

Cel 1502/0515



Facultad de Ciencias Económicas
Universidad de Buenos Aires



E83 – CARRERA DE POSGRADO DE ESPECIALIZACIÓN EN DIRECCIÓN
ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS

DIRECTOR: Lic. Luis Pérez van Morlegan

CATALOGADO

“Mejorando la calidad de vida también desde el trabajo”

Escapando a la adicción

Top. G.240 ;

A1

Trab. Posgra

2009

Luis Pérez Van Morlegan

28/12/09

Alumno:

Lic. María Sol Abades

DNI: 28.361.177

Tutor de Tesis:

Lic. Javier Serrano

BIBLIOTECA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
Profesor Emérito Dr. ALFREDO L. PALACIOS

DATOS DE CONTACTO

Alumno:

Lic. María Sol Abades

DNI: 28.361.177

E-mail: sabades@hotmail.com / sabades@gco.com.ar

Celular: 156-936-4150

Teléfono Laboral: 4489-8235

Teléfono para mensaje: 4629-7994



Tutor de Tesis:

Lic. Javier Serrano

E-mail: serranoconsultores@fibertel.com.ar

Celular: 153-152-0062

Teléfono Laboral: 4789-9069

Teléfono Personal: 4782-2394



ÍNDICE

1. CONSIDERACIONES PRELIMINARES	1
1.1. Propósito de la Tesis	3
1.2 Enfoque	3
1.3 Objetivos de la Tesis	3
1.4 Alcance y Beneficiarios	3
1.5 Métodos de investigación	3
1.6 ¿Por qué investigar sobre CVL?	4
2. EVOLUCIÓN	5
2.1 Definiciones	6
3. BENEFICIOS Y LIMITACIONES DE APLICAR CVL	7
3.1 Variables esenciales para su aplicación	8
3.2 Consecuencias claves de la CVL	11
3.3. CVL: como influye en el desempeño	12
4. MÉTODOS DE RELEVAMIENTO DE LA INFORMACIÓN	12
4.1. Diseño del cuestionario	13
4.2. Ejemplos	14
5. OTRA MIRADA	22
5.1. Trabajar en un escenario complejo	22
5.2. Un poco de historia	22
5.3. La diferencia como riqueza	23
5.4. La voz de la ciencia	24
5.5. El aporte de la mujer	25
5.6. Un cambio mas profundo	26
6. SATISFACCIÓN LABORAL	27
6.1. La importancia de las percepciones	27
6.2. Factores motivacionales	28
7. EL COMPORTAMIENTO HUMANO Y LA MOTIVACIÓN	28
7.1. El Comportamiento Humano y la Motivación	28
7.2. Clases de motivos y características	30
7.3. Características	30
7.4. Teorías de motivación	31

7.4.1. Teoría de las necesidades de Maslow	31
7.4.2 Teoría de las expectativas de Vroom	33
7.4.3. Teoría de Porter y Lawler	33
7.5. Ejemplos	35
7.6. Factores de motivación y su relación con el desempeño laboral	42
8. EL ESTRÉS LABORAL	46
8.1. ¿Qué es el stress?	47
8.2. Tipos de estrés	47
8.3. Modelos teóricos del estrés	49
8.4. Generadores del estrés	50
8.5. Signos del estrés	51
8.6. Enfermedades asociadas al estrés	52
8.6.1. Workholic	53
8.6.1.1. Quién es un adicto al trabajo?	54
8.7. El estrés laboral	54
8.8. ¿Cómo debemos manejar el estrés laboral?	55
8.9. ¿Cómo debemos prevenirlo?	56
8.10. Enfoque de cambio	57
8.11. Ejemplos	60
9. ERGONOMÍA	63
9.1. La importancia de la Ergonomía para las empresas	63
9.2. Criterios de valoración del trabajo	64
9.3. Capacitación	65
9.4. Condiciones específicas de grupos de personas:	65
9.4.1. Colaborador de mayor edad	65
9.4.2. Colaboradores adolescentes	66
9.4.3. Colaboradoras	67
9.4.4. Disminuidos físicos	67
9.5. Subdivisiones	68
9.6. Posturas corporales	68
9.7. Cansancio y descanso	69
9.7.1. El cansancio y otros estados similares	70
9.7.2. Grados de cansancios	70
9.7.3. Causas del cansancio	70
9.7.4. Composición del cansancio	72
9.7.5. Test de cansancio	73
9.7.6. Recuperación	75
9.8 Organización temporal del trabajo. Reglamentar el tiempo	76
9.8.1. Pausas de descanso	77
9.8.2. Trabajo por turno y trabajo nocturno	77
9.8.3. Sistema de trabajo por turnos	79

9.8.4. Efectos del trabajo por turno en el colaborador	81
9.8.5. Mejoras para los trabajadores en las tareas por turnos	82
9.9. Mejora de las condiciones de vida	83
 10. ALTERNATIVAS PARA CONTRIBUIR A LA CVL	84
10.1. Mejor trabajo, mejor calidad de vida, mayor productividad	84
10.2. Teletrabajo	86
10.2.1. Ventajas y Desventajas del Sistema	86
10.2.2. ¿Qué es el teletrabajo?	88
10.2.3. Espacio Geográfico	88
10.2.4. Quienes pueden teletrabajar	88
10.2.5. Ejemplos	88
10.3. Horario Flexible	91
10.3.1. Ejemplos	92
10.4. Un equilibrio tan difícil como valioso	97
10.4.1. Conclusiones por segmento Varón – Mujer	99
10.4.2. Principales conclusiones del estudio en la población total	99
10.4.3. Medidas de flexibilidad laborales ofrecidas.	100
10.4.4. Un balance real	100
10.5. Trabajo y Vida Familiar ¿Son reconciliables?	101
10.5.1. Nivel de demanda laboral	103
10.5.2. Tiempo Laboral y Tiempo Familiar	104
 11. PROPUESTA APLICABLE DE CVL	105
11.1. Información General de la empresa	105
11.2. Fortalezas y Debilidades	106
11.3. Encuesta a los empleados	110
11.4. Diagnóstico	118
11.5. Consideraciones	119
11.6. Propuesta	120
 12. CONCLUSIONES FINALES	124
12.1. Beneficios y Limitaciones de aplicar CVL (a posteriori)	124
12.2. Conclusión y Reflexiones	125
 13. BIBLIOGRAFÍA E INFORMACIÓN	128

1. CONSIDERACIONES PRELIMINARES

Desde el inicio de los tiempos el hombre trabaja para conseguir como contraprestación ante su fuerza laboral, lo necesario para vivir.

El concepto de “lo necesario para vivir” ha ido evolucionando como el hombre mismo.

La evolución podría sintetizarse brevemente en:

SOBREVIVIR * VIVIR * CALIDAD DE VIDA

Diferentes factores económicos y sociales han llevado a esta evolución, que hoy nos trae hasta acá, a analizar de que manera, si es que es posible, el hombre puede encontrar un equilibrio entre el trabajo y su vida personal, teniendo en cuenta todas las adicciones y sobre exigencias con las que en este nuevo siglo convivimos a diario.

El trabajo es una de las actividades más importantes que desarrolla el hombre, que ocupa la mayor parte de su tiempo, y la cual le brinda como contraprestación un salario que le permitirá mejorar su calidad de vida o al menos lo intentará. Es por ello, que considero tan importante que desde este ámbito tan sustancial en la vida del hombre, debe radicar la intención y finalmente la acción de mejorar su calidad de vida y la de su propia familia.

Algunas limitaciones las encuentra, cuando el tiempo que necesita dedicarle a su vida laboral para lograr lo que necesita para disfrutar de su vida personal, es superior al tiempo que le termina dedicando a esta última.

Por lo que se plantea la incógnita ¿Vale la pena dedicar más tiempo a nuestros trabajos para ganar más dinero, que no podemos disfrutar con la gente que en verdad quisiéramos, nuestra familia?

Es decir, trabajo más horas y más días para ganar más plata para irme con mi familia de vacaciones a fin de año, que llegado el momento por el cierre del balance de la compañía a último minuto cancelan las mismas y finalmente deberá viajar mi familia sin mí...

Es entonces, ¿Valedero el esfuerzo? ¿Es esto calidad de vida?

Las personas trabajadoras se ven con demasiada frecuencia en la encrucijada de tener que optar entre su familia y su trabajo. Jornadas interminables, falta de flexibilidad, la divergencia de los horarios diarios y los calendarios anuales de padres e hijos, la presión en el trabajo, la falta de dedicación a la familia, lo que sufren particularmente las madres trabajadoras, los problemas de agotamiento y de estrés provocan muchas veces incomunicación e incluso rupturas familiares.

Y desde la empresa, falta de motivación, creciente ausentismo, poca creatividad y mal clima organizacional, que terminan afectando negativamente el compromiso del empleado, el prestigio institucional y la productividad de la empresa.

A pesar de la agudización del conflicto, las intervenciones de los gobiernos y de las compañías no demuestran aún la fortaleza y claridad necesarias para solucionarlo. Ingenuamente se cree remplazar tanta insatisfacción con un alto nivel de salario. En general no se acostumbra a oír las necesidades de los empleados y se cree que las

estrategias para favorecer una armonía entre la vida laboral y la familiar son un gasto y no una inversión.

Ante este panorama, ¿Podrá ser posible un cambio desde la empresa? ¿Cuáles pueden ser sus beneficios para que entienda que atender a la persona no es un gasto sino una inversión?

A continuación se enumeran algunos beneficios que se podrán obtener por una buena implementación de las mejores prácticas de Calidad de Vida Laboral:

- Impide que se atente contra la institución social nuclear de toda la sociedad.
- Mejora el clima organizacional.
- No está probado que las jornadas extensas equivalgan a un mayor rendimiento.
- Favorece el desarrollo afectivo del empleado lo que contribuye a una mayor satisfacción.
- No hay datos que indiquen que la conciliación perjudique la gestión laboral.
- Puede llegar a enriquecer sus motivaciones.
- Un trabajador con una familia estable es más productivo que el que no la tiene.
- Aumenta la eficiencia organizacional y la productividad personal.
- Genera prestigio institucional.
- Mejora el reclutamiento y la retención de talentos.
- Las empresas familiarmente responsables son corporaciones sólidas y económicamente sanas.
- Favorece la salud integral.

1.1. Propósito de la Tesis

Estudiar y promover las mejores prácticas de conciliación y equilibrio trabajo y familia, en las empresas y en los ejecutivos de hoy en día, a fin de colaborar en la competitividad de la empresa mediante el compromiso de la gente con su organización.

1.2 Enfoque

Investigación sustentable para desarrollar conocimientos y actividades, ordenadas a la promoción y aplicación masiva de las mejores prácticas de Calidad de Vida Laboral.

1.3 Objetivos de la Tesis

- Demostrar que es posible crear un eficiente equilibrio entre la vida laboral y la vida personal de cada trabajador. Sin perder por ello, eficiencia ni responsabilidad en las tareas.
- Proponer un Modelo de Implementación de Calidad de Vida, logrando contribuir a la identificación de las mejores prácticas.
- Comprobar la repercusión negativa que tiene la insatisfacción laboral para la eficiencia organizacional.
- Producir material que aporte análisis, propuestas y alternativas de implementación.
- Alcanzar el impacto de las ideas sustentadas por la Tesis.

1.4 Alcance y Beneficiarios

El interés inicial de la presente Tesis es de quien la desarrolla, a fin de poder implementar en las organizaciones donde se desempeñe las mejores prácticas de CVL. Ambiciosamente se pretende llegar al mayor número de colegas que les sea de utilidad el presente proyecto.

Los beneficiarios sin ningún lugar a dudas, serán las empresas y empleados que tomen esta conducta, como su nuevo estilo de vida, y consecuentemente la sociedad que dispondrá de empleados y empresas más sanas.

1.5 Métodos de investigación

- Investigación directa.
- Entrevistas y vivencias personales.
- Bibliografía e Internet.
- Jurisprudencia.
- Artículos del Diario.

1.6 ¿Por qué investigar sobre CVL?

Justificar una investigación es exponer las razones por las cuales se quiere realizar. Toda investigación debe realizarse con un propósito definido.

La presente investigación se realiza para poder aplicar en la práctica uno de los tantos conceptos que involucran al Desarrollo Organizacional: “La satisfacción en el trabajo” la cual está íntimamente ligada a la CVL; las repercusiones que puede tener para la organización en general, lo cual puede ser muy beneficioso al entender la relación satisfacción-productividad en los trabajadores. El recurso más importante de la empresa es precisamente el recurso humano, de ahí parte la importancia de mantener un clima laboral bueno para que el empleado sea motivado y trabaje con mayor eficacia.

2. EVOLUCIÓN

Desde el inicio de las estructuras organizacionales tradicionales, donde la especialización y la eficiencia de las tareas eran el principio; la evolución se buscó en la división de las tareas, persiguiendo la eficiencia, reducción de costos y utilizando recursos no calificados que pudieran capacitarse en el corto plazo para el desempeño puntual de ese trabajo a realizar. Las tareas a desarrollar eran asignadas por las jerarquías.

¿Porque este tipo de estructura se vio obsoleta con el correr del tiempo?

Presentaba muchas dificultades, la principal, no tenía en cuenta a la persona en su desarrollo organizacional y mucho menos individual.

Los indicadores de ausentismo comenzaron a incrementarse, aburridos los recursos con sus tareas rutinarias, repetitivas y faltas de aportes de creatividad; lo que finalmente terminó en desmedro de la calidad de los productos o servicios.

Ante estas situaciones, las jerarquías, en vez de notar que el semáforo comenzaba a cambiar de amarillo a rojo; fortalecieron aún más los controles y supervisión de las tareas a realizar.

Las organizaciones comenzaron a ponerse más rígidas, entrando en un proceso de deshumanización del trabajo, con lo que finalmente el trabajo declinó y el semáforo se apagó.

Al día de hoy, siguen habiendo organizaciones que no logran comprender que este tipo de estructura ha quedado obsoleta, que tantas pruebas existen que indefectiblemente estos son los resultados ante la misma situación.

Porque creer que haciendo siempre lo mismo, en algún momento lograré algo distinto. Como toda regla, existen excepciones, las que son muy específicas, y no es el fin de este trabajo analizarlas; por el contrario se pretende analizar las situaciones donde la calidad de vida demuestra la mayor eficiencia, mayor calidad, y mayor ganancias, tanto para la organización, como para el individuo y equipo de trabajo.

Luego de una profunda maduración de las organizaciones, quizás a fuerza de golpes, se realizó un análisis exhaustivo, donde se arriba a la conclusión que se deben rediseñar los empleos y reestructurar las organizaciones creando un ambiente propicio y adecuado para los recursos de la organización, o lo que podríamos traducir como: **MEJORAR LA CALIDAD DE VIDA LABORAL.**

El término “CALIDAD DE VIDA LABORAL” que traducido al inglés quiere decir “QUALITY OF WORK LIFE” (QWL), tuvo sus orígenes en una serie de conferencias patrocinadas al final de los años '60 y comienzo de los '70 por el Ministerio de Trabajo de los EE.UU. y la fundación FORD. Estas conferencias fueron estimuladas por el entonces ampliamente popular fenómeno de la “alienación del trabajador” simbolizado por las huelgas entre la población activa mayoritariamente joven de la nueva planta de monta de la General Motors, de Ohio. Los asistentes consideraron que el termino iba más allá de la satisfacción del puesto de trabajo y que incluía unas nociones, como la participación en al menos algunos de los momentos de toma de decisiones, aumento de

la autonomía en el trabajo diario, y el rediseño de los puestos de trabajo, y sistemas y estructuras de la organización con el objeto de estimular el aprendizaje, promoción y una forma satisfactoria de interés y participación en el trabajo.

2.1 Definiciones

El termino Calidad de Vida Laboral (CVL), ha sido enunciado por una multiplicidad de autores.

He aquí algunas definiciones de ellos:

- La Calidad de Vida Laboral es una filosofía de gestión que mejora la dignidad del empleado, realiza cambios culturales y brinda oportunidades de desarrollo y progreso personal.
- La Calidad de Vida Laboral es una filosofía, un set de creencias que engloban todos los esfuerzos, por incrementar la productividad y mejorar la moral (motivación) de las personas, enfatizando la participación de la gente, la preservación de su dignidad, y por eliminar los aspectos disfuncionales de la jerarquía organizacional.
- La Calidad de Vida Laboral puede tener varios significados, pero en lo últimos años se ha consolidado como una filosofía de trabajo en las organizaciones participativas.

La Organización Mundial de la Salud (OMS) define la Calidad de Vida como:

“Es la percepción que un individuo tiene de su lugar en la existencia, en el contexto de la cultura y del sistema de valores en los que vive y en relación con sus expectativas, sus normas, sus inquietudes. Se trata de un concepto muy amplio, que está influido de un modo complejo por la salud física del sujeto, su estado psicológico, su nivel de independencia, sus relaciones sociales, así como su relación con los elementos esenciales de su entorno”.

Por lo ante dicho, podemos decir que “La Calidad de Vida Laboral” es una forma diferente de vida dentro de la organización que busca el desarrollo del trabajador, lo que brindará consecuentemente la eficiencia empresarial.

El objetivo pues, es hacerle comprender tanto a los empresarios y organizaciones los beneficios de esta filosofía WIN WIN; tanto como al personal que vive su trabajo bajo la vieja estructura organizacional.

- Quedarme fuera de mi horario es bien visto.
- Suspender mis vacaciones por temas laborales es premiado.
- Seré el mejor, si voy a trabajar estando enfermo.

Y diversos tips o mitos, que fueron instalándose en el inconsciente popular trabajador, y ahora hay que realizar el “desaprendizaje” de este proceso, para “reaprender” un nuevo estilo de vida laboral, uno que tenga CALIDAD.

3. BENEFICIOS Y LIMITACIONES DE APLICAR CVL (a priori)

La implementación de un programa de Calidad de Vida Laboral, producirá un cambio; y como tal sufrirá rechazos, resistencias, y costos que deberán asumirse. Lo indiscutible son los beneficios que resultarán del mismo, tanto para la organización como para los trabajadores. Es por ello, que antes de tomar la decisión de embarcarse en este cambio cultural, deberá analizarse los pros y contras para que una vez conciente de ellos, se tome la decisión de avanzar o no en este proyecto.

	Limitaciones	Beneficios
Empleador	• Aumento de inversiones, luego de replantear, mejorar o reestructurar los puestos de trabajo, es posible que se requiera implementar nuevas tecnologías, nuevos ambientes de trabajo, nuevas herramientas, capacitación.(*1) • Al mejorar sus empleos, los empleados ahora pensarán que lo que reciben de paga no está de acuerdo a sus nuevas responsabilidades por lo que desearán obtener un mejor sueldo.	• Mejora en el desenvolvimiento de las funciones de los empleados, debido a la organización establecida. • Menor rotación del personal, debido a la motivación. • Menores tasas de ausentismo. • Menos quejas y reclamos por parte de los empleados. • Tiempo ocio reducido. • Mayor satisfacción en el empleo. • Mayor eficiencia en la organización.
Empleado	• Algunos empleados no quieren mejorar su CVL, se sienten incapaces de asumir una nueva responsabilidad laboral, son reacios a “desaprender” y “reaprender”. • Empleados viciados, que no les interesa cambiar mañas por responsabilidades.	• Evolución y desarrollo individual y del equipo de trabajo. • Elevada motivación. • Lograrán satisfacer importantes necesidades personales. • Los beneficios personales del empleado, alcanzan a su círculo familiar.

*1 Podría ser un limitante, pero a mediano plazo, al ganar eficiencia organizacional, éstos serían cubiertos.

La Calidad de Vida es un concepto que va más allá de lo físico, pues implica valores y actitudes mentales.

Debe comprenderse que el concepto de Calidad de Vida Laboral, no es realizar gimnasia laboral y masajes de 15' semanales. Quien entiende CVL limitado solo al aspecto físico percibido como beneficios laborales, perdió el eje del verdadero objetivo, provocando seguramente a corto / mediano plazo, un decaimiento y desmotivación, por expectativas no cumplidas.

Para que este proyecto tenga sustento y traiga beneficios a mediano / largo plazo duradero y perdurable en el tiempo, tanto para el empleado como para el empleador, debe lograrse un equilibrio entre:



- **Físicamente**, significa encontrarse en buenas condiciones, fuerte, resistente a las enfermedades o poder sobreponerse rápidamente a ellas.
- **Psicológicamente**, es poder disfrutar, hacerse cargo de las responsabilidades, combatir la tensión nerviosa y el estrés.
- **Emocionalmente**, es estar en paz. Las personas que mantienen su calidad de vida son personas que se sienten bien, vigorosas, entusiastas, con la sonrisa propia del que se siente bien, en todas sus dimensiones.

Es un estado positivo desde todos los puntos de vista. Es estar en plenitud, es poder funcionar cien por ciento.

Por lo tanto, Calidad de Vida Laboral, es una forma diferente de vida dentro de la organización, que busca el desarrollo del trabajador, así como la eficiencia empresarial. Son beneficiosos para ambos, estos beneficios permitirán a la organización orientar sus fuerzas y recursos que antes utilizaban en enfrentar problemas de los trabajadores hacia actividades de mayor importancia para el logro de sus objetivos.

3.1 Variables esenciales para su aplicación

La actitud del trabajador frente a su propio trabajo, está basada en las creencias y valores que él mismo desarrolla. Las actitudes son determinadas conjuntamente por las características actuales del puesto y de la empresa, como por las percepciones que tiene el trabajador de lo que “deberían ser”.

Generalmente las tres clases de características del empleado que afectan las percepciones del “debería ser” (lo que desea un empleado de su puesto) son:

- Las necesidades
- Los valores
- Rasgos personales.

Los tres aspectos de la situación de empleo que afectan las percepciones del “debería ser” son:

- Las comparaciones sociales con otros empleados
- Las características de empleos anteriores
- Los grupos de referencia

Las características del puesto que influyen en la percepción de las condiciones del puesto son:

- Retribución
- Condiciones de trabajo
- Supervisión
- Compañeros
- Contenido del puesto
- Seguridad en el empleo
- Oportunidades de progreso

Las aristas que deben ser tenidas en cuenta a la hora de evaluar la viabilidad de la aplicación de un proyecto de Calidad de Vida Laboral, son:

Años de carrera profesional de los empleados de la empresa, a medida que aumenta la edad de los empleados, también aumenta su satisfacción laboral, como también aumenta la resistencia al cambio, se ubican en un nivel de comodidad. Ya sé que si hago lo que siempre hago, recibiré lo que siempre recibo, para que cambiar, si así estoy bien; manejándose, de esta manera, dentro de los parámetros conocidos. Esta tendencia continúa hasta que se acerca la jubilación, momento en que suele registrarse una disminución drástica de la satisfacción. Asimismo, se da con frecuencia una drástica reducción en la satisfacción laboral que experimentan los empleados que llevan en la organización entre seis meses y dos años. Esta reducción se debe, por lo general, a que el empleado se da cuenta de que el trabajo no cumplirá todas sus necesidades personales tan rápidamente como esperaba.

Expectativas laborales, todas las personas desarrollan expectativas acerca de sus futuros trabajos. Cuando buscan un empleo, sus expectativas sobre el trabajo se ven influenciadas por la información que reciben de sus colegas, de las consultoras de selección de personal y por sus conocimientos en cuanto a las condiciones laborales. Las expectativas creadas hasta ese momento se mantienen intactas hasta que forman parte de una organización. La calidad de vida en lo laboral se produce cuando se cumplen las expectativas previas. Si por lo contrario, no se cumplen, la persona experimenta el deterioro de su satisfacción. Ésta es una herramienta muy importante que no hay que mal gastar con promesas que sabremos como empleadores, no podremos cumplir, lo que no solo será igual que no haber prometido determinada cuestión, sino que es mucho peor, porque generó una expectativa, una ilusión, que sabré de antemano no cumpliré; lo que implicará que mis palabras serán percibidas con desconfianza por los empleados en el futuro.

Satisfacción con el trabajo en sí, dentro de las características del puesto, la importancia de la naturaleza del trabajo en sí mismo. El grado en el cual un puesto requiere de una variedad de diversas actividades para ejecutar el trabajo, lo que representa el uso de diferentes habilidades y talentos por parte del empleado. Sentirse identificado con la tarea, que el puesto tenga algunas actividades que ejecuten de principio a fin un proceso, o se conozcan los resultados de lo que significó ser parte de un proceso, con un resultado visible. Entender el significado de las tareas, el impacto que una tarea produce en otro compañero de trabajo. El grado de autonomía que proporcione libertad de acción, sin sentir la marca directa de un supervisor, para verificar que haga lo que sé que tengo que hacer. Retroalimentación de las tareas realizadas, que el empleado tenga la información clara y directa acerca de la efectividad de su actuación.

Sistema de recompensas justas, existen dos tipos de recompensas relacionadas con la satisfacción laboral: las extrínsecas y las intrínsecas. Las recompensas extrínsecas son las que otorga la organización, según el desempeño y el esfuerzo de los empleados, por ejemplo: sistema de compensaciones y políticas de ascensos que se tienen en la organización, los elogios y los reconocimientos por parte del supervisor. Las intrínsecas son las que el empleado experimenta internamente: sentimientos de competencia, el orgullo y habilidad manual por un trabajo bien hecho.

Este sistema de recompensas debe ser percibido como justo por parte de los empleados para que se sientan satisfechos con el mismo, no debe permitir ambigüedades y debe estar acorde con sus expectativas; es un aspecto muy importante para alimentar la calidad de vida laboral. En la percepción de justicia influyen la comparación social (comparaciones que hace un empleado con respecto a las recompensas, el esfuerzo y el desempeño de otros empleados y que llevan a los empleados a percibir la equidad o inequidad de una situación) “Consistencia Interna”, las demandas del trabajo en sí y las habilidades del individuo y los estándares de salario de la comunidad, “Competitividad Externa”.

Satisfacción con el salario, los sueldos o salarios, incentivos y gratificaciones son la compensación que los empleados reciben a cambio de su labor.

La administración del área hard de Recursos Humanos a través de esta actividad vital, garantiza la satisfacción de los empleados, lo que a su vez ayuda a la organización a obtener, mantener y retener una fuerza de trabajo productiva; consecuentemente es beneficioso para ambas partes.

Varios estudios han demostrado que la compensación es, probablemente, la mayor causa de insatisfacción de los empleados.

Las comparaciones sociales corrientes dentro y fuera de la organización son los principales factores que permiten al empleado establecer lo que “debería ser” con respecto a su salario versus lo que percibe. Es muy importante recalcar que es la percepción de justicia por parte del empleado la que favorecerá su satisfacción.

Satisfacción con el sistema de promociones y ascensos, las promociones o ascensos dan la oportunidad para el crecimiento personal, mayor responsabilidad e incrementan el estatus social de la persona. En este rubro también es importante la percepción de justicia que se tenga con respecto a la política que sigue la organización. Tener una

percepción de que la política seguida es clara, justa y libre de ambigüedades favorecerá la calidad de vida laboral.

Condiciones favorables de trabajo, a los empleados les interesa su ambiente de trabajo. Se interesan en que su ambiente de trabajo les permita el bienestar personal y les facilite el hacer un buen trabajo. Un ambiente físico cómodo y un adecuado diseño del lugar permitirá un mejor desempeño y favorecerá la calidad de vida en el trabajo.

Otro aspecto a considerar es la cultura organizacional de la empresa, todo ese sistema de valores, metas que es percibido por el trabajador y expresado a través del clima organizacional también contribuye a proporcionar condiciones favorables de trabajo, siempre que consideremos que las metas organizacionales y las personales no son opuestas.

Colegas que brinden apoyo, el trabajo también cubre necesidades de interacción social. El comportamiento del jefe es uno de los principales determinantes de la calidad de vida en el trabajo de un empleado.

Si bien la relación no es simple, según estudios, se ha llegado a la conclusión que los empleados con líderes más tolerantes y considerados están más satisfechos, contentos y logran mejores resultados laborales, que con líderes indiferentes, autoritarios u hostiles hacia los subordinados, que genera incrementos de índices de ausentismo y rotación.

De manera que un jefe comprensivo, que brinda retroalimentación positiva, escucha las opiniones de los empleados y demuestra interés permitirá acercarnos aún más al concepto de calidad de vida laboral de los empleados a su cargo.

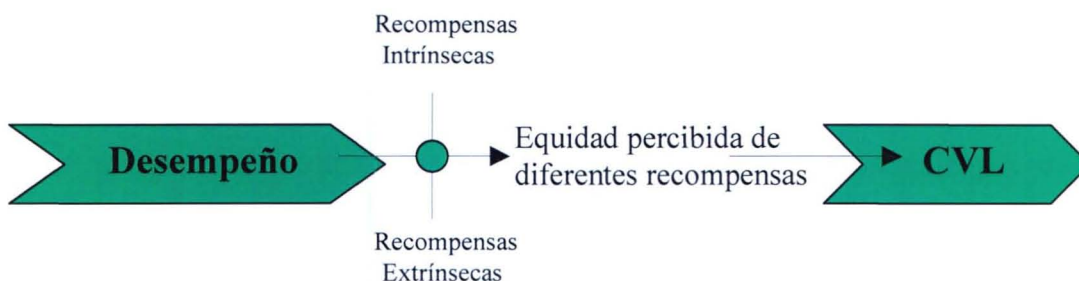
3.2 Consecuencias claves de la CVL

Tanto la salud física como la mental mejoran con la Calidad de Vida Laboral. Cuando los empleados están satisfechos con su trabajo, suelen tener menos problemas de salud tales como dolencias cardiovasculares, jaquecas y trastornos del sueño. También experimentan menos ansiedad, tensión y estrés. La CVL aumenta la resistencia de los empleados al estrés laboral y a sus síntomas físicos.

De hecho algunos informes sugieren que los empleados satisfechos viven más tiempo, en todo caso, lo cierto es que un empleado feliz parece gozar de mejor salud. Un nivel adecuado de CVL también reduce la rotación de empleados y el número de ausencias injustificadas. Innumerables estudios establecen una relación entre la rotación del personal de una compañía y el número de ausencias injustificadas. Sin embargo, la relación entre la CVL y el ausentismo es menos dependiente. Por ejemplo: existen muchas razones por las cuales un empleado satisfecho puede faltar a su trabajo. Igualmente pertinentes son las razones por las cuales un empleado insatisfecho puede escoger ir a trabajar. Por ejemplo: el empleado insatisfecho puede tener miedo a ser despedido, o bien no tener otra alternativa más agradable que ir al trabajo o simplemente la prefiere antes de quedarse en su casa.

3.3. CVL: como influye en el desempeño

Una de las relaciones más importantes en el campo del comportamiento organizacional es la relación CVL – Desempeño.



Los gerentes pueden realizar un seguimiento de la evolución de la CVL, orientándose con este indicador importante para la capacidad de las organizaciones para responder a las necesidades de sus empleados. Hay diferentes métodos para medir la CVL. Todos ellos son indirectos, dado que la CVL solo puede inferirse: es algo intangible y personal.

Podemos citar:

- La observación directa del comportamiento de los empleados.
- Entrevistas con los empleados.
- Los cuestionarios en cuanto a CVL.

4. MÉTODOS DE RELEVAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

Cada uno de los métodos cuenta con ventajas y desventajas. Depende del tiempo con que se disponga para realizar el análisis y la inversión que se está dispuesto a hacer. Lo ideal es aplicar al menos dos de los métodos disponibles para acercarse lo más posible a la realidad que atraviesa la empresa.

- Encuestas por muestreo
 - Por correo electrónico
 - Por teléfono
 - Personales
- Entrevistas
- Observación directa
- Interacción de grupos
- Experimentación
- Test
- Etc.

Amplíemos algunos de los métodos más utilizados:

- Las entrevistas son muy enriquecedoras, puede obtenerse más información de la que la persona está simplemente diciendo; su cuerpo, sus expresiones hablan por sí mismas. Las preguntas que pueden desglosarse en base a como se va orientando la conversación, cosa que no permite un cuestionario.
- La observación directa del día a día, para que sea realmente efectiva requiere invertir bastante tiempo. El suficiente para que la gente que está trabajando se olvide de la presencia de este desconocido en su ámbito diario. Una vez que esto sucede, los resultados son fidedignos. Es tomar respuestas directas de la realidad, dentro de un contexto; sin la subjetividad de quien las formula. De todas maneras esa subjetividad, en este caso es necesaria, ya que lo que cada empleado percibe es lo que afecta positiva o negativamente en su trabajo diario.
- Los cuestionarios generalmente son los métodos de más fácil aplicación ya que por ser anónimos, la gente estará más dispuesta a revelar aspectos negativos de su trabajo. No por ello se debe creer que es de fácil implementación. Hay que tener el suficiente expertise para diseñar el cuestionario, y allí no termina asegurarse la eficiencia del método. Deberá ser comunicado a quienes va dirigido de forma correcta para no desvirtuar el objetivo.

4.1. Diseño del cuestionario

El cuestionario es un instrumento sistemático que permite obtener información sobre un tema o asunto determinado.

¿Cuál es la importancia de un cuestionario? El buen diseño de un cuestionario determina el fracaso o éxito de la investigación, ya que es el que obtiene la información requerida.

- El diseñar un cuestionario ayuda a evitar problemas.
- Es el elemento más importante o base de la investigación, de una manera sistematizada quedan planteadas las preguntas y respuestas.
- Por medio del cuestionario se puede obtener información suficiente y efectiva.

Está estructurado por distinto tipo de preguntas dentro de las cuales se encuentran:

- Preguntas abiertas: las cuales ayudan a descubrir las preferencias y pensamientos de la persona entrevistada, al igual que pueden ser útiles para interpretar los resultados finales de una encuesta.
- Preguntas con opción múltiple: las cuales ayudan a evitar respuestas deformadas y al mismo tiempo simplifica el proceso de análisis de tabulación y codificación de resultados.
- Pregunta de batería: la cual permite seguir la secuencia en el cuestionario y no desubicarse a la hora de estar contestándolo.

El cuestionario debe ser confeccionado teniendo en cuenta las características de la empresa, cantidad de empleados, distribución geográfica de los mismos, edades promedio, antigüedad, y diversidad cuestiones.

A continuación expondré dos ejemplos. El primero es un cuestionario muy sencillo a modo de ejemplo teórico. El segundo fue un cuestionario realizado en una empresa multinacional, de poca dotación y gran distribución geográfica.

4.2. Ejemplos

Ejemplo 1

CUESTIONARIO

I. DATOS GENERALES

EDAD:

SEXO:

ANTIGÜEDAD:

CONDICIÓN DE TRABAJO: Nombrado () Contratado ()

II. INFORMACIÓN ESPECÍFICA

1- ¿Ha recibido Ud. incentivos y/o reconocimientos (resolución, carta de felicitación, o beca de capacitación), durante los dos últimos años que viene trabajando?

Más de uno ()

Uno ()

Ninguno ()

2- ¿La remuneración que percibe Ud. responde al trabajo realizado?

Siempre ()

A veces ()

Nunca ()

3- ¿De qué manera las condiciones del ambiente físico de su trabajo influyen en la forma que desempeña su trabajo?

Me ayuda mucho ()

Me ayuda poco ()
Ni una cosa ni otra ()

4- ¿Considera Ud. que la disposición de equipos y recursos materiales que emplea la organización para la atención es apropiada?

Siempre ()
A veces ()
Nunca ()

5- ¿Cómo considera la relación entre Ud. y su Jefe inmediato?

Buena ()
Regular ()
Mala ()

6- ¿Cómo considera la relación entre Ud. y sus compañeros de trabajo?

Buena ()
Regular ()
Mala ()

7- ¿Considera Ud. que la capacitación recibida por la organización para el desempeño de sus funciones ha sido?

Buena ()
Regular ()
Mala ()

8- ¿Cuántas capacitaciones ha percibido en los dos últimos años?

Más de 4 ()
De 2 a 4 ()
De 0 a 1 ()

9- ¿Actualmente cómo considera Ud. su desempeño laboral?

Bueno ()
Regular ()
Malo ()

10- ¿En su situación personal, que tendría que mejorarse en la organización?

Remuneración ()
Reconocimientos ()
Relaciones interpersonales ()
Ambiente físico / disposición de recursos ()

Capacitación ()

11- ¿Cómo considera Ud. su nivel de productividad?

Aceptable ()

Inaceptable ()

No medible ()

12- ¿Cree Ud. que existe justicia en el pago de remuneraciones para todos los trabajadores de la institución?

Creo que sí ()

Creo que no ()

No opino ()

Ejemplo 2

Encuesta Organizacional

Instrucciones

El propósito de este cuestionario es conocer tus opiniones acerca de tu contexto laboral. Responde a todas las preguntas en la forma más honesta posible. **Tus respuestas a esta encuesta son completamente confidenciales.** Será procesada y analizada por la consultora externa “x”. Tus opiniones serán de mucha ayuda para identificar aquellos puntos que necesitan atención para hacer de “xx” un mejor lugar para trabajar.

1 Totalmente de acuerdo: es un Sí categórico / definitivo / está completamente de acuerdo con la pregunta.

2 De acuerdo: es un Sí frecuente / está en parte de acuerdo con la pregunta.

3 Parte de acuerdo / Parte en desacuerdo: que no está ni de acuerdo ni en desacuerdo con la pregunta.

4 En desacuerdo: es un No frecuente / que está en parte en desacuerdo con la pregunta.

5 Totalmente en desacuerdo: es un No definitivo / sin dudas / que está en desacuerdo completamente con la pregunta.

Datos de clasificación:

Las siguientes secciones deben ser completadas para que la encuesta sea de máxima efectividad. Las respuestas a estas preguntas son necesarias para analizar los resultados de la encuesta y no violarán la confidencialidad. Tu encuesta será procesada por “x”. Tus respuestas serán siempre agrupadas con las de otros. La empresa solo recibirá informes de grupos de 5 o más personas. Marca sólo una respuesta por pregunta.

A- Ubicación geográfica

- Capital Federal
- GBA
- Interior

B- Unidad de negocios / servicios

- Educativas
- Idiomas
- Ediciones Generales
- Proyectos y Desarrollos
- Dirección Editorial
- Gerencia General y Operaciones
- Administración y Finanzas

C- Antigüedad

- Menor a 6 meses
- De 6 meses a 2 años inclusive
- De 2 a 5 años inclusive
- De 5 a 10 años inclusive
- De 10 años en adelante

D- Nivel jerárquico

- Director / Gerente
- Mandos Medios (Subgerente, jefe, coordinador, editor senior, encargado)
- Sin personal a cargo
- Contrato por temporada (colaboradores)
- Pasante

Califica las siguientes afirmaciones indicando el grado en que estás de acuerdo o desacuerdo con cada una.

IMPORTANTE

Si consideras que alguna frase no se aplica a tu puesto, deja en blanco la pregunta.

1- Tengo la sensación de logro y satisfacción personal con la tarea que realizo

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

2- Considero que tengo las herramientas que necesito para realizar mi trabajo

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

3- Tengo oportunidad de manifestar mis ideas y opiniones

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

4- Los beneficios extrasalariales que recibo son satisfactorios

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

5- La gerencia de la empresa está comprometida con los resultados a alcanzar

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

6- El Equipo Gerencial de la empresa está comprometido con la calidad de los procesos

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

7- La Capacitación que la empresa me ofrece es adecuada para la tarea que realizo

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

8- Considero que mi tarea implica un desafío profesional

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

9- Pienso que las decisiones de promoción en la empresa se basan en criterios objetivos

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

10- Considero que existe colaboración entre áreas

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

11- Tengo la libertad que necesito para desempeñar mi tarea

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

12- En el sector en el que trabajo, puedo tomar decisiones

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

13- Pienso que tendría mejores posibilidades en otra empresa del mercado

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

14- Considero que la empresa tiene capacidad para adaptarse a los cambios

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

15- Me siento reconocido y valorado por la empresa

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

16- Cuento con el apoyo de mi jefe para resolver dificultades

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

17- Considero que mi jefe fomenta la confianza entre los miembros de su equipo

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

18- En la empresa las relaciones personales son buenas

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

19- Pienso que la empresa me toma en cuenta para las posiciones vacantes

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

20- En la empresa existe un ambiente de apertura y confianza

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

21- Me siento satisfecho trabajando en esta empresa

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

22- Recibo información suficiente y adecuada acerca de la visión y objetivos de la empresa

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

23- Opino que las decisiones que toma el Equipo Gerencial respecto de los empleados son justas

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

24- Considero que mi sueldo es satisfactorio en relación con el mercado

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

25- Mi responsable me expresa de manera clara lo que espera de mí

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

26- Creo que los cambios en la estructura ocurridos en los últimos años son positivos

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

27- Tengo claridad acerca de los objetivos y responsabilidades de mi trabajo

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

28- Mis tareas me ofrecen desafíos que me permiten aprender

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

29- El intercambio de información entre las diferentes áreas de la empresa es adecuado y oportuno

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

30- En mi opinión la Gerencia toma decisiones que hacen crecer a la empresa, y al negocio

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

31- Me siento reconocido y valorado por mi jefe

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

32- Considero que tengo posibilidades de crecer profesionalmente en la empresa

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

33- En la empresa son claros los criterios por los cuales se evalúa, premia y promociona a la gente

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

34- Cuento con el apoyo de mi jefe para desempeñarme eficazmente en mi tarea

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

35- Considero que en la empresa los procesos son eficientes

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

36- Estoy orgulloso de los productos y servicios que brindamos a nuestros clientes

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

37- Considero que mi jefe comparte con su equipo la visión y conocimientos que tiene del negocio

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

38- Mi trabajo me permite mantener un equilibrio entre mi vida personal y laboral

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

39- Considero que los procesos de mi trabajo son lo suficientemente flexibles para permitir responder a las exigencias cambiantes del mercado

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

40- Considero que mi sueldo es adecuado en relación a la tarea que realizo

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

41- La gerencia toma en cuenta las opiniones de los empleados

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

42- Considero que mi jefe está comprometido con mi desarrollo

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

43- La empresa conoce mis necesidades e intereses de capacitación

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

44- Considero que los criterios de selección de personal son los adecuados

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

45- Conozco y entiendo lo que se espera de mí en mi trabajo

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

46- Trabajar en equipo es una práctica habitual en la empresa

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

47- Creo que tengo posibilidades de desarrollo profesional en la empresa

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

48- Considero que recibo la información que necesito para desempeñar mi función con eficacia

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

49- Pienso que la empresa tiene buenas perspectivas de futuro

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

50- Considero que tengo información actualizada sobre el avance del negocio y de los proyectos de la empresa

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

51- Siento que mis ideas y opiniones son tenidas en cuenta

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

52- Recomendaría a la empresa como un buen lugar para trabajar

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

53- Mi jefe me da una devolución sobre mi desempeño periódicamente.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

54- Nuestros gerentes transmiten con claridad los valores de la empresa

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

55- Considero que mi jefe tiene una clara visión del negocio

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

56- Opino que la gerencia conoce las tendencias del mercado y actúa en consecuencia

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

57- Considero que las decisiones que se toman respecto a las asignaciones salariales se basan en criterios objetivos

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

58- Considero que dentro de mi área trabajamos en equipo

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

59- Considero que la opinión de los clientes y el mercado sobre la empresa es muy buena

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

COMENTARIOS Y PROPUESTAS DE MEJORA

Realiza los comentarios y propuestas de mejora que desees. ¡Serán bienvenidas!

¡Muchas gracias por tu participación!

5. OTRA MIRADA

La inserción laboral de la mujer es un hecho consumado, pero falta mucho para que su cooperación con el varón dé todos sus frutos. El camino es largo, los desafíos muchos, pero las capacidades de la mujer están pidiendo a gritos, que se les dé su lugar. Son muchas veces las mujeres mismas las que boicotean su capacidad de intervención. El reconocimiento de habilidades y competencias femeninas abren un campo promisorio de actividad: la comunicación, la negociación, el networking y el mentoring y un liderazgo no confrontativo la ven como protagonista. Puede ser que el resultado sea más amplio de lo que me propongo; puede ser que una presencia femenina más activa y más contundente cambie el mundo del trabajo en un espacio compatible con la vida humana plena.

5.1. Trabajar en un escenario complejo

Sin duda nos enfrentamos hoy a un escenario de trabajo cada vez más complejo, por lo cual hay una mayor necesidad de integración de las personas que provienen de otras culturas y tradiciones, dado que es cada vez más probable encontrarnos con ellas y compartir tareas y proyectos; por eso también nos sentimos más inclinados que antes a aceptar, a pesar de las dificultades que innegablemente conlleva, la amplitud de un sano pluralismo, la riqueza de multietnicidad, el estímulo que proviene de lo diferente.

Hoy percibimos más claramente que ante la necesidad de respetar y tener en cuenta puntos de vista distintos, gustos y convicciones diferentes, prioridades y percepciones discrepantes, porque frente a este escenario más complejo se nos hace imprescindible actuar y tomar decisiones apoyándonos en una visión más amplia y más rica.

Hubo épocas en las que se subrayaba más lo igual que tenían todas las personas que lo diferente, así que el ser humano era definido por sus rasgos distintivos con respecto a otros seres vivos; en particular éstos han sido la razón y la libertad los aspectos considerados significativos en los hombres y mujeres de la edad moderna.

¡Sí! Somos racionales y libres, pero también somos afectivos, fantasiosos, temperamentales, protagonistas de historias, etc.

Cada persona es portadora de una iniciativa original que puede enriquecer la tarea común, pues su legado cultural, su experiencia individual y su historia constituyen un paquete único de elementos que dan un carácter peculiar a su punto de vista y a sus intervenciones.

Dentro de las diferencias y de las originalidades, hay un lugar especial para la diferencia fundamental: la de ser mujer o varón.

5.2. Un poco de historia

Como nos explica Hannah Arendt en “La condición humana” (1958), desde la antigüedad, y por motivos funcionales por lo menos en su comienzo, se le reservó a la mujer un espacio en el mundo privado: la casa.

En concreto, mujeres, niños y esclavos pertenecían a la vida privada, necesaria, pero invisible.

Con la revolución industrial se empieza a hablar de “mano de obra” o “fuerza de trabajo”, sin que el hecho de ser varón o mujer resulte significativo. De esta manera la mujer, que empieza a trabajar sistemáticamente fuera de su casa, queda invisibilizada en el concepto colectivo.

Por supuesto el proceso descrito aquí tan sucintamente tomó en buen tiempo para expandirse a todos los ámbitos de la producción. De todos modos, el cambio más significativo en la distribución de las tareas entre los dos sexos se dio cuando se permitió a las mujeres el acceso a la educación superior y profesional. Esto ocurrió entre mediados del siglo XIX y principio de siglo XX, aunque la remoción de los prejuicios tomó mucho más tiempo, y es en muchos casos todavía incompleta.

Justamente para permitir la inserción de la mujer al mundo público, tanto en el ámbito cívico como en el trabajo, y especialmente el trabajo profesional, empezó el movimiento feminista del siglo XX.

La literatura feminista se enriquece en 1949 de un significativo texto: El segundo sexo de Simone de Beauvoir, en el cual se afirma con decisión que la mujer no nace como tal, sino que se hace a través de una serie de factores sociales y culturales, y que ella más que el varón para ser libre, debe luchar contra la naturaleza, que la marca con la maternidad y la dependencia respecto del varón.

En USA Betty Friedan (1963) subraya algo parecido en “The feminine Mystique”, y da comienzo al llamado feminismo de la igualdad, cuya idea principal es luchar contra toda forma de discriminación de la mujer. El resultado cultural de este movimiento es la eliminación de la diferencia entre los dos sexos. Sin embargo, en el fragor de la lucha, la mujer no se dio cuenta de que iba asumiendo en su conducta patrones masculinos: si antes su trabajo doméstico era invisible, con el feminismo de la igualdad lo que se vuelve invisible es el hecho de ser mujer.

Quizás por esta razón surgió en los '70 el llamado feminismo de la diferencia, por el cual se rescata el valor de lo femenino, pero con una carga de rechazo hacia el mundo masculino y un manifiesto proyecto de total autonomía respecto de él.

A principio de los '90 se lanzó la versión posmoderna de los feminismos: la perspectiva de género, que interpreta las identidades sexuales como meras construcciones sociales. En la posición más radical, la de Judith Butler en “Gender Troubles” (1990), se niega toda diferencia específica entre varones y mujeres, haciendo del género el resultado de la propia elección.

Si bien la libertad atrae, este planteo inevitablemente fragmenta el tejido social, dado que éste se nutre justamente de esas diferencias significativas que hacen a cada uno y una interesante y valioso/a para el otro.

5.3. La diferencia como riqueza

Corren hoy otros vientos culturales, que con más realismo encaran el hecho innegable de las diferencias como variantes significativas para la cooperación.

Tomemos por ejemplo la diferencia de temperamentos: reconocerlos no implica un rígido encasillamiento, sino que permite asignar a cada uno el rol adecuado, de acuerdo a lo que le implica menos esfuerzo, intensificando así tanto la eficacia en el trabajo como el buen estado de ánimo del que trabaja.

De hecho, en la creación de un equipo de trabajo, hoy se tiene en cuenta mucho más que antes la existencia de esas diferencias por las que el team adquiere más dinamismo y más eficacia a través de una visión más amplia y de una respuesta más variada.

Nos encontramos claramente en un escenario en el cual la diferencia empieza a ser valorada como una verdadera riqueza: los distintos puntos de vista y las distintas competencias, bien coordinadas entre sí a través de un proyecto orgánico y a la luz de un claro objetivo común, se suman para hacer del mundo un espacio más habitable.

5.4. La voz de la ciencia

En épocas en las cuales siempre aletea sobre toda conversación la idea del ser femenino como un hombre incompleto, es bueno tener presente que el embrión humano morfológicamente se presenta con un esquema de sugerente igualdad antes de la transformación acorde con la patente genética YX o XX.

Así que es verdad que varones y mujeres somos iguales... pero diferentes. Diseñados para cooperar en un mundo complejo, tan complejo que no puede ser comprendido por una sola mirada: hace falta también la otra.

Recientes estudios neurológicos y de neurociencias parecen haber dado finalmente con la evidencia de este dimorfismo sexual del cerebro, que explicaría el distinto funcionamiento del aprendizaje femenino y masculino y el distinto modo de percibir la realidad. Existen hoy pruebas empíricas que revelan el funcionamiento diferenciado del cerebro femenino y masculino.

En los estudios se ve una mayor extensión, en el cerebro de la mujer, del cuerpo calloso que une a los dos hemisferios cerebrales. Se trata de una red de conexiones nerviosas, que permiten la sinapsis, es decir la actividad de las neuronas.

Aunque todavía no se puede establecer con precisión su funcionamiento, es claro que hay evidencias suficientes para poder afirmar que el cerebro femenino funciona distinto del masculino, en una cierta e interesante medida, aunque haya solapamientos individuales, en el sentido de especiales performances de mujeres y varones específicos, compatibles con lo que hemos llamado "funcionamiento femenino" o "masculino".

Pero las diferencias existen en los grandes números de una manera notable.

Algunos estudios han podido comprobar que, cuando varones y mujeres de condición similar son sometidos a una prueba de capacidad intelectual, invariablemente en las mujeres se da un "encendido" de los dos hemisferios a la vez, mientras que los varones trabajan con la mitad que es más solicitada por el esfuerzo puntual del examen.

Se pueden sacar muchas conclusiones, pero de acuerdo con los últimos estudios parece que puede ya afirmarse que el uso simultáneo de los dos hemisferios favorece las competencias lingüísticas, como es evidente también en el desarrollo precoz de las niñas respecto de los varones de la misma edad. Si se tratara de conductas inducidas socioculturalmente, estas diferencias iniciales deberían acentuarse con el tiempo por el refuerzo externo, pero en cambio tienden a hacerse menos perceptibles.

A este funcionamiento conjunto de los dos hemisferios puede también atribuirse la mayor capacidad femenina para captar el estado de ánimo de los interlocutores: una percepción más global del otro puede manifestar aspectos que las palabras no revelan directamente.

En el estudio de la comunicación no verbal hay sobradas evidencias de la especial capacidad femenina de decodificar con acierto lo no dicho por el otro.

Decir directamente que esto es una ventaja, quizás sea una conclusión apresurada, pero seguramente, al tratarse de una capacidad, puede ser transformada en una ventaja.

Así que la ciencia al día nos pone frente a una situación real de funcionamientos distintos según el sexo, más allá de las diferencias individuales, que también existen y son notables, y esto nos permite inferir que la diversidad es realmente una riqueza cuando se suma en la cooperación para humanizar a un mundo tan complejo.

5.5. El aporte de la mujer

¿Qué le atañe entonces la mirada femenina a la tarea común de varones y mujeres? Antes que todo, es importante rescatar que el reconocimiento de la diversidad como algo útil e insustituible es el primer paso para devolverle a la mujer el derecho de ser ella misma en el mundo competitivo del trabajo profesional.

Así que todavía estamos desandando caminos: los caminos de la homogenización, de la estandarización en base a patrones de conducta más cercanos a los del varón. Si ése es el parámetro, toda mujer será un eterno “segundo mejor”, porque, por más que intelectualmente alcance las mismas metas y las supere, anímicamente vivirá su ser mujer como una desventaja metafísica.

Se trata entonces de encarar el tema de la cooperación en términos positivos, sobre la base de lo que las mujeres sabemos hacer bien, mejor todavía que nuestros hermanos varones.

Fuertes de esta certeza y lanzadas a participar con más energía desde nuestras ventajas competitivas, las mujeres debemos poder especializarnos más en lo que mejor nos sale. Solo de esta manera tendrá más sentido, en ciertos puestos claves, emplear a una mujer preferentemente.

Sin duda tenemos desde muy niñas una mayor capacidad de expresión verbal, así como competencias lingüísticas netamente superiores. La comunicación es nuestro lado fuerte, impulsado también por un marcado interés por lo personal. Esto nos permite integrar los distintos aspectos de una actividad, evaluar su impacto en la persona considerada como un todo, para poder apoyar y promover de la manera más apropiada. Por eso, si equilibramos nuestras ansias comunicativas y nuestra propensión a quedar atrapadas en los vericuetos emocionales, somos excelentes mentoring, pues captamos con precisión el estado de ánimo del otro/a, el sentirse o no cómodo/a con la tarea asignada, las potencialidades ocultas que pueden manifestarse si son estimuladas oportunamente. Se dice que cuando una mujer se anima a liderar a otros sin perder su feminidad, su liderazgo es distinto: más contenedor, menos competitivo, más centrado en la cooperación. Todo lo contrario se comprueba cuando la mujer cree que tiene que imitar a sus jefes varones, porque en ese caso se convierte en un dragón lady, más temible que el varón, dado que lo imitativo no tiene mecanismo de desactivación.

Por otra parte, la mujer es muy buena tejiendo redes de personas, pues lo suyo hasta desde lo cerebral une aspectos distintos de la realidad, conecta elementos, establece relaciones e impacta positivamente en la creación de un sólido capital social.

Por último, el liderazgo no confrontativo de la mujer la hace hábil en la negociación, sobre todo cuando renuncia honestamente a toda forma de manipulación y busca sinceramente los puntos de contacto entre las partes.

Si pensamos en la estructura morfológica del cuerpo femenino, nos damos cuenta que ella es, hasta por su tamaño y diseño, un puente entre el varón adulto y los niños, y manifiesta una llamativa capacidad para poner en comunicación mundos e intereses diferentes. Su capacidad para la maternidad encuentra formas múltiples de realización, también en el contacto sensible y empático con los distintos modos de ver la realidad, buscando siempre la mediación constructiva.

Sobre todas estas ventajas innegables de la mujer pesa un gran desafío: desarrollarlas todas equilibradamente, para no quedar nosotras atrapadas en los distintos aspectos que constituyen nuestra fortaleza.

En esta operación todos/as se benefician: la cooperación no es mera suma de distintos sino un proyecto de edificación de un mundo más integrado.

5.6. Un cambio más profundo

Al final de esta reflexión, quisiera puntualizar que, además de la necesidad de integrarnos con todas nuestras características femeninas al mundo del trabajo, probablemente en un plazo medio, será necesario rediseñar el ámbito mismo del trabajo, para lograr pues, lo tan buscado, Calidad de Vida Laboral.

En muchos estudios realizados aparece insistentemente la preocupación por el frecuente abandono del trabajo por parte de las mujeres altamente capacitadas y en muchos casos muy bien remuneradas. Se trata de alejamientos sobre todo temporarios, de duración variable, que casi siempre implican una pérdida de ritmo en la carrera así como en remuneración. Las consecuencias empiezan a ser notables, por la pérdida de continuidad de proyectos, de teams, de relación con clientes. Proveedores, stakeholders en general; la innegable pérdida de los esfuerzos de capacitación e integración, dado que la constante rotación de personas entorpece la realización de proyectos a largo alcance, etc.

¿Qué hay detrás de todo esto?

Considerando que el 44% de los alejamientos se justifican por razones familiares, debemos tener en cuenta la necesidad de conciliar de mejor manera las exigencias del trabajo con las de la vida familiar y personal. Si bien ha sido siempre un reclamo más bien femenino el de conciliar vida personal y trabajo, consideramos que los varones también se beneficiarán con los resultados positivos que se puedan conseguir. En Europa hay ya programas gubernamentales que diseñan posibilidades variadas de conciliación de profesión y vida familiar. Estos programas no están destinados sólo a las mujeres y su maternidad, sino también a los padres, a las personas que cuidan a enfermos o ancianos, a todos los seres humanos que quieran tener una vida personal plena.

Probablemente el ingreso cada vez más numeroso de las mujeres en el trabajo profesional de alto perfil, está apuntando a reconsiderar que significa ser una persona exitosa.

El acento está puesto en lo personal: es exitosa una persona con una vida plena, que generalmente involucra también al bienestar y buen vivir de otras personas.

Esto es un buen camino de salida, no del trabajo profesional bien hecho, competente y competitivo, sino de la productividad enloquecida y deshumanizada.

Si la mujer puede ser, a través de su disconformidad con lo que hay, un factor de cambio para el reacondicionamiento del mundo del trabajo para que sea más compatible con las exigencias de una verdadera vida humana, su presencia (la presencia femenina) será trascendente, porque marcará un antes y un después.

Mujeres gerentes, mujeres directivas, mujeres profesionales, el mundo puede ser mejor si trabajamos junto con los varones, pero como mujeres.

6. SATISFACCIÓN LABORAL

La satisfacción laboral podría definirse como la actitud del trabajador frente a su propio trabajo, dicha actitud está basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolla de su propio trabajo. Las actitudes son determinadas conjuntamente por las características actuales del puesto como por las percepciones que tiene el trabajador de lo que "deberían ser".

Mediante el estudio de la satisfacción laboral los gerentes pueden obtener información acerca del efecto que producen las normas, políticas y disposiciones generales de la empresa, para, de esta manera, tomar decisiones adecuadas y favorables a la compañía en general, contando a empleados y directivos para eliminar las fuentes de insatisfacción laboral para evitar problemas posteriores. La insatisfacción de cada persona puede contribuir involuntariamente a deteriorar la imagen de la empresa, la calidad de sus productos y servicios e influir en el enlentecimiento del crecimiento y el desarrollo organizacional bajando los niveles de productividad y calidad.

La insatisfacción y el malestar en el trabajo suele expandirse a otros grupos como familia o amigos. Es por eso la necesidad de preocuparse por este tema tan importante y realizar políticas dirigidas a conciliar vida familiar y laboral. La eliminación de las fuentes de insatisfacción conlleva en cierta medida a un mejor rendimiento del trabajador, reflejado en una actitud positiva frente a la organización y de esta manera aumentar la productividad en la misma.

6.1. La importancia de las percepciones

La satisfacción en el trabajo está en función de las discrepancias percibidas por el individuo entre lo que él cree debe darle el trabajo y lo que realmente obtiene como producto o gratificación. Es producto de la comparación entre los aportes que hace el individuo al trabajo y el producto o resultado obtenido. Esta misma tendencia llamada equidad, plantea también que esta satisfacción o insatisfacción es un concepto relativo y depende de las comparaciones que haga el individuo en términos de aporte y los resultados obtenidos por otros individuos en su medio de trabajo o marco de referencia.

Muchas veces no se le da la importancia suficiente a este aspecto, ya que se trata justamente de la percepción de una persona respecto de una situación, y dicha subjetividad le quita veracidad, según el empleador, a la mirada obtenida. Error.

Más allá que pueda ser una mirada equivocada, subjetiva, es lo que la persona termina percibiendo; y si nada se hace al respecto, difícilmente se incrementen las ventas, la calidad de los productos o servicios, por sí solos. Comunicación adecuada y evaluar situaciones planteadas, evacuando dudas, o corrigiendo desbarajustes, pueden comenzar a ser un camino para no ingresar en este terreno que podría compararse con arenas movedizas.

6.2. Factores motivacionales

Existen dos tipos de factores motivacionales;

- Un primer grupo, **extrínsecos** al trabajo mismo, denominados "*de higiene o mantención*", entre los que podrán enumerarse: el tipo de supervisión, las remuneraciones, las relaciones humanas y las condiciones físicas de trabajo y
- Un segundo grupo, **intrínsecos** al trabajo, denominados "*motivadores*", entre los que se distinguen: posibilidades de logro personal, promoción reconocimiento y trabajo interesante.

Los primeros son factores que producen efectos negativos en el trabajo si no son satisfechos, pero su satisfacción no asegura que la calidad de vida del trabajador. En cambio, los segundos son factores cuya satisfacción si motivan del individuo a desplegar un mayor esfuerzo.

7. EL COMPORTAMIENTO HUMANO Y LA MOTIVACIÓN

7.1. El Comportamiento Humano y la Motivación

En el desarrollo de este tema, CVL, es necesario comprender el comportamiento humano para lo cual es importante conocer la motivación humana. Estas posiciones presuponen la existencia de ciertas leyes o principios que pueden explicar el comportamiento humano y los procesos motivacionales desde varios puntos de vista.

El concepto de motivación se ha utilizado con diferentes sentidos. En general, motivo es el impulso que lleva a la persona a actuar de determinada manera, es decir, que origina un comportamiento específico, este impulso a actuar puede ser provocado por un estímulo externo que proviene del ambiente o generado por procesos mentales de la persona.

Todos de alguna u otra forma vivimos con algún motivo, las cuales se basan en necesidades primarias (aire, alimento, sueño, etc.), o en necesidades secundarias (autoestima, afiliación, etc.) un sentimiento que nos lleva, nos impulsa a realizar lo que deseamos para luego sentirnos satisfechos. En cualquier modelo de motivación, el factor inicial es el motivo para actuar, la razón, el deseo, la necesidad inadecuadamente satisfecha; los motivos hacen que el individuo busque la realización e inicie la acción, los motivos pueden satisfacer en muchas formas.

La motivación representa la acción de fuerzas activas o impulsoras, solo se comprende parcialmente, implica necesidades, deseos, tensiones, incomodidades y expectativas.

Esto implica que existe algún desequilibrio o insatisfacción dentro de la relación existente entre el individuo y su medio: identifica las metas y siente la necesidad de llevar a cabo determinado comportamiento que varía de individuo a individuo, tanto los valores y los sistemas cognitivos, así como las habilidades para poder alcanzar los objetivos personales. Estas necesidades, valores personales y capacidades varían en el mismo individuo en el transcurso del tiempo, están sujetas a las etapas por las que atraviesa el hombre, desde niño busca culminar sus estudios o cuando es trabajador tiene otras aspiraciones y motivaciones.

El proceso que dinamiza el comportamiento humano, es más o menos semejante en todas las personas, a pesar de las diferencias mencionadas anteriormente. Según Chiavenato (1994) "Administración de los Recursos Humanos" existe tres premisas que explican el comportamiento humano:

1. **El comportamiento es causado:** Es decir, existe una causa interna o externa que origina el comportamiento humano producto de la influencia de la herencia y del medio ambiente. El comportamiento es causado por estímulos internos y externos.
2. **El comportamiento es motivado:** En todo comportamiento existe un "impulso" un "deseo" una "necesidad" una "tendencia" exposiciones que sirven para indicar los motivos del comportamiento.
3. **El comportamiento está orientado hacia objetivos:** En todo comportamiento humano existe una finalidad, dado que hay una causa que lo genera. El comportamiento no es causal ni aleatorio, siempre está dirigido y orientado hacia algún objetivo.

La conducta motivada requiere de voluntad. Asimismo, la motivación presenta ciertos componentes tales como:

- **Una necesidad,** son los anhelos de satisfacer alguna carencia o desequilibrio fisiológico (necesidad de agua, alimentos, etc.) y psicológicos (necesidad de compañía, de adquirir algo, etc.) son fundamentales para la especie, pueden ser innatas o adquiridas, como las presenta Maslow la jerarquía está determinada por necesidades fisiológicas – sociales.
- **Los estímulos,** es todo agente concreto o simbólico que al actuar sobre el organismo y ser percibido mediante los órganos de los sentidos, sistema nervioso; se interioriza, puede darse y estar en el ambiente o dentro del mismo organismo, además tiene estructura y fuerza.
- **Un impulso,** es el estado resultante de la necesidad fisiológica, o un deseo general de lograr una meta.

No conviene confundir la necesidad con los estímulos ni con los impulsos, los tres impulsan a actuar, pero su origen y sus funciones son muy diferentes.

El hombre, generalmente vive ligado a la importancia que le da motivo y todos los componentes mencionados anteriormente, forman parte de la composición del motivo. Es el hombre quien interioriza el estímulo dándole un sentido, dirección, respecto a lo que quiere alcanzar, teniendo que ser persistente.

7.2. Clases de motivos y características

Clases de motivos

Muchos psicólogos distinguen 3 clases de motivos: los fisiológicos, sociales y psicológicos.

- **Los motivos fisiológicos:** se originan en las necesidades fisiológicas y los procesos de autorregulación del organismo, son innatos, es decir que están presentes en el momento del nacimiento ejemplo: necesidad de aire, de dormir, etc.
- **Los motivos sociales:** son adquiridos en el curso de la socialización dentro de una cultura determinada, se forman con respecto a las relaciones interpersonales, valores sociales, las normas se deben tener en cuenta que una vez despertado un motivo influye sobre la conducta independientemente de su origen.
- **Los motivos psicológicos:** se desarrollan mediante procesos de aprendizaje, solamente aparecen cuando se han satisfecho las necesidades fisiológicas. Este tipo de motivación varía de un individuo a otro, y ésta está en función de sus experiencias pasadas y de la clase de aprendizaje que haya tenido.

7.3. Características

Las necesidades o motivos se caracterizan porque no son estáticos, por el contrario, son fuerzas dinámicas y persistentes que provocan comportamientos. Con el aprendizaje y la repetición (refuerzo), los comportamientos se vuelven más eficaces en la satisfacción de ciertas necesidades.

Por otra parte una necesidad satisfecha no es motivadora de comportamiento, ya que no causa tensión o incomodidad. Una necesidad puede ser satisfecha, frustrada o compensada (transferencia a otro objeto). En el ciclo motivacional muchas veces la tensión provocada por el surgimiento de una necesidad, encuentra una barrera o un obstáculo para su liberación.

Al no encontrar la salida normal, la tensión del organismo busca un medio indirecto de salida, ya sea por vía psicológica (agresividad, descontento, tensión emocional, apatía, indiferencia, etc.), o por la vía fisiológica (tensión nerviosa, insomnio, repercusiones cardíacas y digestivas, etc.)

En otras ocasiones, la necesidad no es satisfecha, no es frustrada, sino transferida o compensada. Ello ocurre cuando la satisfacción de otra necesidad reduce la intensidad de una necesidad que no puede ser satisfecha, por ejemplo cuando el motivo de una promoción para un cargo superior es compensado por un aumento de salario o por un nuevo puesto de trabajo.

La satisfacción de algunas necesidades es temporal. Ya que al quedar satisfecha una necesidad, aparecen otras. Es decir, la motivación humana es cíclica y orientada por diferentes necesidades ya sean psicológicas, fisiológicas o sociales.

El comportamiento es casi un proceso de resolución de problemas, de satisfacción de necesidades, cuyas causas pueden ser específicas o genéricas.

En cualquier modelo de motivación, el factor inicial es el motivo para actuar, la razón, el deseo, la necesidad inadecuadamente satisfecha.

Los motivos hacen que el individuo busque la realización e inicie la acción, inicialmente los motivos pueden satisfacer en muchas formas. La existencia del motivo mismo determina inmediatamente el curso final del comportamiento.

El incentivo es la fuerza imantada que atrae la atención del individuo, porque le promete recompensas y logros que pueden satisfacer sus deseos y motivos. La consideración principal de este punto se centra en el grado de satisfacción que logrará mediante el esfuerzo dedicado a ellos, si el esfuerzo es eficaz y si percibe la recompensa prometida. Y aquí es donde orientamos al logro de la CVL del trabajador y consecuentemente de la organización involucrada.

El trabajador como empleado potencial investiga sus propias aptitudes y conocimientos para determinar si se considera capaz de trabajar para lograr la recompensa anticipada, analiza los recursos de que dispone, considera también el grado y tipo de ayuda que puede esperar de sus superiores, compañeros y demás personal del que puede depender. Es por ello que el comportamiento humano, es un proceso de resolución de problemas, de satisfacción de necesidades, cuyas causas pueden ser específicas o genéricas. Las necesidades humanas específicas cambian con el tiempo, y con cada persona, un motivo urgente hoy puede dejar de serlo mañana.

Esto significa que un incentivo que puede servir en determinado momento, puede perder su fuerza después, por lo que hay que descubrir otros incentivos que concuerden con otros nuevos motivos. Estas características están en relación con las experiencias vividas y las expectativas de las personas, por lo que debemos pensar en dar un incentivo igual a todas las personas, cada individuo es diferente.

Es por ello, que pensar el programa de CVL como 15' de gimnasia por día, como mencionaba al inicio del presente trabajo, podrá brindar resultados en el corto plazo, pero si no se sostiene con otras políticas, será inútil, habiéndose mal gastado el tiempo y la inversión.

7.4. Teorías de motivación

A continuación mencionaremos las principales teorías de motivación que sustentan el presente estudio.

7.4.1. Teoría de las necesidades de Maslow

La teoría de jerarquía de las necesidades del hombre, propuesta por Maslow, parte del supuesto que el hombre actúa por necesidades, el objetivo es mostrar la importancia de esta teoría, tan trascendental para el comportamiento organizacional.

Maslow contempla a la motivación humana en términos de una jerarquía de cinco necesidades que las clasifica a su vez en necesidades de orden inferior y necesidades de orden superior.

Entre las necesidades de orden inferior se encuentran:

- **Fisiológicas:** Son necesidades de primer nivel y se refieren a la supervivencia, involucra: aire, agua, alimento, vivienda, vestimenta, etc.
- **Seguridad:** Se relaciona con la tendencia a la conservación, frente a situaciones de peligro, incluye el deseo de seguridad, estabilidad y ausencia de dolor.

Entre las necesidades de orden superior se encuentran:

- **Sociales o de amor:** El hombre tiene la necesidad de relacionarse de agruparse formal o informalmente, de sentirse uno mismo requerido.
- **Estima:** Es necesario recibir reconocimiento de los demás, de lo contrario se frustra los esfuerzos de esta índole generar sentimientos de prestigio de confianza en sí mismo, proyectándose al medio en que interactúa.
- **Autorrealización:** Consiste en desarrollar al máximo el potencial de cada uno, se trata de una sensación autosuperadora permanente. El llegar a ser todo lo que uno se ha propuesto como meta, es un objetivo humano inculcado por la cultura del éxito y competitividad y por ende de prosperidad personal y social, rechazando el de incluirse dentro de la cultura de derrota.

Esta teoría sostiene que la persona está en permanente estado de motivación, y que a medida que se satisface un deseo, surge otro en su lugar.

El enfoque de Maslow, aunque es demasiado amplio, representa para la administración de recursos humanos un valioso modelo del comportamiento de las personas, basado en la carencia (o falta de satisfacción en una necesidad específica) y complacencia que lo lleva al individuo a satisfacer dicha necesidad. Sin embargo una vez que sea cubierta disminuirá su importancia y se activará el siguiente nivel superior. En esta forma una necesidad no tiene que satisfacerse por completo antes de que emerja la siguiente.

En las sociedades modernas muchos trabajadores ya han satisfecho sus necesidades de orden inferior y están motivados por necesidades psicológicas de orden superior. Sin embargo esto sucederá en países altamente desarrollados, pero en países como el nuestro aún existe mucha gente que trabaja para satisfacer necesidades primarias.

Pero no podemos descansar en eso, y en pos de mejorar la CVL de los trabajadores de cada organización, hay que tener en cuenta estas teorías que nos ayudarán a entender el camino correcto a tomar, minimizando los obstáculos y potenciando las posibilidades de éxito.

Modelos de Procesos

Se mencionan a continuación las dos teorías de procesos que mejoran y explican las formas de motivar al trabajador para un desempeño adecuado:

7.4.2 Teoría de las expectativas de Vroom

Otro de los exponentes de esta teoría contemporánea que da explicaciones ampliamente aceptadas acerca de la motivación, es la que reconoce la importancia de diversas necesidades y motivaciones individuales. Adopta una apariencia más realista que los enfoques propugnados por Maslow y Herzberg.

Furnham Adrián (2000) "Psicología organizacional" propone un modelo de expectativas de la motivación basado en objetivos intermedios y graduales (medios) que conducen a un objetivo final. De esta manera, Vroom se acerca al concepto de "Armonía de objetivos" en donde las personas tienen sus propias metas que son a su vez diferentes a las de la organización, pero posibles de armonizar ambas como un todo. Esta teoría es consistente tal como se percibe en el "sistema de administración por objetivos".

Según este modelo la motivación es un proceso que regula la selección de los comportamientos. El modelo no actúa, en función de necesidades no satisfechas, o de la aplicación de recompensas y castigos, sino por el contrario, considera a las personas como seres pensantes cuyas percepciones y estimaciones de probabilidades de ocurrencia, influyen de manera importante en su comportamiento.

La teoría de las expectativas supone que la motivación no equivale al desempeño en el trabajo, sino es uno de varias determinantes. La motivación, junto con las destrezas, los rasgos de personalidad, las habilidades, la percepción de funciones y las oportunidades de un individuo también se combinan para influir en el desempeño del trabajo. Es importante reconocer que la teoría de las expectativas considera con gran objetividad a través de los años, se han adoptado y modificado las ideas fundamentales.

Al parecer es más ajustable a la vida real, el supuesto de que las percepciones de valor, varían de alguna manera entre un individuo y otro, tanto en diferentes momentos como en diversos lugares. Coincide además con la idea de que los administradores deben diseñar las condiciones ideales para un mejor desempeño.

7.4.3. Teoría de Porter y Lawler

Basándose en gran medida en la teoría de las expectativas de Vroom; Porter y Lawler arribaron a un modelo más completo de la motivación que lo aplicaron primordialmente en instituciones. Así tenemos que este modelo de teoría sostiene:

Que el esfuerzo y la motivación para el trabajo es un resultado de lo atractivo que sea la recompensa y la forma como la persona percibe la relación existente entre esfuerzo y recompensa.

La segunda parte de este modelo es la relación entre el desempeño y las recompensas. Las personas esperan quienes realicen los mejores trabajos sean quienes perciban los mejores salarios y obtengan mayores y más rápidas promociones.

Lawler concluyó que su teoría tiene tres fundamentos sólidos:

- Las personas desean ganar dinero, no sólo por que éste les permite satisfacer sus necesidades fisiológicas y de seguridad, sino también porque brinda las condiciones para satisfacer las necesidades sociales, de autoestima y de autorrealización. El dinero es un medio, no un fin.
- Si las personas perciben y creen que su desempeño es, al mismo tiempo, posible y necesario para obtener más dinero, ciertamente, se desempeñarán de la mejor manera posible.
- Si las personas creen que existe relación directa o indirecta entre el aumento de la remuneración y el desempeño, el dinero podrá ser un motivador excelente.

Se establece que se podría mejorar el desempeño con la implantación de sistemas de remuneraciones sensibles y justas, basadas en méritos (sistemas de administración del desempeño) en administrar las recompensas con un valor positivo para los trabajadores. Es un error suponer que a todos los trabajadores les interesan las mismas recompensas que otorgan sus compañías, algunas reconocen la importancia de sueldos, otros mayor número de días de vacaciones, mejores prestaciones de seguro, guarderías para sus hijos, etc., con esto son cada vez más las empresas que instituyen planes de prestaciones a la carta: sistemas de incentivos en los que los empleados eligen sus prestaciones de un menú de posibles opciones, esto puede ser una estrategia efectiva de motivación.

Así mismo la teoría de las expectativas, ayuda explicar por qué muchos empleados no están motivados en sus trabajos y simplemente hacen lo mínimo necesario para mantenerse, por lo que se deben dar importancia al diseño de los tipos de recompensas basadas en las necesidades individuales del empleado, y no caer en el error de que todos los empleados quieren lo mismo, en consecuencia pasan por alto los efectos de la diferencia de las recompensas en la motivación.

Se infiere que las teorías presentadas de manera breve, coinciden en ver al empleado como el ser que busca el reconocimiento dentro de la organización y la satisfacción de sus necesidades, al satisfacer estos dos objetivos, su motivación se convertirá en el impulsor para asumir responsabilidades y encaminar su conducta laboral a lograr metas que permitirán a la organización a lograr su razón de ser, con altos niveles de eficacia. Las motivaciones se dan cuando los objetivos de la organización y los objetivos individuales están alineados y se satisfacen mutuamente.

El desarrollo de un clima organizacional que origine una motivación sostenida hacia las metas de la organización es de suma importancia por lo que se debe combinar los incentivos propuestos por la organización con las necesidades humanas y la obtención de las metas y objetivos.

El clima organizacional está ligado al grado de motivación de los empleados. Cuando tienen una gran motivación, el clima organizacional permite establecer relaciones satisfactorias de animación, interés, colaboración, etc.; cuando la motivación es escasa por frustración o por impedimentos para la satisfacción de necesidades, el clima

organizacional tiende a enfriarse, provocando desinterés, apatía, descontento, hasta llegar a estados de inconformidad.

Por consiguiente, la motivación es resultado de la interacción entre el individuo y la situación, y que el grado de ella varía en todas las personas e individualmente, según el momento y la manera en que cada empleado valore los estímulos de la organización como satisfactores de sus necesidades. Es por ello que no puede hablarse de motivación del empleado sin dejar presente que la organización sólo la facilitará o dificultará al estimular al empleado, conociéndolo y dándole aquellos incentivos que considera lo impulsarán hacia el logro de las metas.

7.5. Ejemplos

En una empresa de capitales españoles, radicada en la Argentina, se aplica el siguiente modelo:

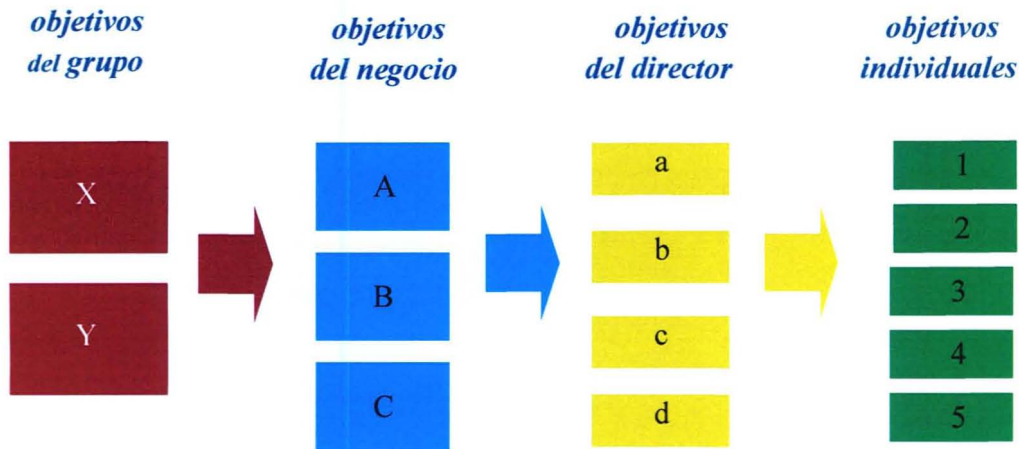
Dirección por objetivos (DPO):

Este programa de medición de desempeño alcanza a todo el personal. La Dirección por Objetivos es un proceso de evaluación anual, donde se establecen objetivos desafiantes, específicos y alcanzables, alineados y definidos en cascada, tanto de resultado como de desempeño. Tiene por finalidad:

- Comprender la importancia y la contribución que el trabajo de cada uno tiene para la compañía, para el sector al que pertenece y para el empleado.
- Lograr que cada uno de los miembros del equipo de trabajo ejerza el control sobre su desempeño y sobre el logro de sus objetivos.
- Fomentar el trabajo en equipo y la integración de las diferentes áreas y niveles de la Organización.



Formulación de los objetivos en “cascada” y alineación de éstos:



Componentes de la DPO

OBJETIVOS DE GRUPO	
Objetivos definidos por la Corporación. Son obligatorios para todos los Directores que forman parte de los Comités de Dirección de las diferentes Unidades de Negocio (20%).	
OBJETIVOS DE NEGOCIO	
Objetivos definidos por cada empresa. Se aplican a todo el personal. Los porcentajes varían en función de la posición del empleado.	
OBJETIVOS DE ÁREA / DIRECCIÓN	
Objetivos establecidos por las direcciones, que reflejan la actividad a realizar dentro de su ámbito de responsabilidad.	
OBJETIVOS INDIVIDUALES	
Objetivos propios de cada persona que son establecidos en función del perfil del evaluado.	

	grupo	negocio	área/ función	individual	valores
DIRECTORES	40%		40%		20%
RESTO	30%		30%	20%	20%

Resultado de Gestión

Resultado Individual

% Incentivo estándar

	grupo	negocio	área / función	individual	valores
DIRECTOR GENERAL	20%	60%			20%
DIRECTORES	20%	20%	40%		20%
MANDOS DEPEND. DIRECTOR	10%	20%	30%	20%	20%
RESTO PERSONAL DEP. DTOR.		30%	30%	20%	20%
MANDOS DEP. DG – NO DTOR.	10%	40%		30%	20%
RESTO PRS. DP. DG – NO DTOR.		50%		30%	20%

Resultado de Gestión

Resultado Individual

% Incentivo estándar

Nombre del objetivo	Peso parcial (%)
Descripción del objetivo	

Fuente: Identifica el sistema, documento o persona que permitirá valorar el objetivo.

Indicador: Nos indica cuál será la variable que medirá la escala de cumplimiento.

Tipo de objetivo	FECHA (cuantitativo)	VALOR (cuantitativo)	TEXTO (cualitativo)
	Mínimo (75%)	Estándar (100%)	Máximo (125%)
	Elaboración del material	Entrega a Tiempo	Estudio ampliado
	211.254	200.000	193.470
	31.12.2007	30.11.2007	15.11.2007

Los objetivos bien formulados han de ser:

- M* Medibles
- A* Ambiciosos pero logrables
- R* Relevantes
- T* Temporales
- E* Específicos

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO - DPO 2009

Nombre del evaluado:

Fecha:

Nombre del evaluador:

	valor	referente conducta	escala valoración				
			1(-)	2	3	4	5(+)
	1. CONFIANZA EN LAS PERSONAS	3.1 Admite la crítica y se deja ayudar por los compañeros y los superiores porque confía en su criterio.					
	1. CONFIANZA EN LAS PERSONAS	3.2 Reconoce y agradece los logros y el trabajo bien hecho de sus compañeros y/o colaboradores, generando un ámbito de camaradería					
	1. CONFIANZA EN LAS PERSONAS	3.3 Fomenta la confianza, explicando el fundamento desde el que se toman las decisiones.					
	1. CONFIANZA EN LAS PERSONAS	3.4 Confía en sus compañeros y colegas, tanto en sus capacidades como en sus intenciones.					
x	1. CONFIANZA EN LAS PERSONAS	3.5 Delega autonomía de acción y no solamente tareas a las personas de su equipo.					
x	1. CONFIANZA EN LAS PERSONAS	3.6 Invierte tiempo para contribuir al desarrollo de cada uno de sus colaboradores, haciendo un seguimiento periódico basado en hechos concretos.					
	2. CREDIBILIDAD	2.1 Es confiable: cumple con sus compromisos.					
	2. CREDIBILIDAD	2.2 Hay coherencia entre todo lo que dice y hace.					
	2. CREDIBILIDAD	2.3 Comunica de forma abierta y transparente.					
	2. CREDIBILIDAD	2.4 Es objetivo a la hora de analizar peticiones o problemas, no se deja influenciar por presiones externas.					
x	2. CREDIBILIDAD	2.5 Fomenta el cumplimiento de los valores de la empresa en las personas de su equipo.					

x	2. CREDIBILIDAD	2.6 Argumenta su desacuerdo ante su interlocutor (superior, colateral, colaborador, cliente..) de forma constructiva.					
	3. DIÁLOGO Y COLABORACIÓN	1.1 Escucha activamente.					
	3. DIÁLOGO Y COLABORACIÓN	1.2 Respeta y acepta las diferencias de opinión.					
	3. DIÁLOGO Y COLABORACIÓN	1.3 Colabora con otros (personas o departamentos) como medio para construir soluciones.					
	3. DIÁLOGO Y COLABORACIÓN	1.4 Sabe consensuar: Busca puntos de unión entre las distintas posturas de modo dialogante y constructivo.					
	3. DIÁLOGO Y COLABORACIÓN	1.5 Busca avanzar hacia el objetivo común, involucrando a los demás en el trabajo en equipo.					
x	3. DIÁLOGO Y COLABORACIÓN	1.6 Se comunica claramente con sus colaboradores, dando toda la información necesaria y relevante para que puedan cumplir con sus funciones.					
x	3. DIÁLOGO Y COLABORACIÓN	1.7 Sabe cómo pedir la colaboración de las personas de su equipo, utilizando el lenguaje, momento y lugar adecuado.					
	4. EFICIENCIA	6.1 Sabe optimizar sus tiempos de trabajo y consecuentemente lo que repercute en los demás.					
	4. EFICIENCIA	6.2 Desarrolla sus actividades con rigor, competencia y profesionalismo.					
	4. EFICIENCIA	6.3 Busca cumplir con sus objetivos teniendo en cuenta los objetivos de la empresa.					
x	4. EFICIENCIA	6.4 Dispone los medios para que sus colaboradores conozcan el negocio y sepan donde sus actividades encajan en los procesos de la empresa.					
x	4. EFICIENCIA	6.5 Establece un sistema de trabajo efectivo con las personas que trabajan en su equipo (frecuencia reuniones, contenido informes, seguimiento de los temas pendientes, etc.).					
	5. PROACTIVIDAD Y RESPONSABILIDAD	5.1 Identifica continuamente áreas de mejora en su trabajo.					
	5. PROACTIVIDAD Y RESPONSABILIDAD	5.2 Es perseverante y tenaz: No se desanima ante las dificultades.					
	5. PROACTIVIDAD Y RESPONSABILIDAD	5.3 Actúa con autonomía dentro de su campo de acción sin necesidad de consultar cada paso.					

	5. PROACTIVIDAD Y RESPONSABILIDAD	5.4 Se anticipa activamente a las situaciones (problemas, necesidades, cambios, oportunidades), viendo sus implicancias con óptica de futuro y actuando en consecuencia.					
	5. PROACTIVIDAD Y RESPONSABILIDAD	5.5 Está motivado con su trabajo y lo transmite a los demás, realizándolo con energía y entusiasmo.					
x	5. PROACTIVIDAD Y RESPONSABILIDAD	5.6 Asume las consecuencias de sus acciones y de las de sus colaboradores sin buscar excusas o "culpables".					
x	5. PROACTIVIDAD Y RESPONSABILIDAD	5.7 Anima las personas de su equipo a tomar sus propias decisiones y a asumir las consecuencias de sus acciones.					
	6. SERVICIO AL CLIENTE (INTERNO O EXTERNO)	4.1 Se interesa por conocer las circunstancias / expectativas / necesidades de sus clientes.					
	6. SERVICIO AL CLIENTE (INTERNO O EXTERNO)	4.2 Tiene criterio propio delante de las peticiones de sus clientes: sabe cómo orientar y/o aconsejarlo.					
	6. SERVICIO AL CLIENTE (INTERNO O EXTERNO)	4.3 Responde con celeridad a las peticiones de sus clientes.					
	6. SERVICIO AL CLIENTE (INTERNO O EXTERNO)	4.4 Toma acciones concretas para mejorar la prestación de servicios a sus clientes.					
x	6. SERVICIO AL CLIENTE (INTERNO O EXTERNO)	4.5 Fomenta en sus colaboradores la importancia que tiene el valor del servicio al cliente.					
x	6. SERVICIO AL CLIENTE (INTERNO O EXTERNO)	4.6 Orienta las actividades de las personas de su equipo de manera consecuente según las necesidades de los clientes.					

0.00%

Nota: la escala del 1 al 5, puede considerarse como escala de frecuencia en la manifestación del referente de conducta. Las definiciones del presente formulario se encuentran en el procedimiento "Evaluación de desempeño para el personal fuera de convenio"

x Sólo para puestos con equipo de trabajo a su cargo

7.6. Factores de motivación y su relación con el desempeño laboral

Relacionar las recompensas con el rendimiento, individualizarlas, que sean justas y valorada. En este punto hago referencia al sistema de salarios y políticas de ascensos que se tiene en la organización. Este sistema debe ser percibido como justo por parte de los empleados para que se sientan satisfechos con el mismo, no debe permitir ambigüedades y debe estar acorde con sus expectativas.

En casi todas las teorías contemporáneas de la motivación se reconoce que los empleos no son homogéneos, todos tienen diferentes necesidades, también difieren en términos de actitudes, personalidad y otras importantes variables individuales.

Es preciso que los empleados perciban que las recompensas o resultados son proporcionales a los insumos invertidos. José Rodríguez manifiesta que en el sistema de recompensa se deberá ponderar probablemente los insumos en diferentes formas para encontrar las recompensas adecuadas para cada puesto de trabajo. Se dice que el incentivo más poderoso que pueden utilizar los gerentes es el reconocimiento personalizado e inmediato.

Los gerentes tendrán que usar sus conocimientos de las diferencias entre los empleados, para poder individualizar las recompensas, en virtud que los empleados tienen necesidades diferentes, lo que sirve de reforzador con uno de ellos, puede ser inútil con otro, esto hace que las personas se den cuenta que se aprecia sus aportes, mencionamos algunas de las recompensas que se usan: el monto de paga, promociones, autonomía, establecimiento de metas y autonomía en la toma de decisiones.

Se debe mencionar también el dinero (salario) es un incentivo complejo, uno de los motivos importantes por los cuales trabaja la mayoría de las personas, que tiene significado distinto para cada uno de ellos. Para el individuo que está en desventaja económica, significa proveerse de alimento, abrigo, etc, para el acaudalado, significa el poder y prestigio. Debido a este significado, no puede suponerse que un aumento de dinero dará como resultado mayor productividad y satisfacción en el trabajo. Se le considera como un reforzador universal, probablemente uno de los pocos que tiene ese carácter de universalidad; con él se pueden adquirir diversos tipos de refuerzos, se puede acumular previendo necesidades futuras o usarse para producir más dinero. La gente no trabaja por el dinero en sí mismo, que es un papel sin valor intrínseco; trabaja porque el dinero es un medio para obtener cosas. Sin embargo el dinero no es la única fuente de motivación en el trabajo, en absoluto.

Aunque en los últimos años los beneficios cobraron mayor trascendencia, para Koontz y Werhrich, el salario básico sigue siendo el factor más importante de motivación: "Hay teorías que sostienen que el sueldo no motiva. Esto no es así. Es verdad que cuando uno se levanta a la mañana no lo hace pensando en la plata."

"Una compensación inteligente debería incluir salario fijo y variable, beneficios, buen ambiente de trabajo y, nombre y mística de la empresa", dice Koontz "El escenario de

cinco años a esta parte en materia de compensaciones y beneficios cambió mucho - continúa-. Antes los empleados reclamaban mejores sueldos. Hoy los reclamos pasan por no recortar salarios o mantener la fuente de trabajo."

En este contexto, entonces, es necesario cambiar las reglas del juego. "Hay que desarrollar una administración de remuneración inteligente. Ya que hay poco para repartir, al menos que esté bien administrado. Por eso, hoy más que nunca, se debe componer un programa a medida de cada persona", recomienda Koontz.

Habitualmente los administradores piensan que el pago es la única recompensa con la cual disponen y creen además, que no tienen nada para decir con respecto a las recompensas que se ofrecen. Es creencia general que sólo la administración superior puede tomar estas decisiones. Sin embargo, hay muchos otros tipos de recompensa o incentivos que podrían ser realmente apreciadas por el personal, pueden concederse en otras especies. Muchas compañías llevan a cabo programas de reconocimiento de méritos, en el curso de los cuales los empleados pueden recibir placas conmemorativas, objetos deportivos o decorativos, certificados e incluso días especiales de vacaciones con goce de sueldo, tiempo libre, banquetes, excursiones, asistencia a seminarios o eventos de capacitación pagados, etc.

Como síntesis podría decirse que lo más importante para el administrador es que sepa contemplar las recompensas con las que dispone y saber además qué cosas valora el trabajador.

Debe considerarse también como factor de motivación la capacitación del personal. La necesidad de capacitación (sinónimo de entrenamiento) surge de los rápidos cambios ambientales, el mejorar la calidad de los productos y servicios e incrementar la productividad para que la organización siga siendo competitiva es uno de los objetivos a alcanzar por las empresas.

Debe basarse en el análisis de necesidades que parta de una comparación del desempeño y la conducta actual, con la conducta y desempeño que se desean. El entrenamiento para Chiavenato es un proceso educativo a corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual, las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades, en función de objetivos definidos. El entrenamiento implica la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, y desarrollo de habilidades. Cualquier tarea, ya sea compleja o sencilla, implica necesariamente estos tres aspectos.

Ésta repercute en el individuo de diferentes maneras:

- Eleva su nivel de vida ya que puede mejorar sus ingresos, por medio de esto tiene la oportunidad de lograr una mejor plaza de trabajo y aspirar a un mejor salario.
- También eleva su productividad: esto se logra cuando el beneficio es para ambos, es decir empresa y empleado. Las actividades de capacitación de desarrollo no sólo deberían aplicarse a los empleados nuevos sino también a los trabajadores con experiencia.

Los programas de capacitación y desarrollo apropiadamente diseñados e implantados, también contribuyen a elevar la calidad de la producción de la fuerza de trabajo. Cuando los trabajadores están mejor informados acerca de los deberes y responsabilidades de sus trabajos y cuando tienen los conocimientos y habilidades laborales necesarios son menos propensos a cometer errores costosos. La obsolescencia, también es una de las razones por la cual, las instituciones se preocupan por capacitar a sus recursos humanos, pues ésta procura actualizar sus conocimientos con las nuevas técnicas y métodos de trabajo que garantizan eficiencia.

La capacitación a todos los niveles constituye una de las mejores inversiones en Recursos Humanos y una de las principales fuentes de bienestar para el personal y la organización.

Cómo beneficia la capacitación a las organizaciones:

- Conduce a rentabilidad más alta y a actitudes más positivas.
- Mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles.
- Crea mejor imagen.
- Mejora la relación jefes-subordinados.
- Se promueve la comunicación a toda la organización.
- Reduce la tensión y permite el manejo de áreas de conflictos.
- Se agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas.
- Promueve el desarrollo con vistas a la promoción.
- Contribuye a la formación de líderes y dirigentes.

Cómo beneficia la capacitación al personal:

- Ayuda al individuo para la toma de decisiones y dar solución a los problemas.
- Alimenta la confianza, la posición asertiva y el desarrollo.
- Contribuye positivamente en el manejo de conflictos y tensiones.
- Forja líderes y mejora las aptitudes comunicativas.
- Sube el nivel de satisfacción con el puesto.
- Permite el logro de metas individuales.
- Desarrolla un sentido de progreso en muchos campos.
- Elimina los temores a la incompetencia o la ignorancia individual.

Se considera también que aumenta la motivación al alentar la participación, colaboración y la interacción social (relaciones interpersonales). Los beneficios motivacionales derivados de la sincera participación del empleado son sin duda muy altos. Pero pese a todos los beneficios potenciales, sigue habiendo jefes o supervisores que hacen poco para alentar la participación de los trabajadores. Las personas tratan de satisfacer parte de sus necesidades, colaborando con otros. Las investigaciones han demostrado que la satisfacción de las aspiraciones se maximiza, cuando las personas son libres para elegir las personas con las que desea trabajar.

Las Relaciones Humanas crean y mantienen entre los individuos relaciones cordiales, vínculos amistosos, basados en ciertas reglas aceptadas por todos y, fundamentalmente, en el reconocimiento y respeto de la personalidad humana. El buen trato con los semejantes, respetando las opiniones de los subordinados. Así el problema de la convivencia se reduce a los términos del respeto recíproco que es uno de los engranajes esenciales de las Relaciones Humanas.

Todo este mecanismo se torna más viable cuando mayor es el grado de cultura general de las partes, por eso es importante que la empresa propicie la cultura organizacional de sus integrantes, la que estará constituida por una serie de conductas y valores que son aceptados o rechazados dentro de la organización y que permitirá contar con un material más humano y más rico.

Los hombres trabajan porque se sienten bien con sus compañeros de trabajo, con los supervisores y los jefes. El grupo de trabajo, que comienza siendo un medio para un fin, se convierte con el paso del tiempo en un fin en sí mismo; la persona va a trabajar porque es importante estar en una compañía de sus colegas, haciendo lo mismo que ellos hacen, disfrutando de su mismo estatus, teniendo sus mismos intereses, actitudes y obligaciones.

También el proporcionar las condiciones físicas, ambientales, materias primas, las instalaciones y el ambiente general de una organización pueden influir enormemente en la actitud y energía de los empleados. ¿Está montada la organización de tal manera que anime a los empleados a trabajar juntos, o crea divisiones que desalientan y mina la cooperación y la colaboración? La mayoría de los trabajadores pasan aproximadamente la tercera parte de su vida en el trabajo. El lugar de trabajo debe ser un sitio cómodo, acogedor, donde las personas deseen pasar tiempo en vez de huir.

En la actualidad la Organización Internacional del Trabajo, según Palomino Antonio, viene difundiendo mundialmente el gran aporte de las buenas condiciones físico-ambientales de trabajo sobre la productividad. Expone también, como empleados que trabajan dentro de adecuadas condiciones y bajo principios y diseños ergonómicos mejoran su nivel motivacional e identificación con su empresa.

La lista de condiciones de trabajo incluye:

- **Almacenamiento y manipulación de materiales**, para un uso más efectivo del espacio disponible y la eliminación de esfuerzos físicos innecesarios.
- **Diseño del puesto de trabajo**, mejorando posturas y haciendo el trabajo más eficiente y seguro.
- **Uso eficiente de maquinaria**, utilizando sistemas de alimentación y expulsión para incrementar la productividad y reducir los riesgos que presentan las maquinarias.
- **Control de sustancias peligrosas**, para proteger la salud de los trabajadores evitando el contacto y la inhalación de sustancias químicas.

- **Iluminación**, uso al máximo de la luz natural, evitando el resplandor y zonas de sombra, seleccionando fondos visuales adecuados.

- **Servicios de bienestar en el lugar de trabajo**. Provisión de agua potable, pausas y lugares de descanso. La provisión de ropa de trabajo, armarios y cuartos para cambiarse, lugares para comer, servicios de salud, medios de transporte y recreo, así como servicios para el cuidado de los niños, constituyen factores claves para elevar la productividad, el nivel de motivación y de compromiso con la empresa.

- **Organización del trabajo**, trata sobre los flujos de trabajo y materiales, el trabajo en grupo, nos presenta reglas para elevar la productividad.

- **Locales industriales**, debe haber un diseño adecuado de los locales industriales, protegidos del calor y frío. Aprovechamiento del aire y mejora de la ventilación, eliminación de fuentes de contaminación. Prevención de incendios y accidentes de trabajo.

Los empleados se interesan en su ambiente de trabajo tanto para el bienestar personal como para facilitar el hacer un buen trabajo. Los estudios demuestran que los empleados prefieren ambientes físicos que no sean peligrosos e incómodos. La temperatura, la luz, el ruido, y otros factores ambientales no deberían estar tampoco en el extremo, en instalaciones limpias y más o menos modernas, con herramientas y equipos adecuados que permitan realizar un desempeño eficaz y de acuerdo a las necesidades requeridas.

8. EL ESTRÉS LABORAL

A medida que avanza el movimiento de la globalización y el desarrollo empresarial es sorprendente observar que este hecho no solo ha traído beneficios al hombre, sino que ha generado una serie de padecimientos que se han visto potenciados por el interés de las empresas de expandir sus mercados y su búsqueda de nuevos proyectos lo que ha provocado el incremento de tensiones en las relaciones obrero-patrón.

Muchos de los problemas existentes en las empresas hoy en día es que el "ánimo de trabajar" se ha ido perdiendo; eso debido a que el hombre ha perdido su carácter humano y se ha visto en la necesidad de convertirse en un elemento más del proceso productivo sujeto a tensiones y esfuerzos que muchas veces sobrepasan el nivel que normalmente soporta.

El trabajo ya no es aquella actividad que dignifica al hombre y en la cual este desarrollaría todo su potencial sino que se ha convertido únicamente en el medio por excelencia para subsistir; al verse atrapado en esta situación el organismo humano responde ya que "los cambios psicofisiológicos que se producen en el organismo son en respuesta a una situación desagradable"(Fernández, Pérez); una de esas respuestas es el estrés que es el padecimiento más común hoy en día al cual están sujetos todas las personas no solo los que trabajan; pero son éstos a los cuales se les considera como el

grupo más propenso debido al impulso positivo o negativo que está teniendo la economía hoy en día.

Actualmente se ha prestado gran atención a este tipo de padecimientos debido al impacto directo que estos tienen en el desempeño de la empresa ya que gran mayoría de las enfermedades que sufren los trabajadores tienen su base en el estrés que estos experimentan a lo largo de su trabajo. Lo que causa en las empresas grandes inversiones a la larga en planes médicos, sistemas de eviten el estrés, cambios organizacionales, etc.

8.1. ¿Qué es el stress?

El termino estrés nace en la década de 1930, fue ahí cuando un joven médico austriaco Hans Selye desarrollo sus primeras observaciones sobre ciertas características comunes entre los pacientes como era la pérdida de peso, el cansancio extenuante. Mediante sus observaciones logró establecer que el "Estrés es la respuesta adaptativa del organismo ante los diversos estresores" (Selye 1936); es decir que nuestro organismo busca la manera de responder ante las situaciones que llegan a impresionarlo de una manera tal que impactan sus sentidos y una de esas respuestas es el estrés.

Selye logró establecer la relación que existía entre varias enfermedades desconocidas para la época (enfermedades cardíacas, trastornos emocionales y mentales, etc.) y el estrés, llegando a concluir que este tipo de enfermedades eran el resultado de largos períodos de exposición a tensiones psicoemocionales.

El ritmo de vida actual se caracteriza por ser un ritmo de constante cambios para el hombre, obligándolos a redefinirse una y otra vez para no "quedarse atrás" originando contraposiciones y rechazos muchas veces al cambio a pesar de que a través de "todos estos cambios logramos preparar al organismo para enfrentarse ocasionalmente a situaciones de emergencia en los cuales el medio demanda del sujeto que movilice todos sus recursos"

8.2. Tipos de estrés

Cada persona puede responder de diferente manera al estrés. En base a eso podemos clasificarlos según el grado de intensidad y tiempo de efecto (Davis 1987):

En base al tiempo:

- **Estrés temporal:** es el más común de todos los tipos de estrés. Se caracteriza por "pequeñas dosis" (períodos de tiempo cortos) aunque puede llegar a extenuar. Es resultado de factores que impresionan al ser humano de manera ocasional; algunos ejemplos de ellos serían el estrés que sufren los estudiantes ante una evaluación o entrega de algún trabajo, el que sufre algunos pacientes antes de ser operados, el que experimenta los padres de familia ante el nacimiento de uno de sus hijos. Se caracteriza por estados de humor cambiantes, leves padecimientos médicos, dolores musculares y de cabeza y sobre todo que ante la falta del estresor desaparece sin mayor consecuencia.

- **Estrés permanente:** este tipo de estrés es aquél en el cual individuo su vivir diario se realiza bajo condiciones sumamente estresantes con grandes y continuas preocupaciones. Éste puede llegar a afectar su desempeño en su vivir diario originándole padecimientos médicos bastante severos. Mucho se ha investigado acerca de la relación entre el cáncer y este tipo de estrés.

En base a la intensidad:

- **Estrés ligero:** cuyos efectos no ocasionan mayores problemas a las personas tanto fisiológicos como psicológicos y del cual se puede salir de una manera más fácil.
- **Estrés grave:** es aquel cuyos efectos pueden llegar a ocasionarle a la persona serios desbalances fisiológicos, psicológicos y del cual no es tan fácil salir debido a la fuerza que tienen los estresores en él.

Wallace y Szilagyi, agrupan el estrés en dos categorías:

- **Estrés laboral u organizacional:** asociado con causas organizacionales, por ejemplo prácticas administrativas, trabajo burocrático, supervisión punitiva.
- **Estrés de la vida diaria** (life stress): relacionado con causas individuales y/o familiares, por ejemplo los problemas de pareja, entre hermanos, familiares, etc.

Existe además otra clasificación del estrés de acuerdo al efecto que genera en la persona (Selye 1936):

- **Distrés:** Es el estrés negativo o desagradable. Este tipo de estrés hace que la persona desarrolle una presión o esfuerzo muy por encima del necesario de acuerdo a la carga que recae sobre éste.

Este tipo de estrés va acompañado siempre de un desorden fisiológico. Existe una aceleración de las funciones, hiperactividad, acortamiento muscular, apareamiento de síntomas de otras enfermedades, provocamos nuestro deterioro más rápidamente. Incluso un exceso de estrés positivo puede ser causa de distrés, por ejemplo ya hemos oído hablar de casos de personas que han sufrido problemas cardíacos como producto de impresiones agradables como son el reencuentro con un familiar, ganar la lotería, el ver ganar a su equipo favorito cuando gana, o personas que ante la próxima realización de su matrimonio sufren de ataques de pánico y de ansiedad, etc.

- **Eustrés:** Es el estrés positivo, no producen un desequilibrio de tipo fisiológico; a nivel psicológico la persona es capaz de enfrentarse a las situaciones e incluso obtiene sensaciones placenteras con ello, es decir que nos permite disfrutar de la vida de una forma mucho más placentera agradeciendo por cada momento que se tenga. El eustrés incrementa la vitalidad, salud y energía, además facilita la toma de decisiones que permitirán llevar la iniciativa en el desarrollo como ser humano, permitiendo un nivel de conciencia capaz de sentir la vida como una experiencia única y valiosa.

Ejemplos de este tipo de estrés son: un viaje cargado de aventura, una nueva relación sentimental, un ascenso largamente soñado, la culminación de una carrera universitaria, la realización de un sueño por el cual se ha trabajado por mucho tiempo, una alegría familiar, etc.

El estrés es una respuesta automática del organismo a cualquier cambio ambiental externo o interno; es por eso que cualquier tipo de estímulo puede funcionar como el detonante para desencadenar una serie de eventos.

8.3. Modelos teóricos del estrés

Debido al gran interés que está generando el estrés como una enfermedad laboral, muchos investigadores han centrado su atención hacia este tema llegando a generar diferentes enfoques sobre el mismo y algunos de estos son:

- ***Modelo de ajuste entre individuo y ambiente laboral formulado por Harrison:*** Este modelo establece que la fuente del estrés se encuentra en el desequilibrio entre las necesidades o demandas del entorno y los recursos del individuo; es decir, que el entorno le está demandando más allá de lo que las capacidades del individuo son capaces de resolver derivando todo esto en la insatisfacción laboral, problemas de presión elevada, vicios tales como fumar, beber, etc.

Los elementos importantes de esta teoría son:

- Recursos propios con los que cuentan las personas
 - Manera particular de cada quien para percibir las demandas del entorno
 - Las demandas en sí mismas
- ***Modelo conceptuales de respuesta de Matteson e Ivancevich:*** Trata de clasificar de forma más específica los tipos de respuesta ofrecidos por los individuos ante situaciones de estrés.

Este modelo hace hincapié en los siguientes componentes:

- Estresores: incluye los factores internos y externos
- Punto de vista de la persona ante las diversas situaciones
- Los resultados de esos puntos de vista a nivel psicológico, fisiológico y comportamiento

Consecuencias médicas y sobre el desempeño laboral del individuo:

El modelo considera los estresores en cinco grandes grupos todos ellos analizándolos a nivel individual, grupal y organizacional:

- Ambientales
- Individuales
- Grupales
- Organizacionales
- Extraorganizacionales

- **Modelo de R. Karasek:** Relaciona las exigencias y el control que podrían ejercer los trabajadores como método predictivo para identificar y modificar situaciones potenciales de estrés.

Este modelo establece:

- Que modificando las necesidades del trabajo o logrando obtener el control sobre él, se podría reducir la tensión y obtener niveles de autonomía.
- No puede predecir la manera en que cada persona va a reaccionar ante el estrés
- La tensión psicológica es una función directamente proporcional de las exigencias laborales y el control sobre las situaciones se relaciona de manera inversa.
- La competencia laboral aumenta a medida que se aumentó el control sobre las situaciones.

- **Modelo de J. Edwards:** En este modelo se define la discrepancia entre lo que el empleado percibe y lo que éste desea, siempre que lo considere importante; es decir que habrá estrés sí y solo sí el empleado así lo percibe.

8.4. Generadores del estrés

El estrés es el resultado de la autoprotección instintiva que ejerce el cuerpo, ya que cualquier situación que impacte en nuestros sentidos y emociones podría ser una causa de estrés; esto dependerá de cada una de las personas porque no todos responden de la misma manera ni tienen las mismas percepciones de las cosas.

El estrés puede tener diferentes fuentes. Entre ellas, González destaca:

- **Fuentes fisiológicas:** que serán todas aquellas situaciones que afecten la fisiología del trabajador ya sea por accidentes o enfermedades. Muchas personas después de sufrir algún tipo de incapacidad laboral sufren períodos de ansiedad y depresión por el hecho de desconocer su futuro en una empresa, ocasionado por el accidente que se tuvo.

- **Fuentes ambientales:** que se relacionarán con el ambiente en que se desenvuelvan las personas, es decir que las características propias del medio serán las que incidan en el estado de las personas. Muchas veces son situaciones que poca atención se le prestan por ejemplo: el color de pintura del área de trabajo puede llegar a influir en los estados de ánimo de los trabajadores; de ahí que en los hospitales se busca evitar el estrés en los pacientes al colocar colores suaves en las paredes. Otro sería la cantidad de ruido que se esté generando en el de trabajo, ya que no todas las personas poseen la misma tolerancia al ruido o sonidos estridentes.

- **Fuentes Psicológicas:** éstas tienen que ver con los aspectos personales de cada ser; es decir, con la manera en que cada uno mira las cosas debido a su personalidad, inteligencia, las mismas percepciones y paradigmas que se poseen. Cada uno responde según lo que siente y cree. Ninguna persona podrá sentirse igual o reaccionar igual ante los mismos estímulos a los que fueron sometidos otras. Como nos afectan es una decisión personal.

"El estrés es la respuesta del cuerpo a condiciones externas q perturben el equilibrio emocional de la persona" (Gaeta 2003). Por tal razón las causas variarán de persona a persona, es decir que para alguien que este sometido un estímulo no tendrá la misma reacción que otro que este bajo los efectos de ese mismo estímulo, por lo tanto no hay que olvidar que somos nosotros los que al recibir el estímulo, lo analizamos y luego emitimos una respuesta partiendo de nosotros a través de nuestros mapas mentales que creamos.

Esquema de NIOSH del estrés de trabajo



8.5. Signos del estrés

No todo el estrés es malo. En pequeñas cantidades puede llegar a ser beneficioso ya que nos mantiene enfocados en un ideal, en una meta y nos impulsa a completarla. Muchas personas poseen un mayor rendimiento bajo situaciones de un poco de estrés pero "el estrés se convierte en peligroso cuando aparece con frecuencia, se prolonga de modo inusual o se concentra en un órgano del cuerpo" (Seyle 1936).

El estrés puede afectar algunos órganos y funciones pero esto variará de persona a persona, es decir, que la persona no presentará enfermedades o síntomas con la misma gravedad que otra, ya que cada persona responde de diferente manera a los estímulos como ya lo había mencionado antes; pero si puede presentar un conjunto de signos bastante comunes ante todas las personas afectadas y que constituyen un primer aviso de que existe esa situación.

Entre los signos más comunes están:

- Ansiedad
- Dolor en la espalda
- Estreñimiento o diarrea
- Depresión
- Fatiga

- Dolores de cabeza
- Presión arterial alta
- Insomnio
- Problemas relacionándose con otros
- Falta de respiración
- Tensión en el cuello
- Malestar estomacal
- Subida o bajada de peso

Muchos de los síntomas interpersonales del estrés actúan aislando a las personas, dificultando el diálogo con éstas e impidiendo brindarles una ayuda temprana. El aislamiento generalmente trae consigo un aumento de las tensiones hacia las demás personas porque cuando se encuentra en ese período, el afectado, ya no participa de ninguna actividad, se debilita la comunicación o cohesión que un grupo pueda tener.

8.6. Enfermedades asociadas al estrés

Las situaciones no nos afectan por lo que son en sí, sino por lo que cada uno de nosotros interpreta acerca de ellas. Es cada uno quien decide cómo se va a sentir. Es por eso que no todas las personas responden igual a los estímulos provocando así que no todos sufran estrés, ya que es debido a los mismos paradigmas o mapas mentales que cada uno tenga que interpreten el estímulo de una manera u otra. Por ejemplo no todos los estudiantes responden de la misma manera ante la presión de un examen cercano o de un trabajo por entregar, ya que hay algunos que se aíslan, padecen de problemas físicos como sudoración, descenso de la presión arterial, mareos, dolores de cabeza, etc. mientras otros estarán prácticamente inmutables ante tal acontecimiento manteniendo su vida lo más normal.

Las enfermedades pueden clasificarse:

- **Enfermedades por Estrés leve o temporal:** estas aparecen cuando se ha estado expuesto brevemente a estímulos lesivos; son evidentes, diagnóstico sencillo y generalmente son tratables y curables. Estas son:

- Úlcera por Estrés
- Estados de Shock
- Neurosis Post Traumática
- Neurosis Obstétrica
- Estado Posquirúrgico

- **Enfermedades por Estrés grave o permanente:** estas son de tipo permanente, de mayor importancia y también de mayor gravedad, como resultado del estímulo de los agentes estresante por un período de tiempo más extenso. Pueden comenzar afectando el aspecto fisiológico y continuar con el psicológico hasta el punto de provocar el colapso de algún órgano. Entre las más frecuentes están:

- Dispepsia
- Gastritis
- Ansiedad
- Frustración
- Insomnio
- Colitis Nerviosa
- Migraña
- Depresión
- Agresividad
- Disfunción Familiar
- Neurosis de Angustia
- Trastornos Sexuales
- Disfunción Laboral
- Hipertensión Arterial
- Infarto al Miocardio
- Adicciones
- Trombosis Cerebral
- Psicosis Severas

8.6.1. Workholic

Adictos al trabajo

Las vacaciones son la época perfecta para hacer esas cosas que siempre queremos pero que nunca tenemos tiempo. Hacer cosas diferentes, aprender, cambiar de actividades... Lo único que no se va de vacaciones es el aparato psíquico, por eso, para que nuestro psiquismo no pase hambre y no nos aburramos podemos jugar con las palabras. Hablaremos de los "wokholic" o en español, de los adictos al trabajo.

La mayoría de nosotros, daríamos lo que fuese por unas vacaciones, sin embargo hay personas que las evitan. En esta vida hay que aprender mucho. Hasta hay que aprender a tomar vacaciones. Romper con lo cotidiano implica una ambigüedad, por un lado es un balón de oxígeno para salir de la rutina, pero por otro lado se abre un vacío que si no sabemos llenar puede producirnos angustia.

Quienes evitan tomar vacaciones puede que sólo sepan trabajar, y puede que el resto de su vida sea pobre. Parece que esta adicción tiene mejor consideración social que ser adicto a una sustancia, pero hay que entender que como cualquier adicción es una forma de refugiarse en el trabajo y huir de situaciones personales, sociales, familiares.

Resulta curioso que hay personas que justo se enferman o se lesionan cuando llegan sus vacaciones. Seguro que conocen algún caso de fulanita que se rompió la pierna y no pudo hacer su viaje. Parece que hay personas a las que les cuesta disfrutar o que necesitan cierta dosis de castigo.

8.6.1.1. ¿Quién es un adicto al trabajo?

A estas alturas no podemos negar todos los aspectos positivos que aporta el trabajo a una persona. Pero como cualquier cosa en exceso, puede ser perjudicial. Cuando cometemos excesos quiere decir que hay mucha pulsión de muerte en nosotros. Son acciones que ponen en peligro nuestra integridad y supervivencia: arriesgarse con el coche, con el trabajo, fumar en exceso, comer en exceso... A veces trabajamos demasiado a favor de nuestro propio perjuicio.

No hay que confundir a las personas trabajadoras y responsables o a las que trabajan más de 8 horas al día por necesidad económica o profesional de manera temporal con las que realmente sufren una adicción al trabajo. Trabajar muchas horas no es sinónimo de adicción. Los adictos al trabajo, son personas que siempre dedican a su trabajo más tiempo de lo que exige la situación.

8.7. El estrés laboral

Es 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." (Gaeta 2003)

No debe confundirse el concepto de estrés laboral con ideas de desafíos laborales, ya que ambas plantean ideas contrarias: el estrés provee reacciones nocivas tanto físicas como emocionales debido a las exigencias del ambiente laboral y en cambio los desafíos laborales buscan vigorizar psicológicamente y físicamente para afrontar las necesidades que el ambiente nos exige, eso nos impulsa a expandir nuestras habilidades por lo tanto el desafío es una parte importante en la ecuación que dará como resultado un trabajo sano y productivo, y consecuentemente calidad personal y laboral en nuestra vida.

Los factores psicosociales en el trabajo, representan las diferentes percepciones y experiencias del trabajador. Pueden ser de carácter personal, referentes a aspectos económicos y de desarrollo personal (expectativas); algunos de estos factores son:

- **Desempeño Profesional:** el trabajo de alto grado de dificultad y de decisiones complejas, actividades de gran responsabilidad con funciones contradictorias, creatividad e iniciativa restringidas, cambios tecnológicos intempestivos, ausencia de plan de vida laboral y amenazas de demandas laborales.
- **Dirección:** liderazgo inadecuado con una mala delegación de responsabilidades, manipulación o coacción del trabajador, una motivación deficiente y carencia de reconocimiento e incentivos; además de la falta de capacitación y desarrollo del personal con remuneraciones no equitativas provocando promociones laborales aleatorias o fortuitas.
- **Organización y Función:** en éstas se incluyen prácticas administrativas inapropiadas, atribuciones ambiguas, conflicto de autoridad, trabajo burocrático originando una planeación deficiente poniendo un interés particular en la supervisión punitiva.

- **Tareas y Actividades:** originando cargas de trabajo excesivas, una autonomía laboral deficiente, exigencias excesivas de desempeño, rutinas de trabajo obsesivas, monótonas o rutinarias.

- **Medio Ambiente de Trabajo:** condiciones físicas laborales inadecuadas con espacios físicos restringidos, riesgo físico constante acentuado por un ambiente laboral conflictivo debido menosprecio o desprecio al trabajador.

8.8. ¿Cómo debemos manejar el estrés laboral?

"El manejo colectivo de los factores causales del estrés, el criterio predominante consiste desde luego, en reducir al máximo las situaciones generadoras de situaciones tensionales dentro de la empresa u organización." (Gaeta 2003, Manejo del estrés laboral).

Al manejar los factores que desencadenan o promueven este fenómeno se darán los primeros pasos para disminuirlo porque es impropio y hasta absurdo decir que se podrá erradicar ya que, el estrés depende de cómo cada persona interpreta las cosas a la luz de sus propias ideas; por lo cual es absurdo pensar que en un ambiente laboral se podrá mantener a todas las personas felices, sería ir en contra de la misma naturaleza, ese tipo de esfuerzos solo creará tensiones y en lugar de ayudar podría convertirse en un foco más de estrés, debemos ser realistas centrarnos en el hecho de reducirlo y eso se logrará fijando un plan de acción en el cual establezcamos objetivos serios y que podrán cumplirse, no importando que esto lleve a cambios en la organización y personales que podrían convertirse en los más difíciles, debido a que a nadie le gusta el cambio. Por eso debe involucrarse a los empleados, los principales afectados, y beneficiarios en la búsqueda de soluciones a estos problemas.

Pero ¿cual será el beneficio para las empresas? Una empresa saludable organizacionalmente podrá mejorar el estado de ánimo y bienestar de los trabajadores disminuyendo así los gastos en seguros médicos, niveles de ausentismos debido a las incapacidades, aumentar la productividad además de la calidad del trabajo en sí.

¿Pero será esto una solución viable? Muchas empresas europeas así lo han demostrado al incluir dentro de sus instalaciones espacios destinados para la recreación, relajamiento de sus empleados tales como incluir áreas de gimnasio, para masajes; incluso destinando espacios para que los trabajadores pueden tomar una siesta durante su hora de almuerzo encontrando que este tipo de actividades mantenía a sus trabajadores en mejores condiciones físicas y mentales para afrontar el resto de la jornada laboral.

Un plan de acción debe contener por lo menos objetivos primordiales, que son:

- **Atención individual del problema:** que contempla las tareas de difusión de información acerca del estrés, prevención, causas. En cierta medida educar al trabajador para que sea capaz de identificar los agentes causales y poder desarrollar sus habilidades personales por sí mismo; en una primera instancia ayudándolos con talleres o capacitaciones para que ellos logren cambiar actitudes o estrategias para reducir el estrés. Ejemplos son la autorelajación, ejercicios respiratorios, autoestima, etc.

- **Medidas organizacionales:** debe ir enfocado hacia las características de la estructura de la organización, estilos de comunicación, procesos de decisiones, cultura corporativa, funciones de trabajo, ambiente físico y métodos de selección y capacitación del personal además de las mejoras físicas, ergonómicas, de seguridad y de higiene en cada uno de los centros de trabajo. Todas estas actividades deben buscar el fin de la reestructuración de "la forma en que se hacen las cosas".

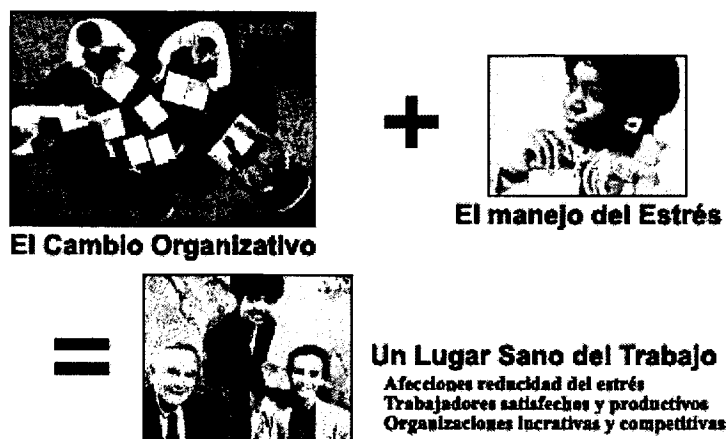
- **Incorporación del empleado en todas las fases:** esto es un paso importante en el nuevo enfoque de la gerencia ya se debe tener en cuenta la opinión de aquellos sobre los cuales recaerán los efectos de las disposiciones que se tomen. Esto evitará que se creen fricciones innecesarias entre patrón-obrero ya que ellos conocerán de primera mano las decisiones a las cuales se han llegado.

- **Establecimiento de una capacidad técnica para llevar a cabo el programa:** las palabras deben transformarse en hechos, realidades ya que no basta con colocar las ideas en un papel, es necesario observar si las soluciones que se han planteado funcionan, por lo cual se debe disponer de recursos tanto económicos como físicos.

La felicidad no se puede medir por la ausencia de inconvenientes o problemas, sino por la capacidad de adaptación, aceptación y la forma de resolverlos de la mejor manera posible usando los elementos que tenemos a mano. ¡Si solo tenemos un limón... hagamos una limonada!; es decir que todos deben estar involucrados en la organización de las empresas para que funcione como un solo ente y no como entes aislados y que aprovechemos lo que nos da la vida para transformarlo a nuestro favor.

8.9. ¿Cómo debemos prevenirlo?

En todas las situaciones, el proceso para los programas para la prevención del estrés supone tres pasos distintos: la identificación del problema, la intervención, y la evaluación.



Esquema NIOSH denominado: "Previniendo el estrés en el trabajo: un enfoque exhaustivo"

Se debe considerar en el cambio organizativo algunos puntos tales como:

- El trabajo debe ir de acuerdo con las habilidades y los recursos de los trabajadores.
- Permitir que los trabajadores usen sus habilidades para solucionar los problemas.
- Establecer correctamente las funciones y responsabilidades de cada uno de los miembros de la empresa. No puede haber lugar para la ambigüedad.
- Involucrar a los trabajadores de participen en la toma de decisiones ya que mejorará la comunicación entre obrero y el patrón.
- Apoyar y permitir las expresiones sociales entre los trabajadores tales como juegos, torneos, fiestas etc.

8.10. Enfoque de cambio

"El cambio es un mapa de posibilidades para la acción, disponible para las personas, grupos y organizaciones urgidos por alcanzar resultados dramáticos en un escenario tapizado por quiebres (bloques a los resultados)."(Santos, 2006).

Debemos partir del hecho de que el estrés es inherente al ser humano y está presente desde el momento de su concepción hasta los momentos finales de su muerte; y ya que son aquellos que han abandonado este mundo terrenal los únicos que no padecen de estrés, es una idea bastante cruda pensar que los únicos que no sufren estrés son los muertos pero es una realidad y que el estrés está en función de cómo los agentes estresantes impacten a nuestro ser, el análisis y concepción que tengamos de ellos.

En el largo navegar de nuestra vida, siempre surcaremos infinidad de mares llenos de posibilidades; algunos serán mares tranquilos en los cuales podremos relajarnos y disfrutar el viaje, aprendiendo y cosechando recursos hermosos; pero a la vez más de alguna vez surcaremos mares bravos ansiosos de destruir nuestra embarcación llamada confianza con sus vientos de incertidumbre y olas de inseguridad todo a través de esta gran tormenta llamada estrés. Este viaje se llama obvias realidades y es algo de lo cual el hombre no puede escapar ya que representa todas las pruebas y desafíos que a diario nos enfrentamos, que nos obligan a crecer en nuestros conocimientos y actitudes como personas para poder afrontarlas y lograr salir de esa tormenta; no olvidando que la habilidad para navegar para lograr reconocer los peligros y retos adelante, se consigue en la medida que nosotros estemos dispuestos a emprender la búsqueda de los conocimientos y habilidades para surcar estos mares y eso nace con el compromiso con nosotros mismos de llevar a cabo este viaje y convertirnos en el mejor marinero que podamos, lleno de valor y estar dispuesto a luchar para conseguir nuestro objetivo.

Este sistema establece que cada persona tiene cierto nivel de competencias, entendiendo éstas como actitudes, comportamientos o acciones que nos permiten obtener la meta deseada. Muchas veces esas competencias no están correctamente orientadas o potenciadas por lo cual deberá pasar por las cuatro etapas necesarias para aumentar dichas competencias que son:

- ***Inconscientemente Incompetente***: aquí la persona no está al tanto de que no posee los conocimientos, posee una "ceguera cognitiva" entendiendo ésta como la falta de conocimientos. Si la persona decide quedarse en este nivel puede convertirse en contumaces, que son personas que sus acciones reflejan que desconocen que no saben pero actúan como supieran.

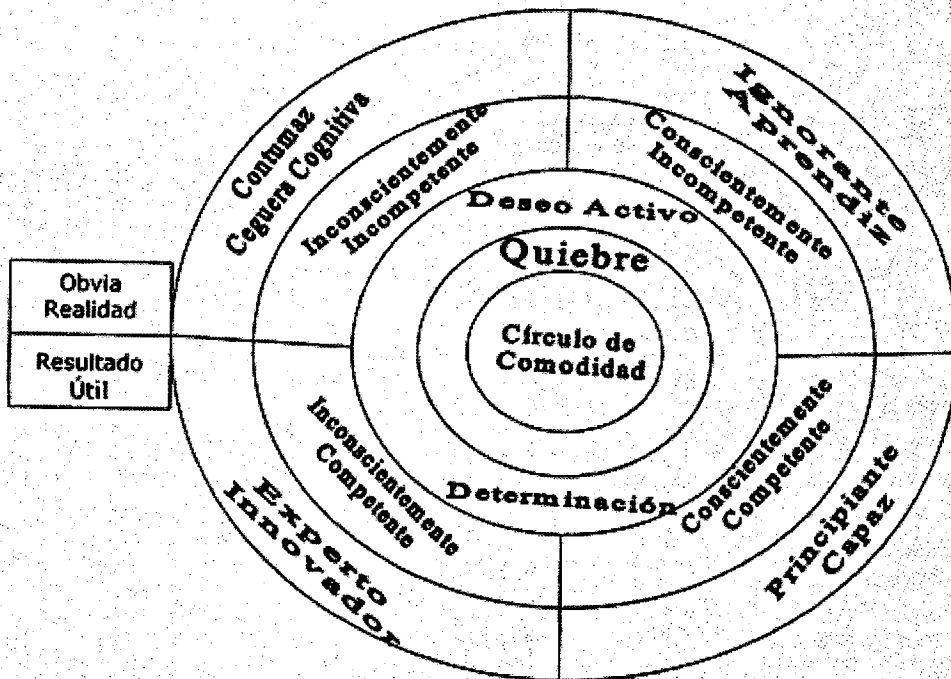
- ***Conscientemente Incompetente***: en esta etapa cada persona acepta el hecho de que no posee los conocimientos, lo que permite se abran las posibilidades al aprendizaje.

- ***Conscientemente Competente***: en esta etapa cada persona ha desarrollado la habilidad de aprender por sí solo y es capaz de resolver el estándar que se le presenten, es capaz de tomar decisiones relativas a su labor.

- ***Inconscientemente Competente***: este tipo de personas ha desarrollado una habilidad sin precedente para la resolución de los problemas, creando nuevas ideas o conceptos que le permitirá ser la punta de lanza en el camino del éxito.

Ya que el estrés es consecuencia de la interpretación personal de ciertas ideas; su efecto en cada persona se verá reflejada en base al nivel en que se encuentre en el proceso de obtención de competencias. Esto debido a que los quiebres no afectarán tanto si se estuviera en las partes altas del camino, ya que en ellos se han desarrollado las condiciones que permitirán salir adelante

Por ejemplo si en una empresa, un jefe confiere una tarea a dos personas. Una que se encuentra en el nivel inconscientemente incompetente y otra en conscientemente competente, llegado el momento de presentar los resultados el inconscientemente incompetente presentará una resolución que podría estar muy lejos de la que en verdad se necesita, en cambio el conscientemente competente presentará una solución adecuada y hasta podría ser innovadora lo que generará ganar cierta posición en la empresa y creará tensiones de índole laboral en su contraparte que no pudo resolver el problema ya que éste vivirá en una constante incertidumbre si debido a su accionar podría perder su trabajo.



Ciclo ORPRU para desarrollar competencias. (Santos 2004)

Este sistema además plantea que el hombre es el artífice del cambio pero es este mismo quien se resiste a ello, de ahí que el desarrollo esta condicionado a:

- **El potencial:** que será la capacidad innata en cada persona para transformar su aquí y ahora en un mañana lleno de éxitos, plenitud, etc.
- **La oposición:** es una fuerza que está en contra del desarrollo que limita y establece condiciones para su apoyo y se observa a través de la realidad de cada persona de nuestros paradigmas o mapas mentales.
- **Los principios:** que son reglas inalienables a las cuales estamos sometidos todos los seres humanos personificadas a través de las leyes naturales de la vida.
- **El cambio:** una conversión, una modificación del estado actual. Este debe ser de adentro hacia fuera, es decir, cambio internamente para cambiar a nuestro alrededor.

La oposición constituye el causante de la falta del desarrollo que están constituidas nuestras propias ideas y concepciones. De ahí que dependerá de nosotros la búsqueda de soluciones que permitan debilitar esa oposición y que permitirá que los cambios puedan realizarse, ya que en la cultura latinoamericana los cambios son percibidos como elementos innecesarios.

Imaginemos el hecho de que sé que en una empresa se desea implantar un sistema de calidad. El trabajador lo percibirá como algo injustificado porque en su mentalidad, las cosas están bien porque se hacen como siempre se han hecho, que son las cosas que el

conoce y con las cuales se siente cómodo y al verse en esa posición hará que todo su esfuerzo vaya en contra de los cambios que quiere plantear la empresa debido a su bajo nivel de competencias y sus ideas, creándole estados de estrés porque se encuentra entre la espada y la pared al verse acorralado ante la posibilidad de cambios que se plantean; el ser humano en definitiva es un ser que le gusta la comodidad y en definitiva ha de necesitar un quiebre para poner en marcha su inteligencia.

Es por eso que el **sistema cambio** provee una serie de herramientas para que cada persona pueda, en un primer paso, conocer sus debilidades y potencialidades para luego encaminarse en el proceso de búsqueda y aprendizaje de nuevas competencias y trayendo consigo cambios en sus mapas mentales ya que éstas son las principales causantes del estrés y el bajo desempeño laboral permitiendo hacerles frente a todo tipo de situaciones estresantes y será en la medida que cada persona avance en este viaje propio como podrá verse afectada por los quiebres.

8.11. Ejemplos

Cómo evitar el estrés en el trabajo por la crisis

Un estudio de la **Universidad Austral** da consejos acerca de los comportamientos nocivos que hay que evitar para acumular situaciones dañinas para nuestra psiquis. **Los síntomas y los consejos.**

La **inestabilidad laboral** que se vive a nivel mundial impone un ritmo de trabajo en el cual **el principal protagonista es el estrés.**

Éste puede describirse como un cuadro complejo que se manifiesta en el modo de llevar adelante una tarea y a través de síntomas como la **angustia**, el **pánico**, el **mal humor**, el **insomnio**, la adhesión a hábitos como el **tabaquismo**; y en **última instancia**, las **complicaciones cardíacas** cuya prevalencia aumenta.

"Los más propensos a presentarlo son los hombres y mujeres de personalidad ansiosa, los que son muy autoexigentes y los que esperan exageradamente el reconocimiento de sus jefes", explica Marcos Suffriti, jefe del Servicio de Psiquiatría del Hospital Universitario Austral.

Ante la consulta recurrente de cómo hacer para contrarrestar este tipo de angustia, Suffriti manifestó que hay personas **"que pueden contrarrestarlo con más momentos de descanso, con yoga, ejercicio físico o las actividades recreativas y lúdicas"**, mientras que **"otras necesitan un tratamiento psicoterapéutico para entender bien cuáles son los factores estresantes y cuáles sus recursos personales para enfrentar adecuadamente dichos factores. Finalmente, en algunos casos hace falta recurrir a psicofármacos como los ansiolíticos o los antidepresivos"**.

Por su parte, **Pablo Wizemberg**, psiquiatra especialista en trastornos de ansiedad, expresó que en la actualidad se asiste **"a un escenario particular de estrés en quienes saben que se van a quedar sin empleo y conviven con una profunda sensación de**

incertidumbre, pero además en aquellos que aún permaneciendo en sus puestos sienten angustia por no saber qué va a pasar".

Un estudio en el *Journal of the American Medical Association (JAMA)*, en el cual se analizaron los antecedentes y registros médicos de **1.000 personas de entre 35 y 59 años** que retornaron al trabajo luego de haber sufrido un evento relacionado con el estrés laboral. **Al cabo de dos años**, aquellos que ocupaban puestos de jerarquía presentaron **más del doble de posibilidades de repetir el cuadro.**

Esto se debería no solo a la jerarquía laboral de la persona, sino también a las **"vías de escape"** que cada uno adoptaba tras sufrir el trastorno en el ámbito de trabajo: **tabaquismo, los desórdenes del ritmo alimentario y largas horas de vigilia.**

Los científicos explican que el **estrés laboral repercute en el corazón** porque sitúa al organismo en un **estado de tensión permanente** en el cual intervienen cuestiones **psicológicas, psíquicas y fisiológicas** que provocan, por ejemplo, el **incremento de la presión arterial y la adrenalina. Cuando esto sucede, la posibilidad de tener un ataque cardíaco u otro evento cerebrovascular se incrementa.**

Los especialistas coinciden en recomendar a las personas afectadas que busquen momentos de paz en la rutina diaria, que realicen actividad física y recreativa para distenderse y que recurran al asesoramiento psicológico.

Fuente: Diario Infobae. 5 de Mayo de 2009

"Stress" y trabajo

La viuda de un trabajador fallecido presentó ante la justicia un **reclamo indemnizatorio sustentado en la Ley 24.557 de Riesgo del Trabajo**, al concluir que el accidente cerebro-vascular que padeció su esposo, el dependiente Wilson Ramírez Duque, fue consecuencia de una afección hipertensiva producida por el trabajo.

Durante el juicio, los peritos médicos coincidieron en que el accidente cerebrovascular que padeció Ramírez Duque no guardó relación causal con las labores cumplidas para la empresa Mitrans S.A., como conductor de un camión con acoplado, pues **se trató de una patología de carácter inculpable, ajena al trabajo.**

El peritaje indicó como factores de riesgo de dicha enfermedad: fumar, ingerir alcohol, el tipo de dieta, la dislipemia, la hipercolesterolemia, la obesidad, la diabetes y el "stress". Los médicos forenses señalaron que, de las constancias que obraban en la historia clínica del Hospital de Balcarce, resultó que el trabajador tenía antecedentes de hipertensión arterial, era obeso y fumador.

La parte demandante hizo hincapié en que **el "stress" que sufría el fallecido fue ocasionado por las condiciones en que debía cumplir la prestación de servicios.**

LA SENTENCIA:

El tribunal sostuvo que **el “stress” no es en sí mismo una enfermedad**. Según Hans Selye, su descubridor, se trata de un síndrome general de adaptación que es manifestado por el organismo cuando responde a las variaciones del entorno.

En la medida en que la vida es un proceso de adaptación permanente, con el objeto de mantener el equilibrio dinámico dentro de un marco que permita la continuidad funcional del sistema viviente, **el “stress” se halla presente en cualquiera de los actos que componen la vida y solo se detienen con la muerte**. La necesidad de adaptarse a cambios drásticos o de superar dificultades graves provoca una mayor tensión y un desgaste más rápido, capaces de desencadenar o agravar diversas patologías.

Los jueces agregaron que algunas tareas son propicias a este agravamiento o desgaste. Pero **el trabajo, genéricamente considerado como un factor de esfuerzo, responsabilidad y ansiedad, forma parte de las vicisitudes normales de la vida** (como el ajetreo del tránsito urbano, los problemas familiares, las dificultades económicas) y acaso no genera un “stress” mayor que la desocupación o el ocio forzoso.

Por esta razón, la Cámara Laboral **no consideró equitativo apreciar el trabajo como concausa de ciertas afecciones, solo por su incidencia en el “stress”**, a menos que se pruebe que el tipo de tarea o las condiciones de su prestación configuran una causa de “stress” apreciablemente mayor que la que puede suponerse normal en la vida de una persona, sometida al ambiente en que se mueve. Por consiguiente, **rechazó el reclamo de la viuda**.

Este criterio jurisprudencial no es compartido por otras Salas de la Cámara Nacional de Apelaciones del Trabajo.

Fallo comentado: Cámara Nacional de Apelaciones del Trabajo, Sala III, Palermo Fleitas, Teresa C. Provincia ART S.A. S/ accidente – acción civil 28/08/2008, jueces Elsa porta y Roberto O. Eiras.

Comentarios: ACTIO. Rodolfo González.

9. ERGONOMÍA

El termino Ergonomía proviene de las palabras griegas ergon (trabajo) y nomos (la ley, norma o doctrina). La primera referencia a la ergonomía aparece recogida en el libro del polaco Jastrzebowki (1857) titulado Compendio de Ergonomía o de la ciencia del trabajo basado en verdades tomadas de la naturaleza, que dice: “para empezar un estudio científico del trabajo y elaborar una concepción de la ciencia del trabajo, no debemos supeditarla en absoluto a otras disciplinas científicas, para que esta ciencia del trabajo, que entendemos en el sentido no unilateral del trabajo físico de labor sino de trabajo total, recurra simultáneamente a nuestras facultades físicas, estéticas, racionales y morales.”

Dejemos ahora la historia para ampliar el concepto de Ergonomía. Se puede decir que la Ergonomía se encarga de adaptar el medio a las personas mediante la determinación científica de la conformación de los puestos de trabajo. Por adaptación al medio entendemos el hábitat en general, pero cuando abordamos específicamente la adaptación al trabajo, nos referimos esencialmente a los siguientes tópicos:

- *Análisis y conformación de los puestos de trabajo y del medio laboral:* área de trabajo, máquinas, equipos, herramientas, etc.
- *Análisis y conformación del medio ambiente:* ruido, vibraciones, iluminación, clima, etc.
- *Análisis y conformación de la organización del trabajo:* tarea laboral, contenido del trabajo, ritmo de trabajo y regulación de pausas.
- *Análisis y conformación del medio a elaborar:* acción nociva sobre el individuo a corto y largo plazo.

El objetivo principal de la Ergonomía lo constituye la humanización del trabajo. Esto no se concreta sin la existencia de una real rentabilidad para la empresa, que efectúa la inversión necesaria para llevar a cabo la meta, excepto que exista una ley o una normativa que reglamente la aplicación, siendo su implementación obligatoria. Este principio es básico, no se pueden hacer cambios que no impliquen una rentabilidad para la empresa, que hace las inversiones con la finalidad de obtener un beneficio.

9.1. La importancia de la Ergonomía para las empresas

En un primer momento el conocimiento de la Ergonomía se consideró un lujo para las empresas, tomándolo incluso como un gasto absurdo de no existir previamente un estatus de bienestar y rentabilidad económica. Esta actitud fue producto del desconocimiento de varios factores, como por ejemplo: la necesidad de humanización del trabajo, el mayor provecho técnico posible con el correcto funcionamiento de los medios en los puestos de trabajo y la influencia de estos factores sobre la productividad.

Actualmente, el avance técnico se orienta al desarrollo de nuevos productos o a la mejora de los ya existentes, tendiendo a hacerlos cada vez más pequeños. Este hecho, unido a que cada día se mejoran las tecnologías del trabajo, nos permite anticipar un futuro en el que los productos no solo serán más pequeños sino también más complejos,

exigiendo al trabajador mayores precisiones y delicadeza en sus movimientos. En la actualidad es habitual que en una fábrica haya puestos de trabajo con medios auxiliares tales como lupas, microscopios, manipuladores, etc. A los que se agregan controladores tales como equipos de PLC o PC, entre los más usuales; de esta manera todos los días surgen nuevos puestos de trabajo con requerimientos que exigen una mayor capacitación continua, un estado de constante aprendizaje en lo que hace uso de los nuevos medios auxiliares (más aún en los puestos de trabajo informatizados y/o tecnología de punta) y un uso más desarrollado de los sentidos de la vista y el tacto.

No podemos dejar de destacar la creciente industrialización y automatización que desplazan al hombre desde la fábrica a la administración, obligando a una reconversión laboral directa.

Frente a este panorama, la Ergonomía tiene como objetivo estudiar constantemente las cargas a las cuales se somete al trabajador y de que manera influyen sobre él, para determinar los límites de esfuerzo biológicamente aceptables en tareas cada vez más cambiantes.

Se puede decir que una buena conformación de los puestos de trabajo, además de beneficiar al individuo, lleva en la mayoría de los casos a una mayor rentabilidad.

9.2. Criterios de valoración del trabajo

Wolfgang Laurig estableció que para evaluar el trabajo del ser humano y las condiciones de conformación del medio en el que actúa, es necesario establecer criterios de valoración del trabajo que tengan en cuenta todos los valores establecidos por la sociedad y por las ciencias. Según Rohmert (1972) podemos encontrar cuatro criterios de evaluación: la factibilidad, la soportabilidad, la admisibilidad y la satisfacción, mencionados según el orden creciente de los niveles.

- **Factibilidad** (*nivel inferior a corto plazo*): Contempla el problema psicofísico, y antropométrico. Se encuentra dentro del campo de acción de la doctrina e investigación científica del trabajo; analiza, por ejemplo, el máximo área de alcance y la máxima fuerza de presión, cuando se quiere enganchar dos vagones de un tren que están a demasiada distancia.
- **Soportabilidad** (*a largo plazo*): Problema de la fisiología y de la medicina laboral. Es el campo de acción fisiológico y médico de la doctrina e investigación científica del trabajo que indaga, por ejemplo, los límites de resistencia del trabajo muscular, cuando se realiza una tarea por un tiempo prolongado realizando fuerza de manera incorrecta, el colaborador se agotará antes de terminar su jornada.
- **Admisibilidad**: Problema sociológico que se refiere a la aceptación por parte de los grupos, de las condiciones dentro de los límites de la soportabilidad. Campo de aplicación de las ciencias sociales cuando, por ejemplo, existen tareas que determinados grupos por status o por razones culturales o religiosas no desean hacer o que se las destinan a grupos sociales relegados, por ejemplo, no todos están dispuestos a limpiar baños públicos.

- **Satisfacción** (*nivel superior*): Problema psicológico a la aceptación de las condiciones admisibles considerando la satisfacción individual. Es el campo de acción de la psicología personal y la psicología social que aborda, entre otras cuestiones, la satisfacción individual y el puesto al cual se aspira cubrir, por ejemplo, hacer lo que a uno más le gusta.

9.3. Capacitación

Como mencioné en el capítulo de Motivación, la capacitación permite obtener mejoras en la productividad. La instrucción o la ejecución repetitiva de trabajos similares bajo condiciones de trabajo constante (de acuerdo con el tipo de tarea a realizar) logran mejores rendimientos, que también se traducen en la disminución del esfuerzo del trabajador (humanización del trabajo), del tiempo de realización y en la mejor calidad del producto.

De acuerdo con las características del puesto de trabajo, la capacitación puede realizarse por medio de una serie de instrucciones teóricas, por la ejercitación directa sobre los medios de elaboración; es decir, mediante instrucciones prácticas sobre las máquinas y/o equipos del puesto de trabajo, o por la combinación de ambas.

Cuando la capacitación se realiza mediante la práctica directa sobre los medios de elaboración se denomina ejercitación, siendo en este caso la mejora de la productividad independiente para cada persona.

La ejercitación busca el desarrollo de las habilidades personales. En los estudios sobre trabajo se debe evaluar correctamente el rendimiento y el grado de ejercitación para no efectuar tomas de tiempo antes que el trabajador instruido logre el total de sus habilidades. La determinación del momento correcto para la toma, es un objetivo fundamental para la metodología del estudio del trabajo y también para la OIT (Organización Internacional del Trabajo).

9.4. Condiciones específicas de grupos de personas:

Son características de personas, que por sus condiciones semejante permiten agruparlos, para su estudio y posteriormente sean tenidas en cuenta sus condiciones y necesidades, para potenciar su desarrollo.

9.4.1. Colaborador de mayor edad

Una de las consecuencias más destacadas debidas al avance de la edad es la pérdida de fuerzas de las personas, denominada pérdida del rendimiento corporal o pérdida de fuerza muscular. La edad puede incrementar:

- Experiencia profesional y laboral
- Independencia y capacidad de expresión y juzgamiento
- Capacidad de trato y trabajo con otras personas
- Certeza en las tareas de construcción y armado
- Ejercitación para trabajos energéticos e informativos

- Exactitud en la ejecución de tareas con reducido grado de complejidad y responsabilidad
- Equilibrio y continuidad

El aumento de la edad puede disminuir:

- Fuerza muscular
- Capacidad de órganos sensitivos (vista, oído, tacto)
- Capacidad de aprendizaje de relaciones abstractas
- Capacidad de memorizar durante corto tiempo
- Capacidad de abstracción
- Velocidad de percepción y velocidad de procesamiento de la información
- Capacidad de reacción, especialmente ante tareas complejas

Recomendaciones para el empleo de personas de mayor edad:

- Procurar que el trabajador pueda tener libre elección de las condiciones de trabajo.
- Adaptar el puesto de trabajo a la capacidad de rendimiento de los requerimientos de atención, concentración y memoria.
- Posibilitar procesos de movimiento de libre elección (que determine el proceso y método de trabajo).
- Permitir una regulación de la intensidad de iluminación (debido a las reducciones que sufre el sistema oftalmológico).
- Permitir la regulación de los demás sistemas sensoriales en función de las pérdidas de sensibilidad por envejecimiento.
- Procurar condiciones de trabajo térmicamente apropiadas.

9.4.2. Colaboradores adolescentes

En todo el mundo existe una forma dispar de los trabajadores de entrar al mercado laboral. En nuestro país existe un gran número de adolescentes que se inician a temprana edad en las actividades laborales, por lo que es necesario tratar su problemática.

La capacidad física varía de acuerdo a:

- Diferencias de desarrollo de individuos de distinta raza;
- Condiciones socioeconómicas que interfieren con una buena alimentación;
- La dispersión propia que existe entre un ser humano y otro.

La habilidad manual evoluciona en forma análoga al desarrollo del cuerpo, alcanzando su plenitud entre los 21 y 23 años. La misma evolución se produce en el desarrollo de los tiempos de trabajo debido a que el cambio físico impide el buen dominio del cuerpo, de allí el dicho de la torpeza del adolescente. Se debe tener en cuenta la mayor dispersión de las medidas corporales como consecuencia del desarrollo físico.

Es necesario considerar a la hora de asignar las tareas laborales que el adolescente es propenso a sufrir accidentes como consecuencia de su falta de dominio corporal, falta de concentración y escasa experiencia y ejercitación.

9.4.3. Colaboradoras

Salvando las diferencias dadas por la dispersión, las mujeres tienen un promedio de altura de 10 cm. menos que los varones y de masa muscular son 10 Kg. más livianas.

Las mujeres tienen las extremidades proporcionalmente más cortas y ligeramente volteadas hacia adentro, condiciones que las hace más propensas a los accidentes. Asimismo, tienen dificultades para mantenerse en pie tanto tiempo como el hombre. Esto se debe a que el cuerpo femenino presenta a partir de las caderas una leve inclinación hacia delante. Esto se potencia con el embarazo.

La capacidad máxima de rendimiento continuo es alcanzada antes en las mujeres que en los hombres.

En las empresas que trabajan mujeres se debe tener en cuenta:

- La capacitación, entrenamiento y ejercitación reducen la resistencia y el temor de las mujeres a desarrollar actividades en puestos con tecnología muy compleja.
- Se debe tener en cuenta las condiciones del puesto de trabajo tanto en el período previo como posterior a la maternidad.
- Se deben evitar los trabajos nocturnos y por turnos rotativos en las mujeres, dado que las tareas que realiza en el hogar así como la condición de madre, limitan sus posibilidades de descanso diurno.
- En los puestos de trabajo deben suministrarse los medios auxiliares adecuados para evitar que las mujeres realicen esfuerzos inadecuados o excesivos (suministro de balanceadores de peso, carretillas, grúas, palancas, etc.).
- Se deben evitar trabajos con combinación de temperatura y esfuerzos.
- Se deben contemplar las leyes que protegen a la mujer.
- Se deben respetar los ciclos biológicos.

9.4.4. Disminuidos físicos

La disminución física producida por la propia tarea laboral por afecciones de influencia directa del medio ambiente, condiciones laborales antihigiénicas, accidente de trabajo o posiciones inadecuadas por la mala conformación del puesto de trabajo; deben ser determinadas por un médico especialista.

El médico laboral en conjunto con los técnicos especialistas (de ingeniería, de métodos y tiempos o del servicio de higiene y seguridad) deben determinar cual es el grado de disminución de un colaborador dentro de la empresa para adaptar el nuevo perfil a los puestos de trabajo existentes, o para conformar o reconformar el propio.

El hecho de retomar al disminuido físico por la empresa no sólo es un deber de humanidad, de orden social; sino que también tiene razones económicas. Es un excelente motivo conservar a la persona, aprovechando la experiencia y sus conocimientos. Sabemos que la formación de una persona no solo es muy costosa, sino que además requiere un largo tiempo del que pocas veces disponemos.

Muchas veces el impedimento afecta pocas habilidades o capacidades, por lo que la persona puede rendir plenamente en su puesto original o en algún otro alternativo.

9.5. Subdivisiones

Se puede hacer una subdivisión de acuerdo a los requerimientos de la actividad a desarrollar:

- Actividad mental en sentido estricto: Se debe considerar a aquellas realizaciones en las que son necesarios el registro mental de relaciones, la comparación y evaluación de hechos y la deducción de conclusiones y juicios. Esta característica tiene una importancia especial cuando los resultados deben ser transferidos a otros problemas y/o tareas con un sentido semejante.
- Actividad con diferentes procesamiento de la información: En general, son actividades difíciles de diferenciar de la actividad mental en sentido estricto. Son característicos de ellas los objetos cambiantes de atención, como también en ciertos casos, un medio ambiente excitante. Se puede ejemplificar con actividades de control y mando.
- Actividades monótonas: Se consideran actividades monótonas o uniformes a aquellas en las que las mismas fases de proceso se repiten periódicamente o el trabajo se realiza con escasa sollicitación corporal o en un medio ambiente poco estimulante. Sin embargo, el proceso excluye tareas auxiliares. Este tipo de actividad se refiere también a aquellas en las que el ciclo de trabajo es breve, por lo que se hace muy repetitivo, poco estimulante, cansador y aburrido.
- Falta de participación activa: En una actividad sin movimientos reconocidos, sin posibilidades de participación activa en el puesto de trabajo, es necesaria una constante disposición laboral o acción, a pesar del proceso de trabajo sólo en casos excepcionales o de trastornos se hace necesaria y posible una intervención del hombre en el proceso productivo. Una actividad por cargas semejantes tiene lugar cuando la disposición para intervenir debe mantenerse en forma permanente durante un tiempo prolongado, y cuando la persona se encuentra aislada de su ambiente humano, por ejemplo, vigilancia en tableros de mando, control de procesos de fabricación automática, etc.

9.6. Posturas corporales

La postura corporal es la posición que debe adoptar una persona al desarrollar una tarea. En otras palabras, es la forma en que una persona adopta su cuerpo para realizar una tarea determinada.

La conveniencia de adoptar una u otra postura corporal debe ser considerada bajo dos aspectos: desde el punto de vista de la tarea a realizar y desde el punto de vista de la sollicitud a la que está sometida la persona al efectuar la tarea.

Desde el punto de vista de la tarea laboral, deberá decidirse que postura es la más favorable para realizar el trabajo con el menor esfuerzo muscular posible, de acuerdo con los movimientos necesarios de brazos, manos, dedos, tronco, cabeza, piernas, etc.

Cuando los movimientos corporales a realizar son amplios, o los brazos deben describir grandes arcos, o bien, cuando es necesario realizar grandes esfuerzos musculares, se debe trabajar de pie, pues disminuye el efecto relativo de la carga muscular al comprometer una mayor cantidad de conjuntos musculares.

Por otra parte, hay tareas que necesitan una mano firme y precisa, acompañada de una buena visión, por lo que solo se pueden realizar en posición sentado.

Para trabajar en mostradores, deben considerarse tres posturas posibles: sentado, parado, alternancia entre parado y sentado. De cualquier manera, siempre debe decidirse por la postura más favorable, teniendo en cuenta los movimientos de los brazos, el esfuerzo visual y la captación de señales acústicas, y a ella deben adaptarse los diseños, con el fin de cumplir lo anteriormente dicho.

Desde el punto de vista fisiológico debe preferirse la posición sentado a la posición de pie, ya que la posición de pie provoca la acumulación de la sangre en las piernas, pudiendo traer problemas circulatorios y várices. Pero también una posición permanentemente sentada puede ocasionar hematomas, molestias e irregularidades digestivas.

En el caso que las tareas laborales lo permitan, la solución óptima consiste en que el trabajador realice la tarea de alternancia, es decir, que alterne a voluntad su posición de trabajo entre la postura sentado y de pie, o bien, que se vea obligado a ello por el mismo proceso del trabajo. De hecho, hay toda una serie de trabajos que pueden ser ejecutados tanto en una como en otra posición, sin variar la calidad del resultado laboral ni el ritmo, y que, además, favorecen el confort del colaborador.

Esta alternancia entre las dos posturas es especialmente aconsejable para las tareas monótonas que requiere un cierto grado de atención, ya que con ello se favorece la concentración.

En puestos de trabajo que resultan apropiados tanto para la posición sentada como para la posición de pie, el diseño de los mismos debe tomar una altura correspondiente a la posición de pie.

Para ello, deberán tomarse 40-50 cm. por encima del valor aproximado que rige el principio de la altura del asiento, y se necesitará un apoyo en altura para los pies, que permita una mayor libertad de movimiento. Hay que tener en cuenta que para la posición de alternancia pueda ser llevada acabo, los ojos y las manos deberán quedar siempre a la misma altura en ambas posturas, y que la silla debe ser fácil de mover o desplazar.

9.7. Cansancio y descanso

Los términos cansancio y fatiga son utilizados en forma indistinta por diferentes autores. En este caso cansancio lo llamaremos al fenómeno que sufre el individuo como consecuencia de la actividad desarrollada, y que lleva a una disminución de su rendimiento. Dicho fenómeno desaparece al término de un período de descanso o recuperación biológica. También podemos decir que el cansancio es la sensación que se experimenta después de un trabajo físico o mental prolongado o intenso.

9.7.1. El cansancio y otros estados similares

En todos los seres vivos se reconocen dos períodos perfectamente diferenciados, uno de actividad y otro de inactividad, asociados respectivamente al cansancio y al descanso. El cansancio consiste en la disminución del rendimiento y de las funciones orgánicas, las que vuelven a recuperarse por medio del descanso adecuado. Esto es tanto para el cansancio biológico, es decir el que se presenta en forma independiente de que se realice actividad, como para el cansancio proveniente de la realización de un esfuerzo o de una tarea laboral.

Varios autores estudian el tema del cansancio. Heider sostiene que “el cansancio laboral comprende todos los cambios de una actividad que aparece en forma inmediata o retardada y que son atribuibles a la ejecución de esta actividad”. Para Anderson, en cambio, el cansancio es “aquel efecto del trabajo sobre la mente y el cuerpo del individuo que tiende a rebajar la cantidad o la calidad de su producción, o ambas a la vez, con respecto al resultado óptimo”.

El cansancio es el estado final alcanzado luego de la realización de una tarea.

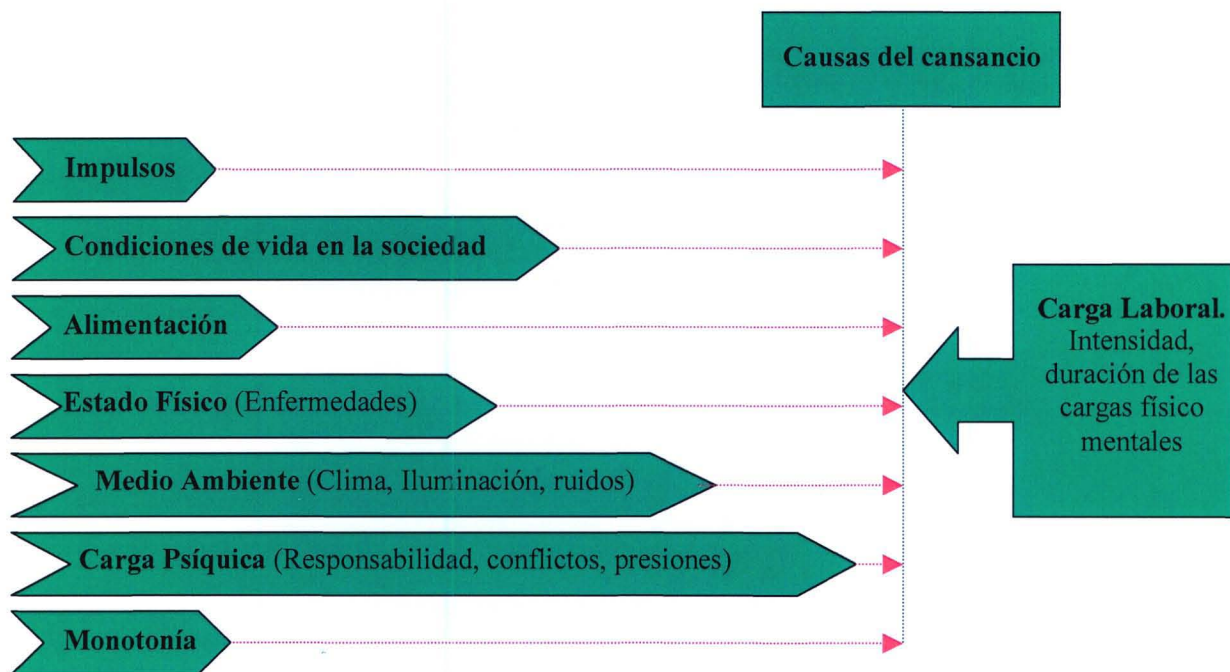
9.7.2. Grados de cansancios

Según como se alteren las propiedades de los sistemas de los órganos centrales (sistema nervioso central, el sistema cardiocirculatorio, etc.) o de los órganos periféricos (por ejemplo los músculos individuales) se puede hacer una distinción entre cansancio central y cansancio periférico. Debemos saber que en ningún caso el cansancio es un estado nocivo para el organismo. Recién cuando se llega al agotamiento, ya sea por un gasto energético muy grande o por un esfuerzo prolongado de la atención, los cuantiosos síntomas físicos y psíquicos del cansancio pueden tener consecuencia para la salud y repercutir en el rendimiento. Por esta razón, el cansancio laboral debe ser atenuado mediante el descanso, que incluso en algunos casos, deberá otorgarse dentro del turno de trabajo, de tal manera que a largo plazo el trabajador no padezca daños ni en su capacidad de rendimiento, ni en su salud.

El trabajo debe estar organizado de tal manera que una persona no se canse, en lo posible, durante el transcurso de la jornada laboral, otorgándole pausas de descanso definidas en forma científica. De no poder lograr esto, debe esperarse que fuera de la jornada el colaborador pueda recuperarse biológicamente, y que al retomar a cumplir sus tareas lo haga en estado de descanso. De no ser así, será necesaria una recuperación durante el descanso de fin de semana laboral. Si esto tampoco ocurre será peligroso, pues la persona acumulará cansancio hasta llegar al agotamiento, que podrá transformarse en un estado crónico causando daños de por vida.

9.7.3. Causas del cansancio

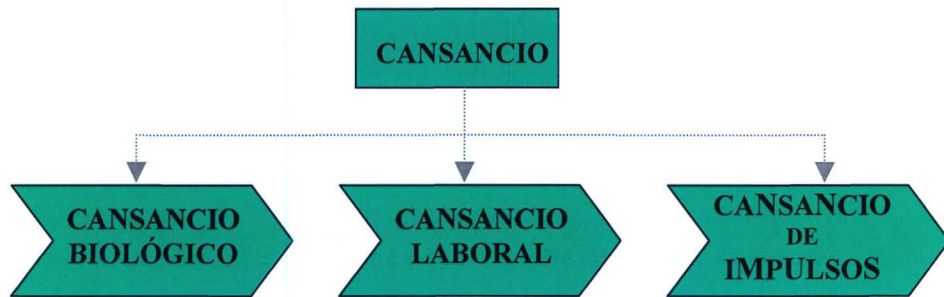
Los elementos que entran en juego en el proceso de cansancio son muy diversos y difíciles de clasificar. Aquí un resumen de algunas de las tantas causas existentes:



Impulsos: la efectividad ofrecida por el hombre se reduce por el debilitamiento de los impulsos o los estímulos, esto sucede cuando el requerimiento de efectividad dirigido al trabajador lo “afecta” como cuando, por ejemplo, el trabajador tiene miedo, está de mal humor o desinteresado por la tarea. En tales circunstancias se manifiesta un estado semejante al de acarrear el desgaste creciente de esfuerzos y el cansancio creciente del cuerpo y de los sentidos, es decir, una sensación de agotamiento y de tensión, una pérdida de la atención e incluso dolores corporales producidos por el cansancio excesivo. El cansancio de impulsos es motivo frecuente para un descenso del rendimiento. De todas formas, el cansancio laboral y el cansancio de los impulsos se presentan casi siempre juntos y no pueden ser separados con exactitud.

El cansancio laboral se manifiesta en la creciente inseguridad del manipuleo, en el cambio continuo de trabajo, en un esfuerzo creciente muy visible, en el aumento y prolongación de las pausas de descanso, en la generación de movimientos (falsos) de compensación, en una tarea crispada y presurosa, en la aparición de errores, en la baja calidad del trabajo (fundamentalmente de las terminaciones) y en la aparición de una sensación de inseguridad. Al disminuir los impulsos por cansancio también aparece el debilitamiento del interés por el trabajo en general, la presencia de disgusto y aburrimiento, mal humor, constante indagación del tiempo faltante para terminar el turno, un trato agresivo con los medios elaboración (fundamentalmente con el golpeteo de máquinas y herramientas) y las malas contestaciones a los colegas y superiores.

9.7.4. Composición del cansancio



- *Cansancio general*: afecta todo el cuerpo.
- *Cansancio sensorial*: causa dolores y sensibilidad de todos y cada uno de los órganos del individuo.
- *Cansancio clínico*: se produce por falta de recuperación y de descanso adecuado dentro y fuera del trabajo. Produce un malestar que generalmente termina con la denominada fatiga crónica.
- *Cansancio mental*: genera gran tensión en el individuo. Es provocado por una actividad mental prolongada e intensa; se denomina también cansancio intelectual. Lo padecen los ejecutivos, investigadores, intelectuales, programadores, analistas de sistemas, etc.

Así mismo, Bartley establece tres tipos de cansancios:

- *Cansancio objetivo*: acarrea la disminución del rendimiento laboral.
- *Cansancio subjetivo*: cuando el trabajador “se siente cansado”.
- *Cansancio fisiológico*: implica una reducción del proceso corporal específico.

Las consecuencias pueden ser:

- *Trastornos de percepción*: interpretación incompleta, retardada o equivocada de señales, disminución de la capacidad de crítica, hipótesis de reconocimiento apresurado.
- *Trastornos de procesos de coordinación*: movimientos erróneos, uso del tiempo suplementario para movimientos de corrección, disminución de la capacidad de movimientos oculares por unidad de tiempo, aumento de los tiempos de procesos de fijación.
- *Trastornos de la atención y concentración*: prolongación de los tiempos de reacción, pérdida de reacciones, bloqueo de atención.

- *Trastornos de razonamiento*: lentitud de razonamiento, afluencia de pensamientos extraños, reinicio de razonamientos, perturbaciones en la formación de ideas y en la reproducción de conceptos memorizados.
- *Trastornos de la estructura motriz*: disminución del interés, cansancio y aburrimiento, indiferencia ante los propios errores, trato mal humorado con colegas, máquinas y aparatos.

9.7.5. Test de cansancio

Para determinar el grado de cansancio de una manera metódica a partir de los síntomas numerados anteriormente, hace falta un test que sea objetivo, económico e independiente de las influencias emocionales de la tarea del medio ambiente y de las costumbres o prácticas.

Las sensaciones de cansancio pueden aparecer cuando la carga es pequeña, o cuando los requerimientos divergen en forma acentuada con la vocación; sin embargo, pueden no aparecer cuando la tarea se realiza con gran motivación en el trabajo (Schmidtke, 1977).

Todos los estados definidos como “similares al cansancio”, tal como la monotonía y la saturación, deben ser diferenciados del cansancio propiamente dicho; ya que, si bien presentan síntomas parecidos a los del cansancio (somnolencia, apatía, etc.) pueden ser superados cuando el individuo es llevado a realizar otras tareas más variadas y/o interesantes.

- **Monotonía.** Esta caracteriza a la actividad laboral y/o la situación psíquica. La actividad reducida es considerada también monótona. Los elementos que favorecen la formación de estados monótonos son:
 - o Falta general de incentivos
 - o Entorno reducido del área de actuación
 - o Mala adaptación y problemas de reorganización
 - o Existencia de estímulos de tipo monótonos
 - o Falta de posibilidad de movimientos corporales
 - o Clima del medio ambiente (frío, calor, humedad, etc.)

El poco grado de efectividad en la ejecución de la tarea laboral es una de las características típicas de las situaciones laborales que favorecen a la monotonía. También la escasa solicitud de una persona en su puesto de trabajo que por el tipo de tarea no puede realizar otra tarea secundaria, favorece una situación monótona.

La forma de aliviar el trabajo monótono es la misma que para el trabajo con carga excesiva: se deben establecer períodos de trabajo más cortos (menor horario de trabajo) y períodos de descanso (modalidad Part Time).

La vigilancia por un período prolongado también lleva a un estado similar de cansancio por monotonía, dado que al cabo de un tiempo la persona presenta una disminución de su efectividad en la vigilancia.

Pensemos en el caso del centinela: al comienzo está muy alerta, pero luego de un tiempo no logra concentrarse y, a pesar de estar mirando, no "ve" el objetivo que se acerca.

La vigilancia es un estado de disposición funcional del organismo para reaccionar ante hechos que aparecen en forma circunstancial y aleatoria. Las actividades que provocan una disminución de la vigilancia se caracterizan por tener condiciones muy similares al estado de monotonía. Sin embargo, es típico que se trate de tareas que casi nunca tienen la posibilidad de ser automatizadas, y cuya velocidad de ejecución apenas es influenciada.

- **Carga Psíquica.** Por lo contrario, no está asociada a una reducción de la actividad de la persona, y puede aparecer cuando surge la aversión hacia tareas repetitivas. Algunos síntomas de la aparición de saturación psíquica son:

- Indignación
- Enojo
- Reducción del rendimiento
- Sensación de no progresar

En tareas de supervisión y observación (vigilancia, control), una parte fundamental del proceso consiste en focalizar la atención en uno o más objetos, que son fundamentales para el resultado correcto del trabajo, y que, por lo tanto, deben ser destacados mediante gran tensión y carga del conjunto total de impresiones sensoriales.

Dentro de las actividades que generan tensión psíquica encontramos la de ajuste, disposición y conducción operativa. La cantidad de carga generada depende de las características de la tarea y de la duración de los períodos ininterrumpidos de observación, de la frecuencia de las actividades, del número, tamaño y la tolerancia de los objetivos que van a ser ajustados o montados, y de la influencia física del medio ambiente que puede influir en forma desfavorable en el desarrollo de las actividades (deslumbramiento, falta de luz, ruidos, estímulos que perturben, etc.)

- **Actividad intelectual.** Se considera actividad mental en sentido estricto aquella que requiere una captación intelectual autónoma, con comprensión de nexos, relaciones y enjuiciamiento de situaciones de hecho, así como también la deducción de conclusiones o juicios de carácter general.
- **Atención y concentración.** Realmente no existe actividad que prescindiera de la atención y de la actividad sensorial. El aumento de la mecanización y de la automatización traen consigo el incremento de la atención y de la concentración propia de la actividad laboral, es decir, si bien las tareas se realizan con un bajo metabolismo, demandan una elevada atención.

- **Rendimiento de los órganos de los sentidos durante el trabajo.** El trabajador que realiza su actividad en forma directa e inmediata en la producción, como por ejemplo: tareas de montaje, tareas de control o inspección, actividades de conducción operativa (control numérico), o bien que realiza tareas de control en una producción altamente mecanizada (tornería automática, telares, etc.), verá que la prestación de los sentidos le resulta imprescindible para la realización de la tarea y para mejorar el rendimiento.

Por ejemplo, el análisis de la actividad del ojo es relevante, dada la importancia de este órgano para obtener información y controlar los movimientos del cuerpo, sobre todo los de las manos y los brazos.

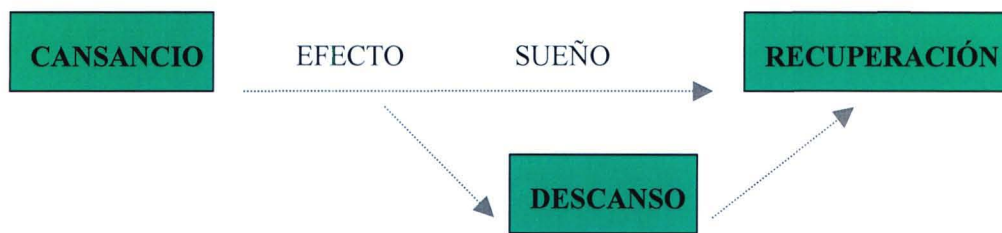
Los ojos funcionan de manera similar a una máquina de fotos, es decir, que al recibir los rayos luminosos irradiados o reflejados por los objetos éstos pasan a través del cristalino (que hace de lente) a la parte fotosensible, llamada retina. De acuerdo con las distintas intensidades de los impulsos que llegan al cerebro, se hace posible la percepción de imágenes que brinda el entorno. De allí la importancia de esta función para las personas y en la aparición del cansancio.

- **Acomodación del ojo.** El ojo se adapta perfectamente a distintas tareas visuales. Mediante la modificación del radio de curvatura del cristalino, los diferentes objetos que hay en el entorno (situados a distintas distancias) pueden reflejarse perfectamente (nítidamente) sobre la retina. Este proceso, que se denomina de acomodación, es efectuado por un músculo que rodea al cristalino de manera anular. El enfoque que realiza el ojo del punto más próximo es factible gracias a la máxima contracción del músculo; por ello, cuando la persona envejece este músculo se endurece e impide ver a corta distancia obligándolo a usar lentes. En caso de no usarlos, el cansancio será mayor debido al esfuerzo necesario para ver a distancias pequeñas, además de la falta de nitidez que provocará numerosos errores. Si el músculo fuera mantenido en tensión por un tiempo relativamente largo podrá ceder en su esfuerzo de contracción y el punto de visión más cercano se alejará del ojo.
- **Hidratación.** El rendimiento humano disminuye ante un proceso de deshidratación, es decir, cuando el contenido de agua del organismo se reduce el 3%. La carencia de sodio y de potasio también facilita el proceso de cansancio, la pérdida se produce a través de la transpiración del individuo causada por una tarea con gran actividad muscular, por tiempo prolongado de una actividad menor o por exceso de calor (clima).

9.7.6. Recuperación

Como ya mencioné, el efecto de cansancio debe contrarrestarse a través del descanso. Según R. Barnes, el proceso de recuperación presenta ciertas características:

- La **cantidad de sueño** tiene un efecto ligero, pero significativo, sobre el trabajo del individuo.



- Es evidente la relación directa entre el **estado emotivo** o las condiciones hogareñas de las personas y su trabajo.
- Los **períodos de descanso** aumentan la productividad total diaria, en lugar de disminuirla.
- Las **influencias exteriores** tienden a crear un espíritu eufórico o deprimido que se refleja en la producción.
- La **actividad mental** del trabajador hacia su jefe inmediato y las comunicaciones en el lugar de trabajo y en el hogar, son probablemente los factores más significativos en lo que respecta a la eficacia del mismo.
- **Alimentación** es bien conocido el efecto que tiene sobre las personas la subalimentación, causando daños en el organismo y en el rendimiento físico-mental.
- **Estado físico** los efectos de las enfermedades causan alteraciones sobre las personas y sus tareas.

9.8 Organización temporal del trabajo. Reglamentar el tiempo

El tiempo de trabajo está reglamentado por ley. Esta ha sido complementada y renovada por una serie de decretos que refieren a determinados grupos de personas (menores, mujeres embarazadas, etc.), y por consideraciones que reglamentan los convenios colectivos de trabajo vigentes.

Por lo general, la reglamentación determina que la jornada laboral no debe exceder las nueve horas diarias, las excepciones deben ser aprobadas por personal profesional, y tiene que sucederle un franco de por lo menos once horas para lograr la recuperación biológica. Dentro de ese tiempo debe tenerse en cuenta el tiempo de ida y vuelta entre el lugar de trabajo y el hogar del trabajador, así como el tiempo necesario para comer apropiadamente.

El tiempo de la jornada laboral no toma en cuenta los tiempos de descansos. Los francos laborales y las pausas de descanso deben ser otorgados en función del sexo de la persona y la duración de la jornada de trabajo. El horario de trabajo (inicio y finalización de la jornada laboral) como también duración y distribución de los períodos de descanso de cada día en la semana, pueden ser fijados por convenios, con pleno conocimiento de la Ergonomía.

El desenvolvimiento del ritmo biológico conduce a dos recomendaciones:

“Para que el tiempo de trabajo se aproxime a la máxima disposición fisiológica en el caso de trabajo en turno único de actividad, debería comenzar entre las 7 y 8 horas, tener una pausa entre las 12 y 14 horas y la finalización de las tareas entre las 16 y 18 horas.

Dado que la curva de desenvolvimiento del ritmo biológico diario solo representa valores promedio y muchas personas alcanzan su rendimiento máximo más temprano o más tarde, se hace aconsejable la implementación del horario flexible, que organizadamente es posible.

El término “horario flexible” comprende el total de las formas existentes de ordenamiento temporal del trabajo que no vuelven rígido el horario fijo de entrada como de salida, permitiendo de esta manera que todas las personas tengan posibilidades de adaptar el tiempo de trabajo de acuerdo a su disposición fisiológica o necesidades privadas, como por ejemplo: horario de viaje, necesidades particulares del hogar, horario de estudio, etc. Lo que resulta también, ventajoso para la empresa.

9.8.1. Pausas de descanso

Cuando una persona realiza una tarea en forma continua aparece el cansancio por falta de recuperación biológica que se acrecenta con el transcurso del tiempo, fundamentalmente cuando no hay posibilidades de recuperación por medios de pausas de descanso. Se entiende por pausas de descanso a las interrupciones necesarias durante el período de trabajo. Dichas interrupciones tienen por finalidad evitar o retardar la disminución del rendimiento (efecto fisiológico de las pausas), pero también suelen aumentar la motivación para la siguiente fase del trabajo (efecto psicológico de las pausas).

Las pausas provocan un efecto recuperatorio que no es igual en todo el desarrollo de la tarea. Logran su objetivo mediante la eliminación gradual del cansancio por carga muscular, ya sea durante el transcurso de la pausa o por efecto del descanso a largo plazo. Por lo general la respuesta es exponencial y el efecto recuperatorio es mayor al comienzo que al final de la tarea, siendo mejor realizar muchas pausas cortas que solamente una larga.

9.8.2. Trabajo por turno y trabajo nocturno

La necesidad de realizar tareas de noche o en distintos turnos se debe a motivos técnicos (atención a procesos de marcha continua), motivos sociales (atención en hospitales, servicios de seguridad, etc.) y a motivos económicos (aprovechamiento de máquinas y equipos de costo elevado). Por lo general, el motivo más importante es el económico dada la ventaja de utilizar equipos o máquinas costosas por más de un turno de trabajo (normalmente 8 horas diarias). De esta manera se pueden amortizar los equipos en menor o igual tiempo, pero con una mayor producción, siendo esto muy conveniente en equipos de alta tecnología los que constantemente sufren cambios.

Sin embargo, este tipo de trabajo presenta una serie de desventajas sociales, pues trastoca el ritmo de vida normal de la persona que lo cumple al realizar rotaciones, efectuar tareas nocturnas o realizar cambios de los días de descanso durante la semana (debido a los requerimientos de los turnos los descansos se desplazan a los días hábiles).

Por ejemplo: modalidad de trabajo 6x2 que significa, 6 días de trabajo seguidos de 2 días de franco en forma continua, lo que implica que su franco irá cambiando constantemente, y cada aproximadamente mes y medio su franco coincidirá con fin de semana.

El trabajo por turnos o el trabajo nocturno en su desarrollo provocan una serie de problemas ergonómicos como consecuencia de la distribución de las pausas. Podemos decir que el trabajo nocturno es tan necesario como perjudicial para las personas; sin embargo, este tipo de trabajo es muchas veces imprescindible, tal como el caso del área de procesamiento de datos de los siguientes ejemplos:

- Grandes equipos que atienden servicios de organizaciones estatales: ministerios, empresas de gran dimensión y organismos.
- Empresas de producción continua (usinas, lácteas, acerías, destilerías, industrias de la alimentación, etc.)
- Empresas con equipos de gran complejidad de control y/o trabajo (terminales automotrices, electrodomésticos, etc.)
- Equipos estratégicos o de servicios (aeropuertos, organismos de estado, firmas de servicio, etc.)

El trabajo por turnos tiene consecuencias que van desde problemas de adaptación hasta estados de malestar. La persona que trabaja por turnos, generalmente, tiene problemas digestivos, circulatorios, sexuales, trastornos de apetito, insomnio, pérdida de rendimiento, etc. que son ocasionados por el cambio de ritmo de vida y de las relaciones sociales preexistentes.

Hay demostraciones que indican que al tener en cuenta el ritmo diario, el trabajo nocturno prolongado no revierte en forma total el desarrollo de las funciones fisiológicas. Sin embargo, la adaptación al ritmo de vida diario se induce, pero la constancia de los indicadores del desarrollo temporal (posición del sol) que señalan la noche, día, horario de comidas y otras acciones y costumbres culturales diarias no se efectúan correctamente. Por otro lado, se sabe que la recuperación biológica a través del sueño diurno tiene un valor cuantitativo y cualitativo distinto respecto al normal descanso nocturno.

Como consecuencia de los efectos negativos del trabajo por turnos o nocturno, se trata constantemente de encontrar un mejor esquema de turnos y/o reducción de los efectos que alteran el estado de salud del individuo.

Daniel Sorrentino dice: “fisiológicamente, agotamiento, insomnio; socialmente, a la falta y pérdida de relaciones por el modo inverso de vivir, y psicológicamente, se llega a la disconformidad laboral, una persona puede llegar a odiar el trabajo.”

Consejos:

- Evitar la reducción de sueño.
- Conservar suficiente tiempo libre.
- Disminuir el aislamiento social de los trabajadores nocturnos.

De acuerdo con lo expuesto sugiero las siguientes recomendaciones para la conformación de trabajos por turnos:

- Limitar la cantidad de turnos nocturnos consecutivos.
- Otorgar francos que por lo menos tengan una duración de 24 horas después de un período de turno nocturno.
- Los planes de rotación de turnos deben contemplar períodos de descanso de cuatro días (fines de semana largos).
- La cantidad de días libres por año debe ser por lo menos igual a la de los trabajadores diurnos.
- Evitar jornadas laborales de más de ocho horas de duración.

Muchas de las recomendaciones citadas anteriormente no se concretan por restricciones que imponen las empresas, ya sea para privilegiar la rentabilidad o porque tradicionalmente no se toma en cuenta los estudios de los efectos del trabajo nocturno sobre las personas. Teniendo como fin no afectar la rentabilidad de las empresas y tampoco perjudicar la salud del trabajador, se recomienda tomar las siguientes medidas organizativas:

- Efectuar un examen completo de aptitudes a las personas que van a efectuar tareas nocturnas o por turnos.
- Excluir de este tipo de trabajo a las personas diabéticas, con enfermedades gástricas, hipertiroidismo y a las personas que presentes desordenes psíquicos.
- Realizar controles periódicos para verificar que el personal que se encuentra trabajando por turnos o en tareas nocturnas no inicie patología como consecuencia de su tipo de trabajo, más allá de los exámenes periódicos de salud que estipula la ley.

9.8.3. Sistema de trabajo por turnos

Se define como trabajo por turnos al método de organización del trabajo en el cual cada cuadrilla, grupo o equipo de colaboradores se sucede en los mismos puestos de trabajo para realizar la misma labor, trabajando cierto tiempo o turno con el fin de que la empresa pueda mantener la actividad durante mayor tiempo que el fijado por jornada o por trabajador. Las principales formas de trabajo por turno son:

- Trabajo por turnos discontinuos: La empresa funciona menos de 24 horas al día, con una pausa diaria y habitualmente con una pausa de fin de semana. Este sistema consiste generalmente en dos turnos de trabajo y se denomina de dos turnos.
- Trabajo por turno semicontinuo: La empresa funciona las 24 horas del día, es decir sin pausa diaria, pero con pausas en los fines de semana.
- Trabajo por turno continuo: La empresa funciona las 24 horas del día, los siete días de la semana, sin pausa en el fin de semana, ni tampoco en días festivos o no laborales. En este caso se pueden asignar turnos a las cuadrillas, grupos o equipos de trabajo según los siguientes criterios:

- Turnos fijos o permanentes: Cada persona perteneciente a un equipo que está permanentemente asignado a un turno dado (es de uso común en el sistema discontinuo o de dos turnos).
- Rotación o alternancia de dos turnos: Cada colaborador pertenece a un equipo o cuadrilla que alterna dos turnos de trabajo o que realiza una rotación entre los turnos mañana, de la tarde y de la noche (se utiliza en los tres sistemas de trabajo por turnos). Existen dos variantes:
 - Frecuencia de rotación: los equipos o cuadrillas pueden cambiar de turno cada semana (el más frecuente) o en intervalos más cortos o más largos.
 - Extensión del ciclo de rotación: el período para que un colaborador regrese al mismo punto y reanude la secuencia del trabajo y descanso puede ser de varias semanas, dependiendo, en un sistema de turnos continuos, de la secuencia de la rotación y el número de equipos o cuadrillas.

Sin embargo, existen otras variantes del trabajo por turnos. Por ejemplo, en el sistema de dos turnos se puede crear un turno nocturno y otro diurno o dos turnos diurnos, es decir, uno a la mañana seguido de uno a la tarde. Así mismo, la hora de comienzo y de finalización del turno, así como la extensión de las pausas para las comidas, puede variar. Es posible la alternativa de crear un turno a la tarde de tiempo reducido, según las necesidades particulares de cada empresa. Además, los turnos pueden ser permanentes o alternarse según diferentes ciclos de rotación, semanal, mensual, etc.

En el sistema semicontinuo, en el que habitualmente hay tres turnos diarios, puede haber distintos turnos por semana según se trabaje los sábados u otro día equivalente. La frecuencia de rotación suele ser de una semana y su dirección puede retornar luego al turno de la mañana o viceversa.

Existen también varias formas del sistema continuo en los que la frecuencia de la rotación y la dirección de la misma, así como el número de equipos o cuadrillas, son variables esenciales. Sus permutaciones y combinaciones posibilitan muchas modalidades de rotación, lo que permite a una empresa funcionar toda la semana durante 168 horas, con diferentes niveles de duración semanal del trabajo, diferentes modalidades de descanso, diferente número de domingos, de días laborales o de jornadas libres por cada ciclo.

El sistema continuo es más complejo y más difícil de administrar y es también al que se le imputan mayor cantidad de efectos perjudiciales sobre la salud de los colaboradores. El trabajador afectado a este régimen lo hace contra el desarrollo de la disposición fisiológica del trabajo, presentando una serie de secuelas que van desde dificultades de adaptación hasta estado de malestar.

Los trabajadores por turno se quejan a menudo por trastornos digestivos y circulatorios, inapetencia, insomnio, disminución de rendimiento y otros trastornos vegetativos, ocasionados por el cambio del ritmo normal de vida y de todas las relaciones sociales.

9.8.4. Efectos del trabajo por turno en el colaborador

Toda variación en el horario de la actividad de las personas traer como consecuencia algún tipo de efecto físico, psíquico, o social (en sus relaciones sociales, familiares o comunitarias). Existen elementos de juicio que indican que los trabajos por turnos (en especial nocturno o rotativo) tienen efecto sobre la salud de las personas, pero no hay hasta el momento una determinación exacta de la gravedad y extensión. Los problemas fisiológicos surgidos se imputan a la perturbación del ritmo lógico y normal del individuo; en otras palabras, produce alteraciones de las diversas partes del organismo como resultante del avance de las horas (relación día / noche).

Muchos de los problemas de salud son producto directo de la perturbación del sueño, como por ejemplo los trastornos nerviosos y la irritabilidad, la agresividad, la ansiedad y la depresión. También puede producir un cansancio persistente en el individuo (pese a descansar bien), tensión ocular, agotamiento psíquico, mareos, dolores musculares o anquilosamiento(*). En algunas personas pueden manifestarse trastornos gastrointestinales, náuseas diarreas, pérdidas de apetito, gastritis, úlceras, etc.

Es necesario destacar que los efectos de las tareas por turno no son los mismos para todas las personas, para algunas son muy graves y para otras pueden llegar a ser ligeros.

Por otra parte, muchas veces son los incentivos los que hacen que algunas personas prefieran trabajar de noche o por turnos, como por ejemplo una mayor remuneración, trabajo sin supervisión, posibilidad de estudiar de día o de poseer otro trabajo, menor cantidad de horas trabajadas por las exigencias legales.

La edad, el estado general de salud, la capacidad de adaptarse, entre otras características individuales, influyen en las reacciones fisiológicas y en las actitudes de los trabajadores. El trabajo por turnos puede influir ocasionando problemas de salud o acentuándolos. Algunos factores que lo agravan son la duración de la jornada, la tensión, la relación con sus compañeros, la presión laboral, las condiciones de vivienda, transporte, vida familiar y conyugal, etc.

Los efectos del trabajo por turnos para la salud y sus posibles repercusiones negativas sobre la vida familiar y social son reconocidos ampliamente. Los trabajadores por turnos tropiezan frecuentemente con dificultades para organizar su vida cotidiana (horarios de comida, realización de las tareas domésticas, compras, distracción y entretenimientos, capacitación, etc.) y para realizar actividades habituales con su cónyuge (incluyendo las sexuales), sus hijos, sus padres y demás parientes.

El trabajo nocturno, el trabajo de fin de semana y el trabajo en días festivos puede plantear problemas del tipo práctico para las actividades familiares de esparcimiento o, simplemente, para estar juntos. Los cambios de turno cuando son rotativos y trabajan ambos cónyuges, agravan la desorganización.

La perturbación de la vida social y comunitaria puede ser grave, los contactos con amistades, la participación en eventos sociales, grupos deportivos, grupos culturales, recreativos, etc. son, en el mayor de los casos, totalmente irregulares debiendo renunciar a menudo a la asistencia de todo tipo de actividades. Se entiende pues, que todos estos elementos afectan la calidad de la vida del individuo.

Las costumbres sociales y culturales de la comunidad deben tomarse en cuenta. En nuestro país, por ejemplo, los lazos familiares son muy fuertes. También es importante observar las tradiciones cívicas y religiosas, las que resultan muy afectadas por este tipo de trabajo por ir en contra de las costumbres locales; y esto trae repercusiones negativas en el seno de la familia, que el trabajador traslada en forma indirecta a la empresa. Por último, se deben tomar en consideración la necesidad de contar con un transporte o servicio de transporte adecuado, para minimizar los perjuicios ya ocasionados.

(*) Anquilosamiento, es la limitación o desaparición del movimiento en una articulación, y la inmovilidad o agarrotamiento de miembros que no son propiamente articulados. Un miembro articulado, de modo (brazo, pierna, dedo) que pueda estar a voluntad tanto en posición recta como curva, se ha quedado en posición curva, sin posibilidad de volver a enderezarlo.

9.8.5. Mejoras para los trabajadores en las tareas por turnos

Por la variedad y complejidad de los problemas que los trabajos por turnos pueden generar, se deben adoptar medidas para paliar los efectos adversos y mejorar la situación de aquellos que realizan este tipo de tareas. Es necesario mejorar la organización de los turnos, de las condiciones de vida, del trabajo y, además, analizar el problema del transporte.

Cada uno de los tres sistemas de trabajo por turnos presenta ventajas y desventajas. Por lo tanto, en una empresa la elección de un sistema de trabajo por turnos debe ser el resultado de una profunda y meticulosa evaluación de los factores, las soluciones factibles y las costumbres del personal afectado. Cuando los trabajadores tienen la opción de elegir, generalmente, optan por el sistema que conocen mejor; cualquier adaptación o cambio suele ser tomada con desconfianza. Sin embargo, la concepción y aplicación de un sistema de trabajo por turnos, con la combinación más favorable de ventajas y desventajas, brinda considerables posibilidades de aumentar la eficiencia de la empresa y reducir los efectos adversos de este tipo de sistema.

El sistema de dos turnos es el más sencillo de aplicar, el que ofrece mayor flexibilidad y el que acarrea menos inconvenientes. El sistema continuo es el que permite la máxima producción y la plena utilización de la capacidad instalada, pero es el más difícil de administrar. El sistema más negativo para los trabajadores es el sistema semicontinuo.

En el sistema de dos turnos, la principal opción es turnos fijos o turnos alternos. Los turnos fijos eliminan el problema del ajuste necesario cada vez que se rota el turno, pero obligan a que los trabajadores estén permanentemente asignados al turno tarde o al turno noche, habiendo siempre alguien que prefiere la alternancia. El problema se resuelve dando la posibilidad a los trabajadores, cuando sea factible, de elegir el turno de preferencia; si no se resuelve de esta manera, se deberá considerar la antigüedad en el puesto de trabajo o en la empresa para que el colaborador pueda pedir el cambio del turno asignado.

La dirección de la rotación es otra variable (turnos mañana, tarde, noche o tarde, mañana, noche); aunque no posee importancia en los sistemas semicontinuos, muchos sindicatos y especialistas opinan que el cambio ideal es noche, tarde, mañana.

En el sistema continuo depende de la dirección de la rotación la extensión de los períodos de descanso, y que éstos coincidan o no con el fin de semana, siendo importante considerar la cantidad de equipos a utilizar.

Importante recordar: que cuando se desee implementar un sistema de trabajo por turno, se debe tener en cuenta las preferencias y las características individuales hasta donde esto sea factible. Las personas deben participar en la confección de los planes de los turnos y disfrutar de cierta flexibilidad para cambiar de turno o de equipo, lo que contribuye a disminuir tensiones y prevenir conflictos. Cuando se hace un cambio de esta índole, es necesario establecer un período de prueba y tener en cuenta los problemas de salud y de edad de los afectados. En algunas empresas los trabajadores que desarrollan sus tareas por turnos o en horario nocturno tienen un régimen especial de vacaciones anuales.

9.9. Mejora de las condiciones de vida

Es importante procurar reducir en todo lo posible los efectos contraproducentes del trabajo por turnos, es decir que se deben mejorar las condiciones del trabajo y por ello la de la vida cotidiana, tomando medidas como las siguientes:

- Reducir la duración normal de la semana laboral (se puede justificar con una mayor productividad).
- Fijar pausas adecuadas para las comidas y para los demás descansos durante el tiempo de trabajo.
- Organizar servicios de transporte apropiados cuando los servicios locales a tal fin no se adecuen a los horarios de entrada y/o salida del personal. En las zonas alejadas de los conos urbanos habitualmente la empresa tiene que proporcionar medios de transporte con el fin de reducir el tiempo de desplazamiento y disminuir el cansancio.
- Establecer comedores u otros servicios de comidas calientes, refrigerios y bebidas.
- Proporcionar lugares adecuados de descanso y esparcimiento durante las pausas.
- Informar y asesorar a los trabajadores con respecto a los hábitos de alimentación, necesidades de descanso, condiciones que facilitan el sueño, modos de prevenir trastornos de salud y todo lo concerniente al trabajo por turnos.
- Proveer o facilitar las actividades que satisfagan las necesidades recreativas de los trabajadores.
- Es frecuente la práctica de pagar suplementos por el trabajo por turnos. Esto no debe ser considerado como una mejora de la organización del trabajo, ni de las condiciones de vida, sino por el contrario debe considerarse un reconocimiento hacia las personas que debido a los bajos sueldos, se ven obligadas a grandes sacrificios en desmedro de su salud física y mental.

10. ALTERNATIVAS PARA CONTRIBUIR A MEJORAR LA CVL:

10.1. Mejor trabajo, mejor calidad de vida, mayor productividad

07.30 am. Suena el despertador.
07.40 am. Ducha rápida y desayuno a las apuradas.
08.00 am. Viaje en un colectivo atestado (obviamente, parado).
09.30 am. Inicio de la jornada laboral. Catarata de emails y reuniones maratónicas.
01.00 pm. Por fin un respiro. Pero el tiempo para almorzar es escaso. Apenas si basta para un sándwich.
01.45 pm. De vuelta al trabajo... Más emails, más reuniones.... El cansancio y el estrés se disparan.
06.00 pm. Fin de la jornada laboral.
06.10 pm. Viaje de regreso en un colectivo atestado.
07.45 pm. Llegada al hogar.
08.30 pm. Cena con la familia.
09.00 pm. Un rato de televisión.
10.00 pm. A la cama. Mañana será otro día...

¿Les suena este itinerario? Más allá de algunos detalles, seguramente no les resultará extraño. La gran mayoría de los trabajadores corporativos y empleados de oficinas en general suelen adaptar sus vidas a esta rutina.

Según un estudio reciente de la escuela de negocios de Wharton, los argentinos trabajan promedio de 1.903 horas anuales. No es demasiado si nos comparamos con los países asiáticos donde casi todos superan las 2.000 horas anuales. Sin embargo, trabajamos mucho más que el promedio europeo de 1.644 horas anuales.

¿Significa esto que somos el país del futuro? ¿Nuestro trabajo duro nos convertirá en líderes mundiales?

No necesariamente, advierte el estudio de Wharton. Gayle Allard, profesora del madrileño Instituto de Empresa (IE) afirma que no existe correlación entre la cantidad de horas que se trabaja y la productividad. Estar en el trabajo no significa necesariamente estar trabajando.

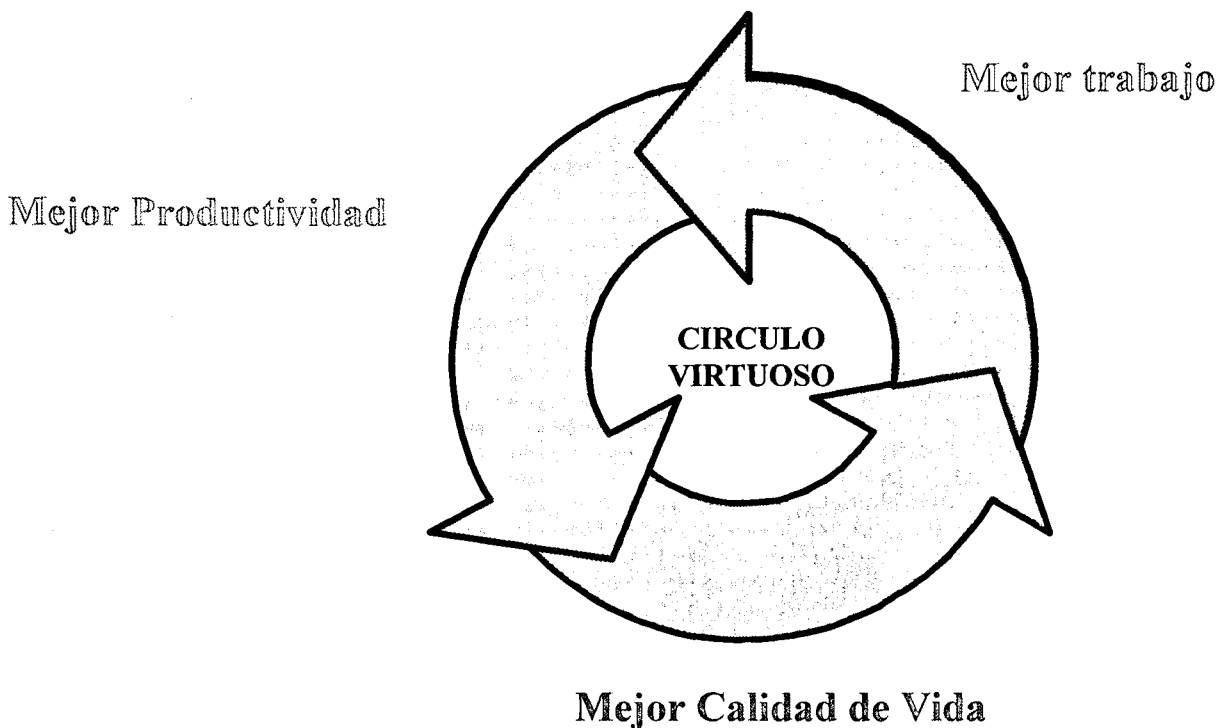
De hecho, señala Nuria Chinchilla del IESE de España, las largas jornadas de trabajo pueden convertirse en un bumeran contra la productividad. Basta con un sencillo ejemplo para demostrarlo: España es el país con la jornada laboral más larga de Europa. Sin embargo, al mismo tiempo ostenta los indicadores de productividad más bajos del continente. ¿Cómo se explica este fenómeno?

Según la especialista de IESE, en el largo plazo, las extensas jornadas acaban desmotivando a los trabajadores y generando mediocres rendimientos. La sobrecarga horaria suele generar ausentismo y exacerbar los riesgos de enfermedades psicosociales. “Sin embargo”, dirán los escépticos, “¿Es posible reducir la jornada sin perder la carrera de la competitividad contra china, donde se trabaja mas de 2.000 horas anuales?”

Por un lado, no es seguro que sea esa la carrera que debemos correr, y por otro, no se trata de trabajar más, sino de trabajar mejor. Aquí es donde interviene una serie de innovadoras técnicas de Managment. Por ejemplo, el teletrabajo (De casa al trabajo... sin salir de casa).

O los contratos personalizados, permiten encontrar un balance entre vida pública y privada. En tiempos en que la competencia se exagera, se nos presenta la paradoja de que trabajar más no es la clave. Para encontrar ese equilibrio entre lo personal y lo laboral, hay que trabajar mejor.

Marieta del Rivero, directora general de Nokia España lo sintetiza mejor que nadie: “Cuando la vida personal va bien, profesionalmente se nota. Es muy importante que una compañía abogue porque la gente sea responsable con lo que tiene que hacer y no por los horarios”. Al comentario de la señora Marieta, podría agregarse que también, cuando la vida profesional va bien, en la vida personal se nota. Y entonces cobraría sentido el círculo virtuoso tan simple como elemental, conformado por: mejor trabajo, mejor calidad de vida, mayor productividad.



10.2. Teletrabajo

Podemos conceptualizar el teletrabajo como una forma de organización del trabajo que consiste en el desempeño de la actividad laboral del trabajador sin su presencia física en la empresa, durante una parte importante o toda su jornada de trabajo. Engloba una amplia gama de actividades y puede realizarse a tiempo completo o parcial.

La actividad laboral implica el uso frecuente de métodos de procesamiento electrónico de información, y de algún medio de telecomunicación para el contacto entre el teletrabajador y la empresa. La definición más sencilla sería; trabajo a distancia por cuenta ajena, utilizando las telecomunicaciones.

Trabajar desde casa es una práctica que va en aumento. A las fórmulas de asalariados y empresario, se les ha unido ahora una nueva: el teletrabajador. En Estados Unidos, mas de 10 millones de personas cultivan esta modalidad laboral. Se trata de una cifra, que según las previsiones, se alcanzará en Europa en tan solo 4 años. Más de 1.8 millones de europeos ya practican esta fórmula de empleo y aproximadamente 160.000 teletrabajadores son de habla hispana.

10.2.1. Ventajas y Desventajas del Sistema

Para algunos, sobre todo para aquellos con conocimiento de inglés, el teletrabajo vendrá a solventar la escasez de empleo en países menos desarrollados.

Trabajando a distancia, desaparecen las lejanías entre naciones. Con sistemas adecuados de telecomunicaciones y algunos conocimientos de inglés, hoy es posible a un trabajador argentino postularse, desde su casa, a las empresas y a los países donde existe mayor oferta de trabajo.

Sin embargo, el avance es tan vertiginoso que ya aparecen algunos baches que habrá que resolver con prontitud, si queremos que esta oportunidad no se nos escape o que llegue a generar más inconvenientes que soluciones. Uno de estos aspectos es la ausencia de regulación laboral, que puede causar algunos problemas. Se precisa una legislación específica que se ocupe de este asunto, de ser posible que traspase las fronteras, que tenga vigencia, al menos en el ámbito continental. Entre tanto, el trabajo a distancia pasa por ser hoy un gran interrogante para la gran mayoría de la población.

Ventajas

- Para el trabajador:

- Posibilidad de disponer de más tiempo libre, ya que el número de desplazamiento disminuye con relación a un empleado que acude diariamente a su oficina.
- Mayor flexibilidad de horario.
- Disminución del estrés. Nadie controlará directamente cada paso de su actividad. El entorno le será más agradable y cómodo.
- Más posibilidades de compartir actividades con la familia.

- Mayores facilidades para acomodar los horarios para otras actividades de capacitación o recreación.
- Posibilidades de realizar pequeños altos para despejar la mente.

- Para la empresa:

- Si cuenta con un buen número de teletrabajadores, necesitará destinar menos espacio a oficinas, por lo que ahorrará costos.
- Aumento de la productividad.
- Recorte de gastos en servicios, aunque deberá subvencionar los gastos de su trabajador a distancia.
- Menores costos previsionales en el caso de teletrabajadores autónomos.
- Reducción del índice de ausentismo.
- Mayor nivel de comunicación en tiempo real.
- Posibilidad de crear grupos de interés o de desarrollo en determinados temas sin depender de traslados dentro de la empresa.

- Para la comunidad:

- Reducción de problemas como el tráfico y la polución.
- Menor contaminación de los grandes núcleos urbanos.
- Disminución del estrés social que origina los desplazamientos de zonas distantes hacia la ciudad y reducción del agolpamiento en las zonas céntricas.
- Ahorro en servicios públicos, por menor uso de calles y rutas.
- Menos consumo de combustibles y energías.

Desventajas

- Para el trabajador:

- No todas las asociaciones gremiales ven con buenos ojos este sistema que podría acabar con algunas conquistas sociales de los trabajadores. Según opiniones en este sentido, el teletrabajo creará una dualidad social y una pérdida de las responsabilidades de las empresas ante sus empleados. Es evidente el debilitamiento del andamiaje sindical preexistente. Si bien en nuestro país existen algunas leyes que reglamentan el trabajo domiciliario, todavía no existe legislación laboral que contemple los cambios tecnológicos.
- En el caso de que el espacio de trabajo no se encuentre bien diferenciado del resto de la casa, puede perturbar al trabajador.
- Dificultad de adaptación a la pérdida del grupo de tareas.

- Para la empresa:

- No tener plena disposición de sus teletrabajadores, ya que estos, muchas veces, prestan servicios simultáneamente a otras compañías competidoras.

10.2.2. ¿Qué es el teletrabajo?

Por Teletrabajo, o trabajo a distancia, se entiende toda actividad profesional desarrollada en cualquier momento y lugar, independientemente del emplazamiento común del trabajo. Estas ocupaciones se caracterizan por el uso más o menos intensivo de las telecomunicaciones y de las tecnologías de la información (desde un simple teléfono o un fax hasta la conexión y uso de Internet).

10.2.3. Espacio Geográfico

La elección más extendida para el desarrollo del trabajo es el propio del domicilio del teletrabajador. No obstante, también hay quienes se deciden por establecerse en una oficina independiente o compartirla con otras personas, pero siempre está, ubicadas fuera del centro laboral del que dependen. Se trata de una especie de oficina compartida, en la que un grupo de teletrabajadores comparten gastos (ellos o su empresa). Éste lugar siempre estará situado cerca del domicilio de los interesados, ya que ese es su propósito, generar un beneficio al teletrabajador por realizar sus actividades en su domicilio o muy cerca de él.

10.2.4. Quienes pueden teletrabajar

Existe un buen número de actividades que pueden desarrollarse a través del teletrabajo. Algunas de las tantas posibilidades son: Asesoría contable, laboral o jurídica, trabajos de secretaría, manejo de agenda, servicios de prensa, gestiones contables, auditorías, traducciones, servicios de data entry, consultora especializada, arquitectura, ingeniería, edición gráfica, enseñanza (e-learning), agentes y seguros, promociones y venta de productos telefónicos, marketing, estudios de mercado, vigilancia de medio ambiente, realización de trámites, investigación periodística, desarrollo de proyectos e investigación científica, seguimiento de valores bursátiles, diseño gráfico.

En el caso que se establezca una relación de dependencia como empleado de la empresa, sus obligaciones y beneficios serán los mismos que los de cualquier trabajador. Por lo contrario, si el teletrabajador no forma parte de una plantilla estable, tendrá que extender recibo por lo que perciba y deberá hacer sus aportes como trabajador autónomo. Pasará a ser un profesional independiente.

10.2.5. Ejemplos

Una experiencia canadiense

Ana Coria, una traductora española con varios años de residente en Canadá, nos comenta claros y sombras del cambio tecnológico, y nos trasmite su experiencia personal como teletrabajadora. Es interesante observar como la misma tecnología que nos trae promesa de una calidad de vida superior, puede acarrear inconvenientes que, advertidos a tiempo pueden (y deben) evitarse.

“Como residente en Canadá, solo puedo analizar la experiencia en este país. En los últimos cuatro años, la ciudad de Toronto ha cambiado de tal manera que se hace difícil reconocerla. A principios de 1990, se inició una escalada de despidos masivos en la mayoría de las empresas. Hoy en día, esos trabajadores ya saben que su empresa no los volverán a llamar. En gran parte, porque la reducción será permanente o, porque la empresa ya no existe. En otros casos, con la apertura de fronteras debido al N.A.F.T.A. (Tratado Norteamericano de Libre Comercio), las empresas multinacionales han abandonado Canadá para reabrir sus puertas en los estados del sur estadounidense, donde tienen acceso a mano de obra barata debido a la inmigración ilegal de los países latinos. Las que han quedado tienden a ser empresas de servicios que podemos dividir en dos categorías: las que utilizan mano de obra barata y las que, si bien pagan mejor, precisan de mano de obra altamente especializada.

El impacto entre la población trabajadora es evidente. La mayoría son gente acostumbrada a ganar bien en puestos que no exigían alta preparación (como es el caso en Canadá de los trabajadores del sector automotriz). Muchos de ellos no tienen estudios secundarios y se resisten a acudir a cursos de capacitación porque creen que después del reentrenamiento los trabajos que les esperan son trabajos con un sueldo por hora, que puede ser inferior al 50% de lo que estaban acostumbrados a percibir.

Otra de las consecuencias de la revolución tecnológica es que los edificios del centro de la ciudad, se hayan parcial y hasta totalmente desocupados. Algunos de ellos ya han sido reconvertidos en viviendas familiares. Una buena parte de los trabajadores de esas grandes centrales ha pasado a ser “tele-commuters” (teletrabajadores). Muchos lo hacen a instancias de sus propias empresas, que pueden así reducir el costo de mantener una oficina de tres o cuatro plantas en uno de esos edificios del centro donde el metro cuadrado se paga a precio de oro, inclusive en plena cúspide de la recesión. En muchos casos son los propios individuos desplazados que han creado su pequeña empresa, y desde sus hogares, ofrecen servicios de consultoría de diversos tipos. Y hay otros grupos de personas (amas de casa, discapacitados, etc.) que nunca trabajaron y hoy lo hacen desde sus hogares.

El cambio llega rápidamente a todos los sectores. En el ámbito financiero, con el advenimiento de los cajeros automáticos, cada vez más reducido el número de cajeros humanos. Pero no es esa la única tarea afectada. La imposición de datos que da lugar extracto mensual de mi cuenta corriente o al de mi tarjeta de crédito es más probable que haya tenido lugar en Jamaica o Pakistán que en una oficina de Toronto. En los países del llamado Tercer Mundo se ha creado toda una economía alrededor de este tipo de servicios. Por otra parte si uno llama a una pizzería para pedir que le traigan comida a domicilio, la llamada puede haber sido contestada por cualquier ama de casa o por un discapacitado motriz, cuyas computadoras están conectadas a la red de la cadena de pizzerías. Esto, podría ser positivo, no lo es tanto si consideramos la remuneración que perciben estos trabajadores es inferior al que percibían los trabajadores por ellos desplazados, cuando respondían las llamadas desde las oficinas de las diferentes empresas. Y, por supuesto, carecen de los beneficios que sistemáticamente acompañaban a los sueldos de dichas personas.

La prensa local ha comenzado a denunciar casos, cada vez más frecuentes, en los que el pago a estas personas no llega a mínimo estipulado por las leyes laborales.

Dicho todo lo anterior, debe haber dejado la impresión de que estoy en desacuerdo con el progreso tecnológico. Sin embargo, nada más lejos de la realidad. No es la tecnología la culpable del problema social, sino aquellos que hacen abuso o mal uso de ella.

En mi caso en particular, la tecnología lejos de ser un enemigo, es mi herramienta de trabajo y en buena medida mi aliada. Tras varios años de mi retiro voluntario para dedicarme a mi familia (esposo y cuatro hijos), es la computadora la que me permite trabajar y simultáneamente estar en casa cuando ellos regresan, al tiempo que apporto en la economía familiar. Mis trabajos de traducción los puedo ahora entregar vía Internet independientemente de que la empresa se halle a miles de kilómetros de mi hogar. Al mismo tiempo, es la computadora la que me mantiene informada sobre mi propia tierra (España) y en contacto con mi gente.

Hay otro aspecto social que también debemos cuidar quienes trabajamos a través de este medio. Tenemos que tomar conciencia de que solo con autodisciplina podremos escapar a la adicción que puede crear. El teletrabajador corre el riesgo, sin darse cuenta, de aumentar peligrosamente las horas trabajadas, lo cual puede fácilmente conducirlo al agotamiento (Workaholic). El tiempo que ahorramos al no tener que viajar hasta la oficina no debe de ninguna manera traducirse en tiempo añadido a nuestro horario de trabajo en el hogar. Reconozco que la tentación de sentarse después de la cena a "adelantar trabajo" puede ser grande, pero no debemos sucumbir a ella salvo en los casos excepcionales en lo que realmente haya un trabajo urgente y se corra el riesgo de perder el cliente. Otro hábito en el que no debemos caer es el de comunicarnos a través de e-mail con personas con las que podemos comunicarnos por el teléfono, o mejor aún, personalmente. Nada puede reemplazar el calor de la relación directa. Al mismo tiempo, podemos beneficiarnos de la enorme ventaja que supone mantener contacto con personas que se hallan geográficamente lejos. En ese caso, la rapidez y el bajo costo lo convierten en el medio ideal."

Teletrabajo en el mundo

A FAVOR

Según una encuesta realizada en Japón, los empleados que trabajan fuera de las oficinas eran 680.000 en 1996 y las cifras aumentaron a 2,5 millones para el 2001. En cuanto a la efectividad, ha contribuido al aumento de la productividad y la eliminación de fatiga laboral. Una de las ventajas más notorias, es poder concentrarse en el trabajo sin interrupciones telefónicas. Por ejemplo, Fuji Xerox Co. ha inaugurado sucursales equipadas con computadoras personales en 12 barrios de Tokio y la productividad ha mejorado en un 18% (Japan Times).

EN CONTRA

¿Qué está pasando? Uno de cada cinco convenios sobre teletrabajo fracasa en Estados Unidos. Un antiguo teletrabajador reveló que le resultaba muy difícil concentrarse en su casa debido a los ladridos de su perro. Otro caso fue descrito por una teletrabajadora que, al ser la única profesional de la cuadra que trabajaba desde su casa, su domicilio se transformó en la recepción de todos los paquetes entregados por correo.

Desde la óptica de los empleadores, los empleados siguen considerando que la oficina es el lugar de trabajo indicado para aprobar sus aptitudes y compromisos laborales. El concepto de autoritario de la dirección de empresas no ha cambiado todavía en su totalidad. Las estimaciones de la cantidad de teletrabajadores en Estados Unidos van desde los 9 hasta los 42 millones.

Charles Grantham, presidente del instituto para el estudio de los Trabajos Distribuidos en Walnut Creek, California predice que la cantidad de contratistas independientes crecerá en los próximos cinco años, superando ampliamente a la de los teletrabajadores. (New York Times).

10.3. Horario Flexible

La implementación de un Sistema de horario Flexible, tiene por finalidad ayudar al empleado a subsanar problemas de transportes o contemplar situaciones particulares y personales, además de proveerle un beneficio ya que el empleado puede elegir el horario laboral adecuándolo a sus necesidades particulares.

Es por eso, que de esta manera, y emitiendo un procedimiento para su correcto uso, para evitar abusos, que los empleados adhieren a diferentes sistemas ofrecidos en sus empresas.

- Empresas donde contemplan que lo importante es el logro de los objetivos, no toman en cuenta en absoluto el horario de ingreso y egreso del empleado. Usualmente en estos casos los objetivos van ligados a un bono, por lo que se verá perjudicado en forma directa el empleado si hizo abuso conciente de este sistema.

- Empresas donde debe cumplirse una semana laboral equivalente a un número de horas, la distribución de las mismas quedan a cargo del empleado.

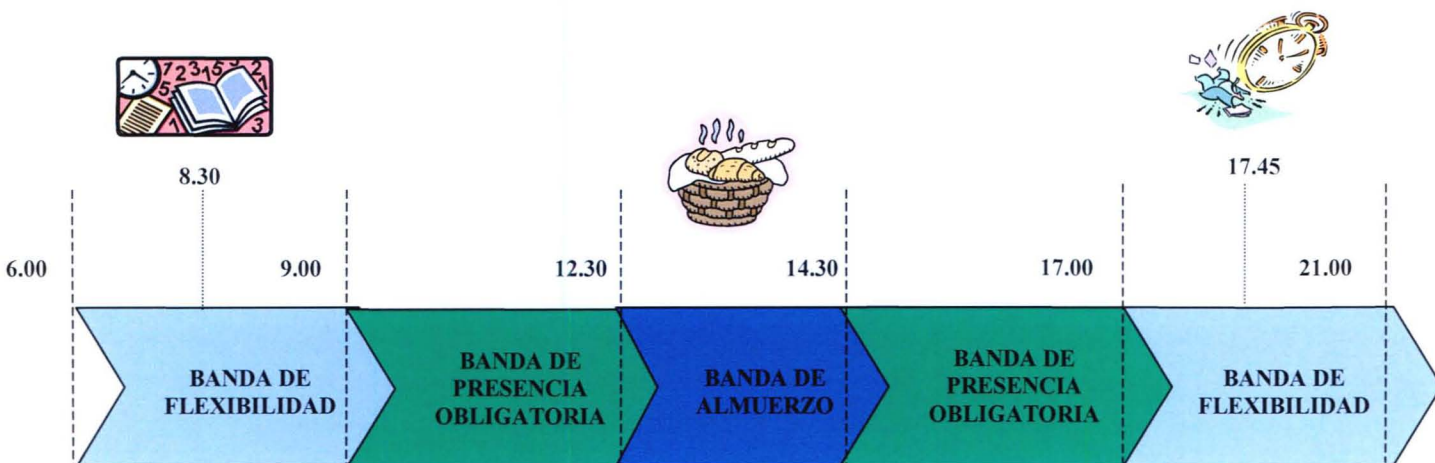
- Empresas donde tienen una cantidad de horas mensuales a cumplir, la distribución de las mismas queda a cargo del empleado.

- Empresas que en la época estival, otorga los días viernes, horarios flexibles para poder disfrutar del día con la familia.

10.3.1. Ejemplo

La jornada de cada empleado es de 8:15 horas (aproximadamente), más 1 hora de almuerzo. El horario sugerido para implementar un sistema de horario flexible es de 8:30 a 17:45 hs.

La flexibilidad horaria permite al persona, elegir su horario de trabajo, ingresado al predio antes de las 9:00 y egresando luego de las 17 hs.



Empresa Libre de Humo

Los ambientes 100% libres de humo de tabaco reducen la aceptabilidad social de fumar, el consumo por parte de los fumadores, y aumenta las tasas de cesación. Hacen del lugar de trabajo, un lugar más limpio y sano para trabajar, lo que favorece a la Calidad de Vida Laboral.

Requisitos para la obtención del certificado:

- Prohibición total de fumar en la empresa
- Señalización de la prohibición
- Programas para el cese del hábito
- Talleres Motivadores
- Retirar ceniceros, encendedores, etc.

Extensión de Licencia por Paternidad

La Ley de Contrato de trabajo establece una licencia por nacimiento o adopción de 2 días corridos (los cuales 1 al menos, debe ser día hábil).

Se pueden proponer diferentes alternativas de extensión de dicha licencia, en pos de brindarle al padre el beneficio de estar los primeros días de nacido con su hijo.

Dicha licencia puede ir de una semana, dos semanas (lo más usual), hasta equiparar la licencia por maternidad (90 días).

Código de vestimenta

Se puede promover un programa de vestimenta informal empresaria que esté vigente durante todo el año. Esta política brinda a los empleado la posibilidad de elegir entre un atuendo informal o un atuendo más tradicional, y no pretende vulnerar excesivamente esas preferencias. La intención de la empresa es que todos los empleados se presenten en forma profesional y aceptable al trabajo y al tratar con los clientes, visitantes u otros representantes de negocios. Con ese fin, se espera que todos los empleados se vistan con un atuendo adecuado a su puesto de trabajo y entorno.

Visita de los hijos / hijas: “Trabajo y Familia”

Otra alternativa puede ser una jornada en la cual los hijos de los empleados visitan las instalaciones para conocer las oficinas donde trabajan sus padres y acompañarlos en su rutina de trabajo. La actividad puede incluir visita a las oficinas, juegos educativos, almuerzo de padres / madres e hijos. De esta manera se favorece a integrar los dos ámbitos más importantes para una persona: Trabajo y Familia

Gimnasia Laboral

La Gimnasia Laboral es una actividad realizada en el puesto de trabajo. Son un conjunto de ejercicios físicos desempeñados por los trabajadores actuando de forma preventiva y terapéutica, que no produce desgaste físico, porque es de corta duración y el trabajo es desarrollado haciendo hincapié en los estiramientos y en la compensación de las estructuras más afectadas en las tareas operativas diarias de cada sector de la empresa.

Objetivos de la Gimnasia Laboral:

- Orientar y corregir las posturas incorrectas que se adoptan durante las tareas laborales.
- Prevenir enfermedades derivadas de malos hábitos laborales.
- Reducir las tensiones y el dolor muscular.
- Aumentar la predisposición para el trabajo.

Beneficios de la Gimnasia Laboral:

Los aportes de esta modalidad de gimnasia en el lugar de trabajo está direccionada a tres aspectos: el fisiológico, el psicológico y el social.

- El **fisiológico**, ayuda en la disminución del índice de enfermedades psicosomáticas (fatiga, estrés y sedentarismo), ya que el ejercicio moderado provoca el aumento de la circulación sanguínea de la estructura muscular, mejorando de esta manera la oxigenación de los músculos y tendones, previniendo las lesiones por esfuerzo repetitivo.
- El **psicológico**, favorece al cambio de la rutina del día a día, mejora la autoestima, aumenta la capacidad de concentración en el trabajo, incentiva a los empleados a la práctica de actividad física, aumenta la calidad de vida de los empleados.

- El **sociológico**, promueve a la integración del grupo, fomenta la relación entre compañeros, mejora la imagen de la empresa, y es un fuerte factor motivacional.

Masajes

Son masajes realizados por un profesional con distintas frecuencias dentro de la jornada laboral, con una duración de 20 minutos aproximadamente, de modalidad anti-estrés. Se necesitan camillas y un espacio privado para poder realizar los mismos.

Beneficios de los Masajes:

- Combate el cansancio o agotamiento y/o la fatiga.
- Produce un efecto sedante al actuar sobre las terminaciones nerviosas.
- Es muy efectivo como relajante muscular.
- Posibilita la activación de la circulación sanguínea.
- Desprende células muertas de la piel, permitiendo mayor oxigenación y estimulando la regeneración celular.
- Estimula la nutrición de los tejidos al provocar reflejos vaso dilatadores sobre vasos linfáticos y venas.
- Estimula el equilibrio energético.

Running y Actividades Deportivas

Un espacio propuesto para la conformación de un grupo que, además de mejorar su capacidad aeróbica, pueda participar en carreras de calle representando a la empresa. Lo ideal es la conformación de un grupo mixto. Se pueden desarrollar actividades recreativas (Fútbol, Voley, Básquet).

Beneficios de las Actividades Deportivas:

- Determina una disminución en la sangre de la tasa del colesterol.
- Ayuda a adelgazar y a mantenerse en estado.
- Disminuye el riesgo de aparición de la diabetes.
- Hace menos posible la hipertensión (presión de la sangre por encima de los niveles normales).
- Ayuda a descargar las excesivas tensiones psíquicas.
- Reduce la probabilidad de incurrir en infartos y en otras enfermedades del corazón y de la circulación.

Yoga

La práctica del yoga no sólo trabaja el cuerpo, te mantiene en plena forma, endurece y alarga los músculos, también trabaja en el sistema nervioso y circulatorio, purificándolos y balanceándolos.

Estudios científicos han demostrado que la práctica del Yoga tiene capacidades curativas para poder prevenir enfermedades, promoviendo la energía y sanando. Esto es el porqué más y más profesionales han empezado a usar las técnicas del yoga en pacientes con

diferentes síntomas físicos y mentales, como son el estrés psico-somático y diferentes enfermedades.

Diferentes talleres

Torneo de fútbol

Torneo interno, torneo inter empresarial con tres a seis empresas amigas, torneo de beach fútbol, fútbol tenis y/o fútbol reducido 3vs3. Premios especiales.

Salud Arte

Jornada de murales comunitarios. Sobre murales artificiales móviles, todos los participantes se ponen de acuerdo y construyen un gigantesco mural. Música, Pintura, Ropa especial para mancharse, Fotos, Muestra Final. Promueve la integración.

Taller de Arquería

Robin Hood por un rato. Instrucción y mini torneo de tiro en predio armado para la actividad.

Taller de Maquillaje

Introducción vivencial y práctica al maquillaje social, considerando como el arte de destacar la belleza natural del rostro mediante colores y texturas, resaltando rasgos y disimulando imperfecciones, logrando una total armonía.

Gourmet Saludable y Sabroso

Demostración y Degustación. La manera más deliciosa de realizar platos saludables, económicos y sabrosos.

Bailando por un sueño

Taller de salsa y concurso con premios. La opción de pensar un buen premio (computadora, material didáctico, etc.) que la pareja ganadora podrá donar a una organización comunitaria de la zona. Genera integración y responsabilidad social empresarial.

Carrera de Orientación

Es un deporte cuya finalidad es la de encontrar unos puntos determinados en el terreno con ayuda de un mapa y una brújula. Lo habitual son las carreras a pie. Es una carrera grupal cronometrada donde los participantes usan un mapa especial y una brújula para navegar por los diferentes terrenos, y recorrer en el orden adecuado diferentes puntos de control que se encuentran en el mapa. Los diferentes puntos de control son secretos y los corredores no los conocen antes de comenzar la carrera, cuando salen tienen un mapa detallado del terreno con los diferentes controles marcados en él. Los grupos salen en intervalos de tiempo. Cada grupo toma su propia ruta para transitar entre los controles utilizando diferentes métodos de navegación. Antes de iniciar la competencia se realiza una o varias instancias de instrucción para el manejo de instrumentos de orientación y para que los equipos se pongan de acuerdo en sus estrategias. El terreno mínimo para el desarrollo de las actividades es una hectárea arbolada.

Taller de la Risa

Es un taller que se origina a través de una serie de ejercicios. Es una actividad vivencial, y netamente participativa. Permite lograr la relajación, abrir la capacidad de sentir, amar, al éxtasis, a la creatividad, sencillamente utilizando la risa como camino. Se utilizan técnicas que ayudan a liberar las tensiones del cuerpo y así poder llegar a la carcajada, entre ellas: la expresión corporal, el juego, masajes, técnicas para reír de manera natural, sana, que salga del corazón, del vientre, de un modo simple como los niños. El objetivo de esta práctica no es sólo reírse un rato, sino cambiar la actitud a favor de una percepción más positiva de la realidad.

Taller de Circo

Taller integral donde se aprenden malabares en un nivel básico (pelotas, clavas, aros, diábolo, pañuelos), swing (antorchas cadenas, vasijas, banderas), hula-hula, trapecio, zancos, acrobacia combinada (composiciones acrobáticas en parejas, en tríos, etc., como pirámides, balanzas, equilibrios, etc.), tela y técnicas de clown. Se utiliza maquillaje y vestimenta especial para caracterizar y finalmente la presentación del Circo, será filmada.

Jornada de Forestación Comunitaria

Armando una huerta en una organización barrial. Compartir una tarde con niños de organizaciones barriales y juntos realizar una forestación o instalar una huerta. Instrucción previa reforzando el sentido social y el impacto que genera en cada uno de los protagonistas.

10.4. Un equilibrio tan difícil como valioso

Los ejecutivos argentinos no perciben como exigente la demanda familiar. Pocas empresas ofrecen flexibilidad laboral o trabajo a distancia y muy pocas, políticas de apoyo familiar.

Quizás para algunos sea extraño que una escuela de negocios introduzca temas relacionados con la vida personal. Más raro aún que encare proyectos de investigación destinados a analizar el equilibrio entre familia y trabajo.

Sin embargo, desde su inicio, el IAE incorporó tópicos familiares dentro de sus programas porque considera que, al ser ésta la célula básica de la sociedad, no puede abstraerse esta dimensión de la formación del pensamiento directivo.

Por eso mismo, y para dar mayor institucionalización a la temática, desde hace unos años, un grupo de profesores de distintas áreas, encararon un estudio interdisciplinario sobre la conciliación de la vida laboral y familiar del directivo.

Se trata de un tema en boga que piden los propios ejecutivos. Tanto que en la última asamblea de antiguos alumnos, la “presentación en sociedad” de este proyecto fue la sensación paralela que más público atrajo, superando la capacidad planeada originalmente.

“Por su naturaleza, el hombre está destinado a vivir en comunidad y la familia es la primera comunidad, en la que se educa a los hombres. La comunidad familia-empresa deben alinearse para ser complementarias y no competitivas”, dice el profesor Guillermo Fraile y aclara que esta iniciativa no estudia a la familia en sí misma sino para conocer como la empresa promueve en sus directivos la armonía entre estos dos ámbitos.

El proyecto, llamado ConFyE (Conciliación Familia y Empresa) se planteó bajo tres líneas: analizar la agenda del directivo, entender más sobre el trabajo de la mujer y examinar a las compañías que desarrollan políticas proactivas hacia las familias, generando un indicador sobre Empresas Familiarmente Responsables.

¿Por qué comenzar con el directivo? “Lo que él no tenga en su cabeza no lo vuelca al resto de su organización” responde Fraile. Y si el ejecutivo muestra interés por la conciliación entre la vida familiar y la laboral de su gente pero no la aplica a sí mismo, la propuesta se evapora. “También trazamos como objetivo que aparezca, periódicamente, en la agenda de los directorios de las compañías, el tema “familia” de sus empleados. Porque, un empleado que recibe el mensaje de que a la organización le interesa que su contención familiar se potencie, es un empleado identificado”. Además, para Fraile, si bien ganar dinero es un aspecto imprescindible de la empresa, no es su único fin. Cuando el beneficio se transforma en el fin último y exclusivo de las empresas, se corre el riesgo de convertir al hombre en un medio. El beneficio es parte sustancial de la empresa porque garantiza sustentabilidad y crecimiento, pero no su fin exclusivo.

Para llevar a cabo la primera etapa de la iniciativa, realizaron, entre octubre y noviembre de 2004, una encuesta nacional sobre trabajo y familia entre más de 300 directivos y ejecutivos de empresas, que fue comparada con la relevada entre otros países. “De los resultados, sorprendió y preocupó un dato: no hay fuerte percepción por parte del

ejecutivo de la demanda familiar. Cuando les preguntamos si la familia demanda mucho, menos del 20 por ciento dijo que sí. Aunque como es de esperar, en las mujeres hay una mayor sensación”, explica Fraile.

Y, si no hay percepción de que la demanda familiar es alta es porque la familia amortigua las otras demandas. “La familia se queja a largo plazo, muestra resultados después y, a veces, ya es tarde. Creo que es algo que hay que despertarnos dentro del mundo directivo. Tenemos que despertarnos a la idea de que la familia demanda en forma distinta. Al jefe le respondemos de manera más inmediata que a la familia”.

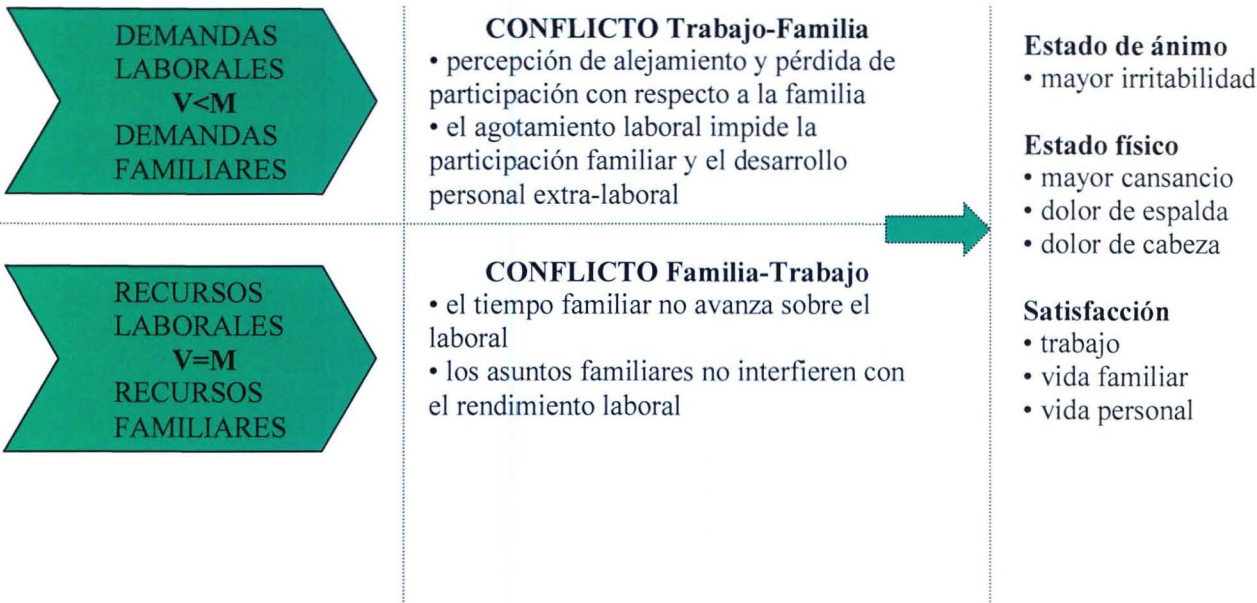
En la Argentina las empresas están haciendo poco para promover ayudas a la familia. No hay políticas, salvo la que dicta la ley, y son muy pocas las que otorgan beneficios como guarderías, trabajo flexible o a distancia.

“El conflicto viene por el avance de la agenda laboral hacia la familia. La gente dice: que lástima que no pude ir a la final de fútbol de mi hijo porque tuve que trabajar”.

En cuanto a la mujer, Paola Delbosco percibe, sobre todo entre las más jóvenes, cierta tendencia: si quieren formar familia, sienten que lo pagan frenando su carrera. Y, no conciben renunciar a su carrera por los hijos, porque les parece una falsa dicotomía. Como proyección de su futuro, ya ven, de manera preocupante, que no pueden lanzarse hacia su profesión de la misma forma que sus compañeros varones porque tienen, en el horizonte, tarde o temprano, el proyecto de casarse. Aparentemente, para la gente joven, la carrera se presenta de manera imperiosa que dicta ley sobre los otros proyectos personales y está planteada en tales términos que la vida familiar, finalmente, es el precio a pagar. “Me impresionó mucho que siendo jóvenes inteligentes y preparadas visualizaran ya de una manera negativa su panorama” subraya. “Les pregunté si no pensaban que tenían algo distinto, diferencial, para aportar al trabajo y ver la maternidad, no como un freno, sino como una riqueza. Pero no lo miraban así. Están en un contexto donde es mucho más eficaz el varón por poder imaginarse una disponibilidad total que, en el fondo, se relaciona con la noción de que la familia amortigua”, reflexiona Delbosco y comenta que algunas se masculinizan en nombre de la eficacia y frenan todo lo que podría ser un sentimiento hacia los otros porque es un mundo despiadado. “Tendrían que animarse a llevar su capacidad crítica para modificar un contexto que se ha puesto inhóspito para los seres humanos, los varones han adaptado pero no es bueno. Que la mujer entre nueva, fresca, con otras ideas, con otras exigencias, de carácter interpersonal; es el último recurso que tenemos para humanizar plenamente el ámbito laboral”, sostiene Delbosco.

En la misma línea, para Fraile el desafío actual es lograr replicar la armonía familiar, la complementariedad entre el hombre y la mujer, que se da en la familia, al mundo de las organizaciones. “Debemos reflexionar el “para que” de las empresas. Su razón de ser es poder dar un servicio determinado a la sociedad a través de satisfacer las necesidades fundamentales de quienes la conforman y de manera sustentable y creciente. Y cuanto más sana sea una sociedad, las empresas podrán brindar mejor servicio. Las empresas existen porque hay sociedad, porque hay familias procreadoras de esta sociedad”, concluye.

10.4.1. Conclusiones por segmento Varón - Mujer



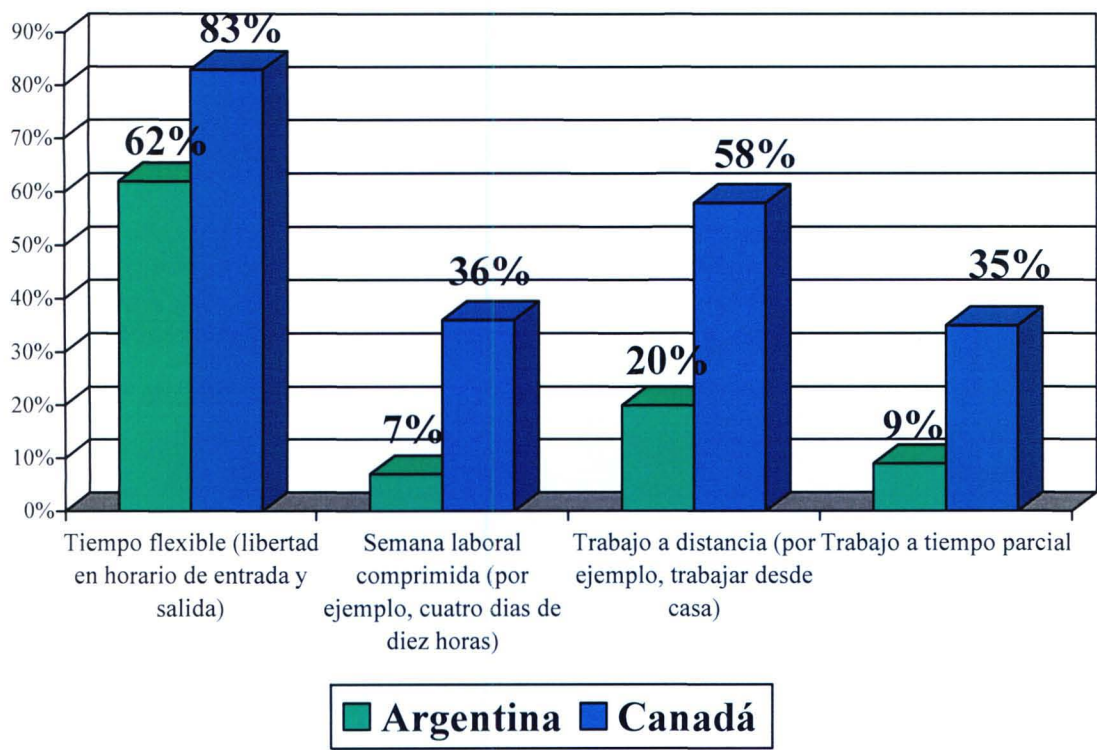
Nota: Información provista por el ConFyE (Conciliación Familia y Empresa) de la IAE en sus tópicos familiares.

10.4.2. Principales conclusiones del estudio en la población total

DEMANDAS LABORALES • alta demanda laboral = mucho trabajo • 48 horas semanales de trabajo promedio • 92% trabaja más de 40 horas semanales • no es atribuible a la falta de elementos, organización ni capacitación, pero sí en parte a interrupciones de terceros	DEMANDAS FAMILIARES • percibida como baja = le demanda demasiado • 14.8 horas semanales dedicadas a los hijos en promedio • 3.8 horas a las tareas domésticas
RECURSOS LABORALES • flexibilidad de horarios, pero no disminución de horas en la empresa • inexistencia de políticas de apoyo familiar • alta consideración de la familia por parte del jefe • disponibilidad permanente sin recursos de la empresa	RECURSOS FAMILIARES • los hijos a cargo del cónyuge • red de ayuda contratada y de la familia amplia • tareas domésticas a cargo de personal contratado y cónyuge

Nota: Información provista por el ConFyE (Conciliación Familia y Empresa) de la IAE en sus tópicos familiares.

10.4.3. Medidas de flexibilidad laborales ofrecidas. Comparación internacional



Nota: Información provista por el ConFyE (Conciliación Familia y Empresa) de la IAE en sus tópicos familiares.

10.4.4. Un balance real

Daniela Penelas es gerente de Verifone Argentina, con responsabilidad sobre Chile, Paraguay, Uruguay, Bolivia. Tiene 34 años, está casada y es madre de dos hijas, de nueve y tres años.

A pesar de trabajar fuera de su casa mas de diez horas diarias y viajar dos o tres días al mes, cuenta con mucha ayuda de su familia ampliada y la posibilidad de acomodar horarios frente a distintas situaciones familiares.

Para Daniela, la maternidad no ha sido un freno en su desarrollo profesional. “Depende de la perspectiva de cada una. Nunca me puse como meta laboral llegar a determinado cargo, sino que mi meta fue aprender y dar lo mejor posible. Y las cosas se fueron dando como se tenían que dar”.

Al comparar la demanda laboral con la familiar, considera que considerando los horarios, el trabajo se lleva más. “Pero, aún con las altas obligaciones y responsabilidades que exige la vida laboral, la familia demanda desde otro punto. Y definitivamente, la responsabilidad que tenemos como padres y esposos, hace que la

demanda sea mayor. Formar a una persona, como es un hijo, o contener, compartir y desarrollar cada día la relación personal con el esposo, demanda áreas en las que quizás estamos menos preparados que las de la vida laboral”, reflexiona.

10.5. Trabajo y Vida Familiar ¿Son reconciliables?

Uno de los desafíos cruciales que tiene el hombre en la sociedad moderna es poder compatibilizar en su agenda la creciente demanda laboral con sus tiempos personales, donde la familia cumple un lugar preponderante. La sensación de que el trabajo invade cada vez más sus ocupaciones familiares, se está instalando en la mentalidad de muchos directivos de empresa, que no encuentran una solución concreta a este dilema.

Peter Drucker, en su libro “The New Society” (1950 Harper & Brothers, New York), explicaba esta realidad a partir de la revolución industrial. Sostiene que el mayor impacto de este fenómeno fue el gran cambio cultural generado en la sociedad. Las familias, ámbito natural donde el hombre se desarrollaba en forma armónica en sus aspectos biológicos, psicológicos y económicos, garantizaban su contención. La sustentabilidad del grupo familiar se producía a través del trabajo “en y con la familia”. Era en la familia donde los niños se incorporaban a la actividad económica. Algunas familias rurales, en la actualidad, pueden dar una imagen de esta idea.

La industrialización, con la aparición en forma más explícita de la producción en serie, generó un nuevo ámbito de trabajo. Así, el hombre salió de la casa: “Para trabajar es necesario viajar” y esto fue el inicio de una desconexión entre el mundo familiar y el mundo laboral.

Los hombres, seres sociales, necesitan vivir en comunidad. En comunidad nacemos, crecemos, nos educamos, entendemos a la sociedad. A medida que pasan los años aparecen nuevas comunidades, el colegio, el club de rugby, el coro, la empresa. Las comunidades se originan y se determinan por fines específicos y cada una educa a los que la conforman para lograrlo.

Un estudio entre más de 350 directivos, hombres y mujeres, ha ayudado a entender un poco más la problemática en la Argentina. Esta investigación, que es parte de un estudio internacional en 30 países con culturas muy distintas, se basa en un cuestionario que analiza cuatro aspectos de este conflicto: demanda laboral, demanda familiar, recursos que brinda la empresa para ayudar a afrontar la demanda familiar (recursos laborales) y los recursos que disponen los directivos para paliar las demandas familiares (recursos familiares).

Los resultados fueron en algunos casos los esperados, en otros sorprendentes. Podemos decir, con bajo margen de error, que hay una fuerte percepción de alta demanda laboral. “Hay mucho por hacer, pero de algún modo se hace”, es una conclusión que surge al grado de acuerdo de ciertas afirmaciones: “hay gran cantidad de trabajo para hacer” (80%), “tiene que trabajar arduamente” (79%), “tiene que trabajar muy rápido” (70%), “tiene poco tiempo para terminar las tareas” (64%), etc. El 92% trabaja mas de 40 horas y un promedio de 49,8 horas por semana. Los horarios extendidos no surgen por falta de elementos adecuados de trabajo, ni por falta de objetivos, capacitación, etc. sino

generalmente por interrupciones evitables. Si bien esta sensación de mucho trabajo es generalizada, un poco más de orden ayudaría a no tener horarios tan largos.

La demanda familiar, en cambio, es un ámbito en donde los directivos no perciben fuertes presiones. Ninguno de los ítems analizados (tiene demasiadas responsabilidades familiares, la familia le demanda demasiado, etc.) superaron al 20%. Claramente respondemos en forma más inmediata a las demandas más inmediatas. Los objetivos de la empresa, con resultados concretos y acciones bien definidas, hacen que las familias deban amortiguar ese desequilibrio. La comunidad familiar se adecua a otras prioridades. Hay que tomar conciencia que aunque las demandas familiares no siempre son explícitas, siempre existen. Los resultados se ven en el tiempo.

Resulta que también en general las empresas, demandantes de mucho tiempo físico (y mental) a sus ejecutivos, no ofrecen los recursos para ayudar a paliar esta realidad. Muy pocos directivos encuestados afirman recibir de su empresa recursos para cubrir este déficit (semana laboral comprimida 7%, trabajo a distancia 20%, trabajo a tiempo parcial 9%, guardería en la empresa 6%, pago de licencia por maternidad, más allá de lo estipulado por ley 9%, servicios para el cuidado de ancianos 1%, etc.). Se nota, eso sí, más tendencia a otorgar flexibilidad laboral a sus directivos (62%). Pero todos trabajan 50 horas por semana.

Por otro lado, más del 80% de los directivos a quienes la empresa les ofrece estas facilidades, hacen uso de las mismas. Existe una alta demanda insatisfecha. Si la empresa lo ofrece, lo toman. Es de sencilla implementación, genera un bajo costo y se da un mensaje a la organización que genera confianza e identificación por parte de los empleados.

¿Quién cubre entonces el déficit? Los directivos individualmente. Quienes se encargan del cuidado de los hijos son los cónyuges 82%, una persona contratada 49% o los padres 22%. Se ve un fuerte apoyo de la familia ampliada. El tema “lo estoy cubriendo de alguna manera” pero está la sensación que algo me estoy perdiendo en casa, pero no tengo alternativa y no es lo más grave” (Family Day, actos de fin de año, etc.).

Un comentario de un empresario americano en el día de su jubilación: “Recuerdo que hace muchos años, un fin de semana no fui a la final de fútbol que jugaba mi hijo pequeño porque tenía que firmar un contrato. Pasaron los años y ya me olvidé cual era el contrato, pero mi hijo no se olvidó de mi ausencia”.

Se ve un alto conflicto de invasión de la actividad laboral sobre la actividad familiar (mi trabajo me aleja de mis actividades familiares más de lo que me gustaría 66%, tengo que perder actividades laborales debido a la cantidad de tiempo que debo dedicar a responsabilidades familiares 10%).

A pesar de esto, surge de la encuesta un alto grado de satisfacción personal, laboral y familiar (superior al 80%).

Alta percepción de carga laboral, baja demanda familiar, pocos recursos de las empresas y muchos recursos personales para afrontar esta demanda y a pesar de esto, alto grado de satisfacción.

11. PROPUESTA APLICABLE DE CVL

La propuesta será orientada bajo la premisa de presentarse como una consultora que ofrece sus servicios para la aplicación del un programa de CVL a una empresa existente, en la cual actualmente me desempeño como Responsable de Capacitación, Selección y Comunicación. Es por ello que la información será fidedigna, y la propuesta a aplicar será presentada, luego de esta tesis, a la Gerencial General de la compañía para que evalúe su aplicabilidad.

La idea de esta propuesta, es porque es imposible recetar una propuesta única aplicable a cualquier empresa. Cada empresa tiene sus particularidades, sus pros y contras, que hay que conocer en profundidad para minimizar las desventajas, y potenciar las fortalezas. Sería muy poco serio como profesional, si hiciera una propuesta general. Pero sí puede servir esta propuesta de base para adaptar y aplicar en otras organizaciones. Varios colegas están ansiosos por recibir esta propuesta, para adaptarla a sus organizaciones, por lo que me enorgullece poder cumplir, al menos en esta parte, uno de los objetivos de la tesis.

11.1. Información General de la empresa

Consultora del Oeste, será quien visite inicialmente las instalaciones de la empresa, para conocer como está distribuida geográficamente la organización, y los detalles de la misma.

Esta empresa, está radicada en la Zona Oeste de Gran Buenos Aires, en Ituzaingó, y tiene alrededor de 800 empleados. Los mismos distribuidos a lo largo de 70 Km. en diferentes edificios.

La empresa se dedica a la administración, construcción y mantenimiento de la Autopista del Oeste.

La sede central está en Ituzaingó, donde se encuentra la gran mayoría de los empleados fuera de convenio (alrededor de 160 empleados). El resto de los empleados están convencionales, con una interna gremial muy fuerte.

Hace algo mas de 3 años, esta empresa estaba bajo la dirigencia de un sindicato: UOCRA, pero se creó un sindicato, inexistente hasta entonces, para agrupar a este tipo de empleados, dirigido por el hijo del famoso sindicalista Hugo Moyano, el Sr. Facundo Moyano.

El nuevo sindicato se llamó SUTPA (Sindicato Único de Trabajadores de Peajes y Afines). Desde allí la realidad de la empresa cambió mucho, tras pujas de poder y exigencias incoherentes, a la empresa que tenía una realidad tranquila con un excelente clima laboral, con sentido de pertenencia por parte de sus empleados, el camino se le hizo muy cuesta arriba.

El conflicto principal, comenzó a radicar en el solapamiento salarial y diferentes beneficios, que lograba el personal convencional por sobre el personal fuera de convenio. Una realidad de muchas empresas en los últimos tiempos.

11.2. Fortalezas y Debilidades

Para detectar las debilidades y fortalezas de la compañía, podemos aplicar el siguiente cuestionario orientativo, para no olvidar ningún ítem importante.

Cuadro de situación actual:

Nombre de la empresa: Grupo Concesionario del Oeste S.A.

Ubicación: Autopista del Oeste Km. 25,92 Ituzaingó

Cantidad de Empleados: 806

Mujeres: 356

Hombres: 450

Antigüedad promedio: 5 años y medio

Personal menor de 30 años: 303 empleados

Personal de entre 30 y 45 años: 412 empleados

Personal de entre 15 y 55 años: 64 empleados

Personal mayor de 55 años: 27 empleados

Ausentismo Promedio de los últimos 12 meses: 6,1%

Motivos principales: *Controlables:* Enfermedades y Accidentes. *No controlables:* Licencias por maternidad y Permisos Gremiales.

Índice de Siniestralidad: 25%

Motivos principales: *Initinere:* 10% *Insitu:* 15%

Sistema de Premios y Castigos: Actualmente existe un Régimen disciplinario. Cuando un empleado incumple el procedimiento, antes de aplicar una sanción o un castigo, se le permite realizar un descargo, donde tenga la posibilidad de explicar lo sucedido para su evaluación por parte del Departamento de Recursos Humanos. En cuanto a premios, no hay nada establecido.

Tiene implementada alguna actividad o proyecto en cuanto a Responsabilidad Social Empresaria?

Sí,

- La empresa dicta a lo largo de cada año, clases de Seguridad Vial en las escuelas primarias. Se estima que anualmente se llega a capacitar a 250.000 chicos, que al llegar a sus domicilios, en una familia tipo promedio, termina llegando el mensaje a 100.000 personas anualmente.

- También cuenta con espacios verdes recuperados, como la Quinta Cigordia en Luján, el Parque Río Reconquista en Moreno, entre otros. Espacios verdes donde se instaló mobiliario urbano, juegos, bici sendas, para que los vecinos y usuarios de la Autopista puedan utilizar.

- La colocación de barreras sonoras vegetales para minimizar el ruido y humo a los vecinos de la Autopista.

Tiene implementada alguna actividad o proyecto en cuanto a Medio Ambiente?

Sí,

- Reciclado de pilas y baterías.
- Acopiado de aceite vegetal para su posterior transformación en biodisel, vendiéndose y donándose a distintas instituciones las ganancias obtenidas.
- Separación de los residuos, mediante la capacitación, información y tachos de residuos diferenciados e identificados por distintos colores. Tanto dentro de la empresa como en el ámbito de la Autopista.
- Comienzo del Programa Empresa Libre de Humo. Paulatinamente restringir lugares habilitados, camino a llegar a ser una empresa 100% libre de humo.

Tiene actividades de integración trabajo/familia?

Sí,

Ha habido concursos donde se invitaba a los hijos, nietos, sobrinos de los empleados, a participar de distintas consignas. Dibujar tarjetas navideñas, escribir un cuento para navidad, dibujar sobre diferentes consignas de Seguridad Vial (utilizar el cinturón de seguridad, los niños deben viajar en el asiento trasero, no utilizar el celular al manejar, etc.). Estas acciones han sido aisladas, y no tienen una regularidad en el tiempo.

Condiciones físicas, y ambientales?

La empresa cuenta con las condiciones físicas y ambientales normales para el desenvolvimiento de sus funciones. Tiene potenciales mejoras para implementar.

Las instalaciones son las apropiadas?

La empresa ha crecido exponencialmente en los últimos años, debido al crecimiento del tráfico de la Autopista. Por lo que han quedado algunas instalaciones chicas en el tiempo, ya que al crecer la dotación el personal tuvo que acomodarse dentro de las mismas instalaciones. Si bien hubo algunas reformas en oficinas y cabinas (decalada Ituzaingó), aún podrían realizarse mejoras.

Los Elementos de Protección Personal son los apropiados?

Sí, definitivamente la empresa invierte mucho en este aspecto. Adquiere elementos de Protección Personal seguros y de calidad.

Tiene implementado algún programa de Horario Flexible?

No. Formalmente no hay ningún programa implementado. Aunque en la informalidad y dependiendo de cada área, se aplica la metodología.

Se realizan Encuestas de Clima Laboral?

No, el año pasado el Grupo al que pertenece la empresa (Grupo Abertis) envió para realizar una encuesta a través de la consultora Great Place to Work. Pero no se implementa como iniciativa propia.

La empresa realiza desayunos de trabajo?

Esporádicamente por presentaciones puntuales se realizan algunos desayunos de trabajo. No hay una política ni seguimiento al respecto.

La empresa tiene un Plan Anual de Capacitación?

Sí, tiene un plan anual de capacitación, dividido por gerencias, por capacitaciones requeridas, y diversas cuestiones fundamentales necesarias para el desarrollo del mismo. El proceso de capacitación está regido por las normas internacionales de calidad, ISO.

Se realizan eventos en la empresa?

Años anteriores al problema sindical mencionado, se realizaba el evento de fin de año con todo el personal de la empresa. En el 2008, plena crisis sindical, no se realizó fiesta alguna. Este año 2009 se realizaron 2 fiestas. Una para el personal convencionado, y otra para el personal fuera de convenio. No hay ningún otro evento que se realice. Si se entregan flores el día de la primavera, algún obsequio para el día de la mujer, desayunos autóctonos para el personal que trabaja el 25 de mayo.

La empresa cuenta con algún tipo de Sistema de Compensaciones variables?

Sólo para el personal Fuera de Convenio. La Dirección por Objetivos (ejemplo expresado en las teorías de la Motivación).

La empresa cuenta con evaluación de desempeño?

Sólo para el personal Fuera de Convenio. Anteriormente se realizaba una Evaluación de desempeño al personal convencionado, pero por razones gremiales de presiones, se tuvo que dejar sin efecto. Al personal Fuera de Convenio se le realiza una Evaluación por competencias, que sirve de base para la toma de decisiones en cuanto a los aumentos salariales.

La empresa realiza campeonatos?

Se realizan torneos de fútbol, pero no se capitalizan como de la empresa. Si bien la empresa muchas veces colabora económicamente, lo organizan y administran los propios participantes, no valorando el esfuerzo de la compañía.

Con que canales de comunicación cuenta la empresa?

- Intranet, donde se publican los comunicados, el menú de almuerzo, los procedimientos, el clima, información relevante por Gerencias, Internos, mapa de la Autopista, etc.
- News Letter, revista de emisión trimestral, con diferentes secciones, consejos médicos, rincones de Buenos Aires, conociendo a nuestra gente, consejos informáticos, cumpleaños, casamientos, nacimientos, graduados, etc.
- Carteleros, donde se publica la información más importante que debe ser vista a la brevedad por todos los empleados.
- Mails, medio de comunicación de fácil llegada, rapidez y certeza de lectura.

Tiene guardería?

Sí, realiza un pago mensual por gastos de guardería a todo el personal con hijos menores de 6 años.

Brindan permisos especiales?

Sí, pero de manera informal, se arregla en cada sector, existiendo naturalmente diferencias de aplicación según el jefe del área.

Cuentan con Licencia por Paternidad?

No.

Existe algún régimen de vacaciones especiales?

Para el personal fuera de convenio, los días a gozar son hábiles y no corridos.

Como contribuye la empresa a los principios de alimentación de los empleados?

La empresa cuenta con un comedor en planta donde se abona un precio simbólico de \$2.- por día por persona. Además cuentan todos los empleados con una tarjeta magnética, para consumo de snack y bebidas en todos los edificios de la empresa.

Tienen día de la empresa?

El 5 de octubre es el Día del Camino, pero no se realiza ningún evento. Simplemente el personal convencionado que ese día trabaja, cobra el día como si fuera un feriado.

La empresa cuenta con buena iluminación?

Sí.

La empresa cuenta con fácil acceso a bebederos o dispenser de agua?

Sí. En todos los edificios se cuenta con dispenser de agua, a los que mensualmente se le realizan estudios para determinar la potabilidad de la misma.

La empresa cuenta con vestuarios?

Sí.

La empresa cuenta con servicios de salud?

Sí. Existe un servicio médico en Ituzaingó, donde acude la gran mayoría de empleados (Sede Central, Tramos Vergara, Santa Rosa e Ituzaingó), donde atienden un médico y una enfermera. Para el personal del Tramo Luján, se cuenta con una clínica subcontratada para la atención del personal que trabaja allí, contemplando las distancias.

La empresa cuenta con servicios de transporte?

No.

Se realizan las pausas necesarias para desarrollar el trabajo correctamente?

Sí.

Cuentan con sistemas que permitan manejar el clima de acuerdo a la época estival?

Sí. En todos los sectores, incluso en cada cabina, se cuenta con sistemas de aire acondicionado frío/calor.

Se cuenta con la tecnología necesaria para desarrollar el trabajo correctamente?

Sí.

11.3. Encuesta a los empleados

PROGRAMA CALIDAD DE VIDA

ENCUESTA PREVIA

SALUD

Aproximadamente ¿cuántas veces ha ido usted al centro de salud en las dos últimas semanas?

Ninguna vez.....	1
Una vez.....	2
De una a tres veces.....	3
Más de tres veces.....	4

Durante los pasados seis meses ¿cuántos días ha estado sin realizar sus actividades diarias por estar enfermo?

Ninguno.....	1
Algunos.....	2
Muchos.....	3

En el último año ¿cuántos días ha estado ingresado en el hospital?

Ninguno.....	1
Varios días.....	2
Varias semanas.....	3
Meses.....	4

BIENESTAR

¿Se siente solo/a?

SI.....	1
NO.....	2
A veces.....	3

¿Ve a sus familiares y amigos tan frecuentemente como quiere?

Tanto como quiere.....	1
Menos de lo que quiere.....	2
No los ve.....	3

¿Se siente autosuficiente para realizar las tareas de la vida diaria?

SI.....	1
NO.....	2
A VECES.....	3

¿Cómo calificaría su salud en el momento actual?

Buena.....	1
Regular.....	2
Mala.....	3

¿Cómo le afectan sus problemas de salud en su vida diaria?

Nada.....	1
Algo.....	2
Mucho.....	3

En general ¿cómo calificaría usted su estado de ánimo?

Bueno.....	1
Regular.....	2
Malo.....	3

En general ¿encuentra la vida amena y agradable?

SI.....	1
A veces.....	2
NO.....	3

ACTIVIDAD FISICA:

¿En cuál o cuáles de las siguientes ocupaciones suele emplear su tiempo libre?

Estar con la familia / con los amigos	SI / NO
Ir a bailar / al cine / al teatro	SI / NO
Hacer deporte / salir al campo / ir de excursión / pescar	SI / NO
Ver la televisión / leer libros, revistas / oír la radio / escuchar música	SI / NO
Ir a reuniones / ir a alguna asociación o club	SI / NO
Hacer trabajos manuales / ocuparse del jardín / tocar algún instrumento / ir de compras	SI / NO
Viajar / hacer turismo	SI / NO

Otras

SI / NO

¿Realiza o ha realizado a lo largo de su vida algún deporte o actividad física deportiva?

A continuación le vamos a pedir que lea una lista de actividades físicas y deportivas muy variadas, de cada una de ellas indique por favor si practica actualmente o ha practicado alguna vez.

Actividad	Practico actualmente	Practicaba	Nunca
Atletismo (trote, carreras pedestres, salto en largo, etc.)			
Deportes Acuáticos (natación, buceo, snorkeling)			
Deportes Aéreos			
Deportes sobre ruedas (ciclismo, karting, otros)			
Deportes gimnásticos y expresión corporal			
Deportes de lucha y artes marciales			
Deportes de conjunto (voley, fútbol, otros)			
Deportes en contacto con la naturaleza (escalada, ascensiones, carreras de aventura, otros)			
Juegos de salón (billar, bolos, otros)			
Actividad física en gimnasios o similar (complementos de pesas, yoga, aeróbica, otros)			
Actividades físicas en el hogar (bicicleta fija, otros).			
Otros			

¿Podría decirnos porqué motivos principalmente practica y/o practicaba ese deporte o actividad física?

Por mantener o mejorar la salud

SI / NO

Por diversión

SI / NO

Por relacionarse

SI / NO

Porque le gusta el deporte

SI / NO

Por la competición

SI / NO

Otras razones

SI / NO

¿Le importaría indicarnos por qué no ha practicado ni practica ningún deporte o actividad física?

No me gusta	SI / NO
Por la edad	SI / NO
Por motivos de salud	SI / NO
No me enseñaron en la escuela	SI / NO
No le veo utilidad	SI / NO
No tengo tiempo	SI / NO
Por falta de instalaciones deportivas	SI / NO
Salgo muy cansado del trabajo o del estudio / por pereza o desgano	SI / NO
Otra razones	SI / NO

¿Considera importante para su vida la realización de prácticas físico deportiva?
SI / NO

DESCANSO/SUEÑO:

Aproximadamente ¿podría decirme cuántas horas suele dormir durante los días laborables?

¿Y los festivos y fines de semana?

Indique qué problema, relacionado con su calidad de vida, le preocupa más en estos momentos:

¿Qué haría o necesitaría usted en estos momentos para sentirse bien o para ser más feliz?

PERCEPCIONES:

En esta parte de la encuesta se reformulan las preguntas realizadas a la empresa, para verificar si los empleados perciben lo que la empresa cree que está realizando.

Cree que el Ausentismo de la empresa es:

- Elevado
- Normal
- Bajo
- No tengo idea

Cree que los accidentes en la empresa son:

- Elevados
- Normales
- Bajos
- No tengo idea

Existe un Sistema de Premios y Castigos?

- Si
- Creo que sí, pero no estoy muy al tanto
- No
- No tengo idea

Tiene implementada alguna actividad o proyecto en cuanto a Responsabilidad Social Empresaria?

- Si
- Creo que sí, pero no estoy muy al tanto
- No
- No tengo idea

Tiene implementada alguna actividad o proyecto en cuanto a Medio Ambiente?

- Si
- Creo que sí, pero no estoy muy al tanto
- No
- No tengo idea

Tiene actividades de integración trabajo/familia?

- Si
- Creo que sí, pero no estoy muy al tanto
- No
- No tengo idea

Son adecuadas las condiciones físicas, y ambientales?

- Si
- Creo que sí, pero no estoy muy al tanto
- No
- No tengo idea

Las instalaciones son las apropiadas?

- Si
- Creo que sí, pero no estoy muy al tanto
- No
- No tengo idea

Los Elementos de Protección Personal son los apropiados?

- Si
- Creo que sí, pero no estoy muy al tanto
- No
- No tengo idea

Tiene implementado algún programa de Horario Flexible?

- Si
- Creo que sí, pero no estoy muy al tanto
- No

- No tengo idea

Se realizan Encuestas de Clima Laboral?

- Si
- Creo que sí, pero no estoy muy al tanto
- No
- No tengo idea

La empresa realiza desayunos de trabajo?

- Si
- Creo que sí, pero no estoy muy al tanto
- No
- No tengo idea

La empresa tiene un Plan Anual de Capacitación?

- Si
- Creo que sí, pero no estoy muy al tanto
- No
- No tengo idea

Se realizan eventos en la empresa?

- Si
- Creo que sí, pero no estoy muy al tanto
- No
- No tengo idea

La empresa cuenta con algún tipo de Sistema de Compensaciones variables?

- Si
- Creo que sí, pero no estoy muy al tanto
- No
- No tengo idea

La empresa cuenta con evaluación de desempeño?

- Si
- Creo que sí, pero no estoy muy al tanto
- No
- No tengo idea

La empresa realiza campeonatos?

- Si
- Creo que sí, pero no estoy muy al tanto
- No
- No tengo idea

Cuenta con canales de comunicación adecuados y suficientes?

- Si
- Creo que sí, pero no estoy muy al tanto

- No
- No tengo idea

Tiene guardería?

- Si
- Creo que sí, pero no estoy muy al tanto
- No
- No tengo idea

Brindan permisos especiales?

- Si
- Creo que sí, pero no estoy muy al tanto
- No
- No tengo idea

Cuentan con Licencia por Paternidad?

- Si
- Creo que sí, pero no estoy muy al tanto
- No
- No tengo idea

Existe algún régimen de vacaciones especiales?

- Si
- Creo que sí, pero no estoy muy al tanto
- No
- No tengo idea.

Contribuye la empresa a los principios de alimentación de los empleados?

- Si
- Creo que sí, pero no estoy muy al tanto
- No
- No tengo idea.

Tienen día especial de la empresa?

- Si
- Creo que sí, pero no estoy muy al tanto
- No
- No tengo idea.

La empresa cuenta con buena iluminación?

- Si
- Creo que sí, pero no estoy muy al tanto
- No
- No tengo idea.

La empresa cuenta con fácil acceso a bebederos o dispenser de agua?

- Si
- Creo que sí, pero no estoy muy al tanto
- No
- No tengo idea.

La empresa cuenta con vestuarios?

- Si
- Creo que sí, pero no estoy muy al tanto
- No
- No tengo idea.

La empresa cuenta con servicios de salud?

- Si
- Creo que sí, pero no estoy muy al tanto
- No
- No tengo idea.

La empresa cuenta con servicios de transporte?

- Si
- Creo que sí, pero no estoy muy al tanto
- No
- No tengo idea.

Se realizan las pausas necesarias para desarrollar el trabajo correctamente?

- Si
- Creo que sí, pero no estoy muy al tanto
- No
- No tengo idea.

Cuentan con sistemas que permitan manejar el clima de acuerdo a la época estival?

- Si
- Creo que sí, pero no estoy muy al tanto
- No
- No tengo idea.

Se cuenta con la tecnología necesaria para desarrollar el trabajo correctamente?

- Si
- Creo que sí, pero no estoy muy al tanto
- No
- No tengo idea.

(Sumando cuestionario descrito en el capítulo de Métodos de relevamiento de la información)

11.4. Diagnóstico

Sumando las repuestas por parte de la empresa, más las respuestas de los empleados, y contando con algún tiempo de observación directa en la compañía, se arriban a las siguientes conclusiones:

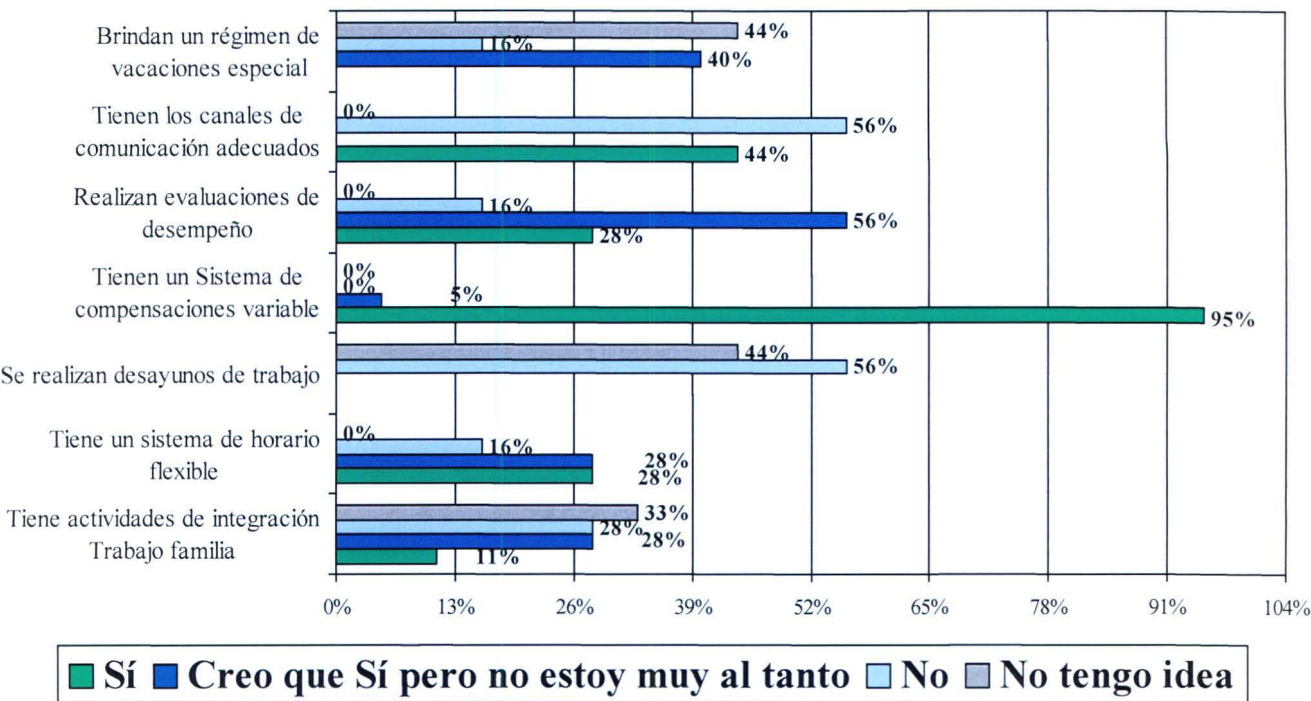
- Si bien la competitividad externa en cuanto a compensaciones y beneficios es altamente superior al mercado, el problema aquí radica en las inconsistencias internas.
- La falta de comunicación formal ante los eventos importantes que transita la empresa, hace que el radiopasillo o rumores se apodere de la comunicación, lo que provoca una desvirtuación en las percepciones de los empleados.
- La falta de integración en las áreas, provocó la disminución del trabajo en equipo, por lo que los distintos departamentos empezaron a atacarse entre ellos, o al menos quitando colaboración, en vez de trabajar mancomunadamente.
- Comenzó a verse a los mandos medios como los responsables únicos del mal clima laboral. Ellos son los culpables de todos. Cambiémoslos, y listo!
- No se perciben todos los beneficios existentes como tales. Muchos de ellos son interpretados como parte de lo que la empresa tiene que brindar, casi como una exigencia legal.

Este es el típico caso de la empresa que tiene todo para tener éxito. ¿Porque no lo tiene?

- Le falta que la percepción de los empleados, esté más al tanto de la realidad de la empresa, causa principal de esta desvirtuación: el radiopasillo
- Muchos de los empleados de la compañía, fueron iniciados laboralmente en esta empresa, por lo que no conocen otras realidades para comparar.
- Muchos de los empleados de la compañía (el 38%), son menores de 30 años. Edad adolescente donde la insatisfacción es un común denominador. Creer que el mundo es suyo, que todo es perfectible. Y lo es.

Aquí expongo los resultados más relevantes de la encuesta a los empleados:

Nota: muestreo de empleados de la compañía, referentes de diferentes áreas. Total: 18 personas.



11.5. Consideraciones

El futuro es ahora:

Muchas de las grandes oportunidades de mañana se están concibiendo y desarrollando hoy. Los competidores en los mercados futuros están empujándose unos a otros en la línea de partida, formando alianzas, experimentando y armando sus habilidades.

Quienes tengan la visión y puedan ensamblar todos los recursos alrededor del mundo, tendrán la oportunidad de obtener grandes beneficios.

La arquitectura estratégica:

El futuro no solo debe ser imaginado, debe ser construido.

La arquitectura estratégica es un plano de alto nivel de los sueños (o puntos de vista) de la empresa.

No se trata de un plan detallado. Identifica las habilidades que deben construirse, pero no indica cómo hacerlo. Más importante aún, identifica qué debería hacer la empresa ahora para lograr interceptar al futuro. Es el enlace entre el hoy y el mañana.

11.6. Propuesta

Consultora del Oeste, propone luego de un exhaustivo estudio del panorama actual de la empresa:

Pequeños esfuerzos, grandes resultados: QUICK WINS

- Publicidad de los beneficios que actualmente tiene la compañía (con asesoramiento de una consultora de marketing y diseño).

Carteles y e-mails recordando cuestiones básicas, como:

Tenemos comedor en plata

Contamos con Tarjeta de Snacks

Nos cuida el Servicio de Salud

A vos, ¿se te ocurre que podemos sumar para seguir mejorando nuestra calidad de vida laboral? Vos sos parte del cambio.

- Incorporar encuestas a la Intranet, de modo que la gente le interese ingresar para dar sus opiniones (ya que ve que son tenidas en cuenta) y de esa manera aprovechará a leer los comunicados oficiales de la empresa.
- Realización de recorridas a través de toda la traza del personal de Recursos Humanos. De esta manera se estará en mayor contacto con la realidad de los empleados de la compañía, se generará con el transcurso del tiempo confianza, para que la gente exprese sus inquietudes y, de esta manera poder dispersar con mayor inmediatez malas percepciones.
- Mejorar las carteleras en cuanto a diseño. Utilizar papeles de distintos colores de acuerdo a la comunicación que se pretende dar. Por ejemplo: En papel amarillo para cuestiones referidas a liquidación de sueldos. En papel verde, para cuestiones referidas a RSE y Medio Ambiente, en papel celeste para cuestiones referidas a eventos sociales. Etc.

Grandes esfuerzos, grandes resultados: MEDIANO PLAZO

Metas	1° Sem. 10	2° Sem. 10	1° Sem. 11	2° Sem. 11	
Departamento de CVL	Creación y diseño del PCVL	Seguimiento	Evaluación y planteo de mejoras	Seguimiento	
Política Compensaciones	Creación de una Política	Comunicar	Evaluar la viabilidad de la política	Seguimiento	
Publicidad de los canales de comunicación	QUICK WINS (explicados en el punto anterior)				
Comunicar	Ante los eventos que ocurren en la empresa se debe buscar la mejor manera de comunicar, siempre!				
Proyectos de integración y trabajo en equipo		Talleres		Talleres	
Desayunos de trabajo	Comunicación de Resultados 2009 y Objetivos 2010		Tema: Libre	Comunicación de Resultados 2010 y Objetivos 2011	
Capacitaciones y talleres vivenciales para los mandos medios		Talleres		Talleres	
Beneficios				A cargo del Dpto CVL. Diseñar y comunicar.	
Nuevas ideas			Gimnasia Laboral y Masajes	Seguimiento	

Departamento de CVL

La creación de un Departamento de Calidad de Vida Laboral, será de utilidad de varias maneras. Primero, sería la demostración de que esta decisión no se tomó a la ligera, y que es un proyecto a largo plazo, sin fecha de caducidad.

Además sería muy útil tener personal designado con especialidad en esta área, ya que no sería una tarea accesoria, que realiza cuando puede, sino que será su tarea principal.

Actualmente la empresa cuenta con una persona dedicada al área soft de RRHH, recomendamos la creación de este departamento, incorporando al inicio, al menos una persona más para el desarrollo del PCVL.

Política Compensaciones

Si bien hoy la empresa cuenta con estudios de mercado proporcionados por la consultora Mercer, es fundamental que la cocina de RRHH se de a conocer. Que se establezca una política escrita, clara, que no de lugar a ambigüedades, que se elimine la percepción que dependiendo de que gerente tengas, tendrás un mejor o peor incremento salarial. Una vez creada la política, comunicarla, mantenerla vigente, y darle cumplimiento sin excepción.

De esta manera se erradica el problema de las inconsistencias internas y sus percepciones.

Comunicar

Lo que no se dice, lo dirá otro que no sabe e inventará su propia versión. Aquí es donde empiezan los problemas. Un lugar vacío que dejemos, lo ocupará otro. Comunicar! las situaciones importantes que transite la empresa, hay que comunicarla, con formalidad, sin subjetividades, pero hay que comunicarla. Para ello estarán los especialistas del Departamento de CVL.

Proyectos de integración y trabajo en equipo

La falta de integración en las áreas, debe subsanarse con talleres que involucren la participación de empleados de diferentes áreas. Desde ya debe comprenderse que esta desintegración que viene desde hace mucho tiempo, no se logrará de la noche a la mañana, pero trabajando mancomunada y sostenidamente, se verán los resultados a mediano plazo. Se propone comenzar talleres a partir del 2do. Semestre del 2010, como por ejemplo, "subiéndonos al mismo barco" una jornada en un predio donde se desarrollen distintas actividades de trabajo en equipo y creatividad. Talleres de Circo, Talleres de Risa, Trabajos Comunitarios, Actividades Deportivas y Recreativas. Deben continuarse estos talleres al menos de manera trimestral, para sostener y perdurar los resultados en el tiempo.

Desayunos de trabajo

También colaborará a lograr la integración en las áreas. Es importante saber donde estamos y hacia donde vamos. A fines del 2008 se realizaron desayunos de trabajo donde se expusieron los resultados del 2008 y los objetivos para el 2009. Pero fue una acción aislada, que en el momento generó motivación en los empleados por ser participados de los resultados de la compañía, pero al no ser mantenidos en el tiempo, generó el efecto contrario, desconfianza, disgusto y desmotivación. Para esto estará el departamento de CVL quienes se encargarán de año a año de darle lugar a estas reuniones tan importantes, donde se realiza el balance del año acaecido, y se definen los proyectos y metas a seguir para el año que se inicia. Es la única manera de tirar todos para el mismo lado. También se propone realizar desayunos de trabajo interdisciplinarios, sin temas estipulados, para que cada empleado pueda comentar problemas, inquietudes, propuestas de mejora. Para ello, deberá enviar su presentación a realizar una semana antes de realizarse el desayuno al Dpto. de CVL para que evalúe la viabilidad de exponer dicho tema. Deberán realizarse inicialmente, de manera semestral. Más adelante podrá incrementarse la frecuencia.

Capacitaciones y talleres vivenciales para los mandos medios

Pareciera que los mandos medios son los malos de la película. Y como a toda regla existe su excepción, no es así en el 100% de los casos. Muchas veces se desconoce porque los jefes toman determinadas decisiones, y muchas veces no pueden expresarnos que ellos mismos no están de acuerdo con una decisión, pero no tiene alternativa.

Para ello, es recomendable realizar talleres vivenciales, donde no sólo se les brinde el marco teórico, sino que adicionalmente se le den ejemplos concretos, se realicen situaciones similares a la realidad (incluso planteadas por ellos), y se les den recomendaciones y consejos de cómo actuar en cada caso. El objetivo es lograr arribar en estas jornadas, a que el mismo jefe se de cuenta de cual es la mejor alternativa de solución: “Darle la caña de pescar, y no el pescado”.

Tampoco debe ser un taller aislado por única vez, pues no serviría de nada. Lo que se propone es una serie de talleres vivenciales, con determinada frecuencia (al menos uno por semestre con trabajo prácticos a realizar para presentar al siguiente taller), y luego un asesoramiento personalizado de coaching, administrado por el departamento de CVL.

Esfuerzos sostenidos, resultados perdurables: LARGO PLAZO

Beneficios

Darle continuidad a los quick wins. Darle “publicidad”, “vender” los beneficios de la empresa. Los que están y los que vendrán. Desarrollar un portal dentro de la Intranet donde se mantengan actualizado los beneficios existentes, y poder recibir a través de este canal, sugerencias de quienes lo utilizan. Crear una línea directa de BENEFICIOS, para poder darle soporte y vigencia a los mismos. Esto se plantea a partir del 2do semestre 2011, ya que probablemente requerirá la incorporación de otra persona. Para ello, deberá justificar ante la dirección en números, el departamento de CVL su existencia y ampliación.

Nuevas ideas

Una vez instauradas y puestas en marchas las cuestiones básicas del programa, las que ya están pero deben “venderse” o mejorarse, podrán implementarse las nuevas ideas. Deberán definirse a partir del 1er semestre del 2011 las mejores prácticas para la población de la empresa. Lo más aceptado y usual para iniciar es la gimnasia laboral y los masajes en el puesto de trabajo.

Cuadros de reemplazo

Ya hemos visto y evaluado hasta aquí, la importancia de la sensación de justicia e igualdad de oportunidades en los empleados. Para tener empleados comprometidos y responsables, es fundamental brindar normas claras y que no den lugar a la ambigüedad. Para ello, y una vez instauradas todas las cuestiones hasta aquí enumeradas (Quicks Wins, Mediano plazo y Largo Plazo) sería interesante y favorecedor, establecer una política de cuadros de reemplazo, que le permita visualizar al empleado la posibilidad de crecimiento y promoción que tiene dentro de la compañía. Esto será un gran motivador, que a esta altura, la confianza por el cumplimiento de los objetivos, brindará.

12. CONCLUSIONES FINALES

12.1. Beneficios y Limitaciones de aplicar CVL (a posteriori)

La implementación de un proyecto de Calidad de Vida Laboral, producirá un cambio; y como tal sufrirá rechazos, resistencias, y costos que deberán asumirse. Lo indiscutible, luego del análisis exhaustivo realizado hasta aquí, son los enormes y cuantificables beneficios que resultarán del mismo, tanto para la organización como para los trabajadores. Es por ello, que una vez tomada la decisión de avanzar en un programa de Calidad de Vida Laboral debe haberse analizado todas las variables y posibilidades, ya que al comenzarlo y no darle continuidad o interrumpirlo, puede llegar a resultar exponencialmente peor que no haber implementado nada y continuar como se estaba anteriormente.

Una síntesis de lo importante, los beneficios, y los costos que deberán asumirse. Piénselo bien, evalúe y decida.

	Limitaciones	Beneficios
Empleador	• Aumento de inversiones, luego de replantear, mejorar o reestructurar los puestos de trabajo. • Al mejorar sus empleos, los empleados desearán obtener un mejor sueldo. • El apoyo de todos los directivos de la compañía para lograr el éxito del programa. • Requiere del compromiso y responsabilidad de todos los involucrados al PCVL. • Mayor dedicación de la Gerencia de RR HH incorporando un departamento de CVL.	• Mejora en el desenvolvimiento de las funciones de los empleados. • Menor rotación del personal. • Bajas tasas de ausentismo. • Menos quejas y reclamos por parte de los empleados. • Tiempo ocio reducido. • Mayor satisfacción en el empleo. • Logro del desarrollo organizacional. • Mejora en la calidad de los productos o servicios ofrecidos • Incremento de las ganancias • Mejora de la imagen corporativa. • Aumenta la pertenencia.
Empleado	• Empleados con escasos recursos personales, no pueden aunque les interese. • Empleados que se encuentran en estado de confort que no les interesa comprometer su futuro si eso implica maximizar su rendimiento, desplegando sus recursos. Aunque puedan, no les interesa.	• Evolución y desarrollo individual y del equipo de trabajo. • Elevada motivación. • Lograrán satisfacer importantes necesidades personales. • Los beneficios personales del empleado, alcanzan a su círculo familiar. • Sensación de plenitud, y que el trabajo realmente es su 2do hogar.

12.2. Conclusión y Reflexiones

Cada ser humano es distinto y como tal tiene diferentes necesidades y percepciones de la realidad.

Lejos estamos aún, de poder aplicar en la Argentina (salvo puestos muy puntuales en empresas muy concientes de las necesidades de sus empleados) contratos personalizados. Hay aún toda una cuestión cultural de fondo, que aunque quisiéramos aplicarlo, seguramente fracasaríamos.

Pero no fracasaría acaso un bebé que quisiera correr, si aún no sabe siquiera gatear?

Es sano que sigamos las instancias posibles, paso a paso. Y saber cuales son las posibilidades y alternativas de la empresa a aplicar un PCVL (Programa de Calidad de Vida Laboral), es el primer paso. En base a ello, se podrá ir trabajando cada aspecto, acompañado de un buen proceso de comunicación y seguimiento. Para, una vez cumplimentado el primer paso con pie firme, se inicien otras etapas.

Pero como sabemos bien, hay niños que comienzan a gatear más rápido que otros, algunos se quedan gateando más tiempo que otros hasta comenzar a caminar; algunos porque lo intentaron y cayeron, y ahora les genera miedo volver a intentarlo; otros por comodidad y otros por naturaleza.

En las empresas, como sistemas y organismos, ocurre lo mismo. No habrá un tiempo estipulado de avance en el programa.

El programa no es algo que se instala, como un soft informático y comienzo a gozar de sus beneficios.

Al PCVL hay que “estarle encima”. Es una de esas decisiones de “para siempre”.

Es por ello, que es tan importante tomar conciencia de la verdadera necesidad del programa; y una vez tomada la decisión, hacerlo con responsabilidad y compromiso.

Si bien la Gerencia de Recursos Humanos será quien implemente, administre y de seguimiento continuo al programa, es fundamental que la decisión inicial sea tomada por los responsables de todas las áreas a las que alcanzará el mismo. Esto es una herramienta más, que ayudará a contribuir al éxito del programa; y evitar despreocupaciones y diferencias en la aplicación entre las distintas áreas, pues esto sería veneno para el PCVL, sería el fracaso.

Estoy segura que muchas empresas mediana a grandes, hoy cuentan con algunos de los items propuestos para el PCVL, lo que falta es capitalizar esos beneficios, comunicarlos debidamente, potenciarlos y acompañarlos con nuevas ideas.

Es decir, que probablemente no estén en el paso 0 estas empresas; sino que tienen un andamiaje preparado para mejorar y maximizar la calidad de sus servicios y/o productos.

Para ello, necesitamos madurar. El bebé ya caminó, empezó la escuela, y comienza a crecer. Creció, tomó decisiones y acá está, listo para madurar. Es otra decisión que debe tomar.

Muchas veces hemos oído decir a los padres de familia, para que mi hijo madure necesita chocarse con algunas realidades. Y nada tan cierto.

Nuestras realidades como empresas, son los índices de ausentismo, la cantidad de accidentes, las quejas constantes, el mal clima laboral, la división de las áreas, la mala calidad en nuestros productos o servicios; todo ello, va en desmedro de nuestra imagen como corporación. Esa imagen que tanto nos costó lograr y construir; y que pronto podría desaparecer por no prestarle atención a los colores del semáforo.

“No sólo hay que ser sino también parecer” decían nuestras abuelas, y así es. Muchas veces tenemos todo para lograr el éxito, pero con erróneos mensajes ambiguos, provocamos acercarnos más al piso, que al cielo.

Las percepciones, que son lo que cada uno de nosotros interpretamos de la realidad, debido a las propias experiencias y conocimientos; varían en cada persona.

Pero hay percepciones que ofician de común denominador; y que son las que tenemos que oír para ponernos a trabajar.

El radio pasillo o rumores, son malos. Pero no por eso, hay que ignorarlo, todo lo contrario. Hay que evaluar los motivos que lo originan y trabajarlos. Haremos desaparecer, o al menos minimizar las malas percepciones.

La comunicación formal, clara y verídica, ayuda en gran medida a exterminar estos problemas.

Es muy importante hacer una devolución con alguna frecuencia determinada (según cada empresa) del desempeño del empleado, que se espera de él y como se le darán las herramientas para que lo logre.

Esto disminuirá tensiones, incertidumbre y consecuentemente el estrés. Y mejorará su percepción de la calidad de vida en su trabajo.

Como seres humanos nos encontramos en constante aprendizaje. A veces porque lo buscamos (aprendizaje formal, como un curso, una carrera, etc.) y a veces porque la realidad nos sigue haciendo frente y necesitamos adaptarnos a través del aprendizaje.

Las organizaciones sufren este mismo proceso. Es fundamental entender, sobre todo a los directores de las compañías, que deben cambiar, adaptarse a nuevas realidades; que la respuesta nunca estará en la deshumanización del trabajo, porque la consecuencia será la disminución de sus propias ganancias.

La mejora continua gracias al aprendizaje, será la que necesitará la organización para acompañar este PCVL.

Si se pretende lograr un desarrollo organizacional, deberá comprenderse que la organización está compuesta por personas, y entonces es prioritario, antes que nada, apostar, colaborar y lograr el desarrollo individual de los participantes de la organización. Lograr el exitoso trabajo en equipo y el resto sale por decantación.

Hay que trabajar en los aspectos físicos, psicológicos y emocionales de las personas, para lograr la plenitud con actitudes positivas; ese es el camino a seguir.

Hay que estimular el aprendizaje, hacer trabajar la mente, la creatividad, salir del estado de confort, “MOVERNOS”.

El mundo se mueve, la realidad cambia a cada segundo, las personas evolucionan. Las empresas y organizaciones deben seguir este camino, deben leer nuevamente, como en el pasado, las señales.

No creernos que todo va a seguir bien, sólo porque hasta acá funcionó. Miremos el pasado, aprendamos de la historia, no cometamos los mismos errores. Miremos el futuro, vayamos hacia allí con todo el convencimiento que podemos mejorar, siempre. Eso es lo que nos mantendrá siempre activos y alertas.

Ojo! El semáforo está en amarillo.

**“EMPIEZA A HACER LO POSIBLE, LUEGO
LO PROBABLE Y TERMINARAS HACIENDO
LO IMPOSIBLE”**

Autor:

Lic. María Sol Abades

Tutor:

Lic. Javier Serrano

13. BIBLIOGRAFÍA E INFORMACIÓN

“Psicología Clínica”

Alava, CT.

Editorial San Marcos 1984

“El comportamiento humano en el trabajo: Comportamiento organizacional”

Davis, K & Newstrom

Editorial McGraw – Hill 1987

“Estrés y Trabajo: Una perspectiva Gerencial”

Ivancevich M., John & Michael T. Matteson.

Editorial Trillas 1989

“El comportamiento Humano en el Trabajo”

Keith, Davis.

Editorial McGraw – Hill Interamericana 1991

“Psicología de la Motivación”

Cofer C.

Editorial Trillas 1993

“Administración de los Recursos Humanos”

Chiavenato, Idalberto.

Editorial McGraw – Hill Interamericana 1994

“Fundamentos de Administración”

Robbins, Stephen y Otros.

Editorial Prentice Hall 1995

“Las Organizaciones”

Gibson, Ivancevich, Donelly

Editorial McGraw Hill 1996

“Manual de Psicología de la salud”

Fernandez, C & Perez, M

Editorial Piramide 1998

“Administración: Una perspectiva Global”

koontz, Harold y Werkrich

Editorial McGraw Hill 1999

“Ergonomía”

José Luis Melo

Editorial Journal 2005

“GO Obsequios y Eventos Empresarios”

Consutora

Graciela Lororder

“Feedback Laboral y Satisfacción”

García Alvarez, AI y Ovejero Bernal, A.

<http://www3.uniovi.es/~Psi/REIPS/v1no/art3.html> 2000

“Gerencia de empresas y Administración de la Calidad”

Palomino, Antonio.

Universidad de San Martín 2000

“La otra mirada”

María Paola Scarinci de DelBosco

IAE – Universidad Austral 2005

“Balance vida personal, familiar y laboral”

CONFYE

IAE – Universidad Austral 2005

“Diario Clarín”

Notas de (16/08/2009), (27/09/2009).

“Revista VIVA”

“Infobae.com”

Notas de (7/05/2009), (15/05/2009), (14/05/2009), (21/05/2009).

“Actio Reporte”

Jurisprudencia Laboral

Newsletter 1690 (6/05/2009)