguntas, el análisis de los datos por encuesta se realiza de acuerdo al método de “burnout”<sup>2</sup> hace referencia a una disfunción psicológica que parece suceder de un modo más común, entre trabajadores cuya labor se realiza en relación directa con la gente. Es la consecuencia de elevados niveles de tensión en el trabajo, frustración personal y actitudes inadecuadas de enfrentamiento a situaciones conflictivas. Supone por tanto un coste personal, de organización y social que pueden llegar a ser muy importantes es una respuesta inadecuada a un estrés emocional crónico cuyos rasgos principales son: un agotamiento físico y/o psicológico, una actitud fría y despersonalizada en la relación hacia los demás y un sentimiento de inadecuación a las tareas que ha de realizar. El estrés ocupacional se puede clasificar en tres subescalas:

- 1. Agotamiento Emocional (AE):** Se refiere a la disminución y pérdida de recursos emocionales, conformado por las siguientes preguntas 1,2,3,6,8,13,14,16 y 20. A mayor puntuación en esta subescala mayor es el nivel de Estrés de la persona.
  
- 2. Despersonalización (DP):** consiste en el desarrollo de actitudes negativas, de insensibilidad y de cinismo hacia las personas a las que se le presta un servicio prestado, está constituida por las preguntas 5,10,11,15 y 22. Igual que en la subescala anterior a mayor puntuación mayor es el nivel Estrés de la persona.
  
- 3. Realización Personal (RP):** tendencias a evaluar el trabajo propio de forma negativa, como por ejemplo baja autoestima personal, está conformado por las

---

<sup>2</sup> Maslach Burnout Inventory (MBI), creado por Maslach y Jackson en 1981. Este cuestionario mide la frecuencia e intensidad del “burnout”. Consta de 22 ítems en total y en él se pueden diferenciar tres subescalas, que miden, a su vez, los tres factores o dimensiones que conforman el síndrome. Este síndrome, originalmente observado en profesiones tales como médicos, psicoanalistas, guardia cárceles, asistentes sociales y bomberos, hoy se extiende a todos aquellos que interactúan en forma activa y dentro de estructuras funcionales. Burnout fue utilizado por primera vez por el psicólogo clínico Herbert Freudenberger para definir el desgaste extremo de un empleado. Luego, lo adoptaron los sindicatos y abogados como elemento de ayuda para mencionar los problemas físicos generados por un grado de agotamiento excesivo. En la actualidad es una de las causas más importante de incapacidad laboral.

preguntas 4,7,9,12,17,18,19 y 21. Es esta subescala a menor puntuación de realización o logros personales, más afectada está la persona.

Los encuestados deben responder de acuerdo a una escala tipo likert en la que tienen cinco niveles (1) nunca, (2) casi nunca, (3) a veces, (4) casi siempre, (5) siempre.

Para relacionar la puntuación con el grado de burnout lo que se ha hecho es distribuir los rangos de las puntuaciones totales de cada subescala en tres:

**Tabla N° 3: “Clasificación Estrés”**

	Bajo	Medio	Alto
<b>AE</b>	= o < 18	19 a 26	= o > 27
<b>DP</b>	= o < 5	6 a 9	= o > 10
<b>RP</b>	= o > 40	34 a 39	= o < 33

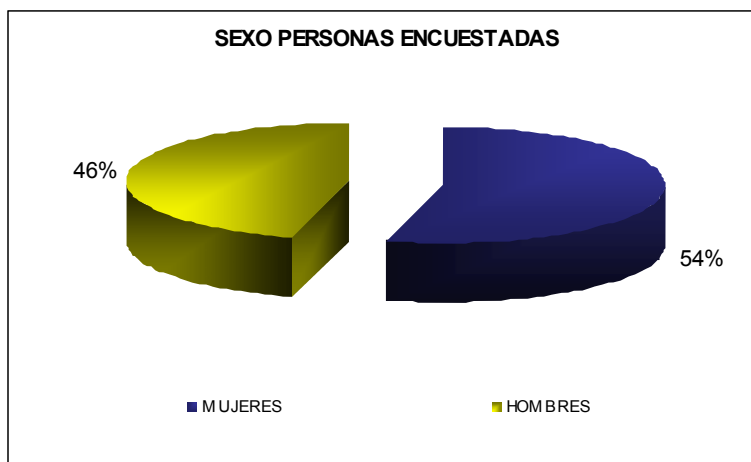
# **CAPÍTULO VII**

## RESULTADOS

### 7.1 Datos bibliográficos.

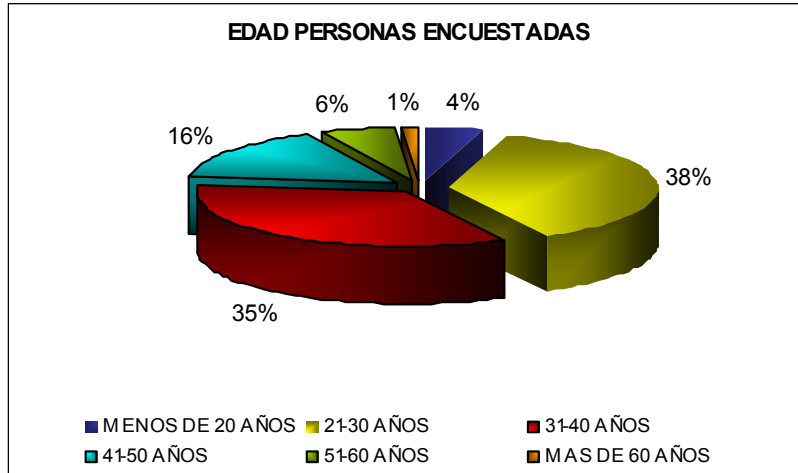
#### 1. Sexo

De 300 personas encuestadas en empresas públicas y privadas de la ciudad de Chillán, corresponden a mujeres un 54% y a hombres un 46%.



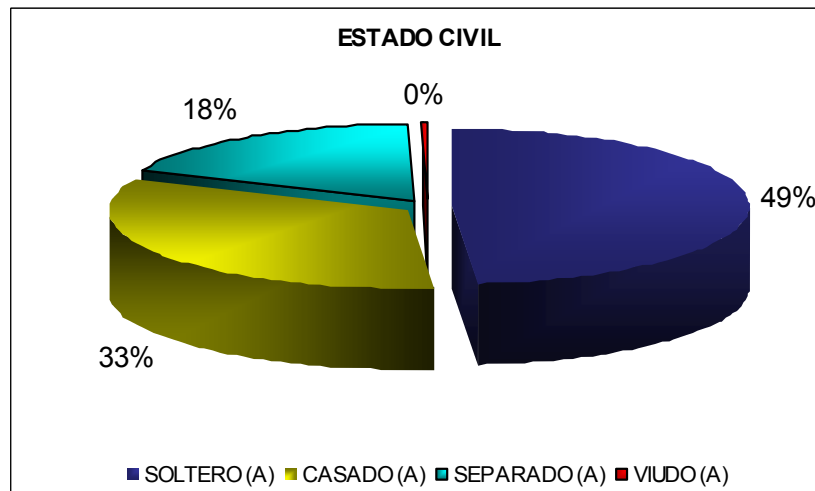
#### 2. Edad

Del total de las encuestas aplicadas la edad fluctuante en dichas personas son, menos de 20 años un 4%, 21 a 30 años un 38%, entre 31 y 40 años un 35%, entre 41 y 50 es un 16%, entre 51 y 60 equivale a un 6% y las personas que tienen más de 60 años son un 1 %.



### 3. Estado Civil

Compuesto por soltero(a), casado(a), separado(a), y viudo(a), que corresponde a un 49% soltero, a un 33% casado, a un 18% separado, quedando un 0% para las personas viudas.

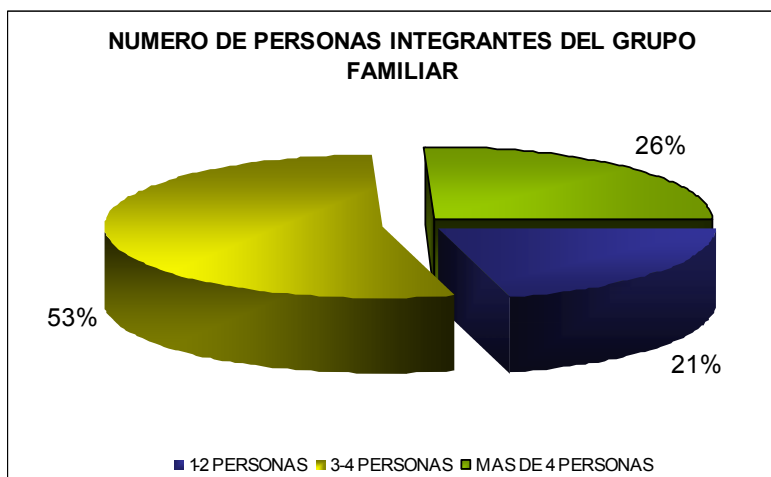


Este punto es de gran importancia, ya que constituye una parte importante del individuo en cuanto a familia y lo que repercute en el individuo en sus tareas laborales.

#### 4. Grupo familiar

Nos enfocamos en grupos de 1 hasta más de 4 personas que constituyen el núcleo familiar.

Siendo de 1 a 2 personas un 21%, de 3 a 4 personas un 54% y finalmente más de 4 personas un porcentaje de 26%



En esta localidad según estudio la familia esta constituida mayormente por una cantidad de 3 a 4 personas, después viene más de 4 personas y en menor cantidad la constituida por 1 a 2 personas.

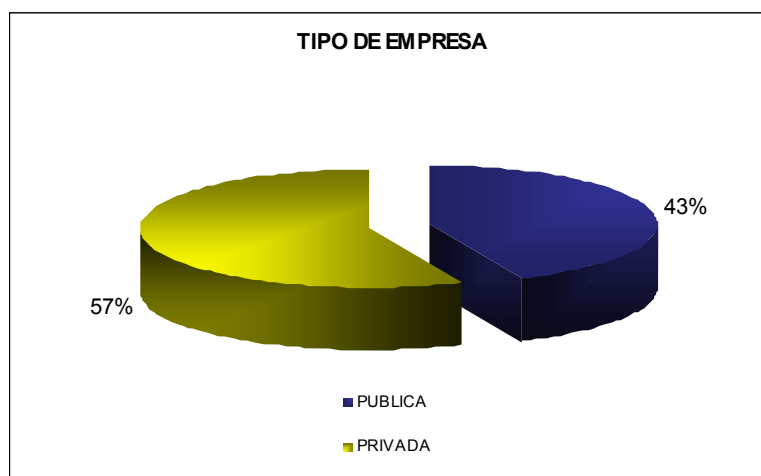
#### 5. Tiene hijos

Del total de las encuestas aplicadas, 61% contestó que **Sí** tiene hijos, un 39% contestó que **No tiene hijos**.



### 6. Tipo de empresa en la que trabaja

De las encuestas aplicadas a las empresas en la ciudad de Chillán, corresponden a empresas públicas son con un 43% de personas que pertenecen a éste lugar, y a empresas privadas con un 57% constituyentes al lugar.



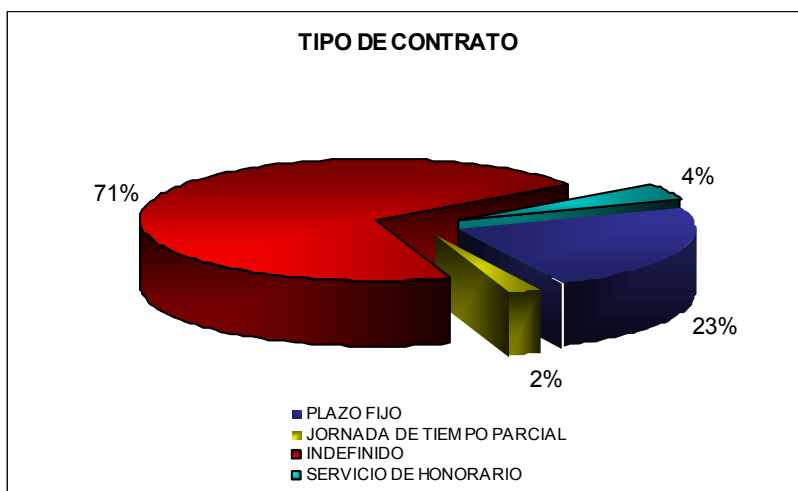
### 7. Tipo de contrato que tiene con la empresa

De las personas que pertenecen a empresas públicas y privadas de la ciudad de Chillán se componen por un contrato de plazo fijo, jornada de tiempo parcial, contrato indefinido, y finalmente servicios de honorarios.



Constituyendo un porcentaje de contrato plazo fijo un 23% de personas encuestadas, un contrato de jornada de tiempo parcial con un 2%, contrato indefinido con un 71%, y finalmente servicio de honorario un 4%.

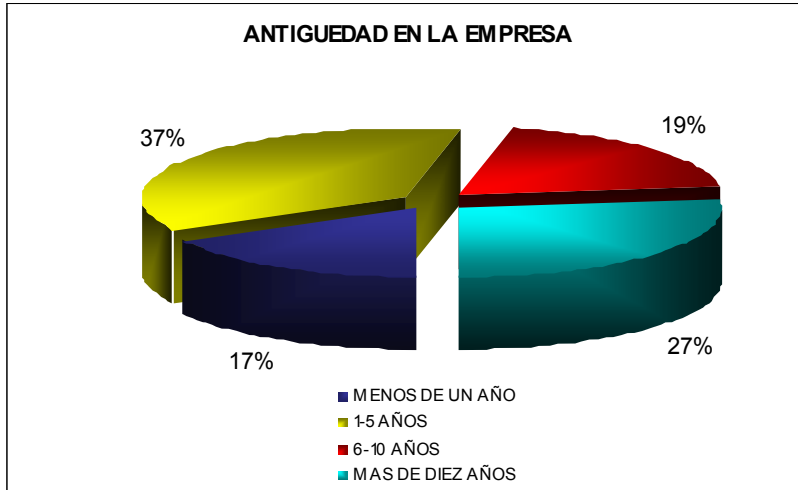
Como se puede ver anteriormente los contratos que mayor cantidad de personas poseen es el Indefinido luego sigue con 23% plazo fijo, luego honorarios y finalmente el contrato de tiempo parcial.



### 8. Antigüedad en la empresa

De las personas que trabajan en las empresas de la ciudad de Chillán su antigüedad en dichas empresas están entre menos de 1 año, 1-5 años, 6-10 años, o más de 10 años.

Con un porcentaje de 17% el menor corresponde a menos de 1 año, un 19% corresponde a un 6-10 años de antigüedad, un 27% más de 10 años trabajando en la empresa, y el mayor porcentaje un 37% 1-5 años de antigüedad.



## 7.2 Resultados cuestionario de calidad de vida laboral por pregunta.

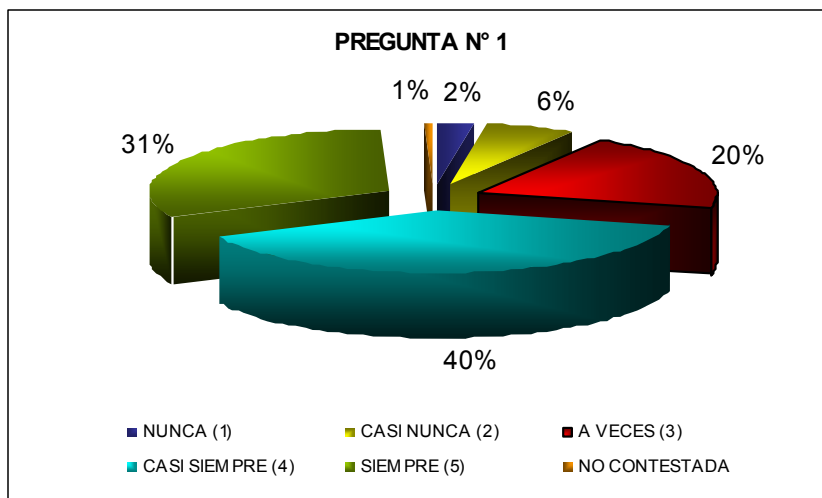
Esta parte del cuestionario la constituyen 45 preguntas, de las que se aplicaron a individuos pertenecientes a las empresas públicas y privadas de la ciudad de Chillán. Las preguntas nos conducen a lo que el individuo percibe, siente a la hora de ir a su vida laboral.

Este cuestionario se realizó a través de una escala tipo likert, lo que corresponde a alternativas tales como: nunca, casi nunca, a veces, casi siempre y siempre, las respuestas de las personas es según corresponda a cada una de las alternativas ya mencionadas.

Con esta información tan relevante en nuestro estudio, podremos descubrir las respuestas de las personas con respecto a su “calidad de vida laboral” e intrínsecamente rastrear los aspectos más importantes en relación a calidad de vida en el trabajo y a lo que las personas están expuestas todos los días en sus trabajos, engatillando actitudes y formas que pueden ser buenas no muy buenas o malas en lo que realicen diariamente.

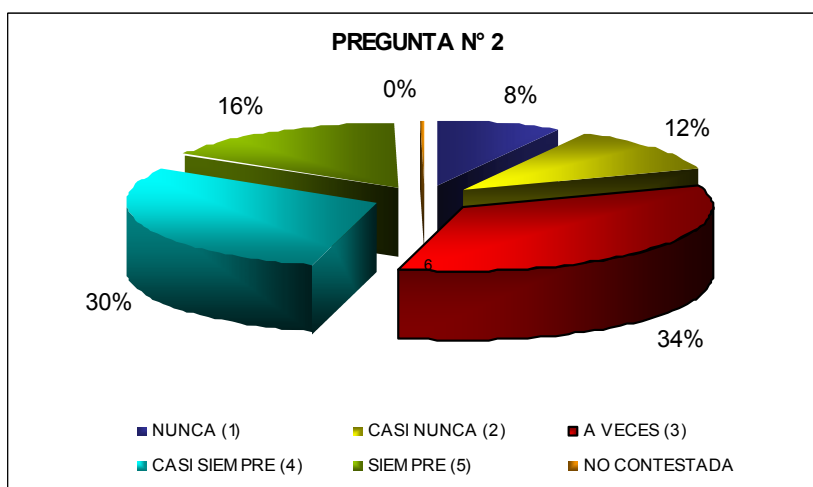
### 1. Recibo apoyo de mis jefes, compañeros de trabajo y familia para realizar mi trabajo motivado

Del total encuestas aplicadas, un 2% respondió que **Nunca** recibía el apoyo de sus jefes y compañeros de trabajo, un 6 % **Casi Nunca**, un 20% **A veces**, un 40% **Casi Siempre** recibe el apoyo de sus jefes y compañeros de trabajo así como el de su familia y un 31% dice recibir el apoyo **Siempre**. Sólo 1% de los encuestados no contestó.



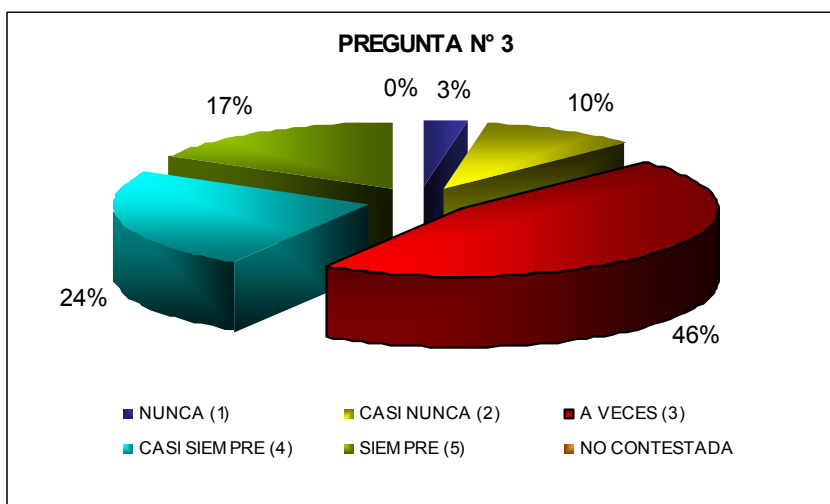
**2. Se reconoce mi esfuerzo, y se me alienta a seguir en esa línea**

Del total de encuestas aplicadas, un 8% respondió **Nunca** sentirse reconocido(a) por su esfuerzo en el trabajo, un 12% respondió **Casi Nunca**, un 34% respondió la alternativa **A veces** y un 30% considerado el más alto de las encuestas respondieron **Casi Siempre** y un 16% contestó la alternativa **Siempre**.



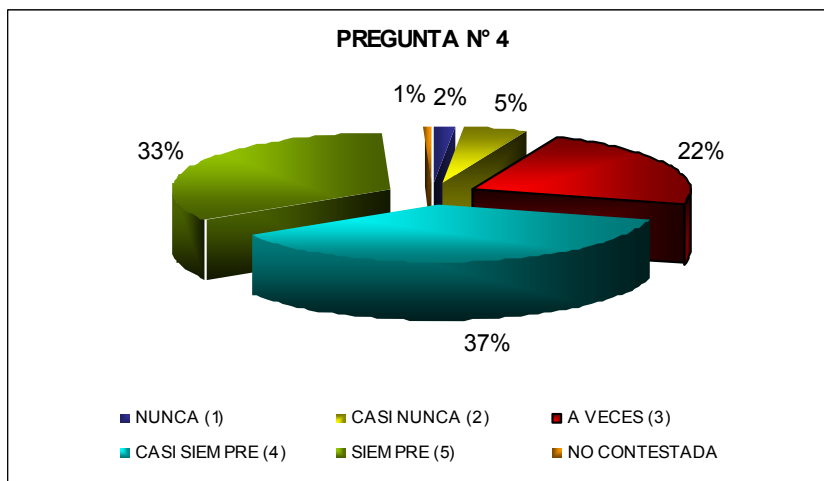
### 3. Mis propuestas son escuchadas y/o aplicadas

Del total de encuestas aplicadas, un 3% contestó la alternativa **Nunca**, un 10% contestó **Casi Nunca** cree que sus propuestas son escuchadas por su jefe o en la empresa en la que el trabaja, un 46% la gente respondió **A veces**, un 24% respondió la alternativa **Casi Siempre** y finalmente con un 17% contestó **Siempre** haberse sentido incluido en su trabajo como participante.



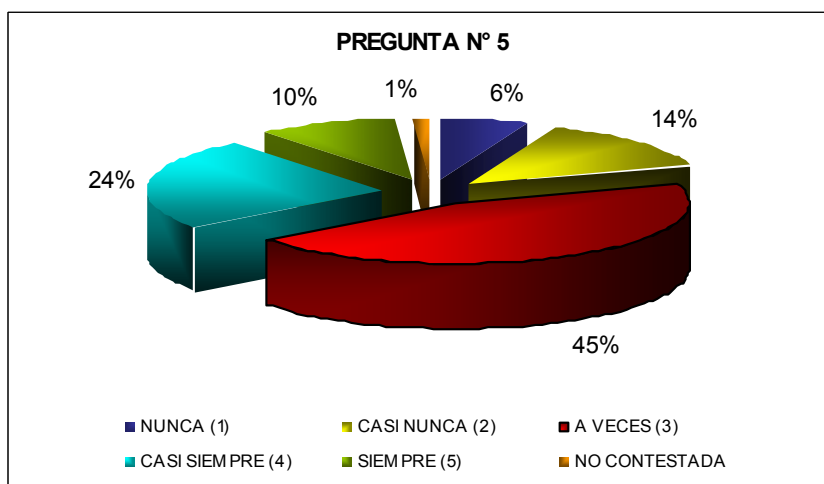
### 4. Siento ganas de ser creativo

Del total de las encuestas aplicadas, un 2% contestó **Nunca**, un 5% **Casi Nunca**, un 22% contestó **A veces** cree sentirse creativo, con un 37% las personas respondieron **Casi Siempre**, un 33% contestó **Siempre** y un 1% no contestaron a la pregunta.



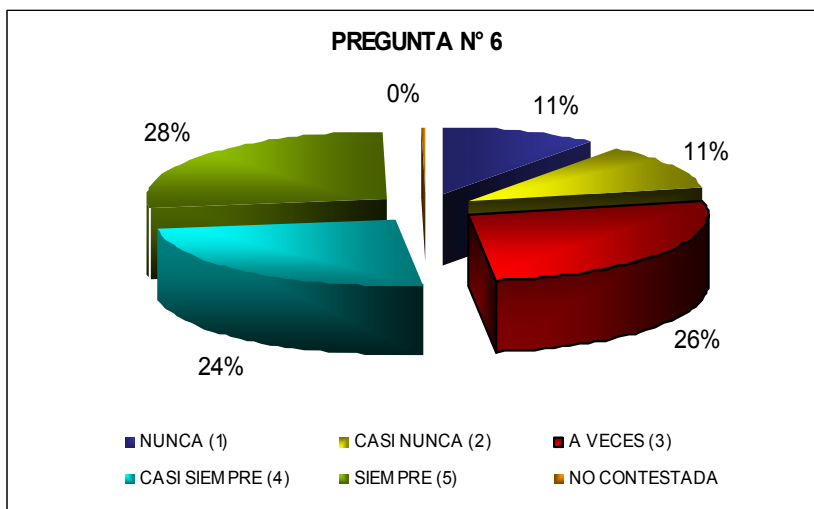
### 5. La empresa posibilita mi creatividad

Del total de las encuestas aplicadas, un 6% contestó que **Nunca** su empresa les posibilita su creatividad, un 14% respondió **Casi Nunca**, un 45% de las personas encuestadas respondió **A veces**, un 24% las personas contestaron **Casi Siempre**, un 10% contestó **Siempre** y un 1% de los encuestados no contestó la pregunta.



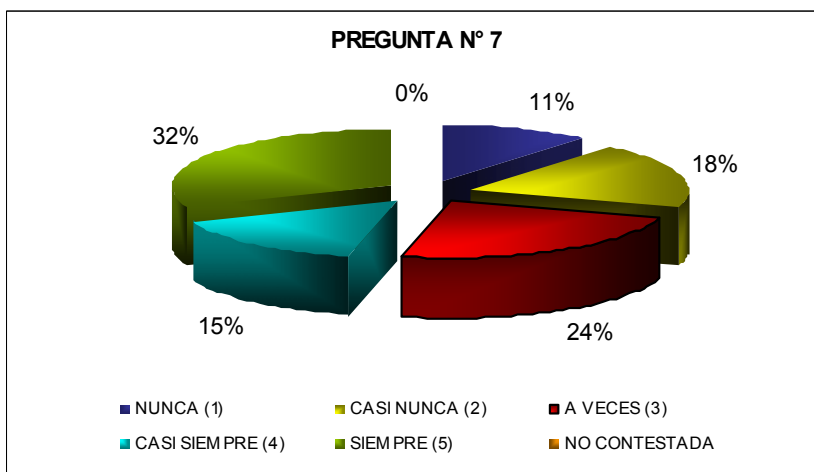
### 6. Recibo información de los resultados de mi trabajo

Del total de las encuestas aplicadas, un 11% contestó **Nunca** haber recibido información de los resultados de su trabajo, un 11% respondió **Casi Nunca**, un 26% las personas respondieron **A veces**, un 24% contestó **Casi Siempre** y un 28% contestó **Siempre** haber recibido tal información.



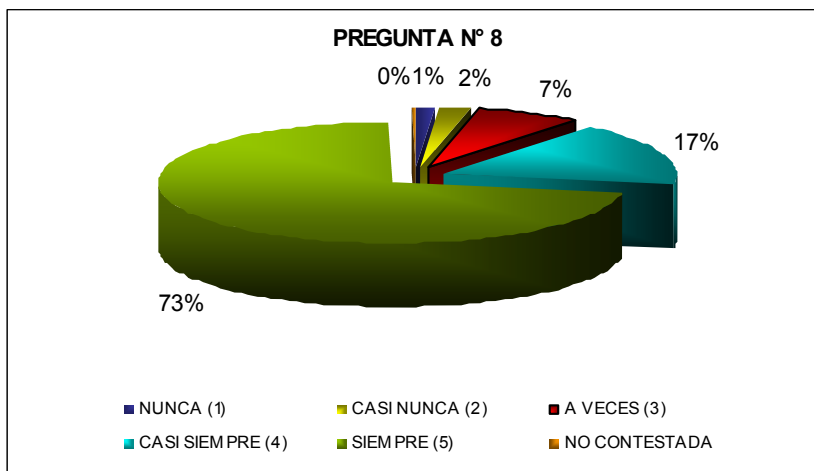
**7. Los supervisores u otras personas, me dan a conocer lo bien que estoy desarrollando el trabajo y los resultados**

Del total de las encuestas aplicadas, un 11% respondió que **Nunca** los supervisores u otras personas le dan a conocer el trabajo que esta realizando, un 18% de las personas encuestadas respondió **Casi Nunca**, un 24% de las personas contestó **A veces**, un 15% **Casi Siempre**, y un 32% **Siempre**.



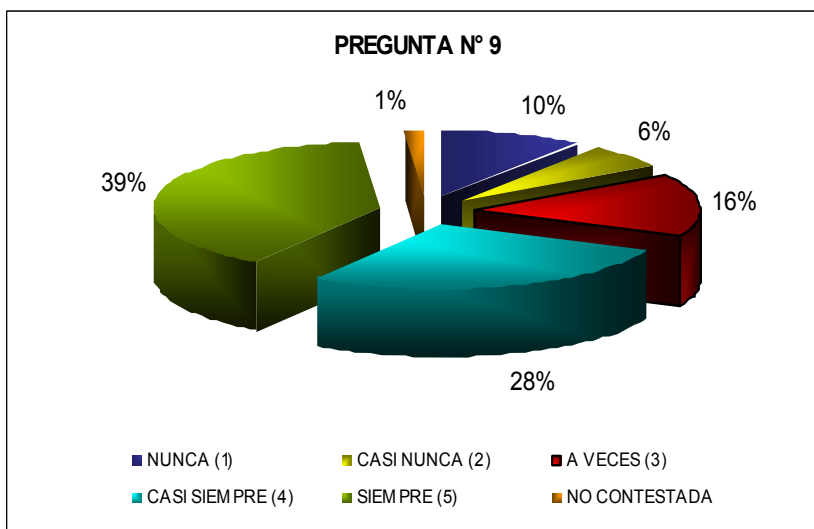
**8. Me siento apoyado por mi familia**

Del total de las encuestas aplicadas, sólo un 1% contestó **Nunca**, un 2% **Casi Nunca**, un 7% **A veces**, un 17% contestó **Casi siempre**, con un 73% de las personas encuestadas respondió **Siempre** siente el apoyo de su familia.



### 9. Mi trabajo propicia condiciones favorables como alimentación, transporte y salud

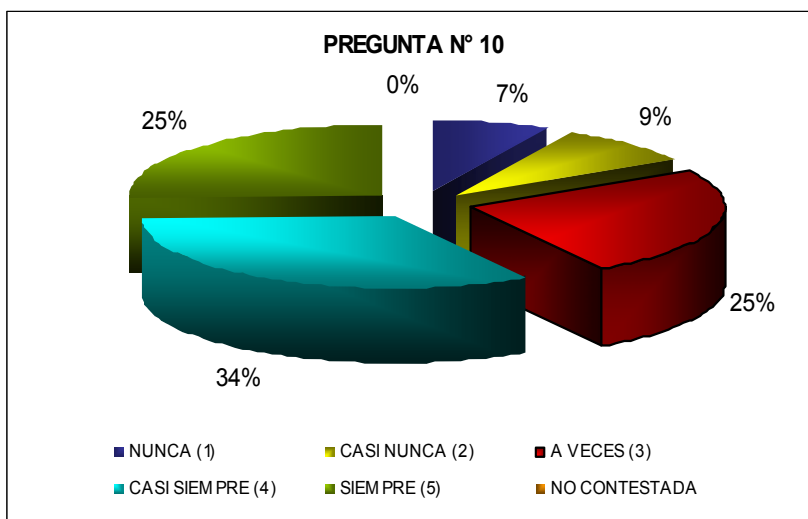
Del total de las encuestas aplicadas, un 10% contestó que **Nunca** su trabajo proporciona condiciones favorables, un 6% **Casi Nunca**, un 16% respondió **A veces**, un 28% contestó **Casi siempre**, y un 39% respondió la alternativa **Siempre** su trabajo le propicia las condiciones favorables como alimentación, transporte y salud, sólo un 1% no contestó la pregunta.





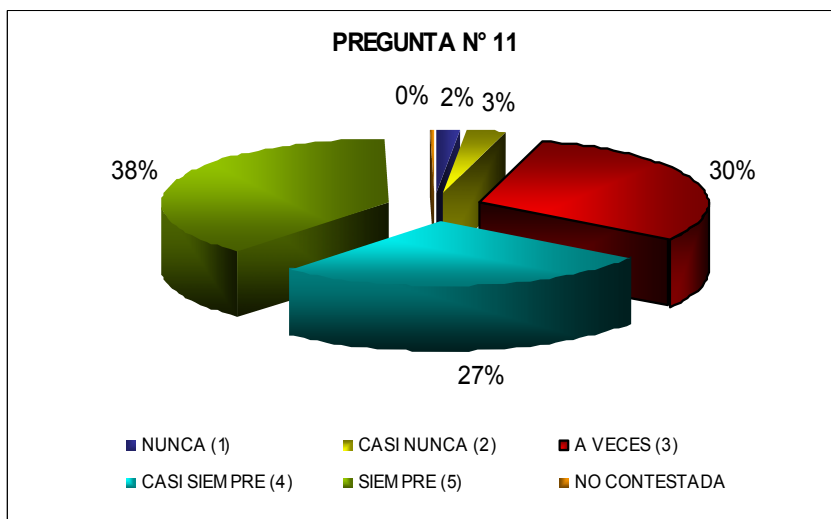
### 10. Recibo el apoyo para resolver mis problemas personales y/o familiares

Del total de las encuestas aplicadas, un 7% contestó **Nunca**, un 9% de las personas encuestadas respondió **Casi Nunca**, un 25% contestó **A veces**, un 34% de los encuestados respondió **Casi Siempre** recibe el apoyo para resolver sus problemas personales y/o familiares, y con un 25% respondió **Siempre** recibir dicho apoyo.



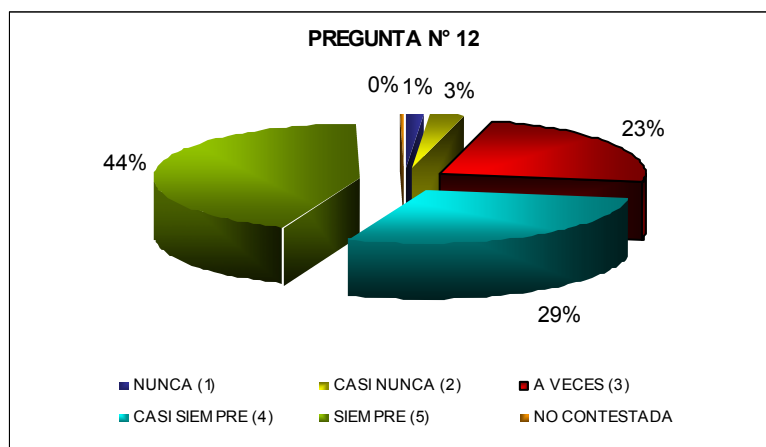
### 11. Estoy satisfecho con mi trayectoria en la empresa

Del total de las encuestas aplicadas, un 2% respondió **Nunca** haberse sentido satisfecho con su trayectoria en la empresa, un 3% respondió **Casi Nunca**, un 30% de los encuestados respondió **A veces**, un 27% contestó **Casi siempre**, y un 38% contestó **Siempre**.



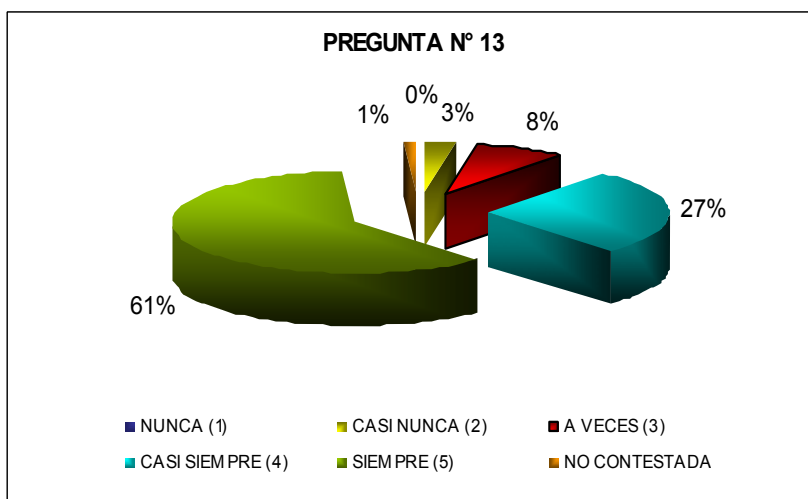
### 12. Mi puesto de trabajo me resulta cómodo

Del total de las encuestas aplicadas, un 1% contestó que **Nunca** su puesto de trabajo le resulta cómodo, con un 3% de los encuestados respondieron que **Casi Nunca**, un 23% de los encuestados respondieron **A veces**, un 29% respondió **Casi siempre**, y un 44% respondió **Siempre** sentirse cómodo en su puesto de trabajo.



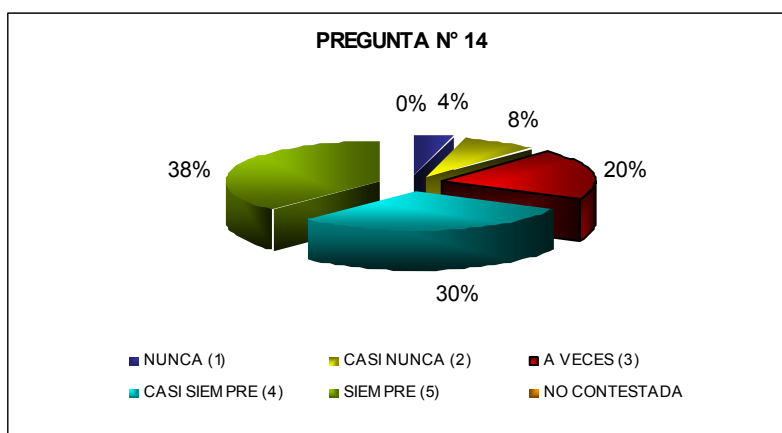
### 13. Tengo suficiente luz en mi lugar de trabajo

Del total de las encuestas aplicadas, el 61% respondió **Siempre** en su lugar de trabajo tiene suficiente luz, un 27% respondió **Casi Siempre**, sólo un 8% respondieron **A veces**, un 3% respondió **Casi Nunca** y no fueron contestadas un 1% de los encuestados.



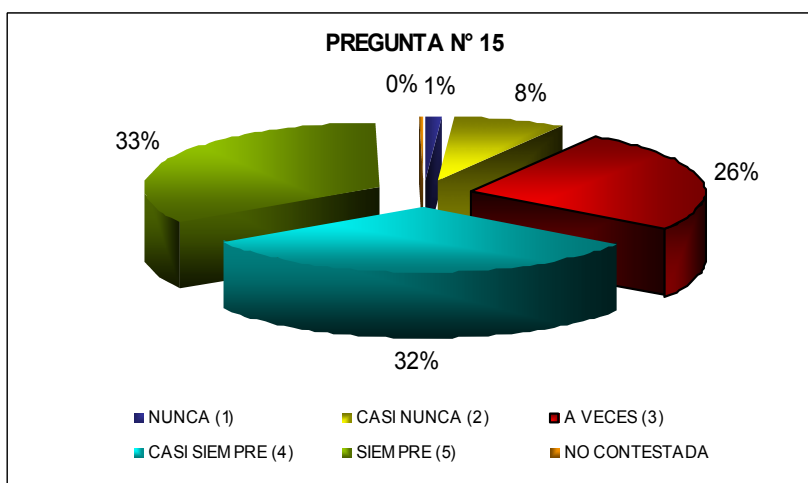
#### 14. La temperatura se encuentra en un nivel adecuado

Del total de las encuestas aplicadas, sólo un 4% contestó **Nunca** la temperatura se encuentra a un nivel adecuado, con un 8% del total de los encuestados respondió **Casi nunca**, con un 20% las personas respondieron **A veces** la temperatura se encuentra a nivel adecuado, un 30% respondió **Casi Siempre** y con un 38% del total respondieron **Siempre**.



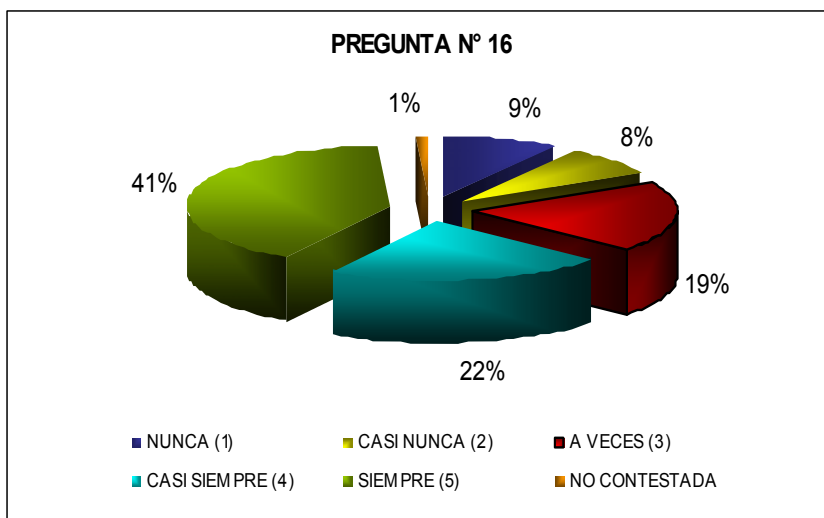
#### 15. El nivel de ruido es soportable

Del total de las encuestas aplicadas un 1% contestó **Nunca**, un 8% **Casi Nunca**, con un 26% **A veces**, un 32% respondió **Casi siempre**, y el 33% marcó la alternativa **Siempre** el nivel de ruido es soportable.



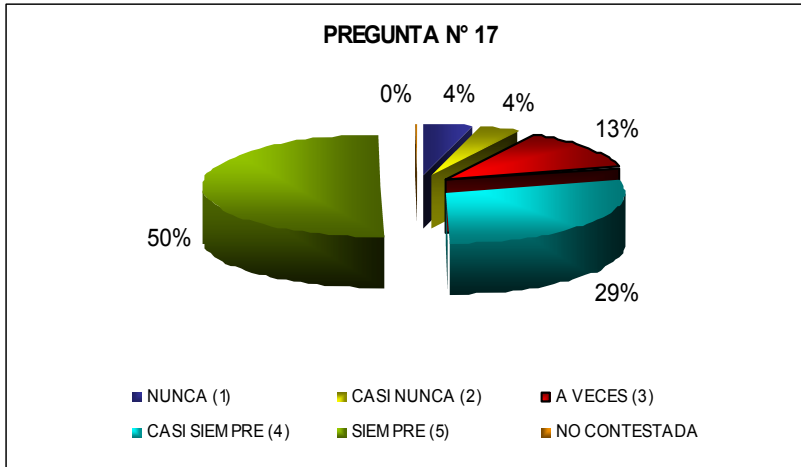
### 16. Tengo espacio suficiente en mi puesto de trabajo

Del total de las encuestas aplicadas, sólo un 9% respondió **Nunca**, un 8% **Casi Nunca**, un 19% **A veces**, un 22% **Casi siempre**, finalmente el 41% respondió **Siempre**, sólo no contestaron el 1% del total de los encuestados.



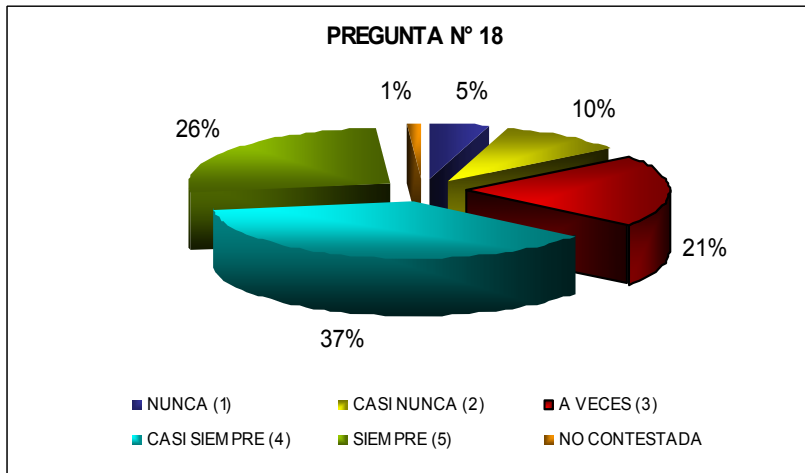
### 17. Existen en mi trabajo, instalaciones adecuados y en buenas condiciones higiénicas

Del total de las encuestas aplicadas, un 4% respondió **Nunca**, un 4% contestó **Casi Nunca**, con un 13% respondieron la alternativa **A veces**, con un 29% respondió **Casi siempre**, y finalmente con un 50% del total de los encuestados respondió **Siempre**.



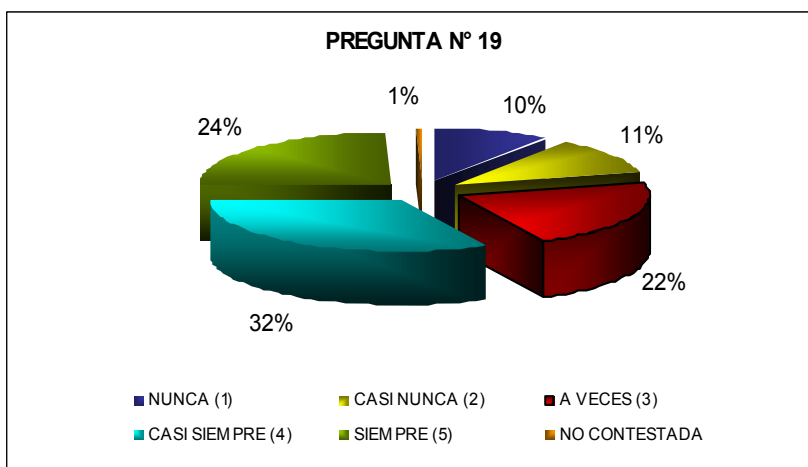
**18. Mi computador funciona a una velocidad adecuada**

Del total de las encuestas aplicadas, un 5% respondió **Nunca**, un 10% respondió **Casi Nunca**, un 21% respondió **A veces**, un 37% respondieron **Casi siempre** su computador funciona a la velocidad correcta, y un 26% **Siempre**, no contestados fue un 1%.



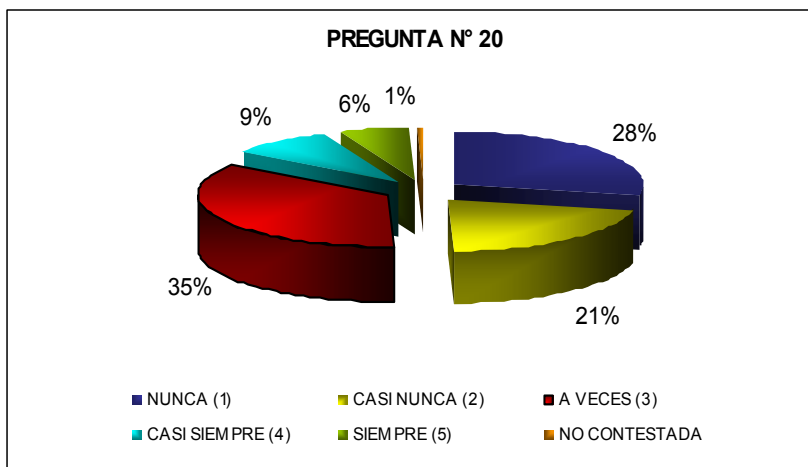
### 19. Existe información actualizada y en lugares visibles sobre seguridad en el lugar de trabajo

Del total de las encuestas aplicadas, un 10% contestó **Nunca**, un 11% respondió **Casi nunca**, un 22% respondió **A veces**, un 32% respondió **Casi siempre** existe información actualizada sobre seguridad en el lugar de trabajo y un 24% respondió **Siempre**, el 1% no contestó la pregunta señalada.



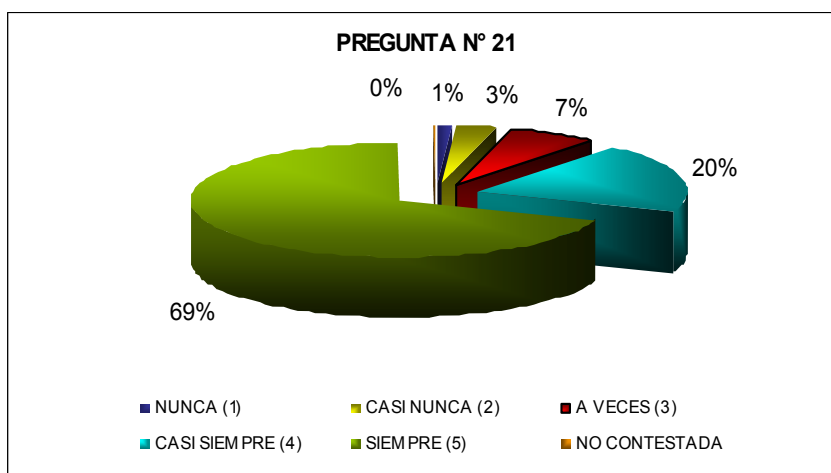
### 20. Mi trabajo es monótono y no me motiva

Del total de las encuestas aplicadas, un 28% señaló que **Nunca** mi trabajo es monótono, un 21% señaló **Casi nunca**, un 35% respondió a la pregunta **A veces**, un 9% respondieron **Casi siempre**, un 6% respondió **Siempre**, un 1% no contestó.



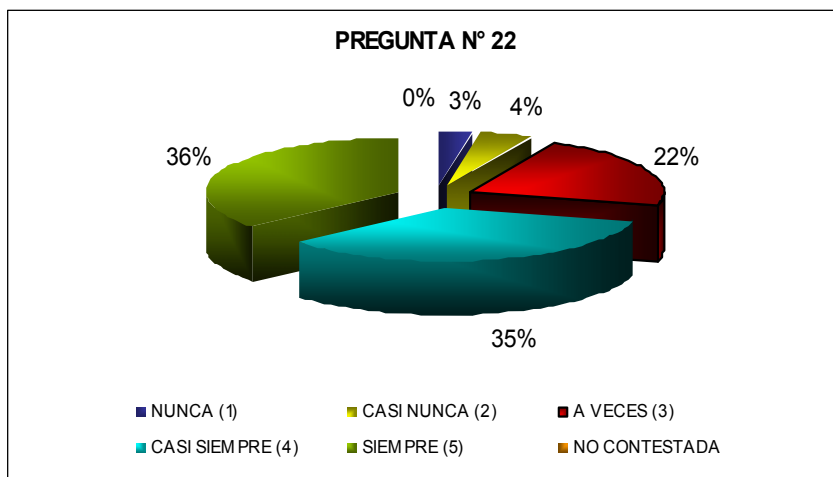
### 21. Tengo claro el trabajo que debo desempeñar

Del total de las encuestas aplicadas, un 1% señaló **Nunca**, un 3% señaló **Casi nunca**, el 7% respondió **A veces**, con un 20% respondieron **Casi siempre**, y finalmente un 69% del total respondió **Siempre** tener claro el trabajo que desempeñan.



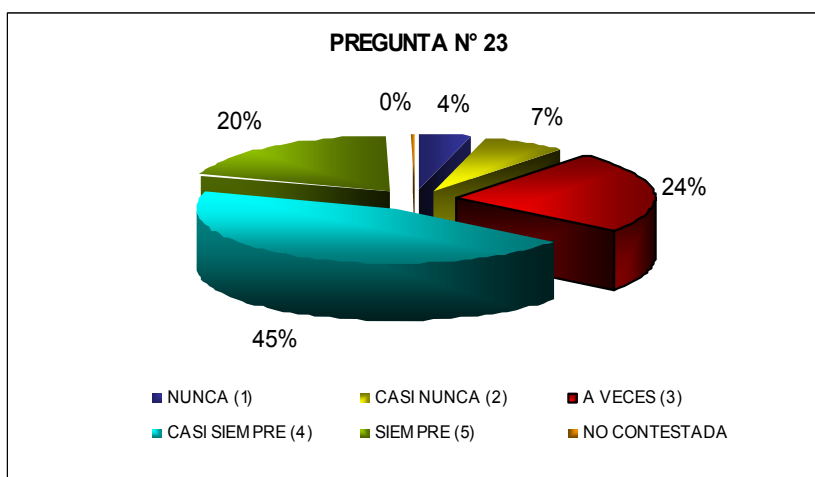
### 22. Están bien delimitadas mis funciones dentro del trabajo

Del total de las encuestas aplicadas, un 3% respondió **Nunca**, un 4% contestó **Casi nunca**, un 22% respondió **A veces**, con un 35% señalaron **Casi siempre** están bien delimitadas sus funciones en el trabajo, y con un 36% señaló **Siempre**.



### 23. Mi trabajo está acorde con mis expectativas

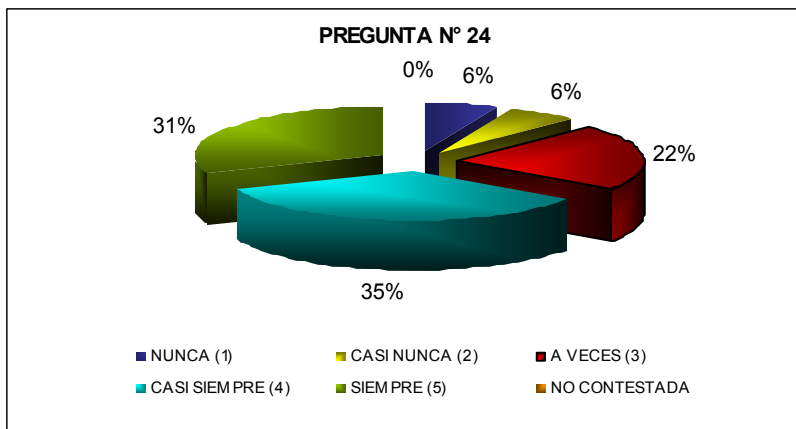
Del total de las encuestas aplicadas, un 4% dice **Nunca**, un 7% respondió **Casi Nunca**, un 24% respondió **A veces**, un 45% señaló **casi siempre** mi trabajo esta acorde a mis expectativas, y un 20% respondieron **Siempre** su trabajo está acorde a sus expectativas.



### 24. Tengo supervisión constante para el desempeño de mi trabajo

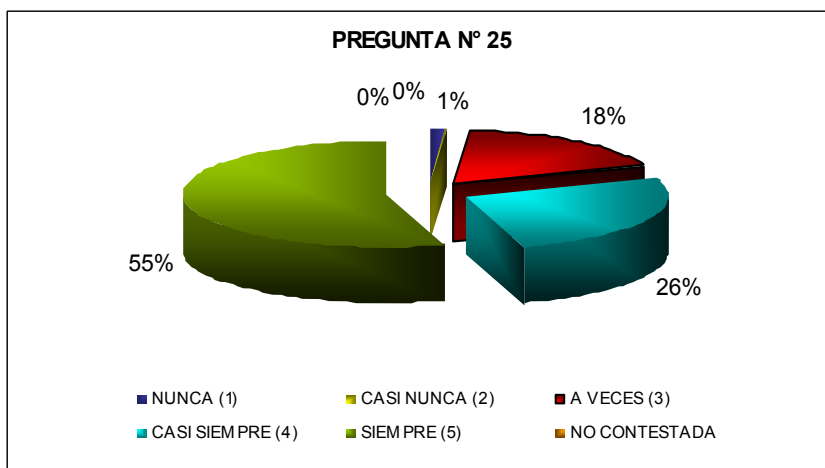
Del total de las encuestas aplicadas, un 6% respondió **Nunca**, un 6% señaló **Casi nunca**, un 22% respondió **A veces** tener supervisión para su trabajo, un 35% respondió **Casi siempre** tengo supervisión de la tarea desempeñada, y un 31% respondió **Siempre** tener supervisión.





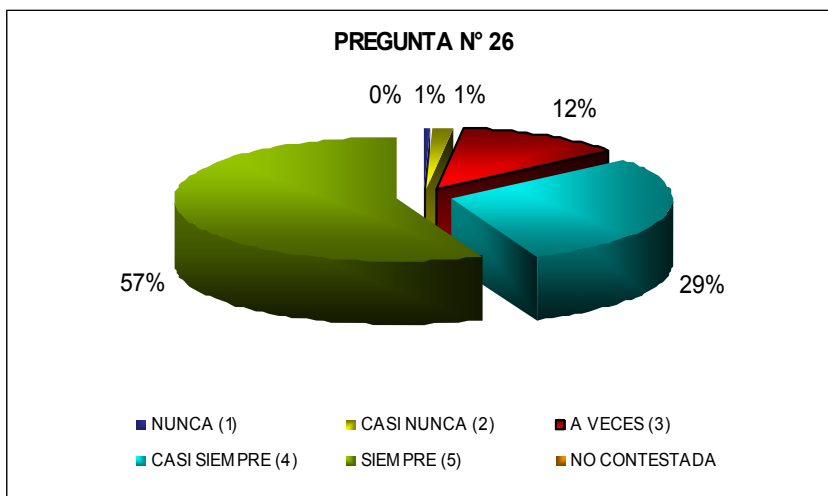
### 25. Mi trabajo es importante para otras personas

Del total de las encuestas aplicadas, un 1% respondió **Nunca** su trabajo es importante para otras personas, un 0% **Casi nunca**, con un 18% del total de los encuestados respondieron **A veces**, un 26% señaló **Casi siempre** su trabajo es importante para otras personas, y un 55% señaló **Siempre** su trabajo es importantes para otros.



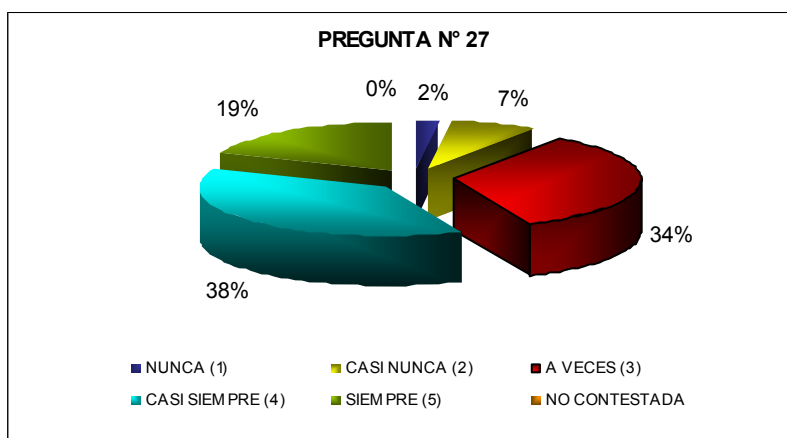
### 26. Me siento orgulloso de mi trabajo

Del total de las encuestas aplicadas, el 1% señaló **Nunca**, el 1% respondió **Casi nunca**, un 12% respondió **A veces**, un 29% señaló **Casi siempre** sentirse orgulloso con su trabajo, un 57% respondió **Siempre** estar orgulloso de su trabajo.



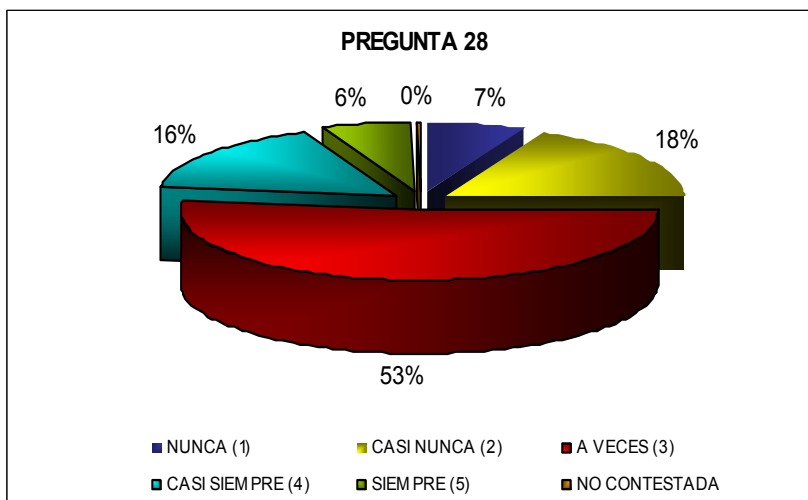
## 27. Tengo autonomía o libertad de decisión

Del total de las encuestas aplicadas, un 2% dice **Nunca** tener autonomía o libertad de decisión, un 7% **Casi nunca**, un 34% señala **A veces** tener autonomía o libertad de decidir, con un 38% responden **Casi siempre** tener la libertad de decisión, finalmente un 19% respondió **Siempre** tener autonomía de decisión.



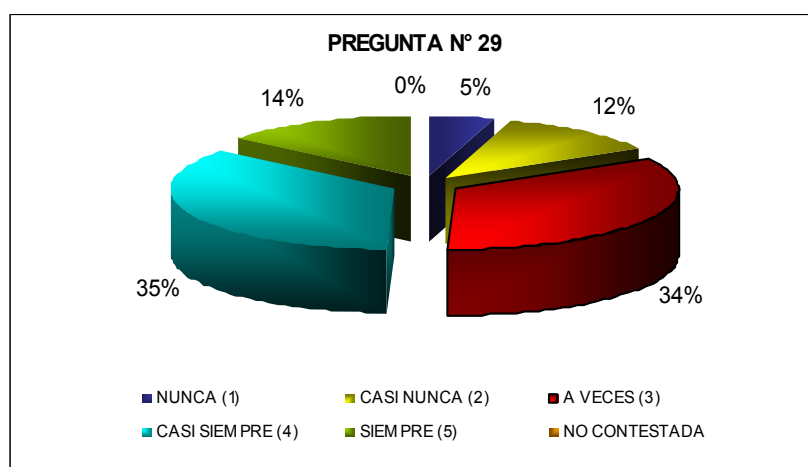
## 28. Existen interrupciones molestas

Del total de las encuestas aplicadas, un 7% respondió que **Nunca** existen interrupciones, un 18% respondió **Casi nunca**, con un 53% de los encuestados respondió **A veces**, con un 16% respondieron **Casi siempre**, y un 6% señaló **Siempre**.



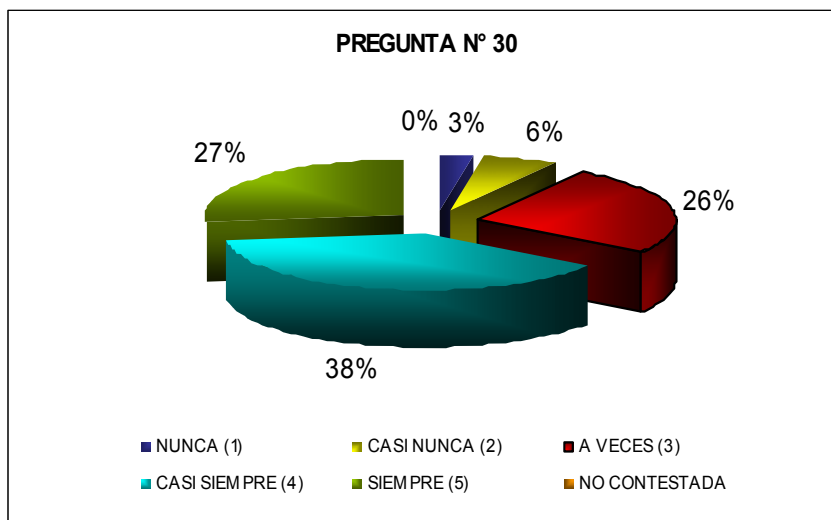
### 29. Se fomenta el trabajo en equipo, valorando la cooperación de los grupos

Del total de las encuestas aplicadas, un 5% señaló **Nunca** se fomenta el trabajo en equipo, un 12% respondió **Casi nunca**, un 34% respondió **A veces**, un 35% respondió que **Casi siempre** se fomenta el trabajo en equipo y la valoración de la cooperación de los grupos, y sólo un 14% respondió **Siempre**.



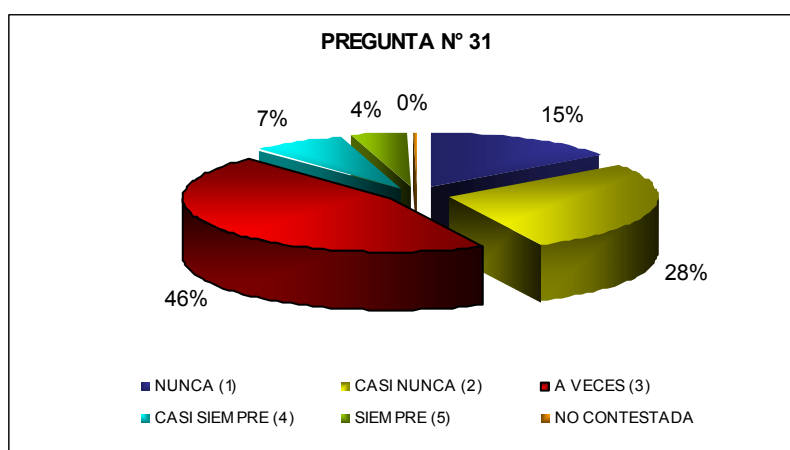
### 30. Mi carga de responsabilidad esta acorde a mis funciones

Del total de las encuestas aplicadas, un 3% del total de los encuestados respondieron que **Nunca** su carga de responsabilidad está acorde a sus funciones, un 6% señaló **Casi nunca**, un 26% respondió **A veces**, un 38% señaló **Casi siempre**, y un 27% señaló **Siempre**.



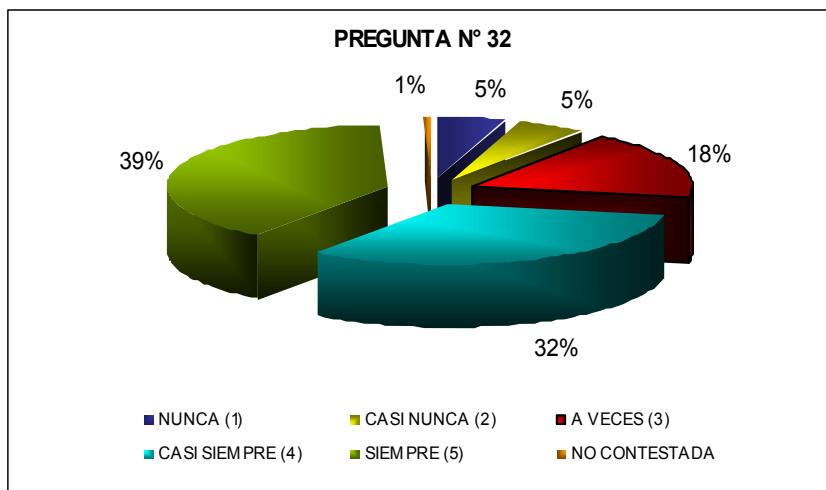
### 31. Existen conflictos personales en el trabajo

Del total de las encuestas aplicadas, un 15% respondió que **Nunca** existen conflictos en su trabajo, 28% respondió **Casi nunca**, con un 46% señaló **A veces** existen conflictos personales en el trabajo, un 7% señaló **Casi siempre**, y un 4% señaló **Siempre**.



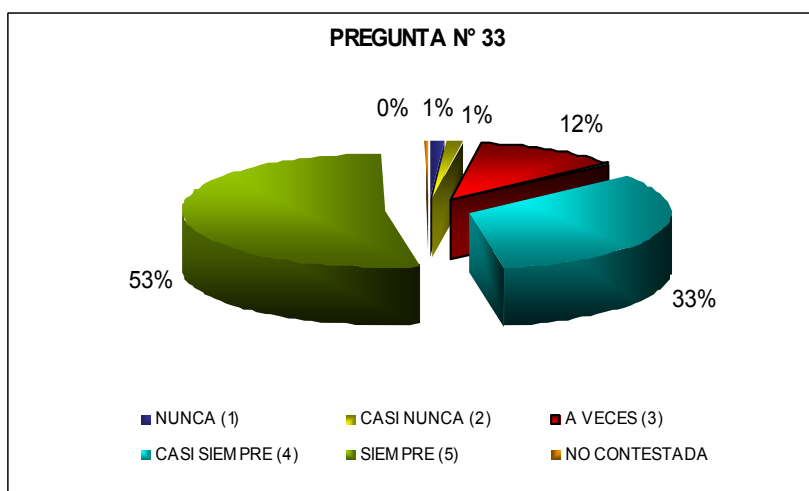
### 32. Se me enfatiza al cumplimiento de metas

Del total de las encuestas aplicadas, un 5% señaló que **Nunca** se le enfatiza al cumplimiento de metas, un 5% señaló **Casi nunca**, un 18% respondió que **A veces**, un 32% respondió **Casi**, un 39% señaló **Siempre** énfasis en el cumplimiento de la meta, y sólo el 1% no fue contestada.



### 33. Mi jefe o superiores me tratan bien y con amabilidad

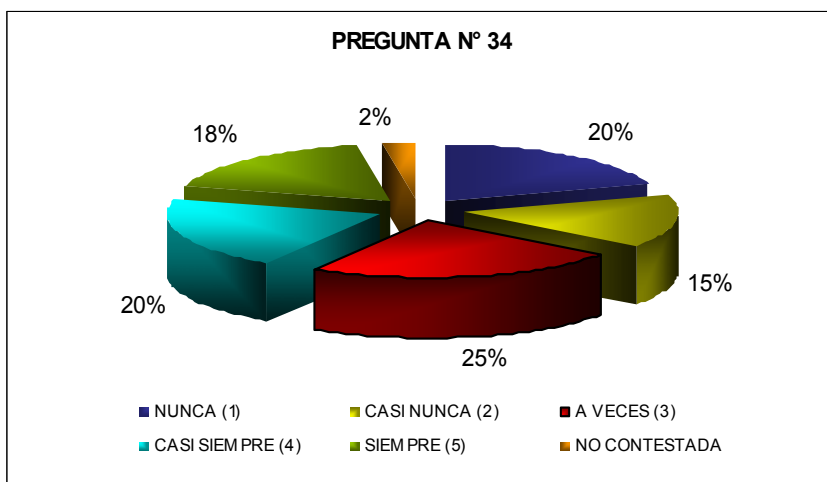
Del total de las encuestas aplicadas, un 1% respondió **Nunca** me tratan bien mis superiores, un 1% señaló **Casi nunca** me tratan con amabilidad mis superiores, un 12% respondió **A veces** me tratan bien mis superiores, un 33% señaló **Casi siempre** ser tratados con amabilidad por su jefe, y un 53% respondió **Siempre** me trata con amabilidad y bien mi superior.



### 34. Se me es posible una promoción laboral por un buen rendimiento

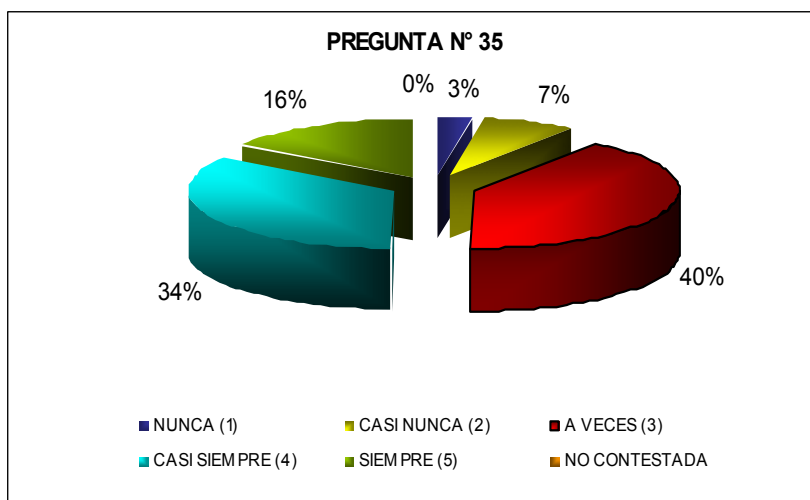
Del total de las encuestas aplicadas, un 20% respondió que **Nunca** se le es posible una promoción laboral por un buen rendimiento, un 15% **Casi nunca**, un 25%

respondió **A veces**, con un 20% **Casi siempre**, un 18% respondió **Siempre**, y un 2% del total de los encuestados no contestaron.



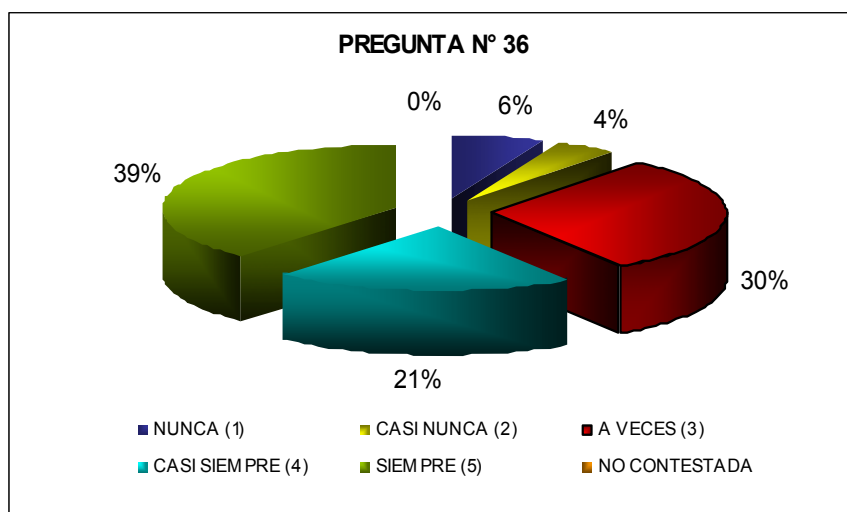
### 35. Mis compañeros son unidos y se llevan bien

Del total de las encuestas aplicadas, un 3% respondió que **Nunca** se lleva bien con sus compañeros, un 7% contestó **Casi nunca**, un 40% respondió **A veces**, un 34% señaló **Casi siempre** mis compañeros son unidos y se llevan bien, un 16% señaló que **Siempre**.



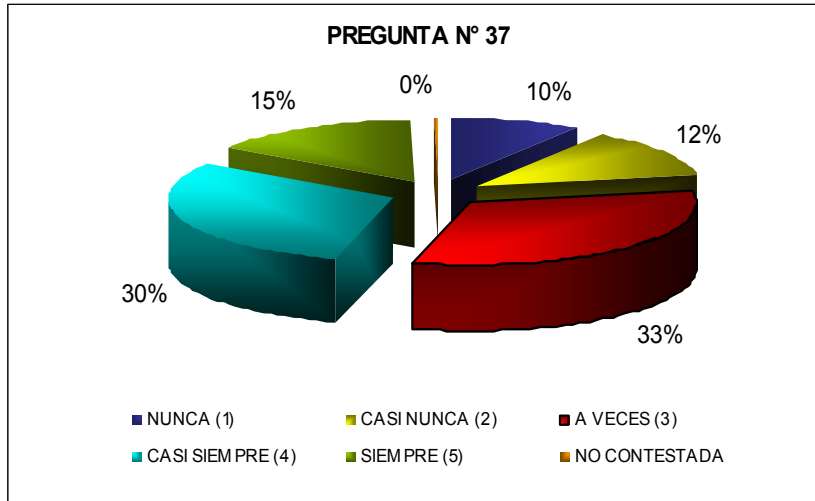
### 36. Si dejase la empresa, sentiría dejar a mis compañeros de trabajo

Del total de las encuestas aplicadas, un 6% respondió **Nunca** sentir dejar a sus compañeros de trabajo, con un 4% respondieron **Casi nunca**, un 30% señaló **A veces** sentir dejar a sus compañeros de trabajo, un 21% señaló **Casi siempre**, y un 39% respondió **Siempre** sentir si dejase la empresa a sus compañeros de tareas diarias.



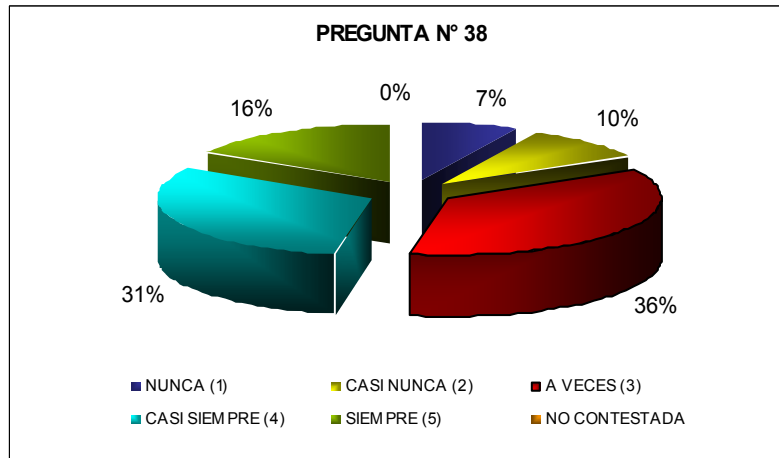
### 37. Mi trabajo está bien remunerado

Del total de las encuestas aplicadas, un 10% del total de los encuestados respondió **Nunca** su trabajo esta bien remunerado, un 12% respondió **Casi nunca**, un 33% respondió **A veces**, con un 30% respondieron **Casi siempre**, y finalmente con un 15% opina **Siempre**.



### 38. Me siento seguro en mi puesto de trabajo, de cara al futuro

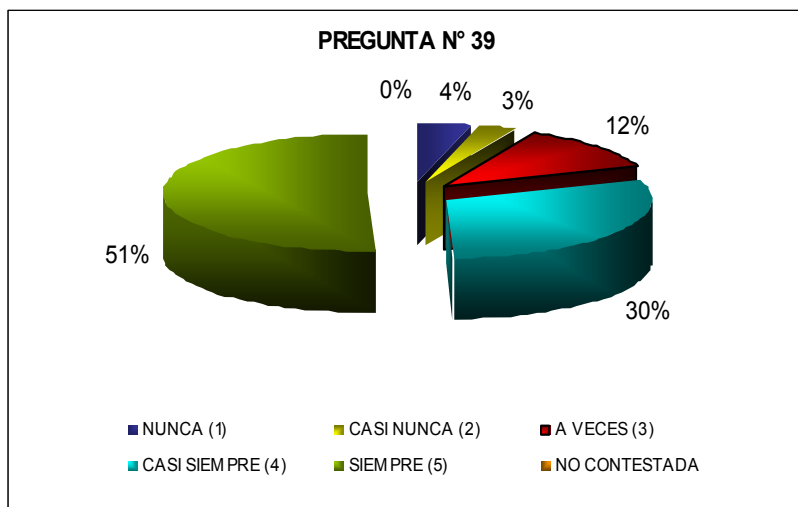
Del total de las encuestas aplicadas, un 7% señaló que **Nunca** se siente seguro en su puesto de trabajo de cara al futuro, un 10% **Casi nunca**, un 36% respondió **A veces** o, un 31% señaló **Casi siempre**, y un 16% declaró **Siempre**.



### 39. Mi jefe respeta el horario laboral

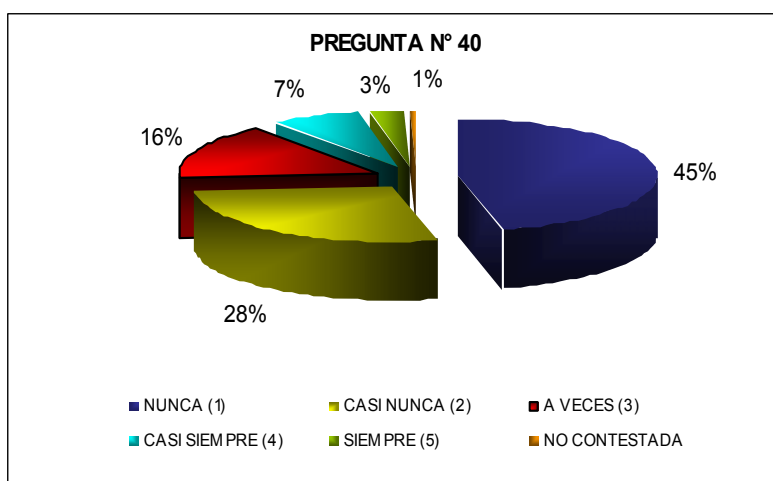
Del total de las encuestas aplicadas, un porcentaje de 4% responde **Nunca** respeta el horario su jefe, con un 3% **Casi nunca**, con un 12% del total de los encuestados respondieron **A veces**, con un 30% de los encuestados respondió **Casi siempre**, y un 51% declaró **Siempre** su jefe llega en el horario.





**40. Se me exigen horas extras si no alcanzo a terminar mi trabajo**

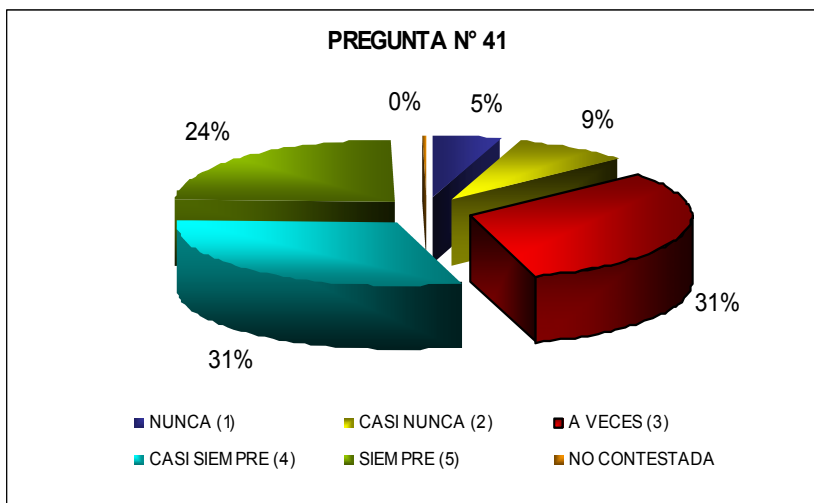
Del total de las encuestas aplicadas, un 45% respondió **Nunca** horas extras exigidas, con un 28% respondieron **Casi nunca**, un 16% respondió **A veces**, con un porcentaje de 7% respondieron **Casi siempre**, un 3% **Siempre**, y sólo un 1% no respondió.



**41. Mi trabajo me permite compartir con mi familia el tiempo que quiero**

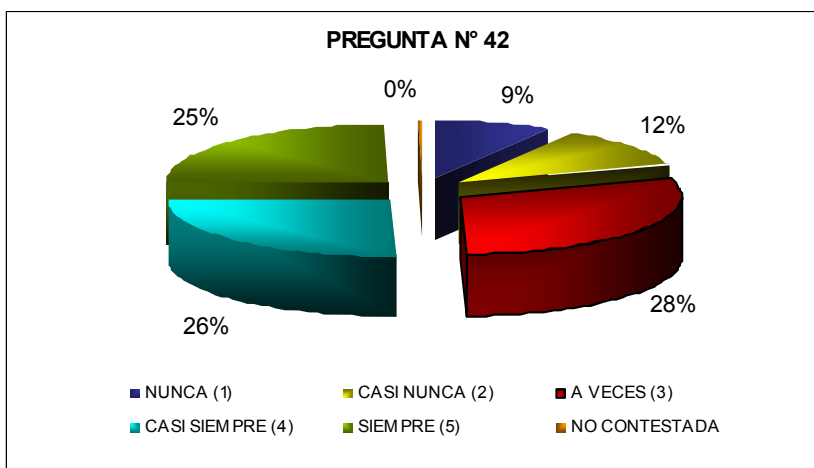
Del total de las encuestas aplicadas, nos encontramos con un porcentaje de 5% respondió **Nunca** su trabajo le permite compartir con su familia, un 9% respondió

**Casi nunca**, con un 31% del total de los encuestados respondieron **A veces**, un 31% de los encuestados respondió **Casi siempre** y un 24% responde **Siempre**.



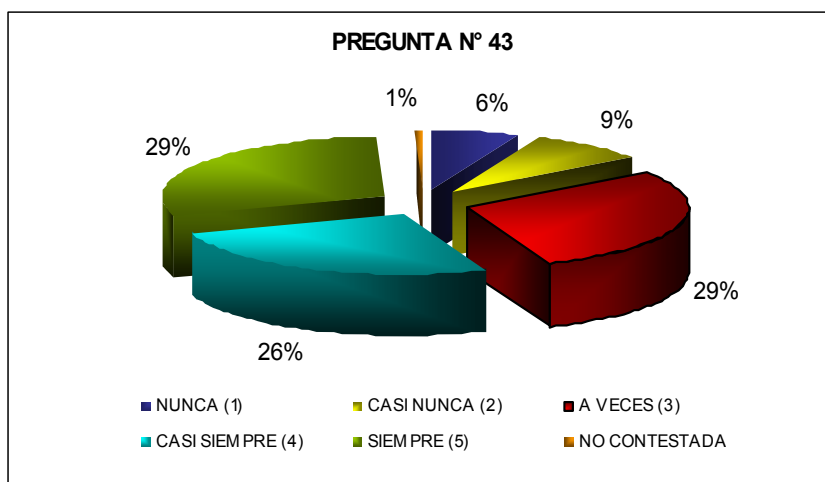
#### 42. Mi trabajo me permite realizar deportes/ u otras actividades

Del total de las encuestas aplicadas, el 9% de los encuestados respondió que **Nunca** mi trabajo me permite realizar deportes u otras actividades, un 12% del total respondió que **Casi nunca** su trabajo le permite realizar actividades varias, un 28% señaló que **A veces**, un 26% respondió **Casi siempre**, y un 25% **Siempre** le permitía realizar actividades varias.



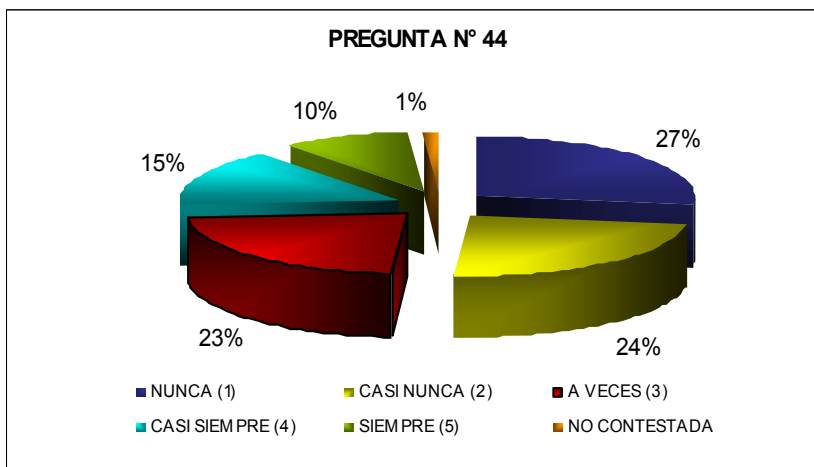
#### 43. Me siento respaldado por las leyes laborales existentes

Del total de las encuestas aplicadas, un 6% seleccionó la alternativa **Nunca** me siento respaldado por la leyes laborales existentes, un 9% contestó **Casi nunca**, un 29% del total de encuestados respondieron a la alternativa **A veces**, un 26% admitió **Casi siempre** y finalmente con un 29% respondió **Siempre** sentir el respaldo de la ley laboral. Un 1% no contestó la pregunta.



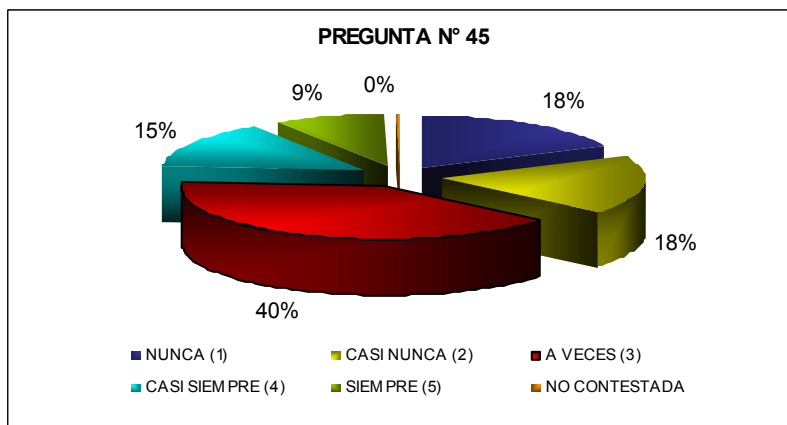
#### 44. Mi trabajo no es capaz de satisfacer mis necesidades básicas

Del total de las encuestas aplicadas, un 27% de las personas encuestadas respondió que **Nunca** su trabajo es capaz de satisfacer sus necesidades básicas, un 24% de las personas respondieron **Casi nunca**, un 23% respondió **A veces**, con un 15% de encuestas respondieron **Casi siempre**, un 10% responde **Siempre** y un 1% del total de encuestados no contestaron la encuesta.



**45. Me falta tiempo para la vida personal**

Del total de las encuestas aplicadas, un 18% de los encuestados respondió que **Nunca** le falta tiempo para la vida personal, un 18% señalaron **Casi nunca**, un 40% señalaron **A veces**, un 15% dice **Casi siempre** y un 9% respondió **Siempre**.



### 7.3 Resultados cuestionario de estrés por pregunta.

En esta parte del análisis nos enfocaremos en el Estrés pero no por si sólo sino que como consecuencia de la vida laboral del individuo, así se relaciona directamente calidad de vida laboral con su consecuente estrés.

La actividad laboral es generadora de estrés y es justamente por la conveniencia de mantener nuestros puestos de trabajo que esa lucha es hoy más intelectual y psicológica que física, por lo que se nos hace necesario aclarar, analizar y explicar éstos puntos de relevancia para nuestro estudio.

En esta parte de nuestro estudio, utilizamos como instrumento el llamado “burnout” gracias a este instrumento de medición podremos saber el nivel de estrés de los individuos pertenecientes a las empresas publicas y privadas de la ciudad de Chillán.

Como definición “burnout” es un proceso que nace como consecuencia del estrés laboral crónico en el cual se combinan variables de carácter individual, social y organizacional. Es decir se trata de un síndrome con connotaciones afectivas negativas que afecta a los trabajadores en distintos niveles (personal, social y laboral), con esta definición nos damos cuenta de la importancia que ocasiona este tipo de enfermedad en los individuos y nos resulta interesante saber ¿cómo?, y ¿en qué? nivel de estrés se encuentran los individuos que pertenecen al mundo laboral de las empresas publicas y privadas de la ciudad de Chillán.

Este cuestionario al igual que el de calidad de vida laboral se realizo a través de una escala tipo likert, lo que corresponde a alternativas tales como: nunca, casi nunca, a veces, casi siempre y siempre, con preguntas correspondientes a lo relacionado con estrés, las respuestas de las personas es según corresponda a cada una de las alternativas ya mencionadas.

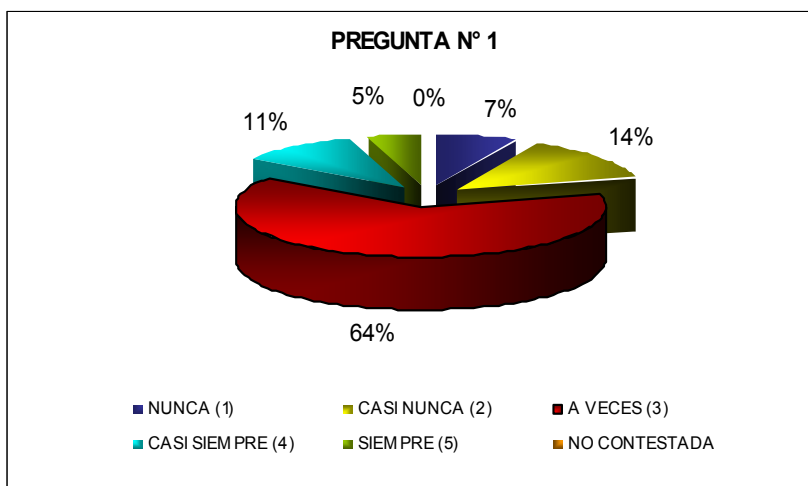
Además consta de 22 preguntas todas relacionadas al sentir y forma de pensar del individuo con respecto a su situación de trabajo.

Las preguntas son como sigue:

#### 1. Me siento emocionalmente agotado/a por mi trabajo

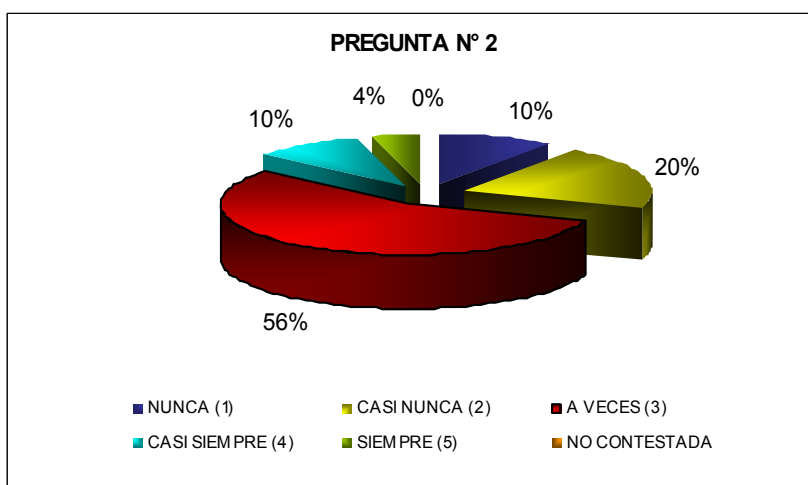
Del total de las encuestas aplicadas, un 7% de los encuestados respondió **Nunca** sentirse agotado emocionalmente por su trabajo, un 14% señaló **Casi nunca**,

un 64% del total de encuestados admitió **A veces**, un 11% respondió **Casi Siempre**, y un 5% **Siempre**.



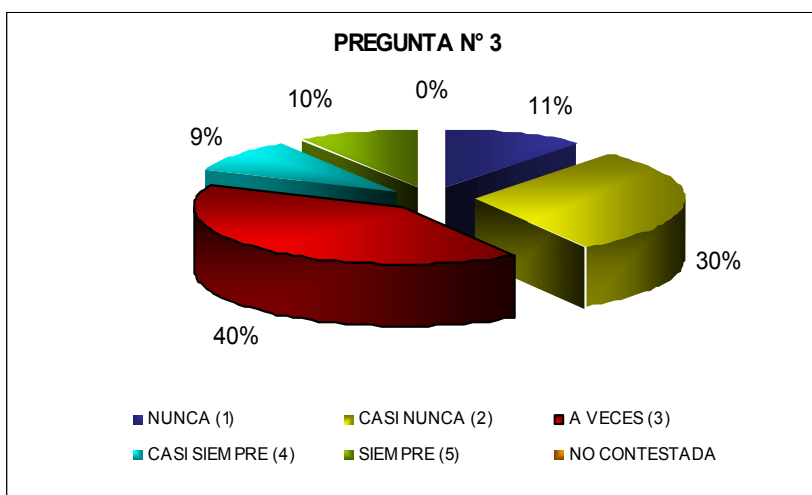
## 2. No puedo más al final de mi día de trabajo

Del total de las encuestas aplicadas, un 10% de los encuestados respondieron **Nunca** no poder más al final del día de su trabajo, un 20% respondió **Casi Nunca**, con un 56% del total respondió **A veces**, un 10% contestó **Casi siempre** y finalmente, el 4% de los encuestados respondió que **Siempre** no puede más al final de su trabajo.



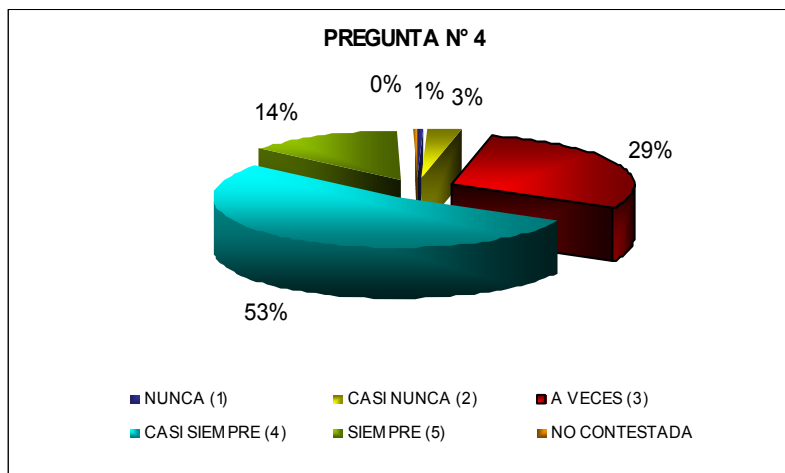
### 3. Me siento cansado/a cuando despierto por la mañana y debo ir otra vez al trabajo

Del total de las encuestas aplicadas, un 11% respondió **Nunca** sentirse cansado cuando despierta por la mañana y debe ir a su trabajo, un 30% señaló **Casi nunca**, un 40% admitió **A veces**, un 9% respondió **Casi siempre** sentirse cansado en la mañana y dirigirse a su trabajo y el 10% de los encuestados señaló **Siempre**.



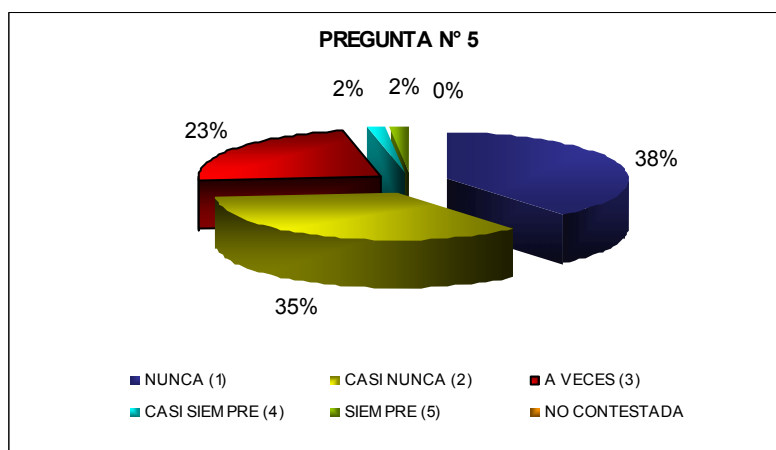
### 4. Puedo sentir fácilmente lo que los clientes sienten

Del total de las encuestas aplicadas, un 1% de los encuestados respondió **Nunca** poder sentir lo que los clientes sienten, el 3% señaló **Casi nunca**, un 29% respondió **A veces**, el 53% del total de los encuestados señaló **Casi siempre** tener empatía con lo que los clientes sienten, y el 14% respondió **Siempre**.



**5. Siento que me dedico a algunos clientes de manera impersonal, como si fueran objetos**

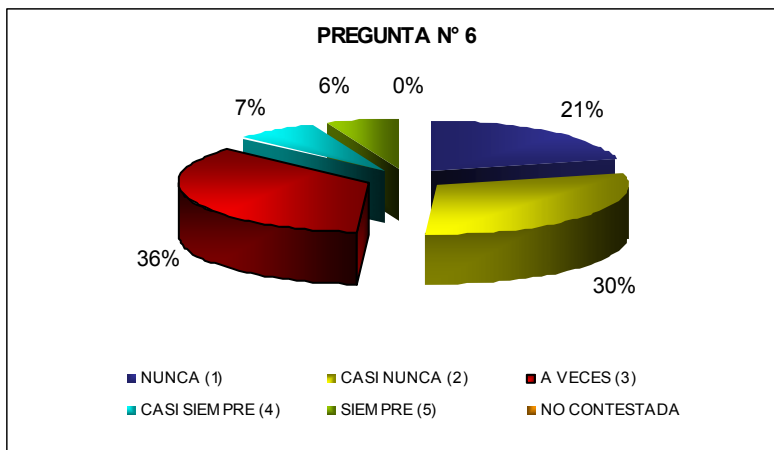
Del total de las encuestas aplicadas, un 38% de los encuestados respondió **Nunca** sentir que se dedica a clientes de manera impersonal, un 35% señaló **Casi nunca**, el 23% respondió **A veces**, un 2% respondió **Casi siempre**, un 2% señaló **Siempre**.



**6. Trabajar con la gente durante todo el día me produce un gran esfuerzo**

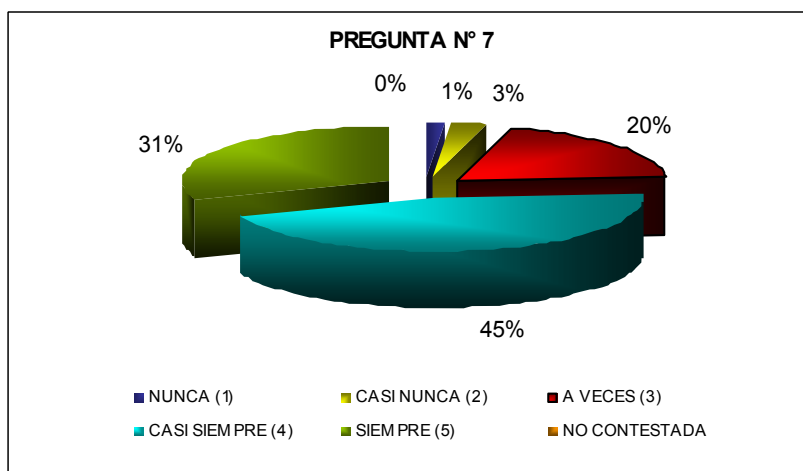
Del total de las encuestas aplicadas, un 21% respondió que **Nunca** el trabajo con la gente durante el día le produce esfuerzo, un 30% de los encuestados respondió **Casi Nunca**, el 36% señaló que **A veces**, el 7% respondió **Casi Siempre** y el 6% respondió **Siempre**.





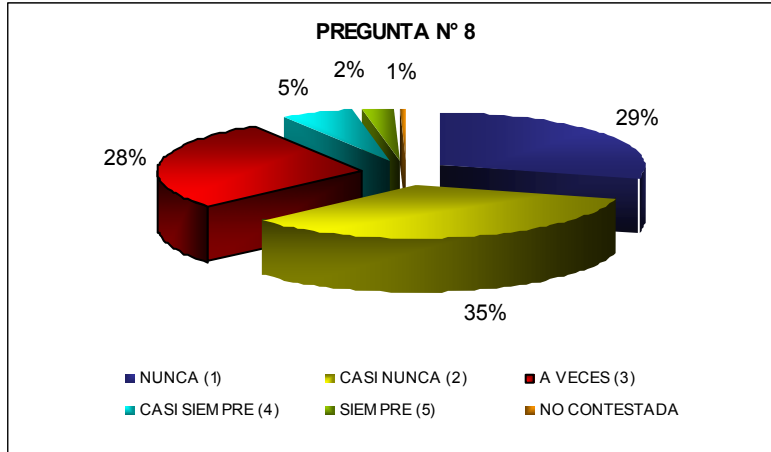
### 7. Me dedico de manera muy eficiente a los problemas de los clientes

Del total de las encuestas aplicadas, el 1% respondió **Nunca** dedicarse de manera eficiente a los problemas de los clientes, el 3% respondió **Casi nunca**, el 20% respondió **A veces**, el 45% admitió **Casi siempre** y un 31% señaló **Siempre** dedicarse a sus clientes.



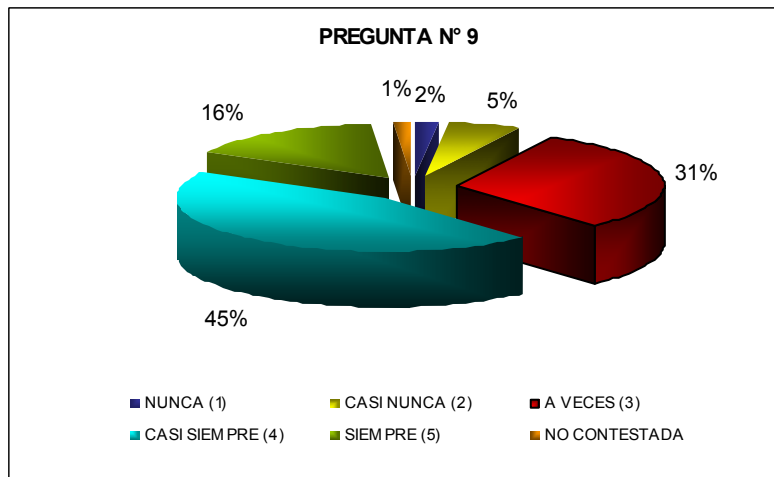
### 8. Siento que estoy quebrantado por culpa de mi trabajo

Del total de las encuestas aplicadas, un 29% de los encuestados respondió **Nunca** sentir estar quebrantado por su trabajo, el 35% respondió **Casi nunca**, un 28% señaló **A veces**, el 5% respondió **Casi siempre** y un 2% señaló **Siempre**. Sólo el 1% de los encuestados no contestó la pregunta.



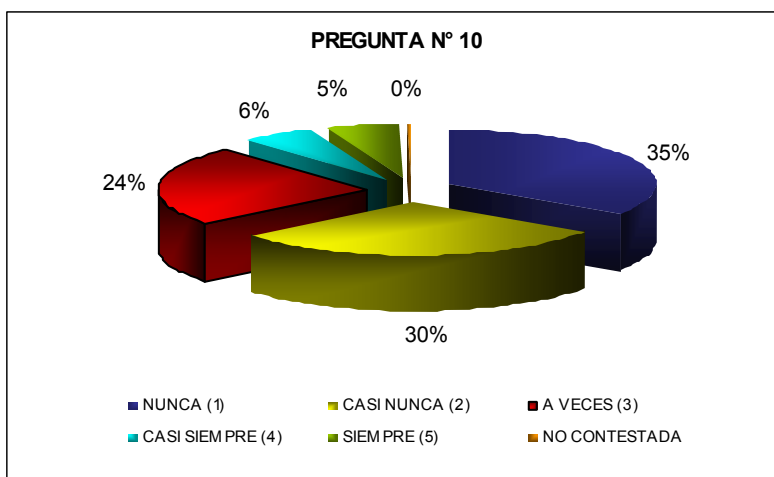
**9. Tengo la impresión por mi trabajo, de tener una influencia positiva sobre la gestión**

Del total de las encuestas aplicadas, el 2% señaló **Nunca** tener la impresión por su trabajo de dar influencia positiva a la gestión, el 5% respondió **Casi nunca**, un 31% respondió **A veces**, el 45% del total de los encuestados respondió **Casi siempre** y el 16% respondió **Siempre**.



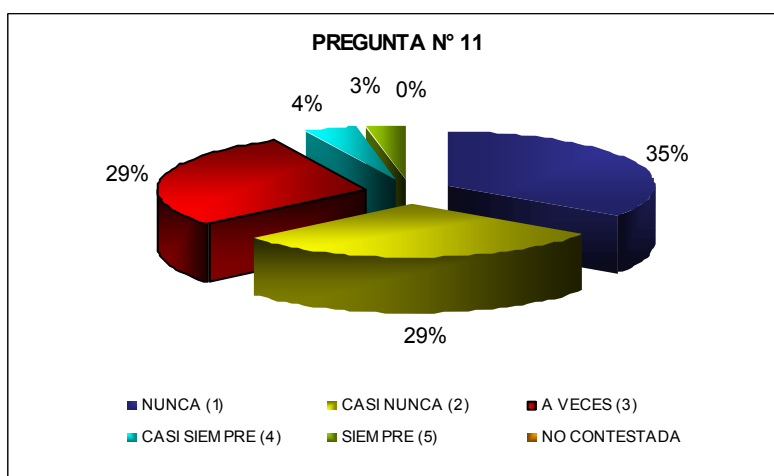
### 10. Me vuelvo más insensible a la gente desde que trabajo aquí

Del total de las encuestas aplicadas, el 35% de los encuestados respondió **Nunca** volverse más insensible a la gente desde que trabaja en su respectiva empresa, el 30% de los encuestados señaló **Casi nunca**, el 24% de los encuestados respondió **A veces**, el 6% respondió **Casi siempre** y el 5% **Siempre**.



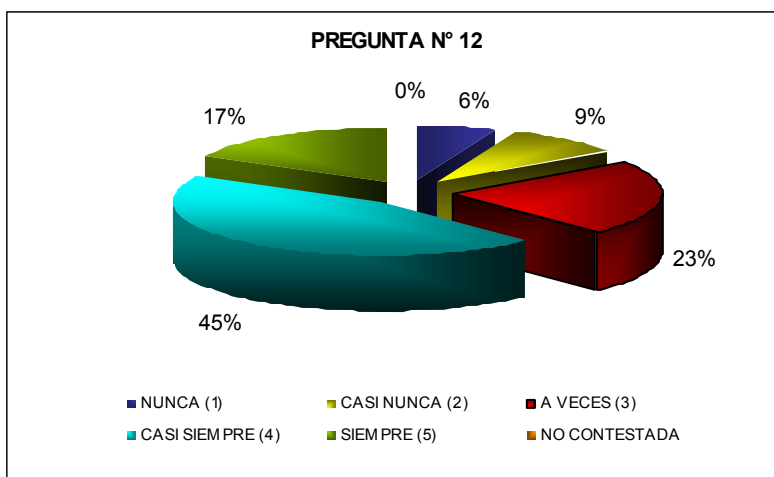
### 11. Tengo miedo que este trabajo me endurezca del punto de vista emocional

Del total de las encuestas aplicadas, el 35% señaló **Nunca** tener miedo de que su trabajo le endurezca desde el punto de vista emocional, el 29% señaló **Casi nunca**, un 29% contestó **A veces**, un 4% señaló **Casi siempre** y un 3% respondió **Siempre** tener ese miedo.



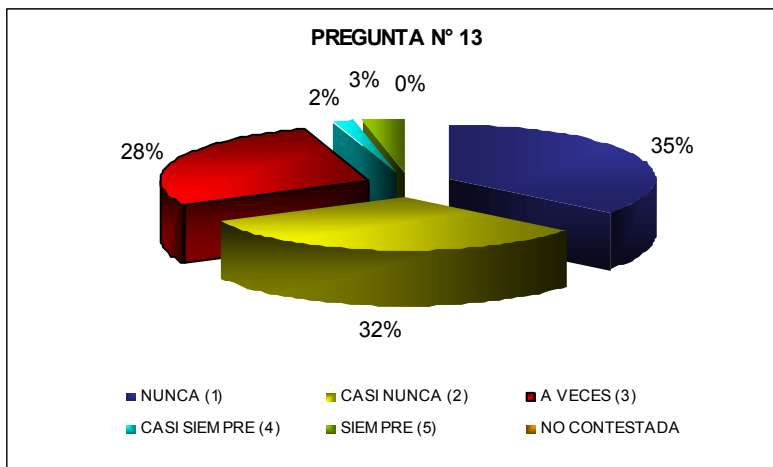
## 12. Me siento lleno/a de energía

Del total de las encuestas aplicadas, el 6% de los encuestados respondió **Nunca** sentirse lleno de energía, el 9% respondió **Casi nunca** sentirse con energía, el 23% admitió **A veces**, el 45% del total de los encuestados respondió **Casi siempre** y el 17% respondió **Siempre**.



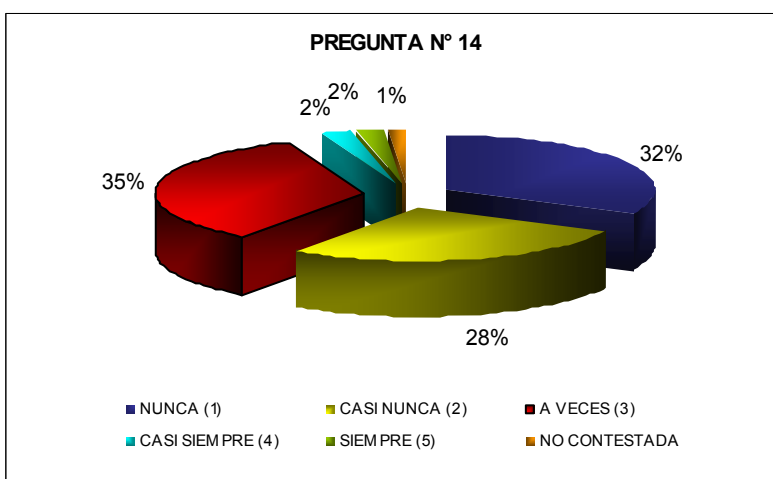
## 13. Me siento frustrado/a por mi trabajo

Del total de las encuestas aplicadas, el 35% de los encuestados respondió **Nunca** sentirse frustrado por su trabajo, el 32% señaló **Casi nunca**, el 28% señaló **A veces** sentirse frustrado por sus labores diarias, el 2% respondió **Casi siempre** y el 3% señaló que **Siempre**.



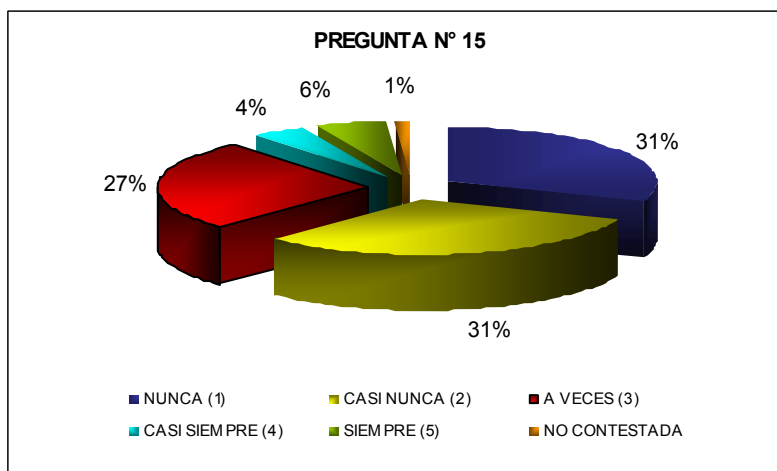
#### 14. Siento que mi trabajo es demasiado duro

Del total de las encuestas aplicadas, el 32% del total de los encuestados respondió **Nunca** sentir que su trabajo es demasiado duro, con un porcentaje de 28% las personas señalaron **Casi nunca**, con el 35% señaló **A veces**, el 2% respondió **Casi siempre**, el 2% restante respondió **Siempre** y sólo el 1% del total de las encuestas no respondió.



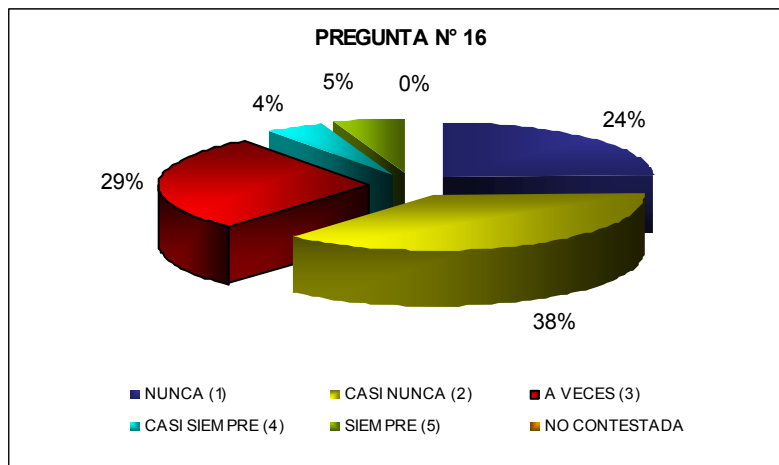
### 15. No me preocupa realmente de lo que ocurre a alguno/a de mis clientes

Del total de las encuestas aplicadas, el 31% de los encuestados respondió **Nunca** preocuparse realmente de lo que le ocurre a sus clientes, el 31% de los encuestados respondió **Casi nunca**, el 27% de los encuestados señaló **A veces**, un 4% respondió **Casi siempre**, un 6% respondió **Siempre** y un 1% no contestó la pregunta.



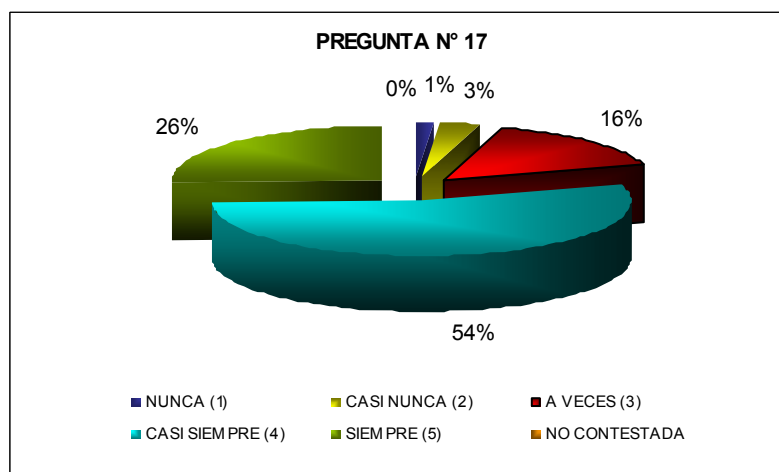
### 16. Trabajar en contacto directo con la gente me estresa demasiado

Del total de las encuestas aplicadas, el 24% respondió **Nunca** trabajar en contacto directo con la gente la estresa, el 38% respondió **Casi nunca** el contacto con la gente lo estresa, el 29% señaló **A veces**, un 4% respondió **Casi siempre** y el 5% declaró **Siempre**.



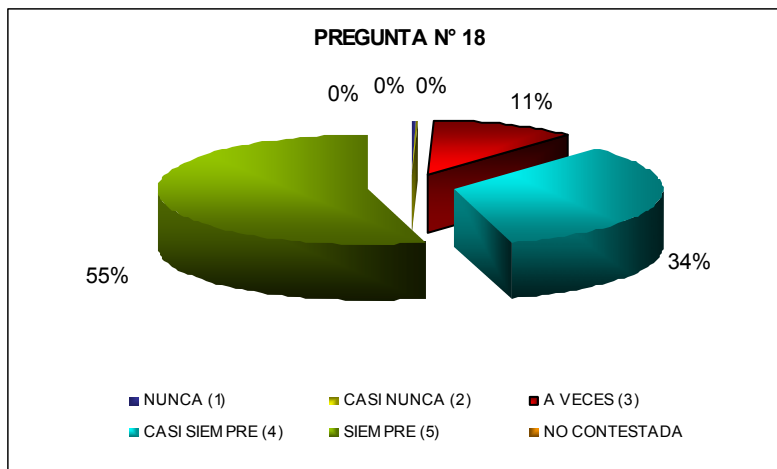
**17. Puedo fácilmente crear una atmósfera tranquila con los clientes**

Del total de las encuestas aplicadas, un 1% declaró **Nunca** poder crear una atmósfera tranquila con los clientes, el 3% señaló **Casi nunca**, un 16% señaló **A veces**, un 54% señaló **Casi siempre** y el 26% contestó **Siempre**.



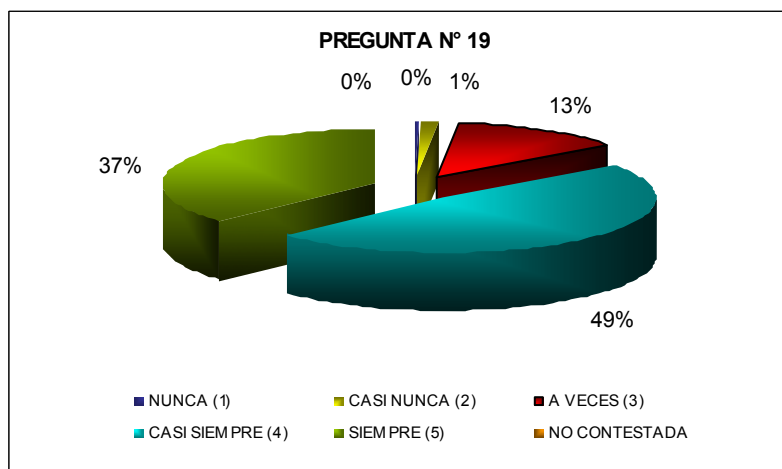
**18. Me siento bien cuando logro acercarme a los clientes durante la entrevista**

Del total de las encuestas aplicadas, el 0% corresponde a **Nunca** y **Casi nunca**, el 11% señaló **A veces** sentirse bien cuando logra cercanía con sus clientes en la entrevista, el 34% respondió **Casi siempre** y un 55% respondió **Siempre**.



### 19. He hecho muchas cosas que valen la pena en este trabajo

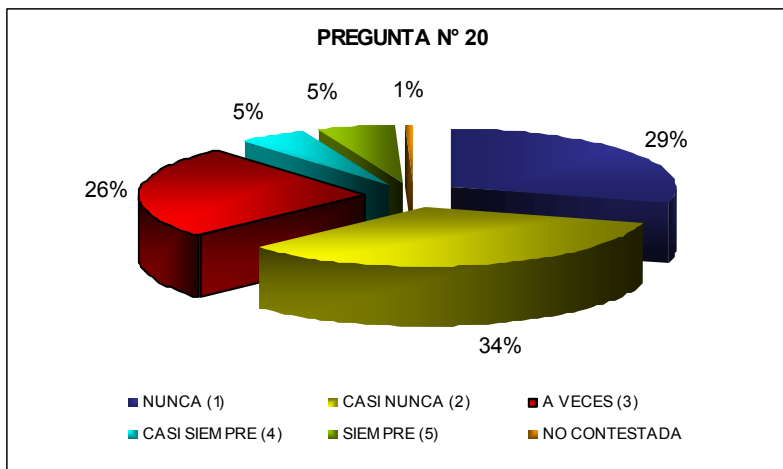
Del total de las encuestas aplicadas, un 0% respondió **Nunca**, el 1% señaló **Casi nunca**, el 13% respondió **A veces**, mientras que el 49% respondió **Casi siempre** ha realizado muchas cosas que valen la pena en su trabajo y el 37% respondió **Siempre**.



### 20. Estoy sin fuerzas

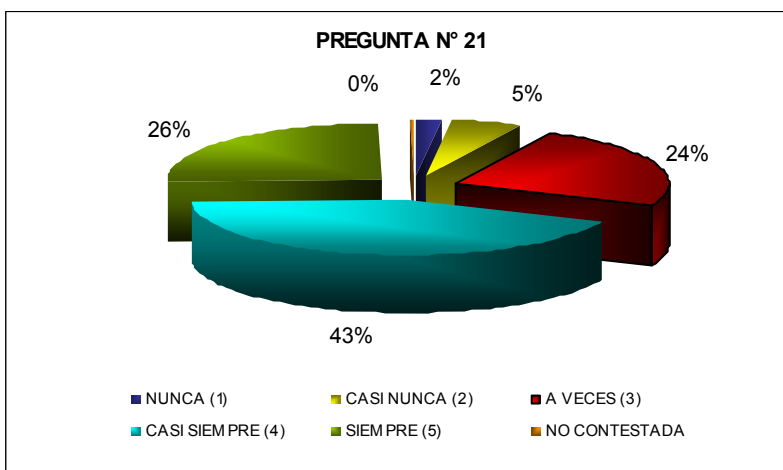
Del total de las encuestas aplicadas, el 29% señaló **Nunca** estar sin fuerzas, el 34% respondió **Casi nunca**, el 26% declaró **A veces**, un 5% respondió **Casi siempre**, y el 5% restante contestó **Siempre**.





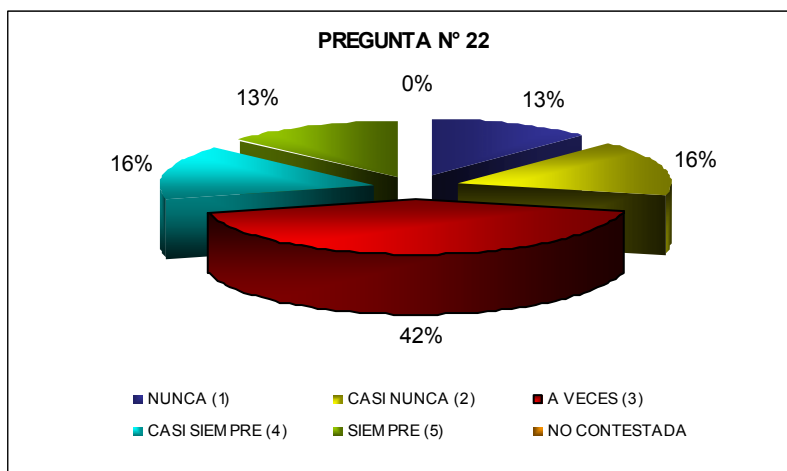
**21. En mi trabajo, trato los problemas emocionales de manera tranquila**

Del total de las encuestas aplicadas, un 2% respondió **Nunca** tratar los problemas emocionales en su trabajo de forma tranquila, el 5% señaló **Casi nunca**, el 24% señaló **A veces**, mientras que el 43% admitió **Casi siempre** manejar los problemas emocionales en su trabajo y el 26% señaló **Siempre**.



**22. Tengo la impresión que los clientes me hacen responsable de algunos de sus problemas**

Del total de las encuestas aplicadas, un 13% de los encuestados señaló **Nunca** tener la impresión de que los clientes lo responsabilizan de sus problemas, el 16% respondió **Casi nunca**, el 42% respondió **A veces**, un 16% señaló **Casi siempre**, mientras que el 13% respondió **Siempre**.



#### 7.4 Resultados por total de encuestas.

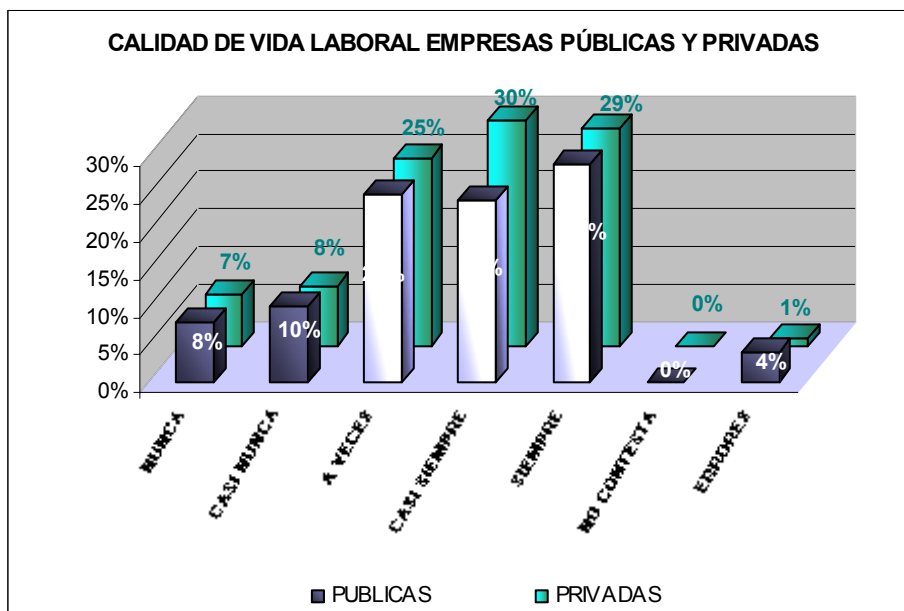
Después de tabuladas todas las respuestas de la encuesta aplicada, se realizó una tabulación por total de respuestas las que se clasificaron en (1) nunca, (2) casi nunca, (3) a veces, (4) casi siempre, (5) siempre, con la finalidad de obtener el total de cada clasificación y poder analizar el porcentaje de respuestas totales.

**Tabla N° 4: “Calidad de Vida Laboral analizado por total de encuestas.**

ITEM	Cantidad	Porcentaje	Corrección	Diferencia
NUNCA	995	7%	83	0,61%
CASI NUNCA	1225	9%	62	0,46%
A VECES	3369	25%	0	0,00%
CASI SIEMPRE	3615	27%	26	0,19%
SIEMPRE	3922	29%	17	0,13%
NO CONTESTADAS	62	0,5%	0	0,00%
ERRORES	315	2%	0	0,00%
<b>TOTAL</b>	<b>13503</b>	<b>100%</b>	<b>292</b>	<b>1%</b>

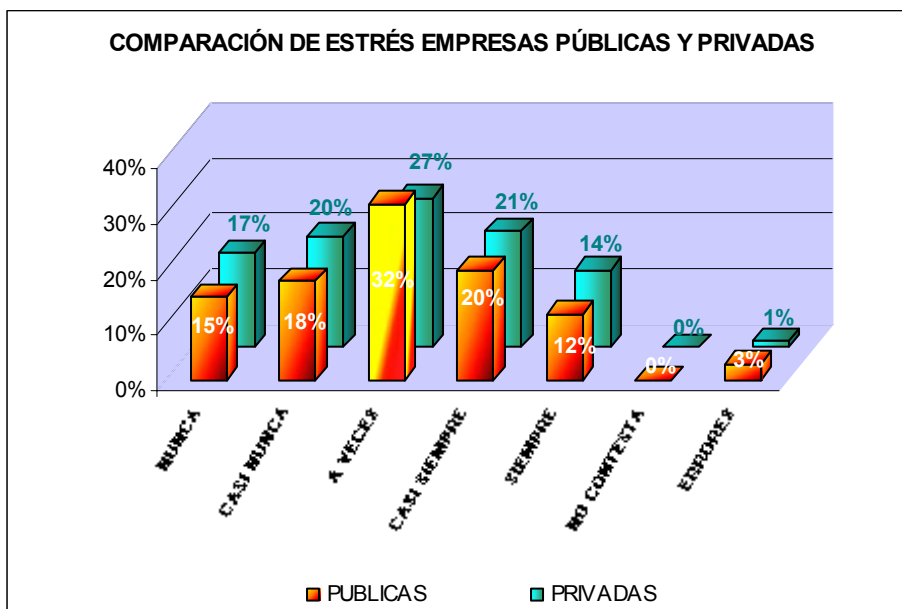
Del total de 300 encuestas sobre calidad de vida laboral aplicada a empresas públicas y privadas de la ciudad de Chillán, un 7% respondió **Nunca** pero a este porcentaje se le debe descontar un 0,61% debido a que hay preguntas inversamente proporcionales, por lo que responder a la respuesta nunca equivale a la respuesta **Siempre**. Un 9% respondió **Casi nunca** y se le descuenta un 0,46 por ser inversamente proporcional, igual que lo explicado anteriormente. El 25% de los encuestados responde **A veces**, un 27% responde a **Casi siempre** pero se debe descontar un 0,19%. Un 29% respondió **Siempre** pero se le descuenta un 0,13% ya que algunas preguntas están inversamente proporcionales y ese 0,13% en vez de ser **Siempre** corresponde a **Nunca**. Existe un 0,5% de respuestas **No contestadas** por los encuestados y un 2% de **Error** debido a que las personas encuestadas no respondieron correctamente siguiendo las indicaciones de los encuestadores.

- Resultados comparando calidad de vida laboral por total de encuestas en empresas públicas y privadas de la ciudad de Chillán.



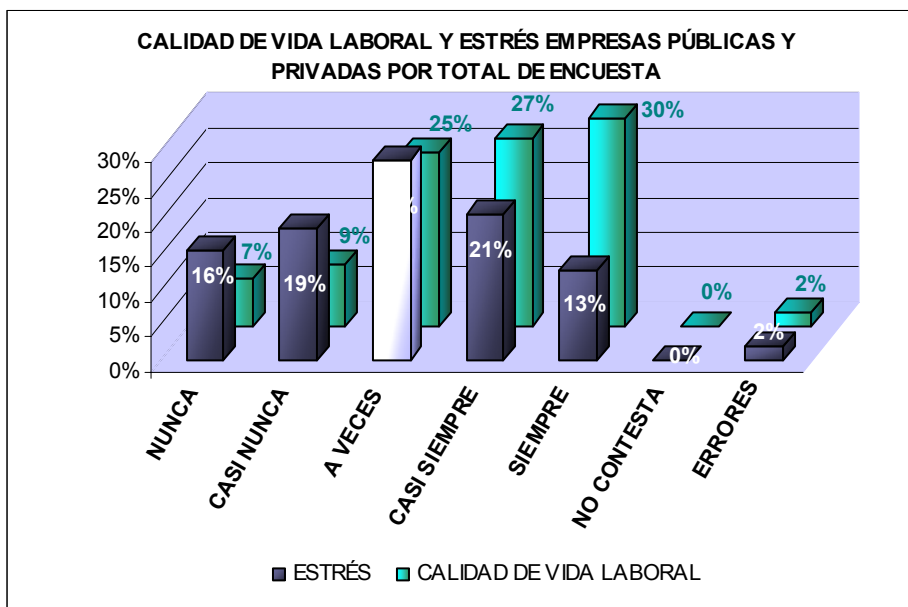
Al comparar Calidad de Vida Laboral en empresas públicas y privadas el resultado por clasificación resulta análogo. Las personas que responden **Nunca** son de 8% para empresas públicas y 7% para empresas privadas, **Casi Nunca** se observa 10% para empresas públicas y 8% en las empresas privadas, **A Veces** muestra 25% tanto para empresas públicas y privadas, **Casi Siempre** denota una diferencia un tanto mayor, 24% para empresas públicas y 30% en las empresas privadas, los encuestados que responden **Siempre** corresponden a 29% en empresas públicas y privadas, **No Contestan** el 0% en ambas, y finalmente se observa un **Error** de 5% en empresas públicas y 1% en las empresas privadas.

- Resultados comparando estrés por total de encuestas en empresas públicas y privadas de la ciudad de Chillán.



Se realiza el mismo análisis con los datos de Estrés, el resultado muestra un comportamiento similar para empresas públicas y privadas, los encuestados que responden **Nunca** es de 15% en empresas públicas y 17% en las empresas privadas, aumenta la cantidad de personas que responden **Casi Nunca** a 18% para las empresas públicas y 20% las privadas, **A Veces**, aumenta en las empresas públicas a 32% superando a las empresas privadas con 27%, responden **Casi Siempre** 20% en empresas públicas y 21% en empresas privadas, **No Responden** 0% y se encuentran 3% de errores en empresas públicas y 1% en las empresas privadas.

- Resultados comparando calidad de vida laboral y estrés por total de encuestas en empresas públicas y privadas de la ciudad de Chillán.



Del gráfico se desprende las diferencias que existen entre el total de respuesta de Calidad de Vida Laboral comparado con el total de respuestas de Estrés de acuerdo a las clasificaciones nunca, casi nunca, a veces, casi siempre, siempre.

Si se compara la respuesta siempre de Calidad de Vida laboral totales con Estrés de respuestas totales se puede ver la notoria diferencia que existe entre ellas. Se puede decir además que si se compara la respuesta a veces la diferencia es mínima.

# **CAPÍTULO VIII**

## ANÁLISIS DE RESULTADOS

### 8.1 Análisis calidad de vida laboral.

Tabla N° 5: “Calidad de vida Laboral”

NIVEL	CVL	PORCENTAJE
ALTO	198	66,00%
INTERMEDIO	96	32,00%
BAJO	0	0,00%
ERROR	6	2,00%
<b>TOTAL</b>	<b>300</b>	<b>100%</b>

De la tabla N° 5 se desprende que existe un 66% de los encuestados que poseen una Calidad de Vida Laboral **Alto**, un 32% está en el **Nivel intermedio**, un 0% de los encuestados posee un nivel Bajo de Calidad de Vida Laboral.

Tabla N° 6: “Calidad de Vida Laboral hombres en relación con las mujeres”

CVL	ALTO		INTERMEDIO		BAJO		ERRORES	TOTAL
<b>TOTAL</b>	<b>198</b>		<b>96</b>		<b>0</b>		<b>6</b>	<b>300</b>
<b>SEXO</b>	<b>HOMBRES</b>	<b>MUJERES</b>	<b>HOMBRES</b>	<b>MUJERES</b>	<b>HOMBRES</b>	<b>MUJERES</b>		
<b>CANTIDAD</b>	100	98	35	61	0	0	6	
<b>PORCENTAJE</b>	51%	49%	36%	64%	0	0	2%	

De la tabla N° 6 se deduce que de un total de 198 personas con Calidad de Vida Laboral **Alto** que equivale al 66% de los encuestados un 51% corresponde a los hombres y un 49% a las mujeres. Con una Calidad de Vida Laboral **Intermedio** que son 96 personas, es decir, un 32% del total de los encuestados, un 36% corresponde a los hombres y un 64% corresponde a las mujeres. Existe un 0% del total de los encuestados que se encuentra con una Calidad de Vida Laboral **Bajo**. Se tiene un 2% de error que corresponden a 6 encuestas debido a que los encuestados no siguieron las instrucciones de manera correcta.



**Tabla N° 7: “Calidad de Vida Laboral Alta de los hombres relacionada con la edad”**

CVL ALTO	HOMBRES	PORCENTAJE
MENOS 20 AÑOS	3	3%
21-30 AÑOS	37	37%
31-40 AÑOS	33	33%
41-50 AÑOS	19	19%
51-60 AÑOS	6	6%
MÁS DE 60 AÑOS	2	2%
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>100%</b>

De la tabla N° 7 de un total de 100 hombres que poseen una Calidad de Vida Laboral **Alta**, un 3% tiene una edad menor a 20 años, un 37% se encuentra entre 21 y 30 años, un 33% se encuentra entre 31 y 40 años, un 19% está entre los 41 y 50 años, un 6% entre los 51 y 60 años, y de los hombres que tienen más de 60 años existe un 2% que posee Calidad de Vida Laboral **Alta**.

**Tabla N° 8: “Calidad de Vida Laboral Alta de las mujeres relacionada con la edad”**

CVL ALTO	MUJERES	PORCENTAJE
MENOS 20 AÑOS	6	6%
21-30 AÑOS	34	35%
31-40 AÑOS	40	41%
41-50 AÑOS	13	13%
51-60 AÑOS	4	4%
MÁS DE 60 AÑOS	1	1%
<b>TOTAL</b>	<b>98</b>	<b>100%</b>

De la Tabla N° 8 de un total de 98 mujeres que poseen Calidad de Vida Laboral alta, un 6% se encuentra en una edad menor a 20 años, un 35% está entre 21 y 30 años, un 41% se encuentra entre 31 y 40 años, un 13% de los encuestados tiene una edad entre 41 y 50 años, un 4% entre 51 y 60 años, y un 1% tiene más de 60 años de edad.

**Tabla N° 9: “Calidad de Vida Laboral Intermedio de los hombres relacionado con la edad”**

CVL INTERMEDIO	HOMBRES	PORCENTAJE
MENOS 20 AÑOS	2	6%
21-30 AÑOS	10	29%
31-40 AÑOS	13	37%
41-50 AÑOS	6	17%
51-60 AÑOS	4	11%
MÁS DE 60 AÑOS	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>35</b>	<b>100%</b>

En la tabla N° 9 de los hombres que poseen una Calidad de Vida Laboral Intermedia, un 6% tiene menos de 20 años de edad, un 29% se encuentra entre 21 y 30 años, entre 31 y 40 años se tiene un 37%, existe un 17% para los hombres que se encuentran entre 41 y 50 años, un 11% para los que tienen entre 51 y 60 años y no existen hombres con una Calidad de Vida Laboral Intermedia que tengan más de 60 años.

**Tabla N° 10: “Calidad de Vida Laboral Intermedio de las mujeres en un relacionado con la edad”**

CVL INTERMEDIO	MUJERES	PORCENTAJE
MENOS 20 AÑOS	2	3%
21-30 AÑOS	30	49%
31-40 AÑOS	16	26%
41-50 AÑOS	9	15%
51-60 AÑOS	3	5%
MÁS DE 60 AÑOS	1	2%
<b>TOTAL</b>	<b>61</b>	<b>100%</b>

De la tabla N° 10 del total de las encuestadas mujeres que se encuentran en una Calidad de Vida Laboral Intermedia en comparación con su edad, existe un 3% de mujeres que poseen menos de 20 años, un 49% de edades entre los 21 y 30 años, un 26% está entre los 31 y 40, entre las edades 41 y 50 se tiene un 15% de los encuestados, existe un 5% que se encuentra entre las edades 51 y 60, y sólo un 2% poseen más de 60 años.

**Tabla N° 11: “Alta Calidad de Vida Laboral de los hombres, relacionado con su estado civil”**

CVL ALTO HOMBRES	SOLTERO	CASADO	SEPARADO	VIUDO	TOTAL
MENOS 20 AÑOS	2	0	1	0	3
21-30 AÑOS	25	11	1	0	37
31-40 AÑOS	12	14	7	0	33
41-50 AÑOS	0	12	7	0	19
51-60 AÑOS	0	5	1	0	6
MÁS DE 60 AÑOS	0	0	3	0	3

**Tabla N° 12: “Porcentaje de Alta Calidad de Vida Laboral de los hombres relacionado con su estado civil”**

PORCENTAJE	SOLTERO	CASADO	SEPARADO	VIUDO
MENOS 20 AÑOS	67%	0%	33%	0%
21-30 AÑOS	68%	30%	3%	0%
31-40 AÑOS	36%	42%	21%	0%
41-50 AÑOS	0%	63%	37%	0%
51-60 AÑOS	0%	83%	17%	0%
MÁS DE 60 AÑOS	0%	0%	100%	0%

De la tabla N° 11 y N° 12 de de los hombres con una Calidad de Vida Laboral **Alta** que tienen menos de 20 años de edad que en total son 3, un 67% es soltero y un 33% separado, en casado y viudo se tiene un 0%; de un total de 37 hombres que poseen una Calidad de Vida Laboral **Alta** y están entre 21 y 30 años, un 68% es soltero, un 30% casado y un 3% separado, un 0% de viudo en esta clasificación; de los que están entre 31 y 40 años que son total 33 hombres, 36% es soltero, un 42% casado, un 21% separado, 0% viudo; de 19 hombres que pertenecen a las edades entre 41 y 50, un 0% es soltero, un 63% casado, 37% separado y un 0% viudo; de 6 hombres que están entre las edades de 51 y 60, un 0% es soltero, un 83% casado; un 17% separado y un 0% viudo; hombres con más de 60 años que son 6; 0% soltero, 0% casado, 100% son separados y 0% viudo.

**Tabla N° 13: “Alta Calidad de Vida Laboral de las mujeres, relacionado con su estado civil”**

CVL ALTO MUJERES	SOLTERO	CASASO	SEPARADO	VIUDO	TOTAL
MENOS 20 AÑOS	5	1	0	0	6
21-30 AÑOS	28	6	0	0	34
31-40 AÑOS	19	10	11	0	40
41-50 AÑOS	6	4	3	0	13
51-60 AÑOS	0	1	3	0	4
MÁS DE 60 AÑOS	1	0	0	0	1

**Tabla N° 14: “Porcentaje Alta Calidad de Vida Laboral de las mujeres relacionado con su estado civil”**

PORCENTAJE	SOLTERO	CASADO	SEPARADO	VIUDO
MENOS 20 AÑOS	83%	17%	0%	0%
21-30 AÑOS	82%	18%	0%	0%
31-40 AÑOS	48%	25%	28%	0%
41-50 AÑOS	46%	31%	23%	0%
51-60 AÑOS	0%	25%	75%	0%
MÁS DE 60 AÑOS	100%	0%	0%	0%

De la tabla N° 13 y 14 de las mujeres con una Calidad de Vida Laboral **Alta** que tienen menos de 20 años de edad que en total son 6 mujeres, un 83% es soltera y un 17% casada, separada y viuda tiene un 0%; de un total de 34 mujeres que poseen una Calidad de Vida Laboral **Alta** y están entre las edades 21 y 30, un 82% es soltera, un 18% casada, un 0% separada y un 0% viudo; de los que están entre 31 y 40 años que son total 40 mujeres, 48% es soltera, un 25% casada, un 28% separada, 0% viuda; de 13 mujeres que pertenecen a las edades entre 41 y 50, un 46% es soltera, un 31% casada, 23% separada y un 0% viuda; de 4 mujeres que están entre las edades de 51 y 60, un 0% es soltero, un 25% casada; un 75% separada y un 0% viudo; mujeres con más de 60 años que es una 1 y de este total existe un 100% soltera, 0% casado, 0% separado y 0% viudo.

**Tabla N° 15: “Calidad de Vida Laboral Intermedio de los hombres relacionado con su estado civil”**

CVL INTERMEDIO HOMBRES	SOLTERO	CASADO	SEPARADO	VIUDO	TOTAL
MENOS 20 AÑOS	2	0	0	0	2
21-30 AÑOS	9	1	0	0	10
31-40 AÑOS	3	5	5	0	13
41-50 AÑOS	0	4	1	1	6
51-60 AÑOS	0	2	2	0	4
MÁS DE 60 AÑOS	0	0	0	0	0

**Tabla N 16: “Porcentaje de Calidad de Vida Laboral Intermedio de los hombres relacionado con su estado civil”**

EDAD	PORCENTAJE			
MENOS 20 AÑOS	100%	0%	0%	0%
21-30 AÑOS	90%	10%	0%	0%
31-40 AÑOS	23%	38%	38%	0%
41-50 AÑOS	0%	67%	17%	17%
51-60 AÑOS	0%	50%	50%	0%
MÁS DE 60 AÑOS	0%	0%	0%	0%

De la tabla N° 15 y 16 de los hombres con una Calidad de Vida Laboral **Intermedia** que tienen menos de 20 años de edad de un total de 2, un 100% es soltero, existe un 0% para casado, separado y viudo; de un total de 10 hombres que poseen una Calidad de Vida Laboral **Intermedia** y que están entre 21 y 30 años, un 90% es soltero, un 10% casado y un 0% separado, un 0% viudo; de los que están entre 31 y 40 años que son total 13 hombres, 23% es soltero, un 38% casado, un 38% separado, 0% viudo; de 6 hombres que pertenecen a las edades entre 41 y 50, un 0% es soltero, un 67% casado, 17% separado y un 17% viudo; de 4 hombres que están entre las edades de 51 y 60, un 0% es soltero, un 50% casado; un 50% separado y un 0% viudo; hombres con más de 60 años que son 0; 0% soltero, 0% casado, 0% son separados y 0% viudo.

**Tabla N° 17: “Calidad de Vida Laboral Intermedio de las mujeres relacionado con su estado civil”**

CVL INTERMEDIO MUJERES	SOLTERO	CASADO	SEPARADO	VIUDO	TOTAL
MENOS 20 AÑOS	1	1	0	0	2
21-30 AÑOS	19	8	3	0	30
31-40 AÑOS	8	5	3	0	16
41-50 AÑOS	3	5	1	0	9
51-60 AÑOS	0	1	2	0	3
MÁS DE 60 AÑOS	0	1	0	0	1

**Tabla N° 18: “Porcentaje de Calidad de Vida Laboral Intermedio de las mujeres relacionado con su estado civil”**

EDAD	PORCENTAJE			
MENOS 20 AÑOS	50%	50%	0%	0%
21-30 AÑOS	63%	27%	10%	0%
31-40 AÑOS	50%	31%	19%	0%
41-50 AÑOS	33%	56%	11%	0%
51-60 AÑOS	0%	33%	67%	0%
MÁS DE 60 AÑOS	0%	100%	0%	0%

De la tabla N° 17 y N° 18 de las mujeres con una Calidad de Vida Laboral **Intermedia** que tienen menos de 20 años de edad de un total de 2 mujeres, un 50% es soltera y un 50% casada, separada y viuda tiene un 0%; de un total de 30 mujeres que poseen una Calidad de Vida Laboral **Intermedia** y están entre las edades 21 y 30, un 63% es soltera, un 27% casada, un 10% separada y un 0% viuda; de los que están entre 31 y 40 años de un total de 16 mujeres, 50% es soltera, un 31% casada, un 19% separada, 0% viuda; de 9 mujeres que pertenecen a las edades entre 41 y 50, un 33% es soltera, un 56% casada, 11% separada y un 0% viuda; de 3 mujeres que están entre las edades de 51 y 60, un 0% es soltero, un 33% casada; un 67% separada y un 0% viudo; mujeres con más de 60 años 1 persona y de este total existe un 0% soltera, 100% casado, 0% separado y 0% viudo.

**Tabla N° 19: “Alta Calidad de Vida Laboral relacionado con el número de personas que componen el grupo familiar”**

CVL	GRUPO FAMILIAR			TOTAL
	1-2 PERSONAS	3-4 PERSONAS	MAS DE 4 PERSONAS	
<b>ALTO</b>	47	107	44	198
HOMBRE	24	53	23	100
MUJER	23	54	21	98
<b>INTERMEDIO</b>	14	51	31	96
HOMBRE	5	20	10	35
MUJER	9	31	21	61
<b>BAJO</b>	0	0	0	0
HOMBRE	0	0	0	0
MUJER	0	0	0	0
<b>ERROR</b>				6
			<b>TOTAL</b>	300

**Tabla N 20: “Porcentaje de Alta Calidad de Vida Laboral relacionado con el número de personas que componen el grupo familiar”**

PORCENTAJE	1-2 PERSONAS	3-4 PERSONAS	MAS DE 4 PERSONAS
<b>ALTO</b>	24%	54%	22%
HOMBRE	12%	27%	12%
MUJER	12%	27%	11%
<b>INTERMEDIO</b>	15%	53%	32%
HOMBRE	5%	21%	10%
MUJER	9%	32%	22%
<b>BAJO</b>	0%	0%	0%
HOMBRE	0%	0%	0%
MUJER	0%	0%	0%

De la tabla N° 19 y N° 20 de los hombres y mujeres que poseen una Calidad de Vida Laboral **Alto** un 12% de los hombres y un 12% de las mujeres encuestados está compuesto por un grupo familiar de 1 a 2 personas, un 27% de los hombres y un 27% de las mujeres está compuesto por un grupo familiar entre 3 a 4 personas, un 12% hombres y un 11% mujeres está compuesto por un grupo familiar de más de 4 personas. Con una Calidad de Vida Laboral **Intermedio** un 5% de los hombres y

un 9% de las mujeres está compuesto por un grupo familiar de 1 a 2 personas, un 21% de los hombres y 32% de las mujeres está compuesto por un grupo familiar entre 3 a 4 personas, un 10% de los hombres y un 22% de las mujeres está compuesto por un grupo familiar de más de 4 personas. No existe una Calidad de Vida Laboral **Bajo**.



## 8.2 Análisis de estrés.

**Tabla N° 21: “Tabla de Estrés, Agotamiento Emocional, Despersonalización y Realización Personal”**

	PUNTUACION	TOTAL	PORCENTAJE
AE	BAJO	82	27%
	MEDIO	153	51%
	ALTO	59	20%
	NULO	6	2%
	<b>TOTAL</b>	<b>300</b>	<b>100%</b>
DP	BAJO	6	2%
	MEDIO	87	29%
	ALTO	201	67%
	NULO	6	2%
	<b>TOTAL</b>	<b>300</b>	<b>100%</b>
RP	BAJO	9	3%
	MEDIO	81	27%
	ALTO	204	68%
	NULO	6	2%
	<b>TOTAL</b>	<b>300</b>	<b>100%</b>

De la tabla N° 21 se desprende que existe un **Alto** nivel de Estrés, que se divide en un 20% de **Agotamiento Emocional**, un 67% **Despersonalización** y un 68% **Realización Personal**. De los que se encuentran en un nivel de estrés **Medio** existe un 51% que se encuentra en **Agotamiento Emocional**, un 29% **Despersonalización** y un 57% **Realización Personal**. De los que se encuentran en un nivel de estrés **Bajo** existe un 27,33% que se encuentra en **Agotamiento Emocional**, un 2% **Despersonalización** y un 3% **Realización Personal**. Existe un 2% de error, que corresponde a Nulos, debido a que los encuestados no contestaron todas las preguntas del cuestionario.

**Tabla N° 22: “Nivel Estrés según sexo en Agotamiento Emocional, Despersonalización y Realización Personal”**

	SEXO	ALTO	MEDIO	BAJO
AE	HOMBRE	20	70	45
	MUJER	39	83	37
	<b>TOTAL</b>	<b>59</b>	<b>153</b>	<b>82</b>
	<b>PORCENTAJE</b>	<b>20%</b>	<b>51%</b>	<b>27%</b>
	HOMBRE	34%	46%	55%
	MUJER	66%	54%	45%
DP	HOMBRE	96	36	3
	MUJER	105	51	3
	<b>TOTAL</b>	<b>201</b>	<b>87</b>	<b>6</b>
	<b>PORCENTAJE</b>	<b>67%</b>	<b>29%</b>	<b>2%</b>
	HOMBRE	48%	41%	50%
	MUJER	52%	59%	50%
RP	HOMBRE	90	41	4
	MUJER	114	40	5
	<b>TOTAL</b>	<b>204</b>	<b>81</b>	<b>9</b>
	<b>PORCENTAJE</b>	<b>68%</b>	<b>27%</b>	<b>3%</b>
	HOMBRE	44%	51%	44%
	MUJER	56%	49%	56%

La tabla N° 22 y N° 23 muestran que del 20% de un **Alto Agotamiento Emocional (AE)**, el 66% corresponde a mujeres con alto agotamiento emocional, y una proporción menor corresponde a hombres con agotamiento emocional alto (34%). Las personas que muestran un estrés **Medio en agotamiento emocional** corresponde al 51%, del cual, 54% corresponde a mujeres y 46% a hombres. Cuando se observa un **bajo** nivel de estrés en **agotamiento emocional** se habla del 27% que se reparte en 45% para las mujeres y 55% para los hombres.

**Tabla N° 23: “Nivel de Estrés como Agotamiento Emocional, Despersonalización, Realización Personal, según estado civil”**

	ESTADO CIVIL	ALTO	MEDIO	BAJO	% ALTO	% MEDIO	% BAJO
AE	SOLTERO (A)	28	73	42	47%	48%	51%
	CASADO (A)	24	44	29	41%	29%	35%
	SEPARADO (A)	6	36	11	10%	24%	13%
	VIUDO (A)	1	0	0	2%	0%	0%
	<b>TOTAL</b>	<b>59</b>	<b>153</b>	<b>82</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>
DP	SOLTERO (A)	88	55	0	44%	63%	0%
	CASADO (A)	68	24	5	34%	28%	83%
	SEPARADO (A)	44	8	1	22%	9%	17%
	VIUDO (A)	1	0	0	0%	0%	0%
	<b>TOTAL</b>	<b>201</b>	<b>87</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>
RP	SOLTERO (A)	100	39	4	49%	48%	44%
	CASADO (A)	65	28	4	32%	35%	44%
	SEPARADO (A)	38	14	1	19%	17%	11%
	VIUDO (A)	1	0	0	0%	0%	0%
	<b>TOTAL</b>	<b>204</b>	<b>81</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Para un **Agotamiento Emocional Alto** de un total de 59 personas las solteras muestran un nivel mayor con un 47%, seguido por las personas casadas que presentan un 41% de agotamiento emocional, un 10% para los separados y un 2% para los viudos. De los que mostraron un nivel **Medio de agotamiento emocional** se repite la mayor proporción en los solteros con 48%, seguidos por los casados con 29%, los separados tienen 24% de agotamiento emocional medio, y no se observa estrés por agotamiento emocional medio en los viudos. Las personas con nivel **bajo** en agotamiento emocional muestran un total de 82 personas, con 51% de solteros, 35% de casados. 13% de separados y 0% de viudos.

Al analizar el estrés por **Despersonalización** se observa un 44% de solteros con **alto** nivel, 34% en casados y 22% en separados, los viudos no muestran estrés en despersonalización. Para un nivel **medio** en despersonalización se observa 63%, muy superior al 28% que presentan los casados y lejos del 9% de despersonalización de los separados, nuevamente los viudos presentan 0%. Con **bajo** nivel de estrés en despersonalización se observa que los solteros tienen 0%,

83% los casados, quienes muestran el mayor nivel de bajo nivel de despersonalización, 17% los separados y 0% los viudos.

El tercer nivel es la **Realización Personal** con un total de 204 personas con **bajo** nivel, que se dividen en 44% de solteros, 44% de casados y 11% separados, los viudos muestran un 0%. Los solteros muestran un mayor nivel de Realización Personal en alto y medio nivel de realización personal, seguidos por los casados y separados, los viudos muestran 0%.

**Tabla N° 24: “Estrés comparando Hombres y Mujeres con distinto Estado Civil”**

		ESTADO CIVIL	HOMBRE	MUJER	% HOMBRE	% MUJER
AE	ALTO	SOLTERO (A)	6	22	30%	56%
		CASADO (A)	10	14	50%	36%
		SEPARADO (A)	3	3	15%	8%
		VIUDO (A)	1	0	5%	0%
		<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>39</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>
	MEDIO	SOLTERO (A)	28	45	40%	54%
		CASADO (A)	22	22	31%	27%
		SEPARADO (A)	20	16	29%	19%
		VIUDO (A)	0	0	0%	0%
		<b>TOTAL</b>	<b>70</b>	<b>83</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>
	BAJO	SOLTERO (A)	19	23	42%	62%
		CASADO (A)	22	7	49%	19%
SEPARADO (A)		4	7	9%	19%	
VIUDO (A)		0	0	0%	0%	
<b>TOTAL</b>		<b>45</b>	<b>37</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	
DP	ALTO	SOLTERO (A)	34	55	35%	52%
		CASADO (A)	37	31	39%	30%
		SEPARADO (A)	25	19	26%	18%
		VIUDO (A)	0	0	0%	0%
		<b>TOTAL</b>	<b>96</b>	<b>105</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>
	MEDIO	SOLTERO (A)	20	35	56%	69%
		CASADO (A)	14	10	39%	20%
		SEPARADO (A)	2	6	6%	12%
		VIUDO (A)	0	0	0%	0%
		<b>TOTAL</b>	<b>36</b>	<b>51</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>
	BAJO	SOLTERO (A)	0	0	0%	0%
		CASADO (A)	3	2	100%	67%
SEPARADO (A)		0	1	0%	33%	
VIUDO (A)		0	0	0%	0%	
<b>TOTAL</b>		<b>3</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	
RP	ALTO	SOLTERO (A)	31	69	34%	61%
		CASADO (A)	36	29	40%	25%
		SEPARADO (A)	22	16	24%	14%
		VIUDO (A)	1	0	1%	0%
		<b>TOTAL</b>	<b>90</b>	<b>114</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>
	MEDIO	SOLTERO (A)	20	19	49%	48%
		CASADO (A)	16	12	39%	30%
		SEPARADO (A)	5	9	12%	23%
		VIUDO (A)	0	0	0%	0%
		<b>TOTAL</b>	<b>41</b>	<b>40</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>
	BAJO	SOLTERO (A)	2	2	50%	40%
		CASADO (A)	2	2	50%	40%
SEPARADO (A)		0	1	0%	20%	
VIUDO (A)		0	0	0%	0%	
<b>TOTAL</b>		<b>4</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	

La tabla N° 24 se desprende que las mujeres solteras presentan mayor nivel alto de estrés en agotamiento emocional alto, que los hombres solteros y los

hombres casados tienen un mayor nivel de agotamiento emocional que las mujeres casadas.

En agotamiento emocional medio los que muestran mayor estrés siguen siendo las mujeres solteras en comparación con los hombres solteros. Los hombres y mujeres casados muestran igual cantidad de personas con agotamiento emocional medio.

Los hombres tienen un agotamiento emocional más bajo que las mujeres.

Al analizar la despersonalización se puede observar que las mujeres poseen un nivel alto mayor que los hombres y dentro de ellas las solteras suman el total más grande con un 52%. En el nivel medio nuevamente las mujeres tienen mayor nivel de estrés con un 69%. Para el nivel bajo de estrés en despersonalización los hombres y mujeres tienen igual cantidad de personas, encontrándose la mayor cantidad en hombres y mujeres casados.

Al momento de evaluar la realización personal en un nivel **Alto**, las mujeres tienen un 61% en las solteras, superior al 34% en los hombres, al observar los totales nuevamente las mujeres superan a la cantidad de hombres con realización personal. La realización personal **Medio** es similar para hombres y mujeres, siendo las mujeres y hombres solteros los que muestran mayor cantidad de realización personal.

**Tabla N° 25: “Estrés analizado por edades”**

	EDAD	ALTO	MEDIO	BAJO	% ALTO	% MEDIO	% BAJO
AE	MENOS 20 AÑOS	5	4	4	8%	3%	5%
	21-30 AÑOS	20	52	39	34%	34%	48%
	31-40 AÑOS	21	57	24	36%	37%	29%
	41-50 AÑOS	11	28	8	19%	18%	10%
	51-60	2	9	6	3%	6%	7%
	MÁS 60	0	3	1	0%	2%	1%
	<b>TOTAL</b>	<b>59</b>	<b>153</b>	<b>82</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>
DP	MENOS 20	11	2	0	5%	2%	0%
	21-30 AÑOS	62	46	3	31%	53%	50%
	31-40 AÑOS	76	25	1	38%	29%	17%
	41-50 AÑOS	36	10	1	18%	11%	17%
	51-60	13	3	1	6%	3%	17%
	MÁS 60	3	1	0	1%	1%	0%
	<b>TOTAL</b>	<b>201</b>	<b>87</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>
RP	MENOS 20 AÑOS	8	5	0	4%	6%	0%
	21-30 AÑOS	72	36	3	35%	44%	33%
	31-40 AÑOS	75	25	2	37%	31%	22%
	41-50 AÑOS	33	11	3	16%	14%	33%
	51-60	12	4	1	6%	5%	11%
	MÁS 60	4	0	0	2%	0%	0%
	<b>TOTAL</b>	<b>204</b>	<b>81</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

En agotamiento emocional se infiere que es mayor la cantidad de personas que presentan un nivel **Medio**, no presentando mayor diferencia en los porcentajes individuales por edad.

Para **Despersonalización** la mayor cantidad de personas muestra un alto nivel.

**Realización Personal Nivel Alto** muestra también mayor cantidad de personas.

**Tabla N° 26: “Estrés por edad entre hombres y mujeres”**

		EDAD	HOMBRE	MUJER	% HOMBRE	% MUJER
AE	ALTO	MENOS 20 AÑOS	2	3	10%	8%
		21-30 AÑOS	3	17	15%	44%
		31-40 AÑOS	7	14	35%	36%
		41-50 AÑOS	6	5	30%	13%
		51-60	2	0	10%	0%
		MÁS 60	0	0	0%	0%
		<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>39</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>
	MEDIO	MENOS 20 AÑOS	2	2	3%	2%
		21-30 AÑOS	21	31	30%	37%
		31-40 AÑOS	28	29	40%	35%
		41-50 AÑOS	13	15	19%	18%
		51-60	4	5	6%	6%
		MÁS 60	2	1	3%	1%
		<b>TOTAL</b>	<b>70</b>	<b>83</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>
	BAJO	MENOS 20 AÑOS	1	3	2%	8%
		21-30 AÑOS	23	16	51%	43%
		31-40 AÑOS	11	13	24%	35%
		41-50 AÑOS	6	2	13%	5%
51-60		4	2	9%	5%	
MÁS 60		0	1	0%	3%	
<b>TOTAL</b>		<b>45</b>	<b>37</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	
DP	ALTO	MENOS 20 AÑOS	5	6	5%	6%
		21-30 AÑOS	24	38	25%	36%
		31-40 AÑOS	36	40	38%	38%
		41-50 AÑOS	21	15	22%	14%
		51-60	8	5	8%	5%
		MÁS 60	2	1	2%	1%
		<b>TOTAL</b>	<b>96</b>	<b>105</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>
	MEDIO	MENOS 20 AÑOS	0	2	0%	4%
		21-30 AÑOS	22	24	61%	47%
		31-40 AÑOS	9	16	25%	31%
		41-50 AÑOS	4	6	11%	12%
		51-60	1	2	3%	4%
		MÁS 60	0	1	0%	2%
		<b>TOTAL</b>	<b>36</b>	<b>51</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>
	BAJO	MENOS 20 AÑOS	0	0	0%	0%
		21-30 AÑOS	1	2	33%	67%
		31-40 AÑOS	1	0	33%	0%
		41-50 AÑOS	0	1	0%	33%
51-60		1	0	33%	0%	
MÁS 60		0	0	0%	0%	
<b>TOTAL</b>		<b>3</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	
RP	ALTO	MENOS 20 AÑOS	3	5	3%	4%
		21-30 AÑOS	26	46	29%	40%



		31-40 AÑOS	32	43	36%	38%
		41-50 AÑOS	19	14	21%	12%
		51-60	8	4	9%	4%
		MÁS 60	2	2	2%	2%
		<b>TOTAL</b>	<b>90</b>	<b>114</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>
	<b>MEDIO</b>	MENOS 20 AÑOS	2	3	5%	8%
		21-30 AÑOS	20	16	49%	40%
		31-40 AÑOS	13	12	32%	30%
		41-50 AÑOS	5	6	12%	15%
		51-60	1	3	2%	8%
		MÁS 60	0	0	0%	0%
		<b>TOTAL</b>	<b>41</b>	<b>40</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>
	<b>BAJO</b>	MENOS 20 AÑOS	0	0	0%	0%
21-30 AÑOS		1	2	25%	40%	
31-40 AÑOS		1	1	25%	20%	
41-50 AÑOS		1	2	25%	40%	
51-60		1	0	25%	0%	
MÁS 60		0	0	0%	0%	
<b>TOTAL</b>		<b>4</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	

Las mujeres de 21-30 años presentan un mayor porcentaje de **Agotamiento Emocional Alto** que los hombres de la misma edad, mientras que los hombres de 41-50 tienen mayor estrés en agotamiento emocional que las mujeres de la misma edad. Entre los 31-40 años hombres y mujeres presentan un nivel de estrés similar.

Para el caso de **Despersonalización Alto** nuevamente las mujeres de 21-30 años tienen mayor porcentaje 36% y los hombres de la misma edad un 25%, los hombres de 41-50 años tienen un porcentaje mayor que las mujeres en 22% y 14% respectivamente.

### 8.3 Comparación calidad de vida laboral y estrés.

**Tabla N° 27: Empresas públicas y privadas relacionada con una Calidad de Vida Laboral**

EMPRESA	ALTO	INTERMEDIO	BAJO	% ALTO	% INTERMEDIO	% BAJO
PUBLICA	77	50	0	39%	52%	0%
PRIVADA	121	46	0	61%	48%	0%
<b>TOTAL</b>	<b>198</b>	<b>96</b>	<b>0</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>0%</b>

**Tabla N° 28: Calidad de Vida Laboral de hombres y mujeres en empresas públicas y privadas**

	EMPRESA	PUBLICA	PRIVADA	% PUBLICA	% PRIVADA
<b>ALTO</b>	HOMBRE	33	67	43%	55%
	MUJER	44	54	57%	45%
	<b>TOTAL</b>	<b>77</b>	<b>121</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>
<b>INTERMEDIO</b>	HOMBRE	13	22	26%	48%
	MUJER	37	24	74%	52%
	<b>TOTAL</b>	<b>50</b>	<b>46</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>
<b>BAJO</b>	HOMBRE	0	0	0%	0%
	MUJER	0	0	0%	0%
	<b>TOTAL</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>

De la tabla N° 27 y N° 28 de un total de 77 personas encuestadas con Calidad de Vida Laboral **Alto** un 33 corresponden a los hombres y 44 a mujeres, de empresas públicas; de un total de 121 encuestados 67 hombres y 54 mujeres corresponden a empresas privadas que poseen una Calidad de Vida Laboral **Alto**.

De un total de 50 encuestados con una Calidad de Vida Laboral **Intermedio** 13 hombres y 37 mujeres corresponde a empresas públicas; de un total de 46 personas con una Calidad de Vida Laboral **Intermedio** 22 hombres y 24 mujeres son de empresas privadas.

No existen personas de empresas públicas y privadas con una Calidad de Vida Laboral **Bajo**.

**Tabla Nº 29: Estrés empresas públicas y privadas**

	EMPRESA	ALTO	MEDIO	BAJO	% ALTO	% MEDIO	% BAJO
AE	PUBLICA	24	70	33	41%	46%	40%
	PRIVADA	35	83	49	59%	54%	60%
	<b>TOTAL</b>	<b>59</b>	<b>153</b>	<b>82</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>
DP	PUBLICA	89	35	3	44%	40%	50%
	PRIVADA	112	52	3	56%	60%	50%
	<b>TOTAL</b>	<b>201</b>	<b>87</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>
RP	PUBLICA	92	33	2	45%	41%	22%
	PRIVADA	113	48	7	55%	59%	78%
	<b>TOTAL</b>	<b>205</b>	<b>81</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

**Tabla Nº 30: Estrés empresas públicas y privadas en relación con el hombres y mujeres**

		EMPRESA	HOMBRE	MUJER	% HOMBRE	% MUJER
AE	ALTO	PUBLICA	8	16	40%	41%
		PRIVADA	12	23	60%	59%
		<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>39</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>
	MEDIO	PUBLICA	21	49	30%	59%
		PRIVADA	49	34	70%	41%
		<b>TOTAL</b>	<b>70</b>	<b>83</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>
	BAJO	PUBLICA	17	16	38%	43%
		PRIVADA	28	21	62%	57%
		<b>TOTAL</b>	<b>45</b>	<b>37</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>
DP	ALTO	PUBLICA	35	54	36%	51%
		PRIVADA	61	51	64%	49%
		<b>TOTAL</b>	<b>96</b>	<b>105</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>
	MEDIO	PUBLICA	10	25	28%	49%
		PRIVADA	26	26	72%	51%
		<b>TOTAL</b>	<b>36</b>	<b>51</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>
	BAJO	PUBLICA	1	2	33%	67%
		PRIVADA	2	1	67%	33%
		<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>
RP	ALTO	PUBLICA	31	61	34%	54%
		PRIVADA	59	53	66%	46%
		<b>TOTAL</b>	<b>90</b>	<b>114</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>
	MEDIO	PUBLICA	14	19	34%	48%
		PRIVADA	27	21	66%	53%
		<b>TOTAL</b>	<b>41</b>	<b>40</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>
	BAJO	PUBLICA	1	1	25%	20%
		PRIVADA	3	4	75%	80%
		<b>TOTAL</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

De la tabla N° 29 y N° 30 las personas con **Agotamiento Emocional (AE) Alto** de empresas públicas y privadas son 24 y 35 personas respectivamente. Con un **AE Medio** existen 70 personas que pertenecen a empresas públicas y 83 a privadas. De un **AE Bajo** 33 personas son de empresas públicas y 49 de empresas privadas.

Con **Despersonalización (DP) Alto**, 89 personas corresponden al sector público y un 112 al sector privado. Con un **DP Medio** existen 35 personas que pertenecen a empresas públicas y 52 a privadas. De un **DP Bajo** 3 personas son de empresas públicas y 3 de empresas privadas.

Con Realización Personal (**RP) Alto**, 92 personas corresponden al sector público y un 113 al sector privado. Con un **RP Medio** existen 33 personas que pertenecen a empresas públicas y 48 a privadas. De un **RP Bajo** 2 personas son de empresas públicas y 7 de empresas privadas.

**Tabla N° 31: “Calidad de Vida Laboral Comparada con Estrés”**

		AE							
		ALTO	MEDIO	BAJO	% ALTO	% MEDIO	% BAJO		
CALIDAD DE VIDA LABORAL	ALTO	22	109	67	7%	37%	23%	294	
	INTERMEDIO	37	44	15	13%	15%	5%		
	BAJO	0	0	0	0%	0%	0%		
	<b>TOTAL</b>	59	153	82	100%				
			DP						
	ALTO	128	67	3	44%	23%	1%	294	
	INTERMEDIO	73	20	3	25%	7%	1%		
	BAJO	0	0	0	0%	0%	0%		
	<b>TOTAL</b>	201	87	6	100%				
			RP						
	ALTO	128	63	7	44%	21%	2%	294	
	INTERMEDIO	76	18	2	26%	6%	1%		
BAJO	0	0	0	0%	0%	0%			
<b>TOTAL</b>	204	81	9	100%					

La tabla 31 muestra la relación entre Calidad de Vida laboral y Estrés, en donde se observa que del total de las personas que poseen una Calidad de Vida Laboral Alta, el mayor porcentaje se encuentra en un nivel medio de agotamiento emocional, el

mayor porcentaje se encuentra en un nivel alto de despersonalización y en Realización personal el mayor porcentaje se encuentra en un alto nivel. De las personas que poseen una Calidad de Vida Laboral intermedia el mayor porcentaje se encuentra en un nivel medio de Agotamiento Emocional, en Despersonalización el mayor porcentaje se encuentra en un nivel alto, y en Realización Personal, en Calidad de Vida Laboral intermedio, el mayor porcentaje se encuentra en un nivel alto de Estrés.

## CONCLUSIONES

Se concluyó sobre el objetivo planteado “relación entre calidad de vida laboral y estrés”, que en algunos casos se cumple ya que del total de los encuestados con una calidad de vida laboral alta existe relación con un estrés bajo en agotamiento emocional. Se determinó además que no existe relación en una calidad de vida laboral y estrés ya que las personas con una calidad de vida laboral alta muestran un nivel de estrés alto en despersonalización y realización personal.

Las empresas privadas muestran una mejor calidad de vida laboral al compararlas con las empresas públicas de la ciudad de Chillán.

De un total de 300 encuestados con un margen de error de 2% que equivale 6 encuestas, no existen personas que posean una calidad de vida laboral baja ya que ningún promedio de calidad de vida Laboral se encuentra entre el rango 1 y 2, en la clasificación de Calidad de Vida laboral.

Del total de hombres en Calidad de Vida laboral de edades entre 31 y 40 años poseen una Calidad de Vida Laboral **Alto**, es decir, superior si se compara con el resto de las edades. De las mujeres de 31 y 40 años poseen una Calidad de Vida laboral **Alto** superior a las otras mujeres. Y además las mujeres de entre 31 y 40 años poseen una calidad de vida laboral superior a los hombres que están entre esas mismas edades.

Los hombres solteros que se encuentran en las edades 21 y 30 años poseen una calidad de vida laboral superior a la de los otros hombres que son casados, separados y viudos. Las mujeres solteras que están entre 21 y 30 años poseen una calidad de vida laboral superior a las otras mujeres que están casadas, separadas y viudas.

De las empresas públicas y privadas se puede decir que poseen una Calidad de Vida Laboral más alta las empresas privadas en comparación con las empresas públicas.

Las personas que trabajan en empresas privadas poseen un nivel de de estrés superior en agotamiento emocional, despersonalización y realización personal que las personas que trabajan en empresas públicas.

Al comparar hombres y mujeres con su nivel estrés, las que poseen un nivel de estrés más alto en agotamiento emocional, despersonalización y realización personal son las mujeres.

Las personas entre 31 y 40 años poseen un nivel de estrés en agotamiento emocional alto en comparación con las otras edades y el nivel de estrés en despersonalización es más alto entre las la edades 31 y 40 años.

Se puede concluir además, comparando calidad de vida laboral con estrés, que las personas que presentan una calidad de vida laboral alta, poseen un nivel de estrés medio en agotamiento emocional.

Los hombres de empresas privadas poseen un alto nivel de estrés en Agotamiento Emocional en comparación con los hombres de las empresas públicas. Las empresas privadas poseen un alto nivel de estrés en despersonalización en comparación con las empresas públicas. Las empresas privadas poseen un mayor nivel de estrés en realización personal si se compara con las empresas públicas

En Calidad de Vida Laboral, las mujeres de empresas públicas poseen una mejor Calidad de Vida Laboral en comparación con los hombres. En empresas privadas, los hombres poseen una mejor calidad de vida laboral en comparación con las mujeres de éstas empresas.

## BIBLIOGRAFÍA

- **ALMIRALL, P. (1996).** Análisis Psicológico del Trabajo. Instituto de Medicina del Trabajo de Cuba: 2-57.
- **ALMIRALL, P. (1993).** Salud y Trabajo. Un enfoque histórico. Instituto de Medicina del Trabajo de Cuba: 2-18.
- **BECKHARD, R. (1973).** Desarrollo organizacional estrategias y modelos. Fondo educativo interamericano.
- **BEER, M. Y DRISCOLL, J. (1977).** Strategies for change. En J. R. Hackman y J.L. Suttle (Eds), mproving life at work. Behavioral Science approaches to organizational change. Santa Monica: Goodyear Publishing Company: 64 - 453.
- **BLUMBERG, P. (1968).** Industrial Democracy. The sociology of participation. London: Constable and Co.
- **BOX, G. (1993).** Estadística para investigadores: introducción al diseño de experimentos, análisis de datos y construcción de modelos. Editorial Reverté.
- **CANGEMI, J. (1984).** Participative management, what is it? Does it really work?. Organization Development Journal, 2 (3): 17-22.
- **CARBALLO, J. (1984).** Teoría y práctica psicosomática. Bilbao: Desclée de Broker.
- **CARRASCO, C. (2001).** Estrés laboral. Fortalecimiento de la capacidad fiscalizadora y mejoramiento de la atención a usuarios. Gobierno de Chile, dirección del trabajo, departamento de fiscalización. Ediciones LQM.
- **CHACÓN, B. (1999)** “Calidad del empleo y pobreza en Chile, 1990-1996”, Infante R. Editor La calidad del empleo, Santiago: OIT.
- **CHERNS, A. (1975).** Perspectives on the quality of working life. Journal of Occupational Psychology, 48 (3): 155-167.
- **CLEGG, H. (1960).** A New Approach to Industrial Democracy. London: Blackwell
- **COATES, K. Y TOPHAM, A. (1968).** Industrial democracy in Great Britain. London: Cox & Wyman.
- **CORTADA DE KOHAN, N. (1994).** Diseño estadístico. Editorial Eudeba.



- **DAVIS, L. (1979)**. Optimizing organization-plant design: A complementary structure for technical and social systems. *Organizational Dynamics*, 7 (3): 3-15.
- **DELGADO, J. (1995)**. Métodos y técnicas cuantitativas de investigación en ciencias sociales. Editorial Síntesis.
- **DIRECCIÓN DEL TRABAJO ENCLLA'99, (2000)**. Encuesta Laboral, Informe de resultados, Departamento de Estudios, Dirección del Trabajo, Santiago.
- **DONALD, M. (1987)**. Prevención y reducción del estrés. Desclée de Broker.
- **DYER, J. Y HOFFENBERG, M (1975)**. Evaluating the quality of working life - Some reflections on production and cost and a method for problem definition. En L. E. Davis y A. B. Cherns (Eds.), *The Quality of Workinglife (Vol. 1). Problems, prospects, and the state of the art*. New York: The Free Press, pp. 134 - 149.
- **ELDEN, J. (1981)**. Political efficacy at work: The connection between more autonomous forms of workplace organization and a more participatory politics. *American Political Science Review*, 75 (1): 43-58.
- **ELDEN, J. Y TAYLOR, J. (1983)**. Participatory research at work: An introduction. *Journal of occupational behaviour*, 4 (1): 1-8.
- **EMERY, F. Y THORSRUD, E. (1969)**. Form and content in industrial democracy. London: Tavistock Publications Limited.
- **ESPINOSA, M Y MORRIS, P. (2002)**. Calidad de vida en el trabajo, percepción de los trabajadores. Departamento de estudios, Dirección del Trabajo Gobierno de Chile.
- **FATCHETT, D. (1977)**. *Industrial Democracy. Prospects after Bullock*. London: Leeds/Nottingham.
- **FELDMAN, D. Y ARNOLD, H. (1983)**. *Managing individual and group behaviour in organizations*. New York: M<sup>C</sup>Graw Hill.
- **FISHER, S. (1981)**. Work teams: A case study. *Personnel Journal*, 60 (1): 42-45.
- **FRENCH, W. (1996)**. *Desarrollo organizacional: Aportaciones de las ciencias de la conducta para el mejoramiento de la organización*. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana.
- **FRENCH, W. (1979)**. *Ciencia de la conducta para el desarrollo organizacional*. Editorial Diana.

- **FUNDACIÓN FAVALORO, (1994)**. “Estrés y salud”, en: Enciclopedia de la Salud, Fasc. 1, Buenos Aires: Programa de Medicina Preventiva.
- **GARCÍA, R. (1990)**. Pequeño larousse ilustrado. Buenos Aires: Editorial Larousse.
- **GOLEMAN, D. (1999)**. Inteligencia emocional en la empresa. Edición Vergara.
- **GORDON, J. (1997)**. Comportamiento Organizacional. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana.
- **GREENBERG, P. Y GLASER, E. (1981)**. Viewpoints of labor leaders regarding quality of worklife improvement programs. International Review of Applied Psychology, 30 (2): 157-175.
- **GRIZAR, M. (1992)**. Desarrollo organizacional. Editorial McGraw Hill.
- **GUEST, R. (1979)**. Quality of work life - Learning from Tarrytown. Harvard Business Review, 57: 76-87.
- **GUIORDANO, L. (1988)**. Beyond taylorism: Computerisation and QWL Programmes in the production process. En D. Knights y H. Willmott (Eds.), New Technology and the labour process. London: The MacMillan Press: 163 - 196.
- **GUSTAVSEN B. Y ENGELSTAD, P.H. (1986)**. The design of conferences and the evolving role of democratic dialogue in changing working life. Human relations, 39 (2): 101-116.
- **GUSTAVSEN, B. (1985)**. Work place reform and democratic dialogue. Economic and Industrial Democracy, 6: 461-479.
- **HACKMAN, J. (1977)**. Work Design. En J. R. Hackman y J.L. Suttle (Eds), Improving life at work. Behavioral Science approaches to organizational change. Santa Monica: Goodyear Publishing Company: 96 - 162.
- **HAVLOVIC, S. (1991)**. Quality of work life and human resource outcomes. Industrial Relations, 30 (3): 469-479.
- **HERBST, P. (1974)**. Socio-technical design. London: Tavistock Publications Limited.
- **HERNÁNDEZ R., FERNÁNDEZ C. Y BAPTISTA P. (1998)**. Metodología de la investigación. México: McGraw Hill.
- **HERRICK, N. Y MACCOBY, M. (1975)**. Humanizing work: A priority goal of the 1970. En L. E. Davis y A. B. Cherns (Eds.). The Quality of Workinglife (Vol. 1).

Problems, prospects, and the state of the art. New York: The Free Press: 63-90.

- **HERRICK, N. (1985).** Parallel organizations in unionized setting: Implications for organizational research. *Human relations*, 38 (10): 963-981.
- **HOCHNER, A. ET AL. (1988).** Job-Saving strategies. Worker buyouts and QWL. Kalamazoo, MI: W.E. Upjohn Institute for employment research.
- **HUSZCZO, G. Y HOYER, D. (1994).** Factors involved in constructive union management relationships. *Human relations*, 47 (7): 847-866.
- **INDUSTRIAL DEMOCRACY COMMITTEE (1976).** Industrial Democracy. European Experience. London: Her Majesty's Stationery Office.
- **IVANCEVICH, J. (1989).** Estrés y trabajo. México: Editorial Trillas.
- **INFANTE, R. Y SUNKEL, G. (2004).** Chile, Trabajo decente y calidad de vida familiar, 1990-2000, Oficina Internacional del Trabajo. Santiago: Organización Internacional del Trabajo, primera edición.
- **INFANTE, R. Y VEGA-CENTENO, M. (1999)** “La calidad del empleo: lecciones y tareas” Santiago: OIT.
- **JACOBY, S. (1983).** Union-Management Cooperation in the united states: Lessons from the 1920. *Industrial and Labor Relations Review*, 37(1): 18-33.
- **KASMIR, S. (1999).** The Mondragón Model as Post-fordist discourse: Considerations on the production of post-fordism. *Critique of Anthropology*, 19 (4): 379-400.
- **KATZELL, R. Y GUZZO, R. (1983).** Psychological approaches to productivity improvement. *American Psychologist*, 38 (4): 468-472.
- **KINNEAR, T. (1998).** Investigación de Mercado un enfoque aplicado. Editorial M<sup>c</sup>Graw Hill.
- **KISH, L. (1975).** Survey Sampling. Nueva York: John Wiley & Sons.
- **KOCHAN, T., KATZ, H. Y MCKERSIE, R. (1993).** La transformación de las relaciones laborales en los Estados Unidos. Centro Publicaciones. Madrid: Ministerio de Trabajo y SS.
- **KOCHAN, T., KATZ, H. Y MOWER, N. (1984).** Worker participation and American unions: Threat or opportunity?. Kalamazoo, MI: W.E. Upjohn Institute for employment research.

- **LAZARUS, R. Y FOLKMAN (1986)**. Estrés y procesos cognitivos. Barcelona: editorial Martínez Roca.
- **LAWLER, E. (1982)**. Strategies for improving the quality of working life. *American Psychologist*, 37 (3):486-493.
- **LAWLER, E. (1975)**. Measuring the psychological quality of working life: The why and how of it. En L. E. Davis y A. B. Cherns (Eds.), *The Quality of Workinglife* (Vol. 1). Problems, prospects, and the state of the art. New York: The Free Press, pp. 123 - 149.
- **LEVINE, M. (1983)**. Self-developed QWL measures. *Journal of occupational behaviour*, 4 (1): 35-46.
- **LEWICKI. (1994)**. Desarrollo organizacional. Editorial Limusa.
- **MATEU, M. (1984)**. La nueva organización del trabajo. Alternativas empresariales desde una óptica sicosociológica. Barcelona: Editorial Hispano Europea.
- **MCARDLE, L., ROWLINSON, M., PROCTER, S., HASSARD, J. Y FORRESTER, P. (1995)**. TQM quality management and participation. En A. Wilkinson y H. Willmott (Eds.), *Making quality critical: New perspectives on organizational change*. London: Routledge: 156 - 172.
- **MILLER, C. Y SCHUSTER, M. (1987)**. A decade's experience with the Scanlon Plan: A case study. *Journal of occupational behaviour*, 8 (2): 167-173.
- **MILLS, T. (1977)**. Quality of work: An international phenomenon. *Training & Development Journal*, 31 (7): 3-9.
- **MILLS, T. (1978)**. Europe's industrial democracy: An American response. *Harvard Business Review*, 35 (2):144-153.
- **MOLDASCHL, M. Y WEBER, W. (1998)**. The "three waves" of industrial group work: Historical reflections on current research on group work. *Human relations*, 51 (3): 347-387.
- **MURRIA, M. (1996)**. Las competencias claves para una gestión integrada de los recursos humanos. Editorial Deusto.
- **NIETO, M., CANO-VINDEL, A., TOBAL, J., CAMUÑAS, N., SAYALERO, M., & BLANCO, J. (2001)**. La ansiedad, la ira y el estrés asistencial en el ámbito hospitalario: Un estudio sobre sus relaciones y la eficacia del tratamiento. / *Anxiety*,

anger and burnout in a hospital setting: A study about their relationships and the treatment efficacy. *Ansiedad y Estrés*, 7(2-3), 247-257.

- **O.I.T. (1986)**. Factores Psicosociales en el Trabajo. Ginebra: Oficina Internacional del Trabajo: 1-8.
- **O.I.T., (1993)**. Ginebra: El trabajo en el mundo, cap. 5.
- **O.I.T. (2000)**. El trabajo decente y la reducción de la pobreza en la economía mundial. Ginebra: Oficina Internacional del Trabajo.
- **PASMORE, W. (1982)**. A sociotechnical systems. A North American reflection on empirical studies on the seventies. *Human relations*, 35 (12).
- **PATEMAN, (1970)**. Participation and democratic theory. Cambridge: University Press.
- **PEIRÓ, J. Y GONZÁLEZ V. (1993)**. Círculos de calidad. Madrid: Editorial Eudema.
- **PEIRÓ, J. Y SALVADOR, A. (1993)**. Control del estrés laboral. Editorial Eudema.
- **PETERSON, R. Y TRACY, L. (1992)**. Assessing effectiveness of joint committees in a labor management cooperation program. *Human relations*, 45 (5): 467-488.
- **RICCARDI, R. (1992)**. La cultura de la calidad total. Perú: ediciones Ricardo Riccardi.
- **ROBBINS, S. (1999)**. Comportamiento organizacional. Edición 8ª, editorial Prentice Hall.
- **ROBBINS S. (1992)**. Administración Teoría y Práctica. Editorial Prentice Hall.
- **ROGGEMA, J. Y SMITH, M. (1983)**. Organizational change in the shipping industry: Issues in the transformation of basic assumptions. *Human relations*, 36 (8): 765-790.
- **ROQUEBRUNE, J. (1983)**. Cómo prevenir y combatir el estrés, angustia y depresión. Barcelona: Editorial Molino.
- **RUIZ, L. (1990)**. Metodología estadística para el análisis de datos cualitativos. Editorial Siglo XXI.
- **SANDEBERG, A. (1983)**. Trade union-orientated research for democratization of planning in work life -problems and potentials. *Journal of occupational behaviour*, 4 (1): 59-71.

- **SCHUSTER, M. (1983).** The impact of union-management cooperation on productivity and employment. *Industrial and Labor Relations Review*, 36 (3): 415-430.
- **SEASHORE, S. (1975).** Defining and measuring the quality of working life. En L. E. Davis y A. B. Cherns (Eds.), *The Quality of Workinglife (Vol. 1). Problems, prospects, and the state of the art.* New York: The Free Press: 105 - 118.
- **SEGURADO, A. (2002).** Hacia un enfoque integrado hacia la psicología social, Universidad de Oviedo.
- **SENGE, P. (1994).** La quinta disciplina, el arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje. Editorial Granica.
- **SELYE, H. (1975).** Tensión sin angustia. Madrid: Guadarrama.
- **SEWERD, J. (1993).** "Estrés profesional", en: Joseph La Dou (comp.), *Medicina laboral, México: El Manual Moderno.*
- **SIEGEL, I. Y WEINBERG, E. (1982).** Labor-Management Cooperation: The American Experience. Kalamazoo, MI: W.E. Upjohn Institute for employment research.
- **SLIPAK, O. (1991).** Estrés. Buenos Aires: Alcmeon, vol. 1, 3.
- **SORGE, A. (1976).** The evolution of industrial democracy in the countries of the European Community. *British Journal of Industrial Relations*, 14 (3): 276-297.
- **STEWART, G. (1995).** Dirija con éxito su equipo de ventas, cómo seleccionar, dirigir y motivar al equipo de ventas de su empresa. Barcelona: Folio S.A.
- **SUTTLE, J. (1977).** Improving life at Work. Problems and prospects. En J. R. Hackman y J. Suttle (Eds), *Improving life at work. Behavioral Science approaches to organizational change.* Santa Monica: Goodyear Publishing Company: 1-25.
- **TAYLOR, J. (1977).** Job satisfaction and quality of working like: A reassessment. *Journal of Occupational Psychology*, 50 (4): 243-252.
- **THACKER, J. Y FIELDS, M. (1987)** Union involvement in quality of worlfe efforts:A longitudinal investigation. *Personnel Psychology*, 40 (1): 97-111.
- **THE QUALITY OF WORK PROGRAM (1974).** The First Eighteen Months, National Quality of Work Center, Washington, D.C.
- **TOCH, H. (1983).** Promoting form at the expense of content. *American Psychologist*, 38 (1): 125-126.

- **TOCH, H. (1994).** Democratizing prisons. *Prison Journal*, 74 (1): 62-72.
- **TRIST, E. Y BAMFORTH, K. (1951).** Some social and psychological consequences of the longwall method of coal-getting. *Human relations*, 4 (1).
- **TUTTLE, T. (1983).** Organizational Productivity. A Challenge for Psychologists. *American Psychologist*, 38 (4): 479-493.
- **UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO, (2005).** *Theoría*, volumen 14 (2). Editorial Board.
- **WALTON, R. (1975).** Criteria for quality of Working life. En L. E. Davis y A. B. Cherns (Eds.), *The Quality of Workinglife (Vol. 1). Problems, prospects, and the state of the art.* New York: The Free Press: 91 - 104.
- **WALTON, R. (1979).** Work innovations in the United States. *Harvard Business Review*, 57: 88-98.
- **WESLEY, W. (1979).** Problems and solutions in the quality of working life. *Human relations*, 32 (2): 113-123.

## PÁGINAS WEB

- **AGUIRRE, R. (2005).** Calidad de Vida Humana y Cristiana, en:  
<http://www.pyme.com.mx/articulos-de-pyme/muestra-articulo-datos.php?registro=18>
- **ARTÍCULO ACDÉMICA PARA TEMAS LABORALES EN CHILE, (2001).** Calidad de Vida en el Trabajo: Reflexiones en Torno a la Inseguridad y el Malestar Social, en  
<http://www.dt.gob.cl/documentacion/1612/article-61006.html>
- **ASOCIACIÓN MÉDICA ARGENTINA, (2006).** Boletines, en:  
[http://www.ama-med.org.ar/publicaciones\\_boletines1.asp?id=82](http://www.ama-med.org.ar/publicaciones_boletines1.asp?id=82)
- **ATALAH, E. (2006).** Alimentación y hábitos saludables en los lugares de trabajo. Seminario SOFOFA “ Analizan impacto de una buena calidad de alimentación en los trabajadores, en:  
<http://www.sofofa.cl/Sofofa/index.aspx?channel=3597>
- **BELLON, P (2005).** Presidente y Director General Sodexho Alliance, en:  
<http://www.sodexho.es/m2/contenido.htm>

- **CANO, A. (2006).** Carta del presidente de la SEAS: quiénes somos, qué hacemos, en:  
<http://www.ucm.es/info/seas/>
- **CENTRO NACIONAL DE LA PRODUCTIVIDAD Y LA CALIDAD, (2001).** Premio nacional a la calidad: hacia una gestión de excelencia, en [www.cnpc.cl](http://www.cnpc.cl).
- **DEPARTAMENTO DE COMUNICACIÓN OIT, (2005).** Una deficiente alimentación en el trabajo afecta la salud y la productividad, en:  
<http://www.ilo.org/public/spanish/bureau/inf/pr/2005/35.htm>
- **ESPINOZA, M. (2002).** Calidad de vida en el trabajo. Reflexiones en torno a la inseguridad y el malestar social, en:  
<http://www.dt.gob.cl/documentacion/1612/article-61006.html>
- **FERES, M. (2004).** Jornada laboral y calidad de vida, en:  
<http://www.dt.gob.cl/1601/article-68985.html>
- **FERNÁNDEZ, G. (2000).** La Calidad de vida desde la perspectiva latinoamericana, en: [www.ub.es/geocrit/b3w-242.htm](http://www.ub.es/geocrit/b3w-242.htm)
- **FERNÁNDEZ, L. (2005).** Textos básicos de prevención de riesgos laborales, en:  
<http://www.mtas.es/insht/monitor/index.htm>
- **FOLKMAN, S Y LAZARUS, R (1986).** El estrés, en:  
<http://www.psicologia-online.com/formacion/online/clinica/estres/estres.htm>
- **GÁLVEZ, T. (1998).** Medición de la calidad y precariedad del empleo, en:  
[www.cepal.cl](http://www.cepal.cl)
- **HAGUE, J. (2002).** Work organisation: old wine in new bottles?, en:  
<http://www.ukwon.net/site2002/library/Research/ResearchContent/UKWONCHAPTE R%20ONE.pdf>
- **INTERNATIONAL LABOUR ORGANIZATIONS LO (1998).** Consultive and collaborative organizations with deal with selected field of labour administration, (1998), en:  
<http://www.ilo.org/public/english/dialogue/govlab/admitra/papers/1998/consult/canada/ch3.htm>
- **INTERNATIONAL LABOUR ORGANIZATIONS (1998).** International Labour Organization Consultive and collaborative bodies in Sweden. en:



<http://www.ilo.org/public/english/dialogue/govlab/admitra/papers/1998/consult/canada/ch3.htm>

- **JOFRE, R (2005)**. Productividad y bienestar en el trabajo, en <http://www.sht.com.ar/archivo/temas/bienestar.htm#Autor>
- **JOLÍAS, R. (2005)**. Calidad total sin calidad de vida laboral?, en: <http://www.frbb.utn.edu.ar/utec/23/n4.html>
- **LIGHTON, F. (2006)**. Alimentación laboral según la OIT, la mala alimentación causa pérdidas de hasta 20% en la productividad, en [http://www.chile.com/tpl/articulo/detalle/masnotas.tpl?cod\\_articulo=78756](http://www.chile.com/tpl/articulo/detalle/masnotas.tpl?cod_articulo=78756)
- **LA ENCICLOPEDIA LIBRE WIKIPEDIA, (2006)**. Anomia (ciencias sociales), en: <http://es.wikipedia.org/wiki/Anomia>
- **LA ENCICLOPEDIA LIBRE WIKIPEDIA, (2006)**. Anomia (ciencias sociales), en: <http://es.wikipedia.org/wiki/ACTH>
- **LA ENCICLOPEDIA LIBRE WIKIPEDIA, (2006)**. ACHT, en: <http://es.wikipedia.org/wiki/ACTH>
- **LA ENCICLOPEDIA LIBRE WIKIPEDIA, (2006)**. Adrenalina, en: <http://es.wikipedia.org/wiki/Adrenalina>
- **LA ENCICLOPEDIA LIBRE WIKIPEDIA, (2006)**. Noradrenalina, en: <http://es.wikipedia.org/wiki/Noradrenalina>
- **LA NUEVA REVISTA DE MEDICINA Y SALUD EN INTERNET, (1999)**. Estrés y trabajo, en: [http://www.medspain.com/n3\\_feb99/stress.htm](http://www.medspain.com/n3_feb99/stress.htm)
- **LLANOS, M (2004)**. Modelización del fenómeno de estrés laboral desde una perspectiva sistémico-cibernética, en: [http://www.unap.cl/~postgraduados/m\\_marianelallanos.htm](http://www.unap.cl/~postgraduados/m_marianelallanos.htm)
- **MASLACH, C (1981)**. Estrés Laboral. [http://209.85.165.104/search?q=cache:dcUoKMDzU8sJ:www.depresion.psicomag.com/test\\_estres\\_laboral.php+agotamiento+emocional&hl=es&ct=clnk&cd=1&gl=c](http://209.85.165.104/search?q=cache:dcUoKMDzU8sJ:www.depresion.psicomag.com/test_estres_laboral.php+agotamiento+emocional&hl=es&ct=clnk&cd=1&gl=c)
- **MINISTERIO DEL TRABAJO Y ASUNTOS SOCIALES, (2005)**. Encuestas de

Calidad de Vida en el Trabajo España, en:

<http://www.mtas.es/Estadisticas/ecvt/Ecvt2004/index.htm>

➤ **NAVAJAS, J (2003)**. De la calidad de Vida Laboral a la gestión de la calidad. Una aproximación psicosocial a la calidad como práctica de sujeción y dominación, en:

<http://ddd.uab.es/pub/athdig/15788946n4a27.htm>

➤ **OBSERVATORIO DE LA VIDA DIARIA DE SODEXHO ALLIANCE, (2005)**. La calidad de la vida laboral, en:

<http://www.mujeractual.com/trabajo/empleo/calidad.html>

➤ **OIT (2005)**. Una deficiente alimentación en el trabajo afecta la salud y la productividad nuevo informe de la OIT, en:

[http://home.ix.netcom.com/~suzumi/ilo\\_pr\\_spanish.pdf](http://home.ix.netcom.com/~suzumi/ilo_pr_spanish.pdf)

➤ **ORTEGA, J (1999)**. Estrés y trabajo, en:

[http://www.medspain.com/n3\\_feb99/stress.htm](http://www.medspain.com/n3_feb99/stress.htm)

➤ **PEURIFORY, (1993)**. Consecuencias del estrés laboral, en:

[http://www.ucm.es/info/seas/estres\\_lab/consecue.htm](http://www.ucm.es/info/seas/estres_lab/consecue.htm)

➤ **SECRETARÍA DE CULTURA DEL GOBIERNO DE LA CIUDAD AUTÓNOMA DE BUENOS AIRES, (2005)**. Catálogo colectivo del ministerio de cultura, en:

[http://www.acceder.buenosaires.gov.ar/acceder/detalle.htm?documentTypeId=25&firstBreadCrumb=DOCUMENT\\_TYPE&recordId=259709](http://www.acceder.buenosaires.gov.ar/acceder/detalle.htm?documentTypeId=25&firstBreadCrumb=DOCUMENT_TYPE&recordId=259709)

➤ **SMITH-PALLISER. M. (2002)**. La calidad de vida en el trabajo, en:

[www.monografias.com](http://www.monografias.com)

➤ **THE ROCKEFELLER FOUNDATION, (2006)**. About us, en:

<http://www.rockfound.org/AboutUs>

➤ **UNIVERSIDAD ARTURO PRAT, (2004)**. Dirección de posgrado de la universidad Arturo Prat de Iquique, en

[http://www.unap.cl/~postgraduados/m\\_marianelallanos.htm](http://www.unap.cl/~postgraduados/m_marianelallanos.htm)

➤ **VINDEL, C (2002)**. Consecuencias del estrés laboral, en:

[http://www.ucm.es/info/seas/estres\\_lab/consecue.htm](http://www.ucm.es/info/seas/estres_lab/consecue.htm)

➤ **WORLD ECONOMIC FORUM, (2006)**. About Us, en: [www.weforum.org](http://www.weforum.org)

### Anexo 1: “Indicadores de calidad de vida laboral”

Categoría de indicadores de la Calidad de Vida Laboral (Segurado et. al., 2002).

<b>. Indicadores individuales:</b>	- Satisfacción laboral
	- Expectativas motivación
	- Actitudes y valores hacia el trabajo
	- compromiso centralidad del trabajo
	- calidad de vida laboral percibida
<b>. Medio ambiente de trabajo:</b>	- condiciones de trabajo
	- diseño ergonómico
	- seguridad e higiene
	- nuevas tecnologías
	- análisis de puestos
	- características y contenido del trabajo
<b>. Organización:</b>	- Organización del trabajo, efectividad y productividad
	- Cultura y cambio organizacional
	- Participación y toma de desiciones
	- Factores psicosociales
	- Aspectos sociales, comunicación, clima laboral
<b>. Entorno sociolaboral :</b>	- Calidad de vida, salud y bienestar de los trabajadores
	- Condiciones de vida, estilos de vida
	- Variables sociodemográficas
	- Factores socio-económicos
	- Prevención de riesgos laborales

## **Anexo 2: “Cuestionario CVP-35” (Madrid 2001-2003)**

### Preguntas

1. Cantidad de trabajo que tengo
2. Satisfacción con el tipo de trabajo
3. Satisfacción con el sueldo
4. Posibilidad de promoción
5. Reconocimiento de mi esfuerzo
6. Presión que recibo para realizar
7. Presión recibida para mantener la calidad de mi trabajo
8. Prisas y agobios por falta de tiempo para hacer mi trabajo
9. Motivación (ganas de esforzarme)
10. Apoyo de mis jefes
11. Apoyo de mis compañeros
12. Apoyo de mi familia
13. Ganas de ser creativo
14. Posibilidad de ser creativo
15. Desconecto al acabar la jornada laboral
16. Recibo información de los resultados de mi trabajo
17. Conflictos con otras personas de mi trabajo
18. Falta de tiempo para mi vida personal
19. Incomodidad física en el trabajo
20. Posibilidad de expresar lo que pienso y necesito
21. Carga de responsabilidad
22. Mi empresa trata de mejorar la calidad de vida de mi puesto
23. Tengo autonomía o libertad de decisión
24. Interrupciones molestas
25. Estrés (esfuerzo emocional)
26. Capacitación necesaria para hacer mi trabajo
27. Estoy capacitado para hacer mi trabajo actual
28. Variedad en mi trabajo
29. Mi trabajo es importante para la vida de otras personas
30. Es posible que mis propuestas sean escuchadas y aplicadas
31. Lo que tengo que hacer queda claro
32. Me siento orgulloso de mi trabajo
33. Mi trabajo tiene consecuencias negativas para mi salud
34. Calidad de vida de mi trabajo

**Anexo 3: “Aproximación Cuestionario calidad de vida laboral”**

<b>SATISFACCIÓN LABORAL</b>	<b>NUNCA</b>	<b>CASI NUNCA</b>	<b>A VECES</b>	<b>CASI SIEMPRE</b>	<b>SIEMPRE</b>
1. En su propio trabajo, los supervisores u otras personas, le dan a conocer lo bien que está desarrollando su trabajo y sus resultados?	1	2	3	4	5
2. Su trabajo requiere realizar diferentes operaciones y utilizar un gran número de habilidades y conocimientos?	1	2	3	4	5
3. Su centro laboral propicia condiciones favorables de alimentación, transporte, salud, etc.?	1	2	3	4	5
4. Recibe el apoyo para resolver sus problemas personales y familiares (vivienda, ascenso, vida familiar, etc.)?	1	2	3	4	5
5. ¿Está usted satisfecho con su trayectoria en la empresa?	1	2	3	4	5

**I MEDIO AMBIENTE DEL TRABAJO**

<b>MOTIVACIÓN</b>	<b>NUNCA</b>	<b>CASI NUNCA</b>	<b>A VECES</b>	<b>CASI SIEMPRE</b>	<b>SIEMPRE</b>
1. ¿Recibe apoyo de sus jefes, compañeros de trabajo y familia para realizar su trabajo motivado?	1	2	3	4	5
2. ¿Se reconoce su esfuerzo, y se le alienta a seguir en esa línea?	1	2	3	4	5
3. ¿Es posible que sus propuestas sean escuchadas y/o aplicadas?	1	2	3	4	5
4. ¿Siente ganas de ser creativo? y la empresa, ¿posibilita su creatividad?	1	2	3	4	5
5. ¿Recibe información de los resultados de su trabajo?	1	2	3	4	5

<b>CONDICIONES DE TRABAJO</b>	<b>NUNCA</b>	<b>CASI NUNCA</b>	<b>A VECES</b>	<b>CASI SIEMPRE</b>	<b>SIEMPRE</b>
1. ¿Su puesto de trabajo le resulta cómodo?	1	2	3	4	5
2. ¿Tiene suficiente luz en su lugar de trabajo?	1	2	3	4	5
3. ¿La temperatura se encuentra en un nivel adecuado?	1	2	3	4	5
4. ¿El nivel de ruido es soportable?	1	2	3	4	5
5. ¿Tiene espacio suficiente en su puesto de trabajo?	1	2	3	4	5
6. ¿Existen sanitarios y bebederos adecuados y en condiciones higiénicas?	1	2	3	4	5
7. ¿Su computador funciona a una velocidad adecuada?	1	2	3	4	5

<b>SEGURIDAD E HIGIENE</b>	<b>NUNCA</b>	<b>CASI NUNCA</b>	<b>A VECES</b>	<b>CASI SIEMPRE</b>	<b>SIEMPRE</b>
1. ¿Existe información actualizada y en lugares visibles de la empresa sobre seguridad en el lugar de trabajo?	1	2	3	4	5
2. ¿Se realiza capacitación sobre seguridad y accidentes laborales?	1	2	3	4	5
3. ¿La empresa informa sobre programas de prevención de accidentes en el lugar de trabajo?	1	2	3	4	5

## II ORGANIZACIÓN

<b>ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO</b>	<b>NUNCA</b>	<b>CASI NUNCA</b>	<b>A VECES</b>	<b>CASI SIEMPRE</b>	<b>SIEMPRE</b>
1. ¿Se estimula la participación de todos los trabajadores en el lugar de trabajo?	1	2	3	4	5
2. ¿Se fomenta el trabajo en equipo, valorando la cooperación de los grupos?	1	2	3	4	5
3. ¿Se enfatiza la jerarquía y estructura formal dentro de la empresa?	1	2	3	4	5
4. ¿Existen unidades organizadas dentro de la empresa y participación para el trabajador dentro de ésta?	1	2	3	4	5
5. ¿Se enfatiza el cumplimiento de metas de producción?	1	2	3	4	5
6. ¿Se ejercen presiones por supervisores o superiores para el cumplimiento del trabajo?	1	2	3	4	5
7. ¿Se desarrollan negociaciones colectivas en orden y sin presiones por la dirección hacia los trabajadores que pertenecen al sindicato?	1	2	3	4	5
8. ¿Existe acoso moral por parte de los directivos, o algún tipo de presión indebida hacia los trabajadores en negociación colectiva?	1	2	3	4	5

<b>CLIMA LABORAL</b>	<b>NUNCA</b>	<b>CASI NUNCA</b>	<b>A VECES</b>	<b>CASI SIEMPRE</b>	<b>SIEMPRE</b>
1. ¿Su jefe o superiores le tratan bien, con amabilidad?	1	2	3	4	5
2. ¿Trabaja en equipo con su jefe y compañeros de trabajo?	1	2	3	4	5
3. ¿Se considera usted valorado por el puesto de trabajo que ocupa?	1	2	3	4	5
4. ¿Tiene un cierto nivel de seguridad en su puesto de trabajo, de cara al futuro?	1	2	3	4	5
5. ¿es posible la promoción laboral por un buen rendimiento?	1	2	3	4	5

<b>ASPECTOS SOCIALES</b>	<b>NUNCA</b>	<b>CASI NUNCA</b>	<b>A VECES</b>	<b>CASI SIEMPRE</b>	<b>SIEMPRE</b>
1. ¿Cree que Usted y sus compañeros están unidos y se llevan bien?	1	2	3	4	5
2. ¿Existe mucha movilidad y cambio de puestos de trabajo entre sus compañeros en la empresa?	1	2	3	4	5
3. ¿Si dejase la empresa, sentiría dejar sus compañeros de trabajo?	1	2	3	4	5
4. ¿Existen buenas relaciones con sus compañeros de trabajo?	1	2	3	4	5

**I. ENTORNO SOCIO-LABORAL**

<b>SOCIAL-LABORAL</b>	<b>NUNCA</b>	<b>CASI NUNCA</b>	<b>A VECES</b>	<b>CASI SIEMPRE</b>	<b>SIEMPRE</b>
1. ¿Considera que su trabajo está bien remunerado?	1	2	3	4	5
2. ¿Considera que su remuneración está por encima de la media en su entorno social, fuera de la empresa?	1	2	3	4	5
3. ¿Considera que existe igualdad entre hombres y mujeres en cuanto a la remuneración percibida dentro de su empresa?	1	2	3	4	5
4. ¿Tiene un cierto nivel de seguridad en su puesto de trabajo, de cara al futuro?	1	2	3	4	5
5. ¿Es posible en su empresa la promoción laboral por un buen rendimiento laboral?	1	2	3	4	5



<b>JORNADA LABORAL</b>	<b>NUNCA</b>	<b>CASI NUNCA</b>	<b>A VECES</b>	<b>CASI SIEMPRE</b>	<b>SIEMPRE</b>
1. ¿Su (s) jefe (s) respetan el horario laboral?	1	2	3	4	5
2. ¿Cuándo no alcanza a terminar su trabajo le exigen horas extras para realizarlo?	1	2	3	4	5
3. ¿Su trabajo le permite compartir con su familia el tiempo que quisiera?	1	2	3	4	5
4. ¿Su trabajo le da tiempo de realizar algún tipo de deporte?	1	2	3	4	5
5. Se siente usted respaldado por las leyes laborales existentes	1	2	3	4	5
6. ¿Considera usted que no es capaz de satisfacer sus necesidades básicas con su trabajo?	1	2	3	4	5

## Anexo 4: “Cuestionario Final Calidad de Vida Laboral”

### CUESTIONARIO DE CALIDAD DE VIDA LABORAL

Esta encuesta se lleva a cabo como parte de una investigación académica. Su propósito consiste en analizar la calidad de vida laboral de personas que trabajan en empresas públicas y privadas de la ciudad de Chillán. Para ello le pedimos que responda el siguiente cuestionario. La información será utilizada sólo con fines académicos, por lo que los encuestados responden en forma absolutamente anónima.

El cuestionario consta de dos partes. En la primera parte marque con una X su respuesta. La segunda parte se utilizó una escala tipo Likert, donde 1 significaba la mínima puntuación (Nunca), hasta 5 la máxima puntuación (Siempre). Para responder encierre en un círculo el número que corresponda a su respuesta.

Gracias por su disposición y tiempo.

#### I. Primera Parte.

1. Sexo.

Masculino     Femenino

2. Edad

<input type="checkbox"/> Menos de 20 años	<input type="checkbox"/> 41-50 años
<input type="checkbox"/> 21-30 años	<input type="checkbox"/> 51-60 años
<input type="checkbox"/> 31-40 años	<input type="checkbox"/> Más de 60 años

3. Estado Civil.

Soltero (a)     Casado (a)     Separado (a)     Viudo (a)

4. ¿Cuántas personas componen su grupo familiar?

1 a 2 personas     3 a 4 personas     Más de 4 personas

5. ¿Tiene hijos?

No tengo hijos     Si tengo

6. ¿Tipo de empresa en la que trabaja?

Públicas     Privadas

7. ¿Qué tipo de contrato tiene con la empresa?

Plazo Fijo     Indefinido

Jornada de Tiempo Parcial

Servicios a Honorarios

8. Antigüedad en la empresa

Menos de un año

1-5 años

6-10 años

Más de 10 años

**II. Segunda Parte**

Encierre en un círculo el número que corresponda a su respuesta.

<b>PREGUNTAS</b>	<b>Nunca</b>	<b>Casi Nunca</b>	<b>A Veces</b>	<b>Casi Siempre</b>	<b>Siempre</b>
1. Recibo apoyo de mis jefes, compañeros de trabajo y familia para realizar mi trabajo motivado.	1	2	3	4	5
2. Se reconoce mi esfuerzo, y se me alienta a seguir en esa línea.	1	2	3	4	5
3. Mis propuestas son escuchadas y/o aplicadas.	1	2	3	4	5
4. Siento ganas de ser creativo.	1	2	3	4	5
5. La empresa posibilita mi creatividad	1	2	3	4	5
6. Recibo información de los resultados de mi trabajo.	1	2	3	4	5
7. Los supervisores u otras personas, me dan a conocer lo bien que estoy desarrollando el trabajo y los resultados.	1	2	3	4	5
8. Me siento apoyado por mi familia.	1	2	3	4	5
9. Mi trabajo propicia condiciones favorables como alimentación, transporte y salud.	1	2	3	4	5
10. Recibo el apoyo para resolver mis problemas personales y/o familiares.	1	2	3	4	5
11. Estoy satisfecho con mi trayectoria en la empresa.	1	2	3	4	5
12. Mi puesto de trabajo me resulta cómodo.	1	2	3	4	5
13. Tengo suficiente luz en mi lugar de trabajo.	1	2	3	4	5
14. La temperatura se encuentra en un nivel adecuado.	1	2	3	4	5
15. El nivel de ruido es soportable.	1	2	3	4	5
16. Tengo espacio suficiente en mi puesto de trabajo.	1	2	3	4	5
17. Existen en mi trabajo, instalaciones adecuados y en buenas condiciones higiénicas.	1	2	3	4	5
18. Mi computador funciona a una velocidad adecuada.	1	2	3	4	5
19. Existe información actualizada y en lugares visibles sobre seguridad en el lugar de trabajo.	1	2	3	4	5
20. Mi trabajo es monótono y no me motiva.	1	2	3	4	5
21. Tengo claro el trabajo que debo desempeñar.	1	2	3	4	5
22. Están bien delimitadas mis funciones dentro del trabajo.	1	2	3	4	5
23. Mi trabajo está acorde con mis expectativas.	1	2	3	4	5
24. Tengo supervisión constante para el desempeño de mi trabajo.	1	2	3	4	5

<b>PREGUNTAS</b>	<b>Nunca</b>	<b>Casi Nunca</b>	<b>A Veces</b>	<b>Casi Siempre</b>	<b>Siempre</b>
25. Mi trabajo es importante para otras personas.	1	2	3	4	5
26. Me siento orgulloso de mi trabajo.	1	2	3	4	5
27. Tengo autonomía o libertad de decisión.	1	2	3	4	5
28. Existen interrupciones molestas.	1	2	3	4	5
29. Se fomenta el trabajo en equipo, valorando la cooperación de los grupos	1	2	3	4	5
30. Mi carga de responsabilidad esta acorde a mis funciones.	1	2	3	4	5
31. Existen conflictos personales en el trabajo.	1	2	3	4	5
32. Se me enfatiza al cumplimiento de metas.	1	2	3	4	5
33. Mi jefe o superiores me tratan bien y con amabilidad	1	2	3	4	5
34. Se me es posible una promoción laboral por un buen rendimiento	1	2	3	4	5
35. Mis compañeros son unidos y se llevan bien	1	2	3	4	5
36. Si dejase la empresa, sentiría dejar a mis compañeros de trabajo	1	2	3	4	5
37. Mi trabajo está bien remunerado	1	2	3	4	5
38. Me siento seguro en mi puesto de trabajo, de cara al futuro	1	2	3	4	5
39. Mi jefe respeta el horario laboral	1	2	3	4	5
40. Se me exigen horas extras si no alcanzo a terminar mi trabajo	1	2	3	4	5
41. Mi trabajo me permite compartir con mi familia el tiempo que quiero	1	2	3	4	5
42. Mi trabajo me permite realizar deportes/ u otras actividades	1	2	3	4	5
43. Me siento respaldado por las leyes laborales existentes	1	2	3	4	5
44. Mi trabajo no es capaz de satisfacer mis necesidades básicas	1	2	3	4	5
45. Me falta tiempo para la vida personal	1	2	3	4	5

## Anexo N° 5: “Cuestionario Estrés”

Encierre en un círculo el número que corresponda a su respuesta.

PREGUNTAS	Nunca	Casi Nunca	A Veces	Casi Siempre	Siempre
1. Me siento emocionalmente agotado/a por mi trabajo.	1	2	3	4	5
2. No puedo más al final de mi día de trabajo.	1	2	3	4	5
3. Me siento cansado/a cuando despierto por la mañana y debo ir otra vez al trabajo.	1	2	3	4	5
4. Puedo sentir fácilmente lo que los clientes sienten	1	2	3	4	5
5. Siento que me dedico a algunos clientes de manera impersonal, como si fueran objetos.	1	2	3	4	5
6. Trabajar con la gente durante todo el día me produce un gran esfuerzo.	1	2	3	4	5
7. Me dedico de manera muy eficiente a los problemas de los clientes.	1	2	3	4	5
8. Siento que estoy quebrantado por culpa de mi trabajo.	1	2	3	4	5
9. Tengo la impresión por mi trabajo, de tener una influencia positiva sobre la gestión.	1	2	3	4	5
10. Me vuelvo más insensible a la gente desde que trabajo aquí.	1	2	3	4	5
11. Tengo miedo que este trabajo me endurezca del punto de vista emocional.	1	2	3	4	5
12. Me siento lleno/a de energía.	1	2	3	4	5
13. Me siento frustrado/a por mi trabajo.	1	2	3	4	5
14. Siento que mi trabajo es demasiado duro.	1	2	3	4	5
15. No me preocupo realmente de lo que ocurre a alguno/a de mis clientes.	1	2	3	4	5
16. Trabajar en contacto directo con la gente me estresa demasiado.	1	2	3	4	5
17. Puedo fácilmente crear una atmósfera tranquila con los clientes.	1	2	3	4	5
18. Me siento bien cuando logro acercarme a los clientes durante la entrevista.	1	2	3	4	5
19. He hecho muchas cosas que valen la pena en este trabajo.	1	2	3	4	5
20. Estoy sin fuerzas.	1	2	3	4	5
21. En mi trabajo, trato los problemas emocionales de manera tranquila.	1	2	3	4	5
22. Tengo la impresión que los clientes me hacen responsable de algunos de sus problemas.	1	2	3	4	5