Capítulo

10

La calidad se manifiesta a diario en las acciones que emprendemos hacia los demás.

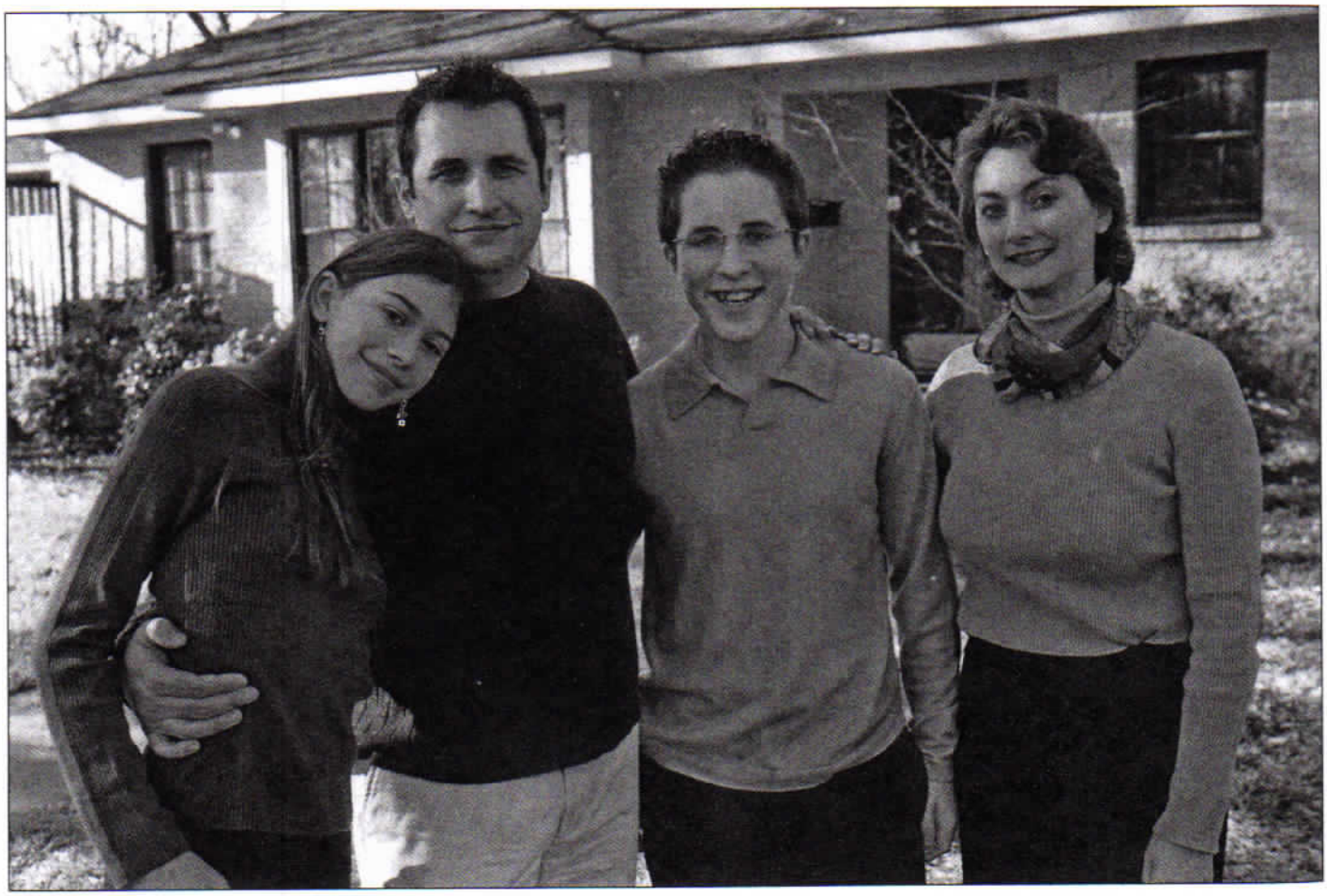
Rafael Guízar Montúfar

Enfoques de calidad de vida en el trabajo

Objetivos

Entender:

- Breve historia de la calidad de vida en el trabajo.
- Concepto de calidad de vida en el trabajo.
- Características de la calidad de vida en el trabajo.
- Sistemas sociotécnicos.
- Diseño de trabajo.



El trabajo diario es vital para lograr una mejor calidad de vida en todos los ámbitos.

General Foods, fabricante de productos alimenticios, es una de muchas empresas que reconocen los altos costos de los recursos humanos en los diseños tradicionales del trabajo.

Pese a los beneficios que aportan a la sociedad, los tiempos cambiantes han hecho menos aceptables esos costos. Por consiguiente, las organizaciones poco a poco empezaron a probar diseños que proporcionaban buenos resultados en el aspecto humano además de gran eficiencia.

En el presente capítulo se explican diversos métodos para lograr trabajos y ambientes laborales más humanizados, por ejemplo, el enriquecimiento del trabajo y los sistemas sociotécnicos, cuya finalidad es ofrecer una mejor calidad de vida laboral para los empleados y lograr mayor productividad para la empresa.

INTERVENCIÓN 12: CALIDAD DE VIDA EN EL TRABAJO

La calidad de vida en el trabajo (CVT) se refiere al carácter positivo o negativo de un ambiente laboral. Su finalidad básica es crear un ambiente excelente para los empleados y que contribuya a la salud económica de la organización.

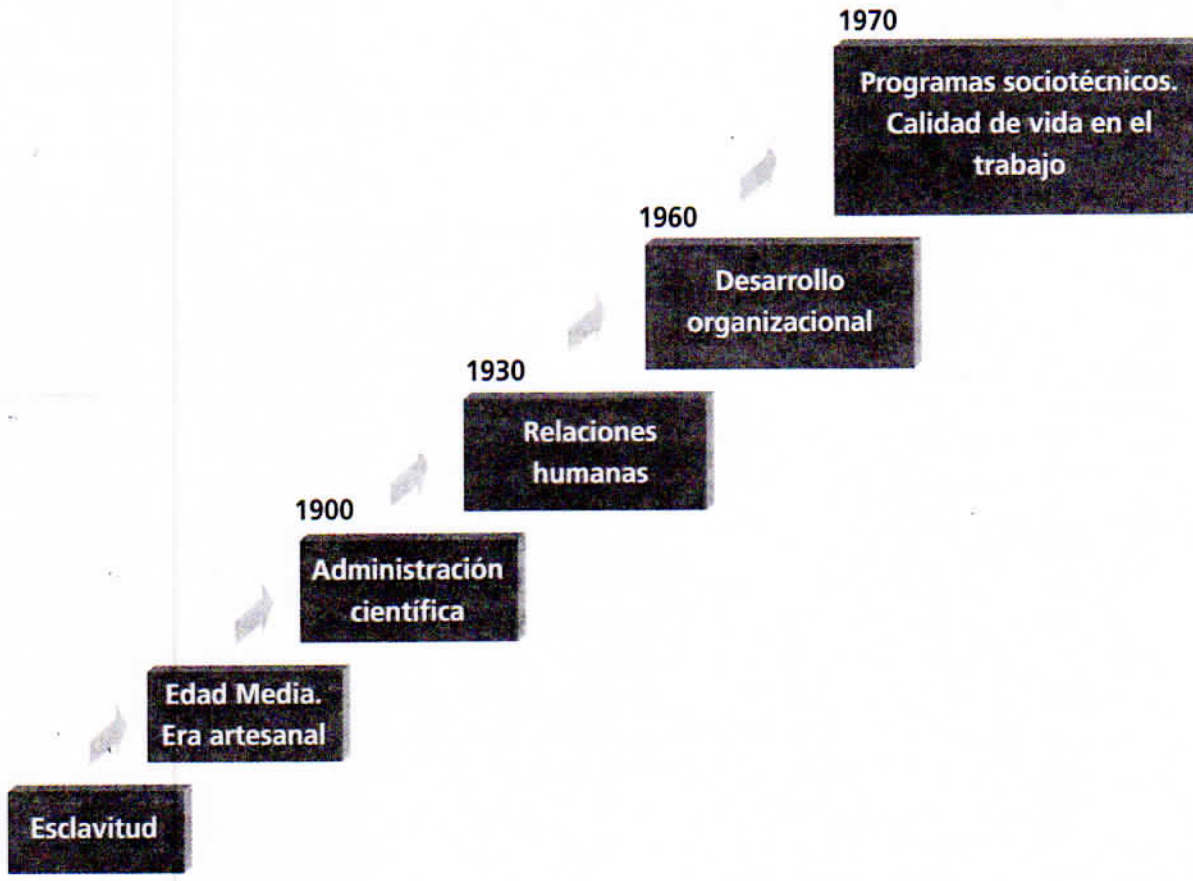


Figura 10.1. Breve historia del origen de la calidad de vida en el trabajo.

Figura 10.2. Calidad de vida en el trabajo (características).

Los elementos de un programa típico de CVT comprenden aspectos tales como comunicación abierta, sistemas equitativos de premios, interés por la seguridad laboral de los trabajadores y la participación de éstos en el diseño de puestos.

Muchos de los programas se centran en el enriquecimiento del trabajo, del cual se hablará más adelante.

Aparte de los programas tendientes a mejorar el sistema sociotécnico de trabajo, los programas de CVT suelen hacer hincapié en el desarrollo de habilidades, la reducción del estrés ocupacional y el establecimiento de relaciones más cooperativas entre la dirección y los empleados.

Durante su evolución, la CVT utilizó la división total del trabajo, una jerarquía rígida y la estandarización de la mano de obra para alcanzar sus objetivos de eficiencia.

En cuanto al aspecto conductual y de desarrollo del personal, éste incrementa sus niveles de educación, salarios e independencia, lo cual le permite satisfacer necesidades más grandes en lugar de trabajar sólo para ganar lo necesario.

TRABAJO HUMANIZADO

La CVT produce un ambiente laboral más humano. Trata de cubrir tanto las necesidades prioritarias de los trabajadores como las de otro nivel. Busca emplear las habilidades más desarrolladas de éstos y ofrecer un ambiente que los estimule a mejorar sus capacidades.

La CVT se basa en el principio de que los trabajadores constituyen capital humano que debe ser desarrollado y no sólo utilizado. Más aún, de acuerdo con este enfoque, el

trabajo no debe implicar condiciones negativas ni constituir una presión excesiva ni perjudicar o degradar el aspecto humano del trabajador. Por último, debe contribuir a que el trabajador se desempeñe en otras actividades vitales, como los de ciudadano, cónyuge o padre.

En un aspecto fundamental, el trabajo humanizado presupone que se debe ofrecer lo mejor para los trabajadores: los empleos, la tecnología y el ambiente. No es una acción única que se mantiene de manera indefinida. Por el contrario, se necesita un reajuste continuo de esos factores con el fin de mantener el equilibrio.

La frase *calidad de vida en el trabajo* fue introducida en Estados Unidos al final de la década de 1960 para tratar de solucionar el estrés en las empresas causado por la pobre calidad de vida en el lugar de trabajo, lo cual dio lugar a:

- Sistemas sociotécnicos de trabajo mejorados.
- Equipos de trabajo naturales.

El siguiente paso de los empleos enriquecidos es "enfocar" los equipos de trabajo. Cuando los empleos han sido diseñados de tal manera que una persona desarrolla un ciclo completo de trabajo para producir un artículo completo o una subunidad de él, se dice que está desempeñando un módulo natural de trabajo. El trabajo influye en forma natural desde el principio hasta el fin y proporciona al individuo una sensación de identificación y significación de la tarea. De manera similar, pueden integrarse varios empleos en un equipo natural de trabajo que desempeñe una unidad completa de trabajo. Por ello, los empleados cuyas tareas requieran que trabajen juntos están más capacitados para aprender unos de otros y para desarrollar un equipo. Los equipos naturales de trabajo también permiten que aquellos que desempeñan una labor rutinaria desarrollen más sensibilidad para poder dar significado a la tarea, que se sientan más unidos a un equipo mayor que desempeña una tarea importante. Así, resulta sorprendente cómo nuestro deseo de lograr la especialización lleva con frecuencia a la separación de personas que son necesarias para integrar equipos naturales de trabajo.

El siguiente paso de los empleos enriquecidos y los equipos naturales de trabajo son los sistemas sociotécnicos de trabajo mejorados, en los cuales toda la organización o una parte de ella crean un sistema equilibrado, humano y técnico. El objetivo es desarrollar un enriquecimiento total del trabajo, que requiere cambios de mayor magnitud, particularmente en los procesos de fabricación especializada.

El proceso completo de producción podría requerir una nueva reingeniería con el fin de integrar las necesidades humanas, mientras que otros establecimientos necesitarían cambios para poder propiciar el trabajo en equipo. El objetivo fundamental es diseñar un sistema completo de trabajo que sirva tanto a las necesidades de las personas como a los requerimientos de producción.

EXPERIMENTOS SOCIOTÉCNICOS

Se han realizado numerosos experimentos innovadores relacionados con la calidad de la vida laboral y los sistemas sociotécnicos enriquecidos. Durante la década de 1960 se

llevaron a cabo dichos experimentos en Volvo (Suecia) y en General Motors (Estados Unidos), ambas empresas del ramo automotriz, además de otro realizado en General Foods de Topeka (Estados Unidos), que se menciona al principio de este capítulo. La información que se obtiene mediante esos experimentos da una idea de lo que se ha aprendido de cada uno. De hecho, se siguen efectuando otros experimentos, como los de Digital Equipment.

A principios de la década de 1970, Volvo construyó una nueva planta de armado en Kalmar, Suecia, donde trató de incorporar innovaciones técnicas, de gerencia y sociales que cubrieran mejor las necesidades de los empleados. El diseño costó casi 10% más que una planta convencional, pero Volvo corrió ese riesgo porque confió en asegurar de ese modo una mayor satisfacción y productividad, así como una reducción del ausentismo y la rotación del personal. La fábrica fue diseñada para armar 60 000 automóviles al año utilizando equipos de 15 a 25 trabajadores para cada tarea importante. Por ejemplo, un equipo arma sistemas electrónicos mientras otro se ocupa de los frenos. Cada equipo cuenta con su propia área de trabajo y bastante autonomía. El equipo asigna el trabajo a los miembros y establece el ritmo del mismo. No existe línea de montaje. Los equipos pasan a la zona correspondiente a recoger un vehículo cuando lo necesitan, y lo transportan a su lugar de trabajo. Cuando terminan, el automóvil se coloca en la siguiente zona, procedimiento que permite a cada equipo trabajar a su propio ritmo, siempre y cuando se cumplan los requerimientos de producción.

Cada equipo se encarga de abastecerse el material necesario y maneja su propio inventario. Esta situación es muy diferente a la línea tradicional de ensamble. Volvo continuó sus esfuerzos de incrementar la eficiencia y de mejorar la calidad de la vida laboral mediante otros experimentos en sus plantas de montaje de autobuses, taxis y camiones en toda Suecia.

Evaluaciones independientes de su éxito en Kalmar revelaron que tanto los costos de los trabajadores de la planta como los de los oficinistas eran los más bajos de la compañía. Los empleados señalan que sus trabajos son mejores que los de la línea tradicional

Figura 10.3. Relación entre CVT y productividad.

de montaje, y sienten un mayor deseo de poder tomar la iniciativa y lograr su desarrollo en el trabajo.

¿Cuáles son los criterios en que se basa el diseño sociotécnico de las organizaciones?

1. Integrar funciones de apoyo en el trabajo diario, tales como:
   - mantenimiento
   - control de calidad
   - procesos sociales (conflicto, liderazgo, motivación)
2. Diseño del trabajo que constituye un desafío. Todas las actividades deben requerir habilidades de orden superior, tales como planeación, diagnóstico, etc. Además, la tecnología del trabajo debe estar diseñada para eliminar trabajos monótonos y rutinarios.
3. Movilidad en los puestos y pagos por aprendizaje. Se debe considerar la conformación de grupos semiautónomos de trabajo y pagar por lo que el personal aprende y no por lo que hace.
4. En este enfoque, los supervisores actúan como facilitadores y no como jefes, es decir, son responsables de desarrollar grupos y de facilitar que éstos tomen decisiones.
5. Por último, si se cuenta con información disponible en todos los niveles de la organización, la toma de decisiones se realiza lo más cerca posible del problema, además de que se crea un sistema permanente de retroalimentación del desempeño.

Para comprender con claridad lo anterior, conviene recordar lo que señala Víctor Borrás Setién, director de servicios corporativos, informática y desarrollo de nuevos productos de Bancomer, uno de los bancos más importantes de México, ahora fusionado con BBVA: "Como siempre, las máquinas no son lo más importante. Unas 300 personas forman parte del Departamento de Sistemas, que en su mayoría han sido capacitadas por la propia institución. Esta área ha sido víctima del canibalismo. Desde hace 15 años se sigue el enfoque de desarrollar a nuestra gente. Todos los años se hacen programas de becarios, con grupos de 50 o 60 personas, casi todos pasantes de carrera de cualquier especialidad. Luego de un programa de seis meses se recluta a los mejores como analistas y programadores."

Por ello, este banco ha tenido que contratar a muy pocas personas de los niveles intermedios, pero al mismo tiempo le obliga a reforzar su labor de capacitación, ya que deben ser expertos tanto en el negocio bancario como en el aspecto computacional, lo cual les permite alcanzar una mayor calidad de vida en su trabajo.

CONCLUSIÓN

No existe una definición concreta de lo que es calidad de vida en el trabajo; sin embargo, una persona ciertamente la experimenta cuando se presentan los siguientes factores:

a) La persona desea estar en la organización y no se siente obligada a permanecer en ella.

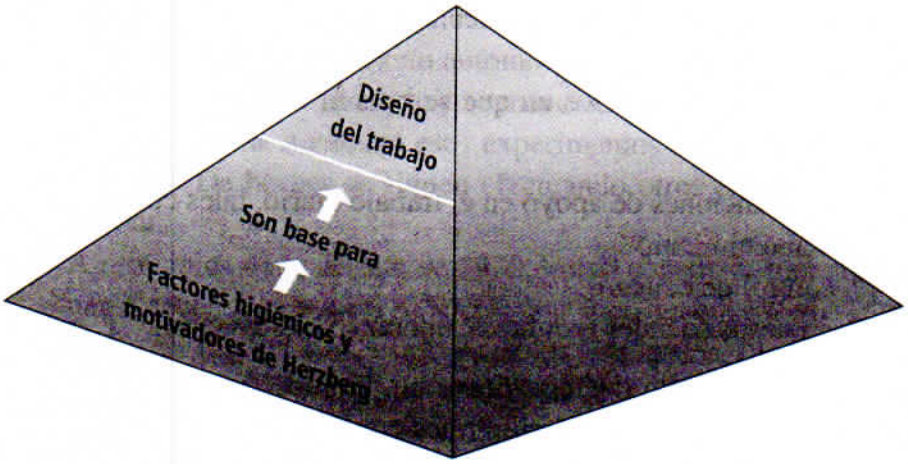


Figura 10.4. Origen del diseño del trabajo.

b) Experimenta un deseo natural de realizar bien sus tareas en el primer intento.
c) El personal encuentra en su trabajo facetas tan importantes o más que en otros aspectos de su vida.

Es prudente remarcar que la auténtica calidad de vida en el trabajo implica mantener un equilibrio e interrelacionar los siguientes tres aspectos claves en la vida de todo ser humano:

- persona
- trabajo y
- familia

INTERVENCIÓN 13: ENRIQUECIMIENTO DEL TRABAJO

También considerado como diseño del trabajo, este tema cobra especial importancia por el interés actual sobre la calidad de vida en el trabajo. Existe una estrecha relación al respecto. Herzberg acuñó este término basándose en la investigación de los factores de motivación e higiénicos.

Enriquecimiento del trabajo significa agregar motivadores adicionales a un empleo para hacerlo más gratificante. Sin embargo, el término ha sido aplicado a casi cualquier esfuerzo relacionado con la humanización del trabajo; asimismo, es una ampliación del concepto de expansión del trabajo que busca dar a los trabajadores una mayor variedad de ocupaciones con el fin de reducir la monotonía. La diferencia entre estas dos ideas permite presuponer que el enriquecimiento del trabajo se encamina a satisfacer necesidades de más alto orden, mientras que la expansión se concentra en agregar tareas a la labor del empleado con el fin de incrementar su variedad.

Los dos enfoques pueden mezclarse entre sí, tanto expandiendo el número de tareas como agregando más motivadores en un doble intento por mejorar la CVT.

BENEFICIOS DEL DISEÑO (ENRIQUECIMIENTO DEL TRABAJO)

El enriquecimiento del trabajo genera muchos beneficios:

- Su resultado general es un enriquecimiento de la función que estimula el crecimiento y la autorrealización.
- El trabajo se presenta de tal manera que se impulsa la motivación interna, debido a la cual el desempeño debe mejorar, lográndose así un trabajo más humano y productivo.
- Ciertos síntomas negativos, tales como la rotación, el ausentismo, las quejas y el tiempo improductivo tienden a reducirse.
- El trabajador desempeña mejor su tarea, se siente más satisfecho y más autorrealizado, por lo que está capacitado para participar en todas las actividades vitales con mayor eficacia.
- La sociedad se beneficia de una persona que actúa con mayor eficacia y desempeña mejor su trabajo.

En una compañía manufacturera de celdas automotrices se lograron extraordinarios resultados con la técnica del enriquecimiento del trabajo. Al principio los empleados trabajaban en una línea de ensamble, en la que cada uno realizaba sólo una pequeña parte del armado total, con la que no se rebasaban las expectativas de productividad establecidas.

La gerencia tomó la decisión de enriquecer el trabajo no porque existiera algún problema específico, sino porque la tarea *parecía ser* apropiada para el enriquecimiento. Al implantar el procedimiento enriquecido, cada trabajador completaba toda la celda y era personalmente responsable de ello. Los empleados desarrollaron con rapidez mayor interés por su trabajo. Las quejas controlables bajaron y la productividad mejoró de manera notable en seis meses. Dado que no se efectuaron otros cambios en el departamento, la mayoría de estos logros fueron resultado del enriquecimiento del trabajo. En la ciudad de León, Guanajuato, la empresa de Calzado Quirelli, que se citó en un caso del capítulo anterior, aplica estos principios, cada año lleva a cabo un concurso en el que se forman equipos de trabajo integrados por operarios de diferentes departamentos que deben lograr producir un zapato en su totalidad, en el menor tiempo posible y con los estándares de calidad deseados. Se otorgan atractivos premios al equipo ganador. Interesante, ¿no es así?

APLICACIÓN DEL ENRIQUECIMIENTO DEL TRABAJO

Visto en términos de los factores de motivación de Herzberg, el enriquecimiento del trabajo ocurre cuando una misma labor es más interesante, se alienta el logro y existe oportunidad de crecimiento, así como responsabilidad, progreso y reconocimiento. Sin embargo, los empleados son los últimos jueces sobre qué es lo que enriquece su trabajo. Lo único que puede hacer la administración es incorporar métodos y técnicas para enriquecer el trabajo y después experimentar con ellos en el sistema laboral para determinar si los empleados reconocen que ha habido tal enriquecimiento.

DIMENSIONES CENTRALES DEL TRABAJO

Hackman y Oldham identificaron cinco dimensiones centrales que pueden enriquecer el trabajo.

Es deseable que cada trabajo las contenga todas. Si falta una de ellas, los trabajadores se marginan en el aspecto psicológico y la motivación suele reducirse.

Las dimensiones centrales tienden a impulsar la motivación, la satisfacción y la calidad del trabajo, y a reducir la rotación y el ausentismo.

¿Cuáles son esas cinco dimensiones?

1. Variedad en la tarea: desempeño en varias ocupaciones.
2. Identificación con la tarea: desempeño de una unidad completa de trabajo.
3. Significado de la tarea: hacer importante el trabajo.
4. Autonomía: cierto control del empleado sobre sus propios asuntos.
5. Retroalimentación: información sobre el desempeño.

Las principales limitaciones de los programas de enriquecimiento del trabajo y de la CVT son:

a) Algunos empleados pueden no desear empleos enriquecidos si:
- Son incapaces de tolerar mayor responsabilidad.
- No gustan de desempeñar tareas más complejas.
- Se sienten incómodos con el trabajo en grupo.
- No gustan de reaprender (argumento central de la famosa quinta disciplina de Peter Senge, al hablar de organizaciones que aprenden).
- Prefieren la seguridad y la estabilidad.
- Se sienten a gusto con la autoridad del supervisor.
- Sus habilidades no son adaptables.
- Prefieren renunciar a sus empleos.

b) El equipo complicado puede no ser adaptable.

c) El programa puede desequilibrar el sistema de producción.

d) Pueden reducir las funciones del *staff* o de los supervisores.

e) Los empleos enriquecidos pueden aumentar la insatisfacción económica.

f) Pueden aumentar los costos:
- iniciales de capacitación.
- a largo plazo, tales como más equipo.

A continuación se presenta un texto cuya lectura le hará reflexionar.

La carta decía así:

Estimado lector:

Usted no me conoce y yo a usted tampoco, su nombre y dirección los tomé del directorio telefónico que tengo en la mesita de al lado de mi cama aquí en el hospital.

Tengo que hacerle una petición totalmente imposible, pero estoy tan desesperado que quiero intentarlo todo aunque sea una absurda fantasía. Sin más rodeos le diré que necesito que me regale seis meses de su vida.

Los necesito con urgencia, créame, pues los doctores me dicen que me queda muy poco tiempo y quiero cambiar mucho de lo que hice y también quiero hacer todo lo que ni siquiera me di oportunidad de intentar.

Es increíble lo rápido que crecen los tumores en la cabeza y lo sigilosos que son los muy cobardes.

Hace apenas un mes que yo tenía una vida como la suya, tenía mis planes, mis sueños, pero ahora sólo tengo un puñado de días para convencerlo de que me regale seis meses.

A continuación le presento una lista de cosas, para que vea que mis intenciones son sinceras y que sus seis meses no serán desperdiciados.

- Amaría cada minuto de esos seis meses, les extraería todo el jugo de felicidad, daría gracias por el regalo de estar vivo cada segundo y buscaría crecer, pero no como lo hice yo, que subí hasta los puestos más altos de grandes compañías sacrificándolo todo, hasta mi familia por "ser más", porque pensaba que esto era sinónimo de poseer muchas cosas y al fin y al cabo me estoy muriendo igual que cualquier otra persona.
- Dejaría de mortificarme por problemas imaginarios y me concentraría en arreglar los que sí son reales.
- Dejaría de tratar de agradar a los extraños y me dedicaría a complacer a las personas que amo en lugar de hacerlas llorar o ignorarlas.
- Trataría de recordar la niñez de mis hijos que pasó volando porque nunca estuve con ellos.
- Viviría realmente mi vida, y no como antes que hacía lo que otros me decían que era lo más "apropiado".
- Definiría el "éxito" como un proceso en el que se tiene que involucrar de manera equilibrada la parte espiritual y emotiva de cada persona, y no sólo la material.
- Mis amigos serían gente sincera, que vieran en mí a un hermano, no a alguien contra el que hay que competir en todo.
- Aprendería de todo lo bueno y lo malo que me pasara, porque en cada situación vería una lección que Dios quiere que aprenda y me daría cuenta de que la mayoría de las veces lo que ahora parece malo, es la semilla de lo que mañana será una bendición.
- Dejaría de perder el tiempo añorando lo que no tengo y disfrutaría de lo que sí tengo.
- Dejaría de colgarme a los muchos logros que he obtenido y me daría permiso de sentirme satisfecho.
- Trataría de ser mejor persona, mejor esposo, mejor padre, mejor amigo, mejor hermano, mejor hijo, porque gran parte de lo que es una persona se lo debe a todos los que lo rodean.
- Trabajaría por dejar un mundo mejor que el que encontré, más limpio, con más vida, porque mi familia no sólo son mis hijos sino todos mis descendientes, y no quiero que reciban un basurero tóxico por hogar.

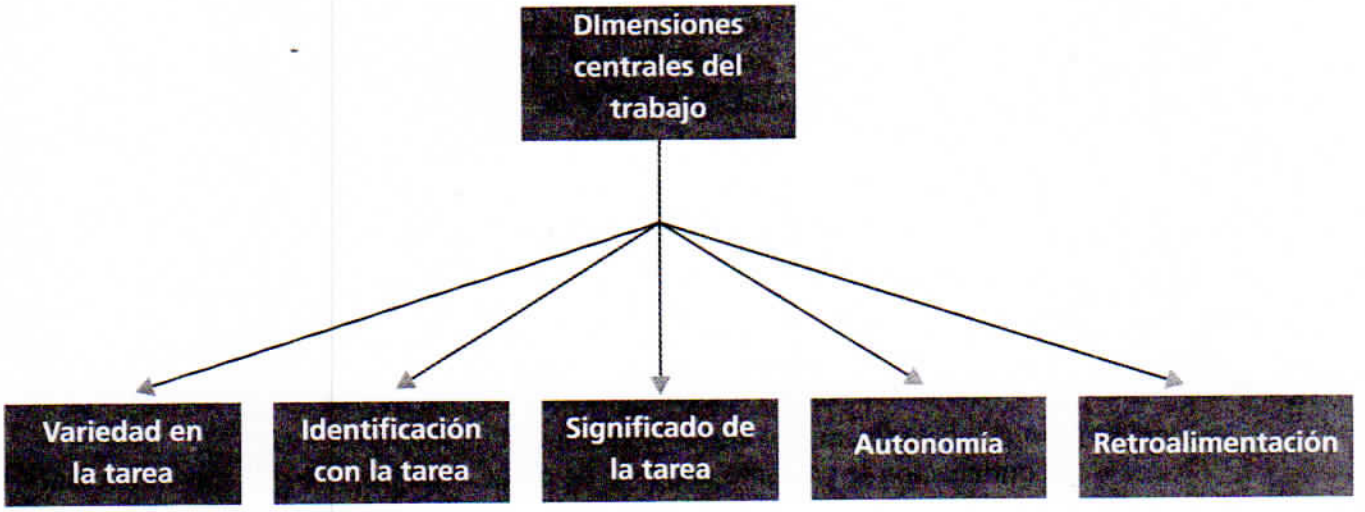


Figura 10.5. Dimensiones de Hackman y Oldham.

- Buscaría a Dios con menos prisa, porque durante mi vida pensé que no lo necesitaba y hoy ya no tengo tiempo para encontrarlo.

Así es que por favor... ¿Me regala usted seis meses de su vida?

Le juro que serán los seis meses mejor vividos, los más felices, los más plenos que persona alguna haya vivido jamás. Sé que para mí es demasiado tarde y que ya nada se puede hacer, pero le suplico: ¡regálese esos seis meses y vívalos como yo no puedo hacerlo más!

Sinceramente suyo...

Resumen

Es indudable que desde el momento mismo en que el hombre apareció sobre la faz de la Tierra ha tenido la inquietud de buscar las razones de su existencia. Además, aunada a esa inquietud, han surgido diversas hipótesis relacionadas con la definición de la calidad de vida en el trabajo (CVT).

En este capítulo se explicaron las principales etapas de la historia del trabajo y se determinó el momento en que se realizaron los primeros estudios relacionados con ese tema.

La CVT se refiere al carácter positivo o negativo de un ambiente laboral. Su finalidad básica es crear una atmósfera laboral excelente para los empleados que contribuya a mejorar los índices económicos de la organización.

Existen ciertos elementos claves que pueden contribuir a la CVT, entre ellos: reconocimiento al trabajo, supervisión adecuada, trabajo desafiante, clima laboral armonioso, equidad (modelo de J. Stacy Adams), desarrollo integral y enriquecimiento del trabajo.

El trabajo humanizado presupone fundamentalmente que es preferible ofrecer lo mejor para los trabajadores: los empleos, la tecnología y el ambiente laboral.

Los experimentos sociotécnicos surgen en la década de 1960. Volvo, empresa automotriz sueca, es una de las pioneras al respecto.

Lo anterior guarda estrecha relación con el diseño o enriquecimiento del trabajo, el cual se origina a partir de los estudios de Herzberg de los factores higiénicos y motivadores.

El enriquecimiento del trabajo consiste en crear cinco dimensiones clave o fundamentales que permiten que éste sea algo real, a saber:

- Variedad de la tarea.
- Identificación de la tarea.
- Significado de la tarea.
- Autonomía.
- Retroalimentación.

Términos y conceptos de repaso

Calidad de vida en el trabajo (CVT)
Sistemas sociotécnicos
Diseño del trabajo
Dimensiones centrales del trabajo
- Variedad de la tarea
- Identificación de la tarea
- Significado de la tarea
- Autonomía
- Retroalimentación

Preguntas para análisis

1. Piense en cuatro empleos clásicos en los que la monotonía sea el ingrediente principal. Mediante el empleo del concepto de enriquecimiento del trabajo, defina cómo lograría aplicar las dimensiones centrales o fundamentales (variedad de la tarea, identificación de la tarea, etcétera).
2. ¿Cómo se pueden enfrentar la pequeña y mediana empresas al reto de aplicar los conceptos básicos de la CVT?
3. Si usted ha detectado alguna organización que aplique estos conceptos, cite el ejemplo y explíquelo.
4. Seleccione una nota periodística o un informe de televisión que se refiera a la aplicación de la CVT. Explique cómo pueden beneficiar estos factores la calidad general de vida de las personas.
5. ¿Qué tipos de necesidades, según Maslow y Herzberg, trata de satisfacer la CVT?
6. Piense en un negocio de venta de hamburguesas. Indique con claridad cómo se podrían aplicar las dimensiones fundamentales mencionadas. Puede apoyar su respuesta tomando como referencia la pregunta 1.
7. Por su propia naturaleza, diversos empleos generan tensión, por ejemplo, el de controlador aéreo. ¿Se puede aplicar la CVT en este tipo de empleos? Fundamente su respuesta.

El siguiente es un cuestionario aplicable a la intervención 13: Enriquecimiento del trabajo.

Lea cada una de las afirmaciones y ponga un círculo en torno al número que se aproxime más a su manera de pensar. Analice sus respuestas en el contexto de su trabajo presente o de su experiencia laboral pasada.