



Universidad de Valladolid

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y DEL TRABAJO DE
SORIA

Grado en Relaciones Laborales y Recursos Humanos

TRABAJO FIN DE GRADO

**La calidad de vida en el trabajo y el
importante papel de los recursos humanos**

Presentado por: Grace Daniela Abril Pérez

Tutelado por: Marta Martínez García

Soria, 6 de junio de 2022

CET

FACULTAD de CIENCIAS EMPRESARIALES y del TRABAJO de SORIA

RESUMEN

Este trabajo de fin de grado muestra la evolución de la Calidad de Vida Laboral desde su origen hasta la actualidad, así como las distintas definiciones que han surgido en función de las dos perspectivas. Asimismo, se muestran las dos dimensiones relacionadas con la CVL: la objetiva y subjetiva. Además, se propondrá a las empresas la realización de un programa como método para incrementar la calidad de vida en la empresa. Por último, se realizará una propuesta de plan de CVL para un taller mecánico de San Esteban de Gormaz.

El objetivo principal de este trabajo es conocer el origen, la diversidad conceptual y las teorías que han servido de guía para encauzar el término de CVL. A su vez, también es importante conocer y distinguir las dos dimensiones de la CVL junto con sus indicadores e ítems.

Finalmente, se elaborará un programa de CVL para un taller en donde se analizarán exhaustivamente las fases a seguir para el proceso de elaboración empezando por el diagnóstico de la situación, continuando con el planteamiento del problema y terminando con la estrecha relación que tiene la CVL y los RRHH.

SUMMARY

This final degree project shows the evolution of the work quality life (WQL) from its origin until current affairs, just like the different definitions that have appeared based on two perspectives. Likewise, it shows two dimensions related to WQL: the objective and subjective. Furthermore, I propose doing programs for the companies like methods for improving the quality of life in their companies. Finally, a proposal will be made for a programme for a mechanical workshop in San Esteban de Gormaz about WQL.

The main goal of this project is to know the of the origin WQL, variety of definitions and theories which have used as trail to funnel the WQL definition. At the same time, it is also important to know and distinguish the two dimensions of WQL with their indicators and items.

Lastly, I will elaborate a program about WQL for a mechanical workshop where I will analyse thoroughly the stages to follow in the programme beginning with a diagnostic of the situation, going on to problem statement and finishing with the close relationship between WQL and Human Resources.

Palabras clave: Calidad de vida laboral, satisfacción, seguridad, motivación y personas

Key words: Work quality life, satisfaction, security, motivation and people

ÍNDICE

RESUMEN

INTRODUCCIÓN 1

Justificación 1

Objetivos..... 2

Metodología..... 2

Estructura del trabajo..... 2

BLOQUE I: APROXIMACIÓN TEÓRICA AL CONCEPTO DE CALIDAD DE VIDA LABORAL

1 El concepto trabajo y las necesidades humanas 3

2 Evolución de los RRHH 5

3 Calidad de Vida laboral (CVL) 6

3.1 Generalidades..... 6

3.2 Origen de la calidad de vida laboral y teorías de aplicación..... 7

3.3 Definición de la calidad de vida en el trabajo..... 10

3.4 Perspectivas de la CVL..... 12

3.5 Dimensiones o variables de la CVL 14

3.6 Descripción de los indicadores de la CVL..... 17

4 ¿Qué tienen que hacer las empresas para conseguir una buena calidad de vida laboral? 20

4.1 Programa de CVT 20

4.1.1 Limitaciones del plan de CVL..... 23

4.2 Beneficios del programa de CVL 25

BLOQUE II: PROPUESTA DE UN PROGRAMA DE CVL Y SUS RESULTADOS PARA UNA EMPRESA UBICADA EN SAN ESTEBAN DE GORMAZ (SORIA)

1 Plan de CVL en una empresa de automoción 27

1.1 Diagnóstico actual de la CVL..... 28

1.2 Planteamiento del problema..... 31

1.3	Relación entre el departamento de RRHH y la CVT	32
2	Buenas prácticas recomendadas a la empresa SEG	33
BLOQUE III: CONCLUSIONES		
1	Conclusiones generales.....	35
2	Conclusiones en relación al caso practico	36
BLOQUE IV: REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS		
BLOQUE V: ANEXOS		
1	Anexo I al XVI	42

INTRODUCCIÓN

Las empresas actualmente están creando entornos laborales centrados en los trabajadores con el objetivo de que estén motivados y dispuestos a contribuir con un mejor desempeño. Y de este modo, incrementar la productividad y la eficacia de la empresa.

En relación a esta cuestión se ha publicado recientemente un estudio sobre la felicidad laboral en España donde la sitúa por debajo de la media europea con un 71%, una calificación muy baja, en comparación con países del norte de Europa, cuyas calificaciones están por encima del 80%. Extrapolando los datos podríamos decir que más de un tercio de los españoles no son felices con sus puestos de trabajo (Jiménez, 2022).

Las organizaciones muestran cada vez más un mayor interés por conocer profundamente la calidad de vida laboral, así como las medidas que se pueden implementar para mejorarla. Por otro lado, los trabajadores desean percibir esa calidad de vida laboral, aunque hay que tener en cuenta que no todos tendrán las mismas emociones con el trabajo ni las mismas necesidades.

Para estudiar las necesidades de los individuos surgieron las teorías de Maslow, Hull, McGregor y Herzberg. Estas teorías relacionaron directamente a la persona con el trabajo desde diferentes puntos de vista. Por otra parte, la teoría de sistemas y la sociotécnica analizaron aspectos relacionados con el entorno laboral y el trabajo en equipo. Todo esto generó distintas interpretaciones de la calidad de vida laboral.

Independientemente, de la diversidad conceptual que caracteriza a la calidad de vida laboral su esencia sigue siendo la misma, es decir, el objetivo principal es buscar la satisfacción de los trabajadores y así aumentar la productividad de la empresa.

Justificación

Las empresas muestran interés por conocer e integrar la calidad de vida en sus empresas. Sin embargo, muy pocas consiguen obtenerla a un nivel alto ya sea porque desconocen las medidas a implementar, les suponen costes u otros aspectos.

La elección de este tema también responde a motivos personales. Desde que empecé a cursar la materia de RRHH siempre he tenido la curiosidad de saber cómo algunas empresas han logrado conseguir una mayor calidad de vida en el trabajo y un bienestar psicológico de las personas que trabajan en la compañía. Además, dicho interés también

se debe a su connotación subjetiva debido a que es compleja de analizar y supone un reto para mí.

Objetivos

El objetivo general del presente trabajo es poner de relieve la importancia de la calidad de vida en las empresas cuyo interés se encuentra en auge y su análisis permitirá que las empresas tengan documentos de apoyo para poder implementarla en su organización.

Por otro parte, como objetivos específicos, se tienen los siguientes:

- Conocer la evolución de la calidad de vida laboral, sus dimensiones e indicadores
- La elaboración de un plan de calidad de vida laboral a través de un caso práctico

Metodología

En primer lugar, se han utilizado fuentes secundarias para obtener información sobre el origen, teorías, conceptos, dimensiones e indicadores, principalmente a través de informes, libros, documentos web y artículos.

En segundo lugar, se ha realizado un caso práctico aplicando la investigación anterior y se ha analizado la empresa SEG. En este caso, se han utilizado fuentes de información primaria como un cuestionario y una entrevista.

Estructura del trabajo

La memoria que se presenta se estructura en cinco bloques. En primer lugar, el capítulo primero trata sobre el origen, los conceptos, las teorías que surgieron a raíz de la Revolución Industrial y las dimensiones e indicadores que relacionaron la calidad de vida laboral.

En segundo lugar, el capítulo segundo trata sobre una propuesta de un programa de calidad de vida laboral para una empresa de automoción ubicada en San Esteban de Gormaz (Soria). Para la elaboración del programa se han analizado los datos arrojados por la encuesta a través de un análisis estadístico de las variables objetivas y subjetivas de la calidad de vida laboral, integrando de manera conjunta sus respectivos ítems. Además, también se ha conocido la percepción de la dirección sobre la calidad de vida laboral de su empresa y la relación de las funciones de RRHH con la calidad de vida laboral. Por último, se han recomendado unas buenas prácticas en base a los resultados.

En tercer lugar, el capítulo tercero comprende las conclusiones tanto del estudio teórico como del estudio práctico. El capítulo cuarto presenta las referencias bibliográficas. En el último capítulo se presentan los anexos.

BLOQUE I: APROXIMACIÓN TEÓRICA AL CONCEPTO DE CALIDAD DE VIDA LABORAL

En primer lugar, en este capítulo se va a tratar los orígenes del trabajo y su relación con las necesidades de Maslow. En segundo lugar, se profundizará en la calidad de vida laboral para conocer sus orígenes, definiciones, perspectivas, dimensiones e indicadores. Finalmente, se explicarán las acciones que debe de realizar la empresa para alcanzar una buena calidad de vida en la empresa.

1 EL CONCEPTO TRABAJO Y LAS NECESIDADES HUMANAS

Antes de profundizar en el concepto de calidad de vida en el trabajo es necesario comprender qué es el trabajo.

Antiguamente, el trabajo estaba relacionado con los gremios y oficios, pero fue en el siglo XIX con la Revolución Industrial y los inicios del Derecho Laboral, cuando se introdujo el término trabajo tal y como lo entendemos ahora (Fuentes, 2021). En esta época se consiguieron conquistas sociales como la jornada de 8 horas, vacaciones, sistemas de pensiones, un sueldo mínimo, leyes relacionadas con la seguridad en el trabajo, entre otras (Cabieses, 2013).

La RAE (2014) define al trabajo como “la acción y efecto de trabajar”. Por otro lado, la OIT (2004) define al trabajo como “el conjunto de actividades humanas, remuneradas o no, que producen bienes o servicios en una economía, o que satisfacen las necesidades de una comunidad o proveen los medios de sustento necesarios para los individuos”.

El trabajo es una actividad que conforma la vida de las personas, no solo porque distribuye nuestro tiempo sino también porque nos permite obtener una serie de recompensas económicas, materiales, psicológicas y sociales y desarrollar la personalidad (Yela Granizo, 1982).

Generalmente la actividad laboral se lleva a cabo en organizaciones formales que se rigen por un conjunto de normas, estructuras y procedimientos. También en ellas se procede a la división del trabajo, la asignación de roles, la definición de los distintos niveles

jerárquicos, la determinación del horario, tareas a realizar y condiciones en las que se realizarán y la tecnología que se va a emplear (González, Peiró, & Bravo, 1996, p. 161).

Este concepto ha ido evolucionando y adaptándose a las necesidades sociales y a los cambios tecnológicos que se han ido produciendo (Jiménez, 2022). Podemos decir que la evolución del trabajo ha sido simultánea a la evolución humana. Sin embargo, las necesidades de los humanos también han ido cambiando.

La teoría de Maslow (1954) establecía que todos los seres humanos teníamos las mismas necesidades con independencia de su sexo, edad o cultura. La única diferencia que había era la manera de satisfacerlas, ya que una vez que se tuvieran satisfechas las necesidades más primarias se buscaría satisfacer las de orden superior y, así sucesivamente (San Antonio Sanchón, 2016, p. 22). Según Maslow estas necesidades son cinco y están clasificadas en orden ascendente según la importancia y la influencia que tienen en el comportamiento humano (García Govea, Posada Vázquez, & Hernández Rangel, 2012, p. 4):

1. Necesidades fisiológicas: relacionadas con el alimento, homeostasis, descanso o el deseo sexual. Son la base de la pirámide de Maslow.
2. Necesidades de seguridad: los seres humanos deben de sentirse protegidos y para ello será necesario evitar tanto los riesgos físicos como psicológicos. Cuanto mayor sea la seguridad, mayor será la motivación para el trabajador.
3. Necesidades sociales o de pertenencia: el ser humano es social por naturaleza así pues surge la necesidad de comunicarnos con otras personas, pertenecer a un grupo, sentirse integrado y aceptado dentro del mismo.
4. Necesidades de estima: satisfechas las necesidades de pertenencia, el ser humano tiende a buscar el reconocimiento tanto propio como de los demás. Esta necesidad produce estatus, prestigio y seguridad en uno mismo y hacia los demás.
5. Autorrealización: el ser humano busca la superación en todos los niveles (físico, psíquico y social). Además, busca dejar huella y llevar su talento hacia lo más alto.

Estas necesidades son simplemente una serie de categorías ordenadas en función del conjunto de realidades que mueven la acción humana (García Govea, Posada Vázquez, & Hernández Rangel, 2012, p. 4). La teoría de Maslow fue muy criticada debido a que

no todos los seres humanos somos iguales ni tenemos las mismas necesidades. Sin embargo, en su época recibió mucho reconocimiento debido a la fácil comprensión que tenía su teoría (San Antonio Sanchón, 2016, p. 24).

La realidad laboral se encuentra muy dividida ya que hay empresas en dónde existen oportunidades para el desarrollo profesional y emocional de los trabajadores y otras donde no se garantiza el cumplimiento de las necesidades de seguridad, autoestima y autorrealización. En función de las condiciones que tenga cada trabajo, éste ofrecerá una mayor o menor calidad de vida laboral a las personas.

La calidad de vida laboral es un concepto que debe de integrarse tanto con las condiciones objetivas relacionadas con las necesidades de la base de la pirámide (por ejemplo, el salario) como con las condiciones subjetivas relacionadas con las necesidades que se encuentran en la cúspide de la pirámide (por ejemplo, la autorrealización que se obtiene con la actividad laboral). El encargado de gestionar todas esas condiciones en la organización es el departamento de RRHH teniendo en cuenta las leyes que regulan el país en cuestión. Sin duda, el papel que juega este departamento será clave para una buena calidad de vida laboral.

2 EVOLUCIÓN DE LOS RRHH

A lo largo de la historia, siempre ha habido alguien encargado de gestionar o dirigir de forma premeditada o imprevista el personal de una organización, con el fin de que la actividad laboral que realizan se ejerza de manera adecuada (De la calle Durán & Ortiz de Urbina Criado, 2014, p. 2).

Uno de los claros ejemplos fue el que se dio en Egipto donde se empleaban una serie de métodos de manera inconsciente en la selección de personal ya que elegían a personas fuertes con capacidad de cargar elementos pesados, los motivaban a través de la eliminación de castigos y daban formación a la población más joven para que estuviera preparada para ejercer la tarea en un futuro (De la Calle Durán & Ortiz de Urbina Criado, 2014, p. 2).

Como podemos ver los RRHH han existido siempre, pero el término se extendió en toda Europa y EEUU en el siglo XX debido a la mayor complejidad que se generó en las organizaciones (De la Calle Durán & Ortiz de Urbina Criado, 2014, p. 2).

Actualmente, se está produciendo una revolución en relación con los RRHH debido a la disrupción tecnológica. Esto ha supuesto poner al trabajador en el centro de la organización. Si la compañía quiere conseguir el éxito empresarial deberá de tener en cuenta a sus trabajadores y a sus sentimientos. Además, las tareas del departamento de RRHH se están diversificando ya que se centran en la motivación y en el bienestar del personal a través de la formación y el desarrollo profesional.

Todos estos cambios están generando nuevos sinónimos para los RRHH como *people first*, talento, personal de la empresa, entre otras, y nuevas profesiones como el de *people analytics* o marketing interno (Endalia, 2020).

En definitiva, el departamento de RRHH está centrado en conseguir el bienestar y la satisfacción de las necesidades personales de los trabajadores, lo que ha supuesto un cambio cultural ya que ha sido necesario poner a los trabajadores en el centro de la organización (Marín Lanz, 2011, p. 4).

3 CALIDAD DE VIDA LABORAL (CVL)

3.1 Generalidades

La calidad de vida laboral (en adelante CVL o CVT) está en auge entre la sociedad de los distintos países debido en gran parte al Estado de bienestar cuyo principal objetivo es el confort y la calidad de vida de la ciudadanía (Navarro, s.f.).

Los países que han incorporado el Estado de bienestar como un pilar fundamental para desarrollar sus modelos de gestión son los que han conseguido ampliar la CVL, generando una mayor conciencia en la sociedad y en la mente de los empresarios; éstos últimos tienen la misión de crear puestos de trabajo que potencien esa CVL para que los trabajadores se sientan integrados en la empresa y puedan desarrollarse profesionalmente (González, Peiró, & Bravo, 1996, p. 162).

Como podemos ver se ha pasado de concebir al trabajo como un lugar que procura el sustento económico a convertirse en un lugar donde se pueden vivir experiencias y realizar acciones que aumenten la productividad de los empleados y de la organización.

Esta nueva concepción ya fue señalada por Herbst (1974) que afirmaba que “el producto del trabajo son las personas y sólo secundariamente los bienes y servicios”. Por tal razón, si el trabajo entorpece y explota a los trabajadores provocándoles estrés, insatisfacción y

rencor dominará una sociedad de infelices. Al contrario, si las organizaciones son capaces de encontrar las condiciones adecuadas para que los trabajadores puedan desarrollar sus habilidades, capacidades o destrezas y, lo más importante, si consiguen que los trabajadores tengan una alta autoestima y puedan autorrealizarse, se construirá una sociedad más humana (González, Peiró, & Bravo, 1996, p. 162).

Esto ha provocado nuevos retos para las empresas ya que deben de buscar las maneras organizativas y el tipo de liderazgo adecuado, puesto que la humanización de los trabajos hará que la compañía sea más eficaz y competitiva frente a las otras e incrementará la CVL de sus trabajadores.

Ahora bien, a lo largo de estos años el concepto CVL ha sufrido múltiples interpretaciones, pero realmente ¿Cuándo surgió la importancia de tener una CVL?

3.2 Origen de la calidad de vida laboral y teorías de aplicación

En la década de los setenta surge una fuerte preocupación por mejorar el ambiente de trabajo y las experiencias que se dan en él, conformando poco a poco una corriente relacionada con el estudio y la mejora de la CVL. Esta corriente tomó forma de carta de ciudadanía en un simposio¹ internacional sobre aspectos laborales celebrado en Arden House, Universidad de Columbia, en 1972. Aunque, el concepto resulta bastante reciente, la atención hacia la CVL de los trabajadores ya estuvo presente en los años 30 (González, Peiró, & Bravo, 1996, p. 163).

Elton Mayo en 1933 realizó un estudio involucrando a trabajadores con alteraciones mentales por la alta rotación en el trabajo. Para corregir este problema, Elton Mayo introdujo períodos de descanso y observó que se obtenían mejores resultados y un mayor reconocimiento de los trabajadores por parte de la empresa (Toolshero, s.f.). Con este estudio Elton Mayo pudo comprobar la influencia que tienen los factores ambientales² en el desempeño de los trabajadores (Castro, y otros, p.119).

A partir de entonces, se perciben diversos movimientos que buscan humanizar las condiciones de trabajo como la elaboración de leyes de prevención de riesgos laborales

¹ Según (EUROINNOVA, s.f.) “hace referencia a una reunión en la que se lleva a cabo un debate sobre cualquier tema en el cual un grupo de personas son expertas”

² Según (Quiroa, 2021) “los factores ambientales de una empresa son todos los factores internos y externos del ambiente organizacional que pueden afectar positiva o negativamente el desarrollo de sus proyectos”.

para los jóvenes y leyes en favor de las mujeres, así como la creciente preocupación por velar por los derechos de los trabajadores.

En 1947 los trabajos realizados en el Instituto Tavistock de Relaciones Humanas de Londres introdujeron un nuevo enfoque basado en la socio-psicología. Teniendo en cuenta tanto la teoría de sistemas de Bertalanffy, basada en identificar la interrelación que existe con los sistemas que conforman las organizaciones, como un experimento realizado en una industria del carbón de Londres, se va a producir el desarrollo del enfoque sociotécnico que fue el principal movimiento que relacionó directamente la CVL (González, Peiró, & Bravo, 1996, p. 163).

La teoría sociotécnica concibe a la empresa como un sistema abierto compuesto a su vez por un subsistema social y técnico. Su objetivo es crear un sistema que integre tanto los aspectos sociales como tecnológicos y que se secunden recíprocamente. Para ello hay que tener en cuenta las necesidades sociales de los trabajadores, pero sin olvidarse de los factores tecnológicos y del ambiente de trabajo. Esto supuso un rediseño del puesto de trabajo con la finalidad de reestructurar las tareas de manera que aumenten la productividad y la eficiencia organizativa y, teniendo en cuenta la forma de satisfacer a los empleados con su puesto de trabajo (González, Peiró, & Bravo, 1996, pp. 163-164).

A diferencia de otras teorías que surgieron en esta época como la teoría de activación de Hebb, la teoría de los factores de motivación de Herzberg y la teoría sobre las características del puesto de Turner y Lawrence, la teoría sociotécnica no tiene como eje central al individuo sino a un grupo de trabajadores, lo que implica que tanto la organización como el desarrollo del trabajo requieran de la participación de un grupo de trabajadores facilitando así la comunicación, la autonomía y la retroalimentación (González, Peiró, & Bravo, 1996, p. 164).

Esta reestructuración del puesto de trabajo se consolidó en el *movimiento de la Democracia Industrial* en los países escandinavos centrado en buscar opciones para desarrollar una organización de trabajo más flexible, destacándose como objetivo principal la participación de los empleados en sus distintos niveles jerárquicos (González, Peiró, & Bravo, 1996, p. 164).

Paralelamente al movimiento de la reestructuración del puesto de trabajo basado en el enfoque sociotécnico surgió en EEUU, la *corriente del Desarrollo Organizacional*, que buscaba la transformación global de la organización para mejorar la eficiencia y la

eficacia acompañada del confort de los trabajadores. Esta corriente tuvo como base a la teoría de sistemas abiertos de Von Bertalanffy. Este autor defendía que no solamente hay un sistema y dos subsistemas, sino que también hay un suprasistema, es decir, también hay que tener en cuenta los cambios culturales y tecnológicos que se produzcan en el entorno en el que opere la empresa (Sanz Estaire, s.f.). Por lo tanto, los objetivos de la teoría de sistemas son (González, Peiró, & Bravo, 1996, p. 164):

- El desarrollo humano: basado en la consideración y la ampliación del potencial de todo el personal de la organización a través de la intervención de éstos en las distintas tomas de decisiones de la empresa.
- El desarrollo estructural: las organizaciones obtienen una ventaja competitiva cuando consiguen correlacionar la estructura organizacional y las cualidades de los trabajadores y de los distintos grupos que la conforman.
- El desarrollo tecnológico: exige cambios que estén a la altura del ambiente competitivo en el que opera la empresa.

En definitiva, tanto el movimiento de la Democracia Industrial como el movimiento del Desarrollo Organizacional asentaron las bases para el desarrollo de la CVL. Ambos movimientos tienen como objetivo principal la competitividad de las empresas a través de la satisfacción de los trabajadores. La diferencia radica en la importancia que cada movimiento da a estos dos objetivos, siendo el movimiento de la Democracia Industrial que surgió en Europa el que dio un mayor énfasis a la humanización de los puestos de trabajo y satisfacción de los trabajadores (González, Peiró, & Bravo, 1996, p. 165).

A finales de los años 60 y principios de los años 70 en EEUU se dictaron otras conferencias patrocinadas por el Ministerio de Trabajo y la empresa FORD. Los participantes en dichas conferencias tenían claro que el concepto de CVL iba más allá de la satisfacción en el puesto de trabajo. Era necesario tener en cuenta una serie de nociones como la participación en al menos alguna decisión decisiva para la empresa, una mayor autonomía, la reestructuración del puesto de trabajo, el desarrollo de sistemas que estimulen la formación, promoción y la participación activa en el trabajo. A partir de este momento, la CVL se alejó de los ideales planteados por el movimiento del Desarrollo Organizacional para influenciarse principalmente por la teoría sociotécnica y el movimiento de Democracia Industrial y, se extendió por todo EEUU, así como por Europa (Granados, 2011, p. 215).

El impulso definitivo fue reconocido tanto socialmente como institucionalmente en un simposio internacional celebrado en los años 70, mencionado anteriormente (Segura Torres & Agulló Tomás, 2002, p. 828).

3.3 Definición de la calidad de vida en el trabajo

El concepto de CVL es multidimensional lo que ha provocado que tenga multitud de sinónimos: la reestructuración del trabajo, democracia industrial, desarrollo organizacional, satisfacción laboral, entre otros. Diversos autores han intentado definir el concepto de CVL destacando a Nadler y Lawler, Sun y Munduate (González, Peiró, & Bravo, 1996, p. 165).

Nadler & Lawler (1983) tras el impulso definitivo de la CVL en los años 70 sugirió que la CVL se podía definir de cinco maneras (González, Peiró, & Bravo, 1996, pp. 165-166):

- En primer lugar, la CVL se puede entender como una reacción de manera individual al puesto de trabajo, es decir, la CVL es el resultado subjetivo generado por las experiencias del trabajo. Este concepto destaca la importancia de la satisfacción laboral y el efecto que tiene el trabajo en el individuo.
- En segundo lugar, se puede concebir a la CVL como una aproximación institucional destacándose por la cooperación entre los trabajadores y directivos dentro de la organización. Para ello, los directivos tendrán que desarrollar métodos para que los trabajadores participen de forma activa y así contribuir con una mejor CVL tanto para la organización como para los trabajadores.
- En tercer lugar, se puede concebir a la CVL como un conjunto de procedimientos o estrategias que tienen como finalidad mejorar el entorno laboral para hacerlo más agradable.
- En cuarto lugar, se puede concebir como una declaración ideológica en relación a la naturaleza del trabajo y a la forma en que se relacionan los trabajadores con la empresa.
- Finalmente, la CVL se puede entender como una panacea. La CVL se podría utilizar para afrontar algún problema que tenga la empresa con la competencia, para temas de calidad, retención de talento, etc.

Por otro lado, Sun (1988) define la CVL de cuatro maneras (González, Peiró, & Bravo, 1996, p. 166):

- En primer lugar, la CVL es una meta basada en sacar el máximo potencial de los trabajadores con una especial atención a ellos mismos.
- En segundo lugar, en relación a la vinculación que tienen las necesidades humanas y el trabajo, la CVL es comprendida como una réplica de las necesidades de los individuos. Para ello será necesario saber cuáles son las necesidades que tiene el individuo en su trabajo y si éstas son satisfechas en mayor o menor medida.
- Finalmente, la CVL es definida nuevamente como la cooperación entre los trabajadores y directivos para desarrollar un marco de planificación y organización de la empresa (Gobierno vasco, 2012). En este caso, Sun aboga por la participación de sindicatos y directivos ya que cree necesaria la cooperación de expertos para conseguir los objetivos o metas de la empresa y una mejor CVL.

Por último, una de las definiciones más recientes es la de Munduate (1993) influenciada por el papel que tienen hoy en día los recursos humanos (Segura Torres & Agulló Tomás, 2002, p. 830). Munduate definía a la CVL “como una meta, un proceso y una filosofía” (González, Peiró, & Bravo, 1996, p. 166):

- La CVL es una meta porque para conseguir la efectividad organizacional se requiere modificar tanto las formas de gestionar los recursos humanos como la transición de un sistema de vigilancia a un sistema participativo (Aldana, Bejarano, Casas, Molina, & Rodríguez, 2006, p. 3).
- La CVL es un proceso porque para conseguir los cambios anteriormente mencionados es necesaria la participación de todo el personal de la organización independientemente de su nivel jerárquico.
- La CVL es una filosofía porque las personas tienen un papel muy influyente en este proceso ya que colaboran aportando sus conocimientos, habilidades, experiencias y responsabilidades.

En definitiva, como podemos ver la CVL es un concepto con una gran amplitud de definiciones muy heterogéneas entre sí (Segura Torres & Agulló Tomás, 2002, p. 829).

A continuación, para entenderlo de una manera más simplificada desarrollaré los sinónimos que se han generado con la CVL desde sus inicios hasta la actualidad:

Tabla 1: Evolución y sinónimos generados con la CVL

Evolución de la CVL	Sinónimos
<p>En los inicios de la corriente de CVL (centrada en el individuo)</p>	<p>“Satisfacción laboral, experiencias en la empresa, la motivación por el trabajo a realizar, proceso de humanización del trabajo, necesidades personales o vida privada” (Segura Torres & Agulló Tomás, 2002, p. 829).</p>
<p>En los años 80 la CVL (centrada en la organización)</p>	<p>“Eficacia organizacional, participación, resolución de problemas y toma de decisiones, bienestar del trabajador, estrategias para incrementar los niveles de productividad y satisfacción laboral, aspectos operativos y relacionados con el trabajo” (Segura Torres & Agulló Tomás, 2002, p. 830).</p>
<p>Desde la década de los 90 hasta la actualidad (centrada en el trabajador y la organización)</p>	<p>“El equilibrio entre la vida laboral y la vida personal” (Segura Torres & Agulló Tomás, 2002, p. 830)</p>

Fuente: Elaboración propia a partir de Psicothema³

3.4 Perspectivas de la CVL

Podemos dividir la CVL bajo dos perspectivas. Por un lado, la perspectiva relacionada con el propio trabajador y por otro lado la relacionada con la organización (Segura Torres & Agulló Tomás, 2002, p. 830).

La primera perspectiva se caracteriza por sus variables subjetivas como la motivación, experiencias vividas por cada trabajador en el lugar de trabajo, percepciones, sentimientos, etc. Esta perspectiva se engloba en la denominada *Calidad de Vida Laboral Psicológica*. Bajo esta perspectiva destacan las siguientes definiciones (González, Peiró, & Bravo, 1996, pp. 167-168):

³ Visitar: <https://www.psycothema.com/pdf/806.pdf> (fecha de visita: 6 de mayo de 2022)

Tabla 2: Definiciones de CVL desde la perspectiva psicológica

Autor	Definiciones
Suttle (1977)	“Grado en que los miembros de la organización satisfacen necesidades personales importantes a través de sus experiencias en la organización”.
Katzell (1983)	“(…) un trabajador disfruta de alta CVL cuando experimenta sentimientos positivos hacia su trabajo y sus perspectivas de futuro, está motivado para permanecer en su puesto de trabajo y realizarlo bien, y cuando siente que su vida laboral encaja bien con su vida privada de tal modo que es capaz de percibir que existe un equilibrio entre las dos, de acuerdo con sus valores personales”.
Delamotte y Takezama (1984)	“Conjunto de problemas laborales y sus contramedidas reconocidas como importantes determinantes de la satisfacción del trabajador y la productividad en muchas sociedades durante su periodo de crecimiento económico”.

Fuente: Elaboración propia a partir de Tratado de psicología del trabajo⁴

La segunda perspectiva se caracteriza por sus variables objetivas que son las condiciones físicas, económicas y organizacionales desarrolladas con la participación y contribución de los trabajadores. Esta perspectiva se engloba en la denominada *Calidad del Entorno Laboral*. En esta perspectiva se destacan las siguientes definiciones (González, Peiró, & Bravo, 1996, pp. 167-168):

Tabla 3: Definiciones de la CVL desde la perspectiva del entorno laboral

Autor	Definición
Walton (1973)	“Un proceso para humanizar el lugar de trabajo”.
Guest (1979)	“Un proceso a través del cual una organización trata de expandir el potencial creativo de sus miembros implicándoles en las decisiones que afecten a su trabajo”.

⁴ Visitar: <http://bibliopsi.org/docs/carreras/obligatorias/CFP/trabajo/alonzo/peiro%20prieto%20-%20calidad%20de%20vida%20laboral%20vol%202%20cap%206.pdf> (fecha de visita: 6 de mayo de 2022)

Sun (1988)	“(…) un proceso dinámico y continuo para incrementar la libertad de los empleados en el puesto de trabajo mejorando la eficacia organizacional y el bienestar de los trabajadores a través de intervenciones de cambio organizacional planificadas, que incrementaran la productividad y satisfacción”.
-------------------	---

Fuente: Elaboración propia a partir de Tratado de psicología del trabajo⁵

3.5 Dimensiones o variables de la CVL

Una vez explicadas las múltiples definiciones de la CVL, es necesario conocer cuáles son las dimensiones o variables relacionadas con este término. La mayoría de los autores clasifican la CVL en variables subjetivas (relacionadas con las experiencias personales del trabajador) y variables objetivas (relacionadas con las circunstancias del entorno de trabajo) (Granados, 2011, p. 218).

Variables objetivas

a. Condiciones físicas

Para contribuir a la satisfacción del trabajador es necesario que éste perciba su lugar de trabajo como seguro y satisfactorio (Delago Peix, 2017).

En primer lugar, es necesario concienciar tanto a los trabajadores como a la empresa sobre los riesgos laborales (físico, químicos y biológicos) integrando una cultura de prevención. La empresa deberá tomar medidas para que no se produzcan accidentes laborales y preservar la salud de los trabajadores.

En segundo lugar, la empresa debe de reducir en la medida de lo posible las posturas inadecuadas, carga física excesiva, entre otras. Asimismo, ofrecer un espacio adecuado y niveles de iluminación y temperatura óptimas ya que la inadecuación de estos elementos afectará a la CVL del trabajador (Granados, 2011, p. 219).

La gestión adecuada de estos elementos contribuye a un mejor ambiente laboral para los trabajadores, a la reducción de los accidentes y enfermedades derivadas del lugar de trabajo y a un mayor nivel de CVL.

⁵ Visitar: <http://bibliopsi.org/docs/carreras/obligatorias/CFP/trabajo/alonzo/peiro%20prieto%20-%20calidad%20de%20vida%20laboral%20vol%202%20cap%206.pdf> (Fecha de visita: 6 de mayo de 2022)

b. Condiciones económicas

Para la aplicación de esta variable es necesario tener en cuenta la teoría de la equidad. El salario es un factor muy apreciado por los trabajadores, pero la satisfacción que genera depende de varios aspectos como, por ejemplo, la importancia que tiene el salario para el trabajador, si tiene cubiertas o no sus necesidades materiales, etc.

La teoría de Adams defiende que el trabajador quiere ser tratado de forma equitativa entre sus compañeros y entre el personal de otras empresas cuando las contribuciones que aporta son las mismas (Littlewood Zimmerman & Alviter Rojas, 2022). Por consiguiente, cuando existan diferencias salariales entre compañeros y personal externo de la misma categoría se producirá un ambiente conflictivo en el trabajo conllevando una menor CVL. Además, el trabajador intentará reducir dicha diferencia, pero si no lo logra tenderá a un menor rendimiento laboral, tendrá un menor deseo de pertenencia a la empresa, aumentará el absentismo, desmotivación, etc. (Granados, 2011, p. 219)

Las condiciones económicas también están relacionadas con la estabilidad laboral que supone un factor principal en la vida del trabajador debido a que tiene una correlación directa con el bienestar y el deber empresarial (Granados, 2011, p. 221).

c. Condiciones tecnológicas

Estas condiciones están relacionadas con la falta de herramientas, maquinaria o equipos y con la falta de mantenimiento de las mismas. Todo esto afecta a nivel individual a la actividad del trabajador con un menor rendimiento y a nivel de toda la empresa porque la producción puede verse reducida o producirse con fallos (Granados, 2011, p. 219). Esta variable se suele englobar con las condiciones físicas.

d. Condiciones organizacionales o productivas

Las empresas deben disminuir en la medida de lo posible el trabajo a turnos, la nocturnidad y las jornadas laborales extensas.

El horario laboral del trabajador constituye un factor clave para satisfacer sus necesidades sociales. Si su horario laboral le imposibilita realizar hobbies o quedar con sus familiares/amigos/pareja, no le permitirá desconectar de su trabajo, provocándole estrés, problemas cardiacos y demás problemas de salud (Granados, 2011, p. 220).

Por otro lado, la empresa deberá reducir la sobrecarga física y mental, la ausencia de tareas y los trabajos monótonos y repetitivos a lo largo de la jornada laboral. Asimismo, deberá ofrecer a todos los trabajadores posibilidades de promoción y desarrollo proporcionando la formación necesaria (Granados, 2011, p. 220).

Todas estas medidas tienen una relación directa con la satisfacción de los trabajadores. En la medida en que la empresa se involucre en estos cambios, afectará al nivel de la CVL de los trabajadores; es más, el departamento de RRHH puede adoptar estas medidas para constituir una ventaja competitiva frente a la competencia y así retener, atraer y motivar a los trabajadores (Granados, 2011, p. 220).

Variables subjetivas

a. Vida privada y exigencias laborales

Hay aspectos que afectan a la CVL pero que no forman parte de la actividad laboral. Estos elementos son las situaciones privadas que tenga cada uno en su hogar y el nivel de implicación o dedicación que exija su puesto de trabajo.

Si el trabajador tiene circunstancias difíciles en su hogar tendrá un menor rendimiento en la empresa. Si, además, se le suma altas exigencias laborales con las suyas personales se le dificultará la conciliación entre la vida personal y laboral (Granados, 2011, p. 220).

b. Expectativas del individuo y desarrollo profesional

Una de las necesidades del individuo es la autorrealización en el ámbito laboral. Para ello será necesario que el trabajador tenga una participación activa en la toma de decisiones en la empresa y una cierta autonomía (Granados, 2011, p. 221). Así mismo, la empresa deberá de ejercer un sistema de mando participativo para contribuir con el desarrollo de las habilidades, destrezas y aptitudes de sus trabajadores.

c. Relaciones interpersonales

Entablar relaciones interpersonales con los compañeros de trabajo es un factor fundamental para que el trabajador realice de manera agradable su trabajo. Estas relaciones generan una mayor comunicación y seguridad y permiten a su vez transmitir el conocimiento haciendo que el grupo de trabajo se apoye mutuamente para conseguir el éxito empresarial (Granados, 2011, p. 221).

En conclusión, cómo hemos podido ver la CVL depende tanto de factores intrínsecos (Variables subjetivas) como extrínsecos (Variables objetivas) (Granados, 2011, p. 224). Sin embargo, también depende en gran parte de la personalidad del trabajador, la situación laboral del país en cuestión, los cambios sobre la legislación laboral, las situaciones adversas que afecten al país (un terremoto, problemas bélicos...) y demás situaciones externas al trabajador y a la organización (González, Peiró, & Bravo, 1996, p. 181). Se profundizará todas estas cuestiones en otro epígrafe de este trabajo.

3.6 Descripción de los indicadores de la CVL

Los indicadores difieren según la clasificación que hayan realizado los autores sobre las distintas dimensiones de la CVL, destacando los de Richard Walton (1973), Hackman y Oldman (1975), Nadler y Lawler (1983) y la Huse y Cummings (1985). Sin embargo, después de revisar los distintos indicadores planteados por los autores, se han elegido los del “Modelo integral de Calidad de vida en el trabajo” de Lares (1998) por ser el más actual de todos y adaptarse a las dimensiones citadas anteriormente.

Los indicadores en función de las variables subjetivas y objetivas son los siguientes:

Para garantizar el **cumplimiento de las expectativas del individuo y su desarrollo profesional** será necesario que el trabajador participe en el proceso de toma de decisiones con independencia de su nivel jerárquico. No obstante, también será necesario que ejerza un control en asuntos determinantes para la empresa. Aquí nos encontraríamos con los siguientes indicadores (Marín Lanz, 2011, p. 40):

Información: la calidad y la cantidad de información que recibe el trabajador para ejercer de manera adecuada su toma de decisiones. Se podría medir a través de los siguientes ítems:

- Los límites previstos por los directivos o superiores jerárquicos para la información.
- El grado de comunicación que existe entre los diferentes niveles jerárquicos de la organización.

Contenido y asuntos: este indicador se basa principalmente en la comunicación de los asuntos relacionados con el personal de la organización. Lo podríamos medir a través de:

- Si conocen las posibilidades de promoción y formación.

- Si los trabajadores son partícipes en el establecimiento de la jornada y el horario laboral.
- Si los trabajadores conocen el desarrollo de nuevos planes de trabajo y metas.

Nivel de participación, control y reconocimiento: grado en que los trabajadores son considerados por la empresa y se les tienen en cuenta sus ideas para el proceso de toma de decisiones. Se podría medir a través de:

- Si la empresa ha establecido alguna estructura para la participación de los trabajadores.

En cuanto a las **condiciones económicas** no solo hay que tener en cuenta el salario sino todo lo relacionado con el mismo ya que éste puede tener beneficios adicionales. Destacaremos el siguiente indicador (Marín Lanz, 2011, p. 41):

Beneficio y retorno económico: relacionado con la equidad que busca el trabajador en función de las contribuciones que él realiza y los beneficios obtenidos. Los ítems que podríamos emplear son los siguientes:

- La comparación salarial con empresas que pertenezcan al mismo sector.
- Si el salario que percibe el trabajador compensa el esfuerzo realizado.

Las **relaciones interpersonales de los trabajadores** son un factor clave para que el trabajador esté satisfecho en su trabajo. Los indicadores que relacionan esta dimensión son los siguientes (Marín Lanz, 2011, p. 41):

Aislamiento social: percepción del trabajador de no sentirse integrado a su grupo de trabajo y de no identificarse con la empresa. Destacamos los siguientes ítems:

- El deseo de cambiar de trabajo.
- Los contactos sociales que ha entablado en la compañía.

Ausencia de significación: unido a lo anterior una vez que el trabajador experimenta un rechazo de pertenencia a la empresa, éste no comprende el funcionamiento que debe de realizar en la empresa. Los ítems principales son:

- Expectativas del trabajador sobre su trabajo a futuro.
- Expectativas del trabajador en relación al trabajo que realiza.

Las **condiciones físicas y tecnológicas** se refieren a la salud de los trabajadores y cómo estos perciben su entorno laboral en función de los riesgos laborales presentes y la adecuación de las herramientas y materiales. Los indicadores serán (Marín Lanz, 2011, p. 42):

Percepción del entorno laboral: hace referencia a ítems relacionados con la adecuación del entorno laboral. Los más destacados son:

- Si los niveles de iluminación, temperatura y humedad son los adecuados.
- Opinión sobre las condiciones físicas del lugar de trabajo.
- Si el trabajador posee las herramientas adecuadas para realizar su trabajo.

Salud del trabajador: relacionado con el estado de salud de los trabajadores. Los ítems son:

- Frecuencia de los exámenes médicos.
- Equipamiento sanitario en el trabajo.

La **vida privada y exigencias laborales** se relaciona con el estado psicológico del trabajador e involucra elementos subjetivos como la motivación, satisfacción, exigencias y metas profesionales. Los indicadores que relacionan estos elementos subjetivos son (Marín Lanz, 2011, pp. 43-44): oportunidad de desarrollo, reconocimiento, logro, características del trabajo, supervisión, sueldo y salario. Todos estos indicadores están relacionados con el grado de satisfacción y las opiniones que pueda tener el trabajador. Los ítems más destacados son:

- Opinión sobre el desarrollo de carrera que ofrece la empresa.
- Satisfacción con el salario percibido.
- Nivel de satisfacción con los jefes.
- Satisfacción con la diversificación de tareas que ofrece el puesto de trabajo.

En relación con la última dimensión sobre las **condiciones organizativas y/o productivas**, la relaciona también con la dimensión sobre las expectativas y el desarrollo profesional. Los indicadores destacados son los siguientes (Marín Lanz, 2011, pp. 45-46):

Identificación organizacional: Lares vincula las características organizativas con la satisfacción, es decir, en función de las condiciones que ofrezca la compañía, el trabajador se sentirá más o menos identificado con la organización. Los ítems son:

- Si el horario de trabajo es el adecuado.
- Si el trabajador se identifica con la cultura o las políticas de la empresa.
- Si hay adecuación en la carga física y/o mental.

Identificación personal sobre el trabajo: este indicador va unido con el anterior ya que si las condiciones ofrecidas por la organización son inadecuadas provocará una insatisfacción en el trabajador. Lares en este indicador se centra en el rol que asume el trabajador dentro de la empresa y si éste es valorado o no; recalca los siguientes ítems:

- Pérdida de confianza en la empresa.
- Valoración realizada por los supervisores.

La identificación de las dimensiones junto con sus correspondientes indicadores y sus ítems servirá de patrón de estudio a las empresas para conocer la magnitud e intensidad de la CVL de las mismas (Marín Lanz, 2011, p. 46). Por lo tanto, ahora será necesario identificar lo que deben de hacer las empresas para diagnosticar la CVL de la compañía y las distintas medidas a adoptar para mejorarla, si fuese necesario.

Por ello, me voy a centrar en el papel que tienen las organizaciones y, en especial, en las tareas de RRHH ya que según Dolan & Shuler (2003) existen funciones de RRHH relacionadas con la adaptación de programas de CVT. Además, la actual vertiente de la CVL otorga una labor importante a las organizaciones a través de la gestión de los RRHH con el objetivo de enfocarse en los trabajadores (Munduate, 1993).

4 ¿QUE TIENEN QUE HACER LAS EMPRESAS PARA CONSEGUIR UNA BUENA CALIDAD DE VIDA LABORAL?

4.1 Programa de CVT

Las empresas podrían desarrollar un programa de Calidad de Vida en el Trabajo con el objetivo de fomentar el desarrollo integral de los trabajadores, deseo de pertenencia del individuo con la empresa, etc. Ahora bien, si la empresa decide realizar un programa de CVL deberá de llevar a cabo las siguientes fases (Marín Lanz, 2011, pp. 54-89):

1. Planteamiento del problema

La empresa deberá decidir si el proyecto es viable en función del tiempo y de los recursos disponibles. Además, debería de responder a las siguientes cuestiones:

- ¿Qué significa para la empresa la CVL?
- ¿Cómo valora la CVL la empresa?
- ¿Quién realizará la elaboración del plan de CVL?
- La duración y los recursos económicos que se destinarán para la elaboración de este plan
- ¿En qué momento de la jornada y/o época del año se realizará el estudio?

2. Diagnóstico de la situación actual

La CVL es dinámica por ello será necesario analizar la CVL en distintos periodos de tiempo a través de varias técnicas de obtención de información.

La técnica más utilizada para diagnosticar la CVL actual es el cuestionario. Según Tamayo (2007) “el cuestionario permite aislar ciertos problemas que nos interesan principalmente (...) permite reducir la realidad a un cierto número de datos y precisa el objeto de estudio”.

Independientemente de qué técnica de recolección de información utilice la empresa, será necesaria la aplicación de las dimensiones o variables junto con sus respectivos indicadores. Para ello se deberá elegir el modelo teórico adecuado sobre las dimensiones e indicadores. No obstante, siempre se puede basar el diagnóstico en información secundaria, en la medida en que se adapte dicha información a la compañía.

3. Relacionar la CVL con las funciones de RRHH

Existen una serie de áreas que son gestionadas por los RRHH de la empresa y, que hay que tener en cuenta para la elaboración del plan de CVT, son las siguientes:

Análisis de los puestos de trabajo

Se basa principalmente en obtener información sobre los puestos de trabajo para fijar las tareas a realizar por el trabajador. Las técnicas más utilizadas para la obtención de información son: la observación directa, entrevistas, formularios, combinación de ambos

métodos, diarios o bitácoras y la opinión de un grupo de expertos en la materia (García Molina, 2017, pp. 6-7).

El objetivo principal que tiene la CVL en esta área es la de mejorar las tareas a realizar por el trabajador a través de la reestructuración del puesto de trabajo y, que dichos cambios puedan ofrecerle una mayor motivación intrínseca (González, Peiró, & Bravo, 1996, p. 184).

Para realizar mejoras en el puesto de trabajo se deben de subsanar los posibles problemas presentes en el mismo: la información que se aporte no sea clara ni específica; que esté obsoleta y necesite actualizarse; se asignen tareas distintas a las de su categoría profesional o que no se adapte a las limitaciones del trabajador (García Molina, 2017, p. 11).

Formación

Será necesario conocer las necesidades del personal sobre su desarrollo profesional, aunque también habrá que tener en cuenta las necesidades de la compañía y las del entorno para tomar una decisión en este ámbito.

La formación ofrecida por la empresa a los trabajadores se basa en mejorar o adquirir nuevas habilidades para corregir su rendimiento y contribuir con la productividad de la empresa (García Molina, 2017, p. 31). Sin embargo, para que la compañía obtenga buenos resultados con el plan de CVL será necesario que todos reciban formación para mejorar su desempeño, empezando por los directivos y continuando con los trabajadores, pero también deben de recibir formación para saber cómo trabajar en equipo, desarrollar sus habilidades comunicativas, contribuir adecuadamente en la toma de decisiones y de esa manera desarrollar unos valores comunes en toda la organización (González, Peiró, & Bravo, 1996, p. 185).

Gestión y plan de carrera profesional

La elaboración de un plan de carreras permitirá al trabajador desarrollar su talento y autorrealizarse como persona ya que según Schweyer (2018) “el talento es el ingrediente más indispensable para tener éxito, pero el éxito también depende de cómo se gestiona ese talento”.

La utilización de estos planes contribuye a la realización de las metas profesionales del trabajador y constituye un programa para mejorar la CVL. Además, se ha podido comprobar que la utilización de estos planes mejora la satisfacción laboral, reduce el absentismo y el índice de rotación de personal (Marín Lanz, 2011, p. 55).

Podríamos definir un plan de carreras como un plan de acción donde se especifican las necesidades formativas necesarias, los procesos a seguir para alcanzar las metas individuales y organizaciones y los recursos que se destinarán para la realización de este plan (ConAvalsi, 2021).

Relaciones laborales y comunicación

Para el éxito de los planes de CVL será necesario que la dirección y los trabajadores tengan una relación cordial, esto permitirá una mayor flexibilidad para los cambios y las posibles diferencias se podrán gestionar de manera más fácil (González, Peiró, & Bravo, 1996, p. 182). Hay que destacar que las relaciones entre la dirección y los empleados dependen del tipo de liderazgo implantado por la empresa. Sin embargo, varios estudios han confirmado que el liderazgo que fomenta la autogestión influye de manera positiva en la satisfacción, en la CVL y en un buen clima laboral (Juárez & Contreras, 2012, p. 121).

Para terminar, señalar que aunque las principales áreas en las que se centra la CVL son las citadas anteriormente, también supone la implicación de otras áreas como la evaluación de los puestos, los procesos de selección, la evaluación del rendimiento y los sistemas de remuneración e incentivos.

Las empresas que decidan no desarrollar programas de CVL pueden implementar buenas prácticas o incluir beneficios sociales en su modelo de gestión o simplemente incorporar pequeños cambios que ayuden a tener una buena calidad laboral. Sin embargo, independientemente de lo que hagan no podrán asegurar que los trabajadores tengan una buena CVL debido a una serie de limitaciones.

4.1.1 Limitaciones del plan de CVL

1ª El equilibrio entre los beneficios y los costes

La principal limitación a la que se enfrentan las empresas es la de buscar un equilibrio entre los costes y los beneficios al invertir en políticas para incrementar los niveles de

satisfacción y motivación de los trabajadores y de esa manera contribuir con una mayor CVL (De la calle Durán & Ortiz de Urbina Criado, 2014, p. 2). Sobre esta cuestión surgen varias disyuntivas:

1. Realizar inversiones para incrementar la CVL supone costes e implica un menor beneficio. Desde esta percepción la CVL es considerada como “un mal necesario” (González, Peiró, & Bravo, 1996, p. 181)
2. Hay que invertir en políticas para una mejor CVL en función de los resultados de la empresa. Se podría decir que dichas políticas son el lado “caritativo” de la organización (González, Peiró, & Bravo, 1996, p. 181).
3. Es de vital importancia integrar esas políticas al sistema de gestión de la compañía para poder competir. Si la empresa ofrece una excelente CVL en su compañía obtendrá de los trabajadores un alto nivel de implicación, incrementando la productividad y la eficacia de la empresa (González, Peiró, & Bravo, 1996, pág. 181).

2ª La personalidad de los trabajadores

No solo basta con que la empresa ofrezca formación, planes de carrera para incrementar la CVL. En este sentido, hay un elemento que pasa desapercibido y es la personalidad del trabajador. Habrá algunos empleados que no deseen mejorar su calidad de vida en el trabajo, no deseen asumir responsabilidades, no deseen trabajar en grupo, tengan miedo a los cambios y demás situaciones que no quieran asumir (Marín Lanz, 2011, p. 53).

Las empresas para actuar en consecuencia deben realizar test de personalidad como *The Big Five Personality Traits*, *MBTI* y *test de Holland* (Psicología laboral, 2022).

3ª Factores externos

Hay factores demográficos que también influyen en la percepción de la CVL como la edad o el género. Según un estudio realizado a profesionales sanitarios, la CVL de las personas de 30 años, es superior debido a que tienen la oportunidad de realizar tareas que desarrollen su desempeño incrementando su nivel de satisfacción. Por el contrario, las personas de 60 años empiezan a percibir que sus capacidades y su rendimiento disminuyen por lo que la satisfacción es menor (Carrillo García, Solano Ruíz, Martínez Roche, & Gómez García, 2013, pp. 4-6).

Un estudio realizado en EEUU comprobó que las mujeres están más insatisfechas que los hombres en el ámbito laboral debido a que la mayoría valoraron aspectos subjetivos como tener un buen jefe, sentirse cómoda en el trabajo, en cambio los hombres valoraron aspectos más técnicos como demostrar que son útiles y seguridad laboral (Valle Fernández & Velásquez Quispe, 2017, pp. 42-43).

Finalmente, existen otras situaciones que también afectan a la CVL de manera indirecta como es la situación política, social y demográfica del país en el que vivan los trabajadores objeto de estudio ya que el lugar les debe de transmitir emociones positivas; temas como la pandemia o la crispación política también afectan a la CVL (González, Peiró, & Bravo, 1996).

4.2 Beneficios del programa de CVL

A pesar de las limitaciones que se pueden dar para la realización del programa de CVL su aplicación trae consigo una serie de aspectos positivos para la organización tal y como lo refleja la tabla (Marín Lanz, 2011, p. 51-52):

Tabla 4: Beneficios de la elaboración de un plan de CVL

BENEFICIOS DE LA ELABORACIÓN DE UN PLAN DE CVL	
Mejorarán los beneficios de la empresa	Menor riesgo reputacional para la empresa
Aumentará la productividad y eficiencia	Reducción de los riesgos laborales
Reducirá el grado de rotación y el absentismo	Reducción de padecer enfermedades derivadas del trabajo y/o accidentes laborales como el estrés, agotamiento...
Alto compromiso por parte de los trabajadores	Satisfacción con la vida laboral
Supondrá para la empresa una ventaja competitiva	Reducción de los costes de RRHH (despidos, quejas, indemnizaciones...)
Atracción de talento	Los intereses de los trabajadores y la organización irán en concordancia

Mayor sentimiento de pertenencia con la empresa	Una mejor conciliación de la vida personal y privada
---	--

Fuente: Elaboración propia

Como vemos los beneficios son muchos, pero hay que gestionarlos adecuadamente en función de los costes. Además, la aplicación de la CVL en la empresa dependerá de la importancia que cada organización les dé a los dos objetivos principales.

Para finalizar, procederé a realizar un caso práctico real para conocer la CVL de una empresa soriana a través de un programa de CVL.

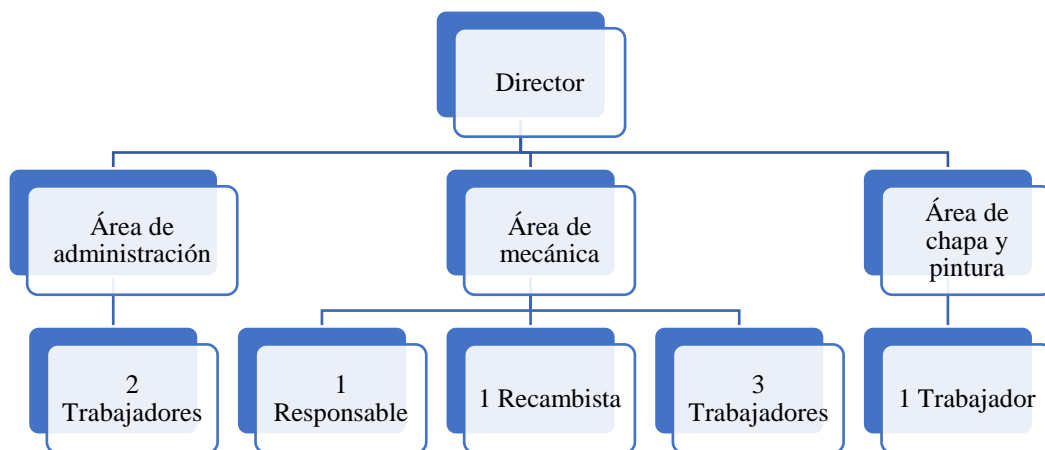
BLOQUE II: PROPUESTA DE UN PROGRAMA DE CVL Y SUS RESULTADOS PARA UNA EMPRESA UBICADA EN SAN ESTEBAN DE GORMAZ (SORIA)

En el capítulo segundo se ha elaborado un plan de calidad de vida laboral para una empresa de automoción ubicada en la provincia de Soria. A continuación, se han llevado a cabo las fases para su elaboración, empezando por el diagnóstico de la situación, el planteamiento del problema y la estrecha relación entre los RRHH. Finalmente, se han propuesto una serie de buenas prácticas para la compañía.

1 PLAN DE CVL EN UNA EMPRESA DE AUTOMOCIÓN

El caso práctico se realiza en una empresa de automoción ubicada en San Esteban de Gormaz cuyo nombre no será mencionado por protección de datos. Nos referiremos a ella como “SEG”. Se trata de una sociedad limitada compuesta por 8 trabajadores más la dirección, cuyo organigrama se presenta a continuación:

Tabla 5: Organigrama de SEG



Fuente: Elaboración propia

Para la elaboración del plan de CVL se ha empleado el siguiente orden: el diagnóstico de la CVL de SEG, el planteamiento de problema y finalmente la relación entre el departamento de RRHH y la CVT

1.1 Diagnóstico actual de la CVL

En esta fase se ha utilizado un cuestionario como técnica de obtención de información debido a que es el método más idóneo para estructurar la información en las diferentes dimensiones e indicadores. El modelo teórico en el que nos hemos basado para las dimensiones de la CVL ha sido el de Casas, Repullo, Lorenzo, & Cañas (2002). La muestra seleccionada ha sido de 8 personas (7 eran trabajadores y 1 responsable).

El cuestionario consta de una pequeña introducción donde se han explicado las razones del análisis y aclarado algunos aspectos sobre la CVT; a continuación, se han incluido preguntas para tener información de los encuestados como la edad y situación laboral. Finalmente, el cuerpo del cuestionario consta de 1 pregunta con una única respuesta, 1 pregunta abierta y 29 preguntas según la escala Likert basadas en las siguientes opciones: totalmente en desacuerdo (1), bastante en desacuerdo (2), ni de acuerdo ni desacuerdo (3), bastante de acuerdo (4) y totalmente de acuerdo (5). A las opciones de respuesta del cuestionario se les ha asignado una numeración cuya interpretación es la siguiente: 1 nada satisfecho, 2 poco satisfecho, 3 neutral, 4 muy satisfecho y 5 totalmente satisfecho. A continuación, se han agrupado las preguntas en función de las dimensiones e indicadores:

Tabla 6: Dimensiones de la CVL de SEG

Dimensiones	Indicadores	Preguntas (ver Anexo 1)
Variables objetivas		
Condiciones físicas	- Percepción ambiental sobre los riesgos físicos y químicos	1-5
Condiciones tecnológicas	- Percepción sobre el mantenimiento y disposición de los equipos necesarios	6-9
Condiciones económicas	- Beneficio y retorno económico	10-13
Condiciones organizativas o productivas	- Variedad de la tareas, sobrecarga laboral y capacidad de acción (identidad organizacional)	14-17

Variables subjetivas		
Vida privada y exigencias laborales	- Características del trabajo	18-21
Expectativas del individuo y desarrollo profesional	- Contenido y asuntos - Participación, control y reconocimiento	22-25
Relaciones interpersonales	- Supervisión	26-29

Fuente: Elaboración propia

- **Condiciones físicas:** El 50% de los trabajadores están totalmente satisfechos con las condiciones físicas, el 38% está satisfecho y el 12% está poco satisfecho (ver Anexo II). La insatisfacción proviene de las condiciones de iluminación, sonoras y térmicas (ver Anexo III). Además, el 87,5% de los trabajadores aseguran no haber sufrido ningún tipo de accidente en la empresa durante el último mes (ver Anexo IV).
- **Condiciones tecnológicas:** El 25% de los trabajadores están satisfechos, el 25% se muestra neutral, el 12% está poco satisfecho y el 38% está totalmente insatisfecho (ver Anexo V). Principalmente esa insatisfacción está relacionada con la frustración que le genera al trabajador no disponer de los equipos y el material necesario (ver Anexo VI).
- **Condiciones contractuales:** El 25% de los trabajadores están satisfechos con las condiciones económicas relacionadas con la equidad salarial y estabilidad laboral y el 75% se muestran neutrales a dichas condiciones (ver Anexo VII y Anexo VIII).
- **Condiciones organizativas y/o productivas:** El 62% de los trabajadores están totalmente satisfechos con las condiciones ofrecidas por la organización y el resto, o bien se muestra neutral, o satisfecho (ver Anexo IX). Sin embargo, aquí hay que destacar una clara insatisfacción que no se ha reflejado en los datos debido a que solo se ha reflejado en un ítem; los trabajadores han manifestado que durante la jornada sufren sobrecarga de trabajo (ver Anexo X).
- **Vida privada y exigencias laborales:** El 50% de los trabajadores están poco satisfechos y el 13% no está nada satisfecho para poder conciliar la vida personal y familiar (ver Anexo XI). Esto se debe a que se sienten agotados después de su

jornada para realizar hobbies o quedar con amigos. Además, también tienen dificultad para cumplir con sus obligaciones familiares (ver Anexo XII).

- **Expectativas del individuo y desarrollo profesional:** el 38% y el 37% de los trabajadores se muestran satisfechos en mayor o menor medida con las oportunidades de desarrollo y con la participación activa (Ver Anexo XIII y Anexo XIV). Además, también se muestran satisfechos con la autonomía y el reconocimiento recibido por parte de los jefes, pero en menor medida que las anteriores.
- **Relaciones interpersonales:** el 25% está totalmente satisfecho, el 37% está satisfecho, el 13% se muestra poco satisfecho y el resto neutral (Ver Anexo XV). El ítem que ha generado la insatisfacción ha sido el ejercicio de mando realizado por los superiores; por el otro lado, el ítem que ha destacado por ofrecer una gran satisfacción a los trabajadores ha sido la disposición de los compañeros a ayudar (Ver Anexo XVI).

Una vez analizados los resultados de manera conjunta se ha observado que hay dimensiones en las que la mayoría de los trabajadores han estado insatisfechos: la vida privada y exigencias laborales, las condiciones tecnológicas y las condiciones organizativas y/o productivas.

Aquí destacamos que el principal problema que tienen los trabajadores de SEG para la conciliación de la vida personal y laboral es la sobrecarga física y mental y, no el horario o la jornada establecida por la compañía. La sobrecarga laboral es un riesgo psicosocial que afecta directamente a la calidad de vida del trabajador.

Además, en relación a las condiciones tecnológicas se requiere un mayor orden de las herramientas para que el trabajador pueda encontrarlas fácilmente, así como un mayor suministro de las mismas por parte de la empresa ya que los trabajadores han manifestado que deben de compartirlas a menudo, pudiendo afectar a su seguridad y bienestar laboral.

Finalmente, para terminar, se añadió una pregunta abierta en la que se pedía a los encuestados que definieran qué es la CVT para ellos. Sus respuestas fueron las siguientes:

- Estar cómodo en tu trabajo.
- Tener unas condiciones correctas para el trabajo, un buen ambiente laboral en el que se posibilite trabajar de forma más tranquila.
- Desempeñar tu trabajo bien y con responsabilidad.

- Sentirse reconocido, útil y disfrutar del trabajo.

Como podemos ver, cada trabajador ha dado importancia a distintos tipos de necesidades (autorrealización, autoestima, necesidades sociales y seguridad). Esto es muy importante a tener en cuenta en los programas de CVT ya que no todos los trabajadores buscaran lo mismo con el programa de CVT.

1.2 Planteamiento del problema

Una vez identificadas las dimensiones en las que la compañía debe centrarse, se realizó una entrevista con la dirección de la empresa para poder obtener información sobre la percepción que tiene ésta sobre la CVL. Para esta entrevista nos hemos basado en las preguntas que se deben de hacer al Comité de dirección a la hora de plantearse realizar un programa de CVT.

Para la dirección de SEG, la CVT es que cada miembro venga ilusionado y se sienta participe de la empresa. Además, es necesario tener en cuenta lo emocional. Para que la vida laboral sea de calidad se requiere de un buen equipo de trabajo; se debe de tener en cuenta la salud de los trabajadores a través de protocolos y que se disponga de las herramientas adecuadas. Finalmente, la dirección opina que si todas estas medidas no vienen acompañadas de un incentivo económico no se logrará al 100% la CVT.

La dirección valora la CVL de SEG como dinámica ya que no siempre se goza del mismo nivel, pero se intenta fomentar el trabajo en equipo y la mejora de las condiciones laborales con el objetivo de que los trabajadores sean más productivos. Alude también a que no por más horas se es más productivo, lo ideal sería tener una buena organización en todos los ámbitos (clientes, recambios...) y así optimizar el tiempo. Tras la valoración de la trayectoria y las mejoras implementadas (flexibilidad horaria, mejora de las instalaciones y formación) valora la calidad de vida de SEG con una nota de 7.5 siendo consciente de que hay mucho por mejorar y perfeccionar en las mejoras implementadas.

Por último, en caso de realizar un programa de CVT, la dirección considera más apropiado que se realice de manera combinada ya que desea recibir formación para tener los conocimientos necesarios y, así gestionar de manera adecuada junto con los expertos en la materia (consultora externa).

1.3 Relación entre el departamento de RRHH y la CVT

En SEG no hay un departamento que gestione las funciones de RRHH como tal, sino que son gestionadas por la propia dirección.

- **Gestión y plan de carrera profesional**

SEG es una empresa familiar y los cargos de responsable y dirección son ocupados por estos. Sin embargo, podrían ofrecer un plan de carrera para pasar de mecánico a responsable de área, pero no está en los planes de la dirección dejar de asumir esas responsabilidades, por lo que puede ser contraproducente elaborar un plan de carrera ya que el trabajador puede concebirlo como inalcanzable.

- **Formación**

La empresa está ofreciendo cursos de formación para toda la plantilla a través del Campus EINA, sin embargo, no se ha realizado una encuesta previa para saber si realmente querían recibir formación. Si se han tomado otras medidas importantes en este ámbito como el momento de realización. Los cursos se están realizando 30 minutos en la jornada laboral de manera remunerada y 30 minutos fuera de la jornada laboral sin remunerar. La metodología que está utilizado es la de e-learning y para la evaluación de la formación se han utilizado las pruebas de conocimiento.

La formación se ha dirigido a todos los trabajadores debido a que al finalizar el año han surgido necesidades organizacionales relacionadas con los bajos índices de rendimiento y de desempeño obtenidos a través de los fichajes de coches realizados y del fichaje de la jornada. Me gustaría destacar que toda esta información se ha obtenido a través de la entrevista realizada inicialmente.

Como podemos ver la empresa está ofreciendo formación enfocada a mejorar la producción y no formación relacionada con una mejora de la CVT como, por ejemplo, cursos sobre cómo combatir el estrés, la sobrecarga laboral o trabajo en equipo.

- **Análisis de los puestos de trabajo**

En esta área apenas he podido tener acceso debido a que la mayoría de los encuestados ha manifestado no realizar tareas distintas a las de su categoría. Sin embargo, sería necesario actualizar las fichas de los puestos debido a que se ha incorporado nueva

tecnología y también será necesario establecer una nueva evaluación de riesgos sobre el puesto de trabajo para hacerlo más seguro y que se adecúe a los cambios.

- **Relaciones laborales y comunicación**

A través de la encuesta se ha podido observar que algunos trabajadores consideran que el ejercicio de mando no es el correcto por lo que se debería mejorar en este aspecto con otro tipo de liderazgo. Por otro lado, hay participación activa por parte de los trabajadores y una relación de apoyo entre compañeros por lo que esto hace que la comunicación y las discrepancias se lleven de una mejor manera.

En conclusión, la CVT de SEG no es perfecta, pero está dentro de los valores aceptables según la encuesta realizada, pero sí deberían de aplicar unas pequeñas mejoras relacionadas con las funciones de RRHH y establecer unas buenas prácticas. Además, hay que tener en cuenta las limitaciones anteriormente mencionadas como la personalidad del trabajador, la distancia entre el trabajo y la casa, las cargas familiares, así como los inconvenientes que tienen las fuentes de información como, por ejemplo, poca fiabilidad, información sesgada por miedo a represalias...

2 BUENAS PRÁCTICAS RECOMENDADAS A LA EMPRESA SEG

En base a todo el análisis se presentará a continuación las siguientes buenas prácticas que podría aplicar la empresa:

- 1) En relación con la sobrecarga laboral, la empresa podría contratar el servicio de un especialista en reducir la sobrecarga laboral como un psicólogo utilizando la técnica CBT⁶ basada en una terapia cognitiva. Si no poseen la capacidad de ofrecer este servicio se podría emplear técnicas de relajación al final de la jornada e incluso al inicio.
- 2) Para reducir el esfuerzo físico, la empresa podría realizar en cada hora de trabajo pausas de 5 a 10 minutos en las que se podría llevar a cabo estiramientos con el objetivo de reducir la fatiga muscular.
- 3) Promover formación dirigida a los directivos y a los trabajadores para mejorar aspectos como la comunicación, toma de decisiones...

⁶ Ayuda a los trabajadores a concebir la vida desde otra perspectiva ya que la vida actual no es blanco o negro.

- 4) Implementar un modelo de liderazgo que tenga como finalidad motivar positivamente a los trabajadores que estén bajo su supervisión. Para ello se debería dar formación en este sentido a los supervisores.
- 5) Incluir políticas de motivación sobre el desempeño para motivar a los trabajadores, pero acompañadas de incentivos económicos.
- 6) Establecer un sistema de remuneración equitativo en función de la formación de los trabajadores, experiencia y aptitudes.
- 7) Realizar un cuestionario JCQ para identificar el estrés en los trabajadores
- 8) Para conciliar la vida personal y familiar, la empresa podría introducir medidas relacionadas con la flexibilidad horario, flexibilidad en el lugar de trabajo, etc.

En relación a estas buenas prácticas algunas de ellas ya han sido implementadas en la empresa:

- En el caso de haber trabajadores que profesen la religión musulmana podrán ausentarse media hora antes durante el Ramadán.
- Ofrecer formación a los trabajadores para incrementar la eficiencia. La empresa también está dispuesta a subvencionar cursos que sean del interés del trabajador.
- Flexibilidad horaria siempre y cuando no sea en época de mayor carga de trabajo.
- Teletrabajo para el área de administración

Señaladas algunas de las buenas prácticas que puede implementar la empresa sería necesario realizar un feedback comunicándole a la empresa estas opciones.

Finalmente, la empresa debería de implementar las medidas propuestas a raíz de la encuesta de CVT y volver a realizar otra encuesta para ver si la CVT ha mejorado y realizarla cada x años para poder ir controlándola, pero sin perder de vista el objetivo principal que es mejorar la CVT para contar con un personal motivado y comprometido con la empresa.

BLOQUE III: CONCLUSIONES

En este tercer capítulo se ha realizado una recapitulación a modo de conclusiones sobre el marco teórico y la propuesta de un plan de calidad de vida laboral para la empresa de automoción.

1 CONCLUSIONES GENERALES

- La CVT es un concepto muy amplio que está en constante modificación debido a los cambios que se han ido producido desde la Revolución Industrial hasta la actualidad en relación al trabajo, las necesidades humanas y organizativas. Además, es un concepto en el que hay bastante diversidad de opiniones debido a la base en la que se consolidó, o a través del Desarrollo Organizacional centrada en el entorno en el que opera la empresa, o a través de la Democracia Industrial centrada en el bienestar de los trabajadores.
- La CVT se compone de un conjunto de dimensiones objetivas basadas en el medioambiente físico, contractual, tecnológico y productivo, y dimensiones subjetivas basadas en la vida privada del trabajador, sus expectativas y las relaciones laborales. Todo esto dificulta el análisis de la CVL debido a que relaciona variables muy distintas entre sí.
- Las empresas tienen objetivos tanto implícitos como explícitos y uno de los objetivos implícitos es contribuir con una mejor CVL. Para ello podrían desarrollar un programa de CVT a través del seguimiento de tres fases: el planteamiento del problema, el diagnóstico de la CV en la empresa y la relación entre las funciones de RRHH. Sin embargo, deben de tener en cuenta una serie de limitaciones como la personalidad, factores externos y los recursos económicos que van a destinar en función de lo que quieran conseguir. Por último, podrían contribuir simplemente con pequeñas acciones centradas en el reconocimiento, la motivación y el respeto hacia los trabajadores.
- Las empresas al elaborar un plan deben de tener en cuenta los inconvenientes que tienen las técnicas de obtención de información debido a que puede mostrar datos equívocos. Además, el tratamiento de datos cualitativos supone un largo proceso de codificación, registro, interpretación, reducción de los datos...

2 CONCLUSIONES EN RELACIÓN AL CASO PRACTICO

- La empresa SEG es consciente de que los trabajadores deben de tener una buena CVT, pero para ello necesitan contar con trabajadores que se ajusten a las necesidades de la empresa. La empresa quiere tener en cuenta lo emocional de los trabajadores a través de unas buenas prácticas que necesariamente deben de ir acompañadas de incentivos económicos para que de esa manera ellos perciban que SEG ofrece una calidad de vida.
- Los resultados arrojados con las distintas técnicas de obtención de información han reflejado que la empresa debe de centrarse en mejorar la conciliación laboral y familiar, reducir la sobrecarga física y mental de los trabajadores, y mejorar la disponibilidad de los materiales para que no vean entorpecido su trabajo y no afecte a su seguridad. Para combatir los problemas detectados se han planteado una serie de buenas prácticas que pueden ser implementadas por la empresa y que no tienen por qué ser económicas ya que como hemos visto las necesidades en las que se centran los trabajadores son subjetivas como la autorrealización.
- Asimismo, me gustaría destacar la dificultad de realizar un plan de CVT para una empresa de automoción ya que la mayoría de los planes están centrados en los sectores turísticos, sanidad y administración. Aunque no es conveniente adaptar procedimientos de otras organizaciones podría servir como guía los planes existentes. Por lo que una necesidad que he detectado es la falta de programas de CVT para talleres mecánicos e industrias.
- Finalmente, se está produciendo un momento de transición social debido a que están cambiando las necesidades de las personas. Los trabajadores se están centrando en buscar trabajos que les permitan trabajar para vivir y, no vivir para trabajar. Para conseguir este cambio están formándose en otras áreas o yéndose a otros sectores donde las necesidades de los trabajadores sean valoradas.

BLOQUE IV: REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Littlewood Zimmerman, H. F., & Alviter Rojas, L. E. (2022). *La teoría equidad de Adams desde el punto de vista del abusivo*. Ciudad de México: ITESM CEM.
- Aldana, L., Bejarano, S., Casas, S., Molina, S., & Rodríguez, J. (2006). *Aproximación al concepto de calidad de vida laboral*. Universidad piloto de Colombia.
- Alves Correa, D., Cirera Oswaldo, Y., & Carlos Giuliani, A. (s.f.). *Vida con calidad y calidad de vida en el trabajo*.
- Cabieses, G. (28 de marzo de 2013). *El ojo digital*. Obtenido de <https://www.elojodigital.com/contenido/11919-la-revolucion-industrial-y-el-derecho-laboral>
- Carrillo García, C., Solano Ruíz, M., Martínez Roche, M. E., & Gómez García, C. I. (2013). *Influencia del género y edad: satisfacción laboral de profesionales sanitarios*. Murcia: Enfermagen. doi:DOI: 10.1590/0104-1169.3224.2369
- Casas, J., Repullo, J. R., Lorenzo, S., & Cañas, J. J. (2002). *Dimensiones y medición de la calidad de vida laboral en profesionales sanitarios*. Alorcón: Revista de administración sanitaria.
- Castro, P., Cruz, E., Hernández, J., Vargas, R., Gatica, L., & Tepal, I. (s.f.). *Una Perspectiva de la Calidad de Vida Laboral*. Puebla: Revista Iberoamericana de Ciencias.
- ConAvalsi. (25 de mayo de 2021). *Plan de carrera profesional ¿Qué es y cómo elaborarlo?* Obtenido de <https://www.conavalsi.com/blog/como-elaborar-un-plan-de-carrera-profesional>
- De la calle Durán, M. d., & Ortiz de Urbina Criado, M. (2014). *Fundamentos de Recursos Humanos*. Madrid: Pearson education.
- Delago Peix, A. (2 de abril de 2017). *Centro de estudios superiores*. Obtenido de La motivación un aspecto imprescindible en la prevención de riesgos laborales: <https://btcces.com/la-motivacion-un-aspecto-imprescindible-en-la-prevencion-de-riesgos-laborales/>

- Delamotte y Takezama, S. (1984). *Quality of working life internacional persective Gewnova*. Internacional labour office.
- Dolan, S., & Shuler, R. (2003). *La gestión de los Recursos Humanos*. Madrid: McGraw Hill.
- Endalia. (15 de mayo de 2020). *Endalia*. Obtenido de Los recursos humanos: de la revolución industrial a la revolución digital: <https://www.endalia.com/news/evolucion-transformacion-recursos-humanos/#:~:text=El%20origen%20de%20los%20RRHH,de%20las%20empresas%20y%20f%C3%A1bricas>.
- EUROINNOVA. (s.f.). *EUROINNOVA*. Obtenido de ¿Qué es un simposio y como se organiza?: <https://www.euroinnova.edu.es/blog/que-es-un-simposio-y-como-se-organiza>
- Fuentes, R. (25 de abril de 2021). Evolución histórica del trabajo y Derecho laboral.
- García Govea, M., Posada Vázquez, N. I., & Hernández Rangel, C. F. (2012). *La motivación y los sistemas de recompensa y su impacto en la producción*. Tamaulipas: Universidad autónoma de Tamaulipas.
- García Molina, S. (2017). *Análisis de puesto de trabajo y selección de personal*. Elche: Universidad Miguel Hernández.
- Gobierno vasco. (2012). *Guía para la elaboración del del proyecto de dirección*. Donostia: Servicio Central de Publicaciones del Gobierno Vasco.
- Gómez Mejía, L., Balkin, D., & Cardy, R. (2008). *Gestión de recursos humanos*. Madrid: Pearson education.
- González, P., Peiró, J. M., & Bravo, M. J. (1996). Calidad de vida laboral. En J. M. Peiro Silla, & F. Prieto Alonso, *Tratado de psicología del trabajo I: la actividad laboral en su contexto* (pág. 448). Madrid: Síntesis. Obtenido de <http://bibliopsi.org/docs/carreras/obligatorias/CFP/trabajo/alonzo/peiro%20priet o%20-%20calidad%20de%20vida%20laboral%20vol%202%20cap%206.pdf>
- Granados, I. (2011). *Calidad de vida laboral: historia, dimensiones y beneficio*. Lima: Revista IIPS.

- Guest, R. (1979). *Quality of work life*. Harvard Business Review.
- Herbst, P. G. (1974). *Socio technical design*. Londres: Tavistok publications .
- Iberdrola. (s.f.). *La personalidad en el trabajo*. Obtenido de <https://www.iberdrola.com/talento/personalidad-en-el-trabajo>
- Javeriana. (s.f.). *Planteamiento del problema*.
- Jiménez, J. (25 de abril de 2022). *CMI Business School*. Obtenido de La evolución del trabajo: <https://www.cmiuniversal.com/la-evolucion-del-trabajo/>
- Juárez, F., & Contreras, F. (2012). *Calidad de vida y liderazgo. Influencia de la CV percibida del director colombiano sobre sus prácticas de liderazgo*. Bogotá: Universidad del Rosario.
- Kast, F., & Rosenzweig, J. (1997). *Administración en las organizaciones*. México: McGraw Hill.
- Katzell, R., & Guzzo, R. (1983). *Psychological approaches to productivity improvement*. American psychologist.
- Lares, A. (1998). *Calidad de vida en el trabajo un modelo integral*. Caracas: Consultores asociados.
- Marín Lanz, M. D. (2011). *Propuesta de un programa de CVL para los trabajadores de PDVSA CVP, puerto ordaz*. Guayana: Universidad Católica Andrés Bello.
- Maslow, A. (1954). *Teoría de motivación*. Barcelona: Sagitario.
- Mayo, E. (1933). *The human problems of an industrial civilization*. New York: Viking press. Obtenido de <https://www.toolshero.es/administracion/teoria-de-las-relaciones-humanas-de-elton-mayo/#:~:text=Elton%20Mayo%2C%20concluy%C3%B3%20que%20las,de%20costos%20y%20la%20eficiencia>
- Munduate, L. (1993). *Aportaciones de la perspectiva de la CVL a las relaciones laborales*. Madrid: Eudema.

- Nadler, D., & Lawler, E. (1983). *Quality of work life: perspectives and direction*. AMACON periodicals division. doi: [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(83\)90003-7](https://doi.org/10.1016/0090-2616(83)90003-7)
- Navarro, V. (s.f.). *El estado de bienestar*. Obtenido de El estado de bienestar: <http://www.ub.edu/ciudadania/hipertexto/bienestar/textos/espana.htm>
- OIT. (9 de agosto de 2004). *Organización Internacional del trabajo*. Obtenido de ¿Qué es el trabajo?: https://www.ilo.org/americas/sala-de-prensa/WCMS_LIM_653_SP/lang--es/index.htm#:~:text=El%20Tesoro%20de%20la%20Organizaci%C3%B3n,sus%20necesarios%20para%20los%20individuos.
- Psicología laboral. (2022). *Personalidad*. Soria: Universidad de Valladolid.
- QuestionPro. (s.f.). *¿Cuál es la estructura de un cuestionario?* Obtenido de <https://www.questionpro.com/blog/es/estructura-de-un-cuestionario/>
- Quiroa, M. (9 de junio de 2021). *Economipedia*. Obtenido de Factores ambientales de la empresa: <https://economipedia.com/definiciones/factores-ambientales-de-la-empresa.html>
- RAE. (25 de abril de 2014). *Real academia española*. Obtenido de <https://dle.rae.es/trabajo>
- Romero Caraballo, M. P. (2017). *Significado del trabajo desde la psicología del trabajo. Una revisión histórica, psicológica y social*. psicología desde el caribe. Obtenido de <http://www.scielo.org.co/pdf/psdc/v34n2/2011-7485-psdc-34-02-00120.pdf>
- San Antonio Sanchón, T. (2016). *La motivación en la empresa. Los factores higiénicos y motivacionales de Frederick Herzberg*. Barcelona: Universitat Abat Oliba CEU.
- Sanz Estaire, F. (s.f.). *Psicólogos en Madrid UE*. Obtenido de Teoría General de Sistemas de von Bertalanffy: <https://psicologosenmadrid.eu/teoria-general-de-sistemas-de-von-bertalanffy/>
- Schweyer, A. (2018). *Excellent in Government Magazine*.

- Segura Torres, A., & Agulló Tomás, E. (2002). *Calidad de vida laboral: hacia un enfoque integrador desde la psicología social*. Oviedo: Psicothema. Obtenido de <https://www.psycothema.com/pdf/806.pdf>
- Sun, B. (1988). *Quality of working life programs: an empirical assessment*. Georgia: UMI dissertation services.
- Suttle, J. (1977). *Improving life at work: problems and prospects*. Santa Mónica: Publishing.
- Tamayo, M. (2007). *El proceso de la investigación científica*. México: Limusa.
- Toolshero. (s.f.). *Toolshero*. Obtenido de Elton Mayor: [https://www.toolshero.es/toolsheroes/elton-mayo/#:~:text=Elton%20Mayo%20los%20ayud%C3%B3%20con,una%20Civilizaci%C3%B3n%20Industrializada%20\(1933\)](https://www.toolshero.es/toolsheroes/elton-mayo/#:~:text=Elton%20Mayo%20los%20ayud%C3%B3%20con,una%20Civilizaci%C3%B3n%20Industrializada%20(1933)).
- UGT. (2015). *Guía de buenas prácticas empresariales en gestión del estrés laboral*. Madrid.
- Valle Fernández, C. V., & Velásquez Quispe, C. D. (2017). *Factores internos y externos de la satisfacción laboral de los trabajadores de la concesionaria de alimentos*. Arequipa: Universidad Nacional de San Agustín.
- Walton, R. (1973). *Conciliación de conflictos interpersonales*. México: Fondo educativo.
- Yela Granizo, M. (1982). *La humanización del trabajo: perspectivas psicológicas*. Madrid. Obtenido de <https://www.racmyp.es/docs/anales/A59-3.pdf>

BLOQUE V: ANEXOS

1 ANEXO I

Preguntas	1	2	3	4	5
1. La iluminación en el lugar de trabajo es aceptable					
2. Las condiciones térmicas (frío-calor, ventilación y humedad) de su puesto de trabajo son buenas					
3. La alta exposición a los químicos es gestionada de manera que la empresa salvaguarda la salud de los trabajadores					
4. Las condiciones sonoras de su trabajo son adecuadas					
5. Poseo los EPIs necesarios y adecuados para mi puesto de trabajo (mono, cascos 3M...)					
6. En algún momento te has sentido frustrado por no contar con los equipos e instrumentos necesarios					
7. El mantenimiento que se realiza a las máquinas es el adecuado y además me permite llevar a cabo el trabajo de manera satisfactoria					
8. La limpieza y el orden en el lugar de trabajo es bueno					
9. Se suelen compartir los instrumentos de trabajo					
10. Considero que mi sueldo es el adecuado para el trabajo que desempeño					
11. Mi puesto de trabajo me ofrece una estabilidad					
12. Considero que no hay diferencias salariales entre un puesto de la misma categoría que la mía					

13. Mi trabajo extra es recompensado económicamente					
14. La jornada de trabajo es aceptable (turno y horas)					
15. El trabajo que realizo tiene variedad					
16. Tengo la capacidad de acción para parar, modificar o cambiar la forma de hacer mi trabajo					
17. Durante la jornada de trabajo nunca me he encontrado en la situación de sobrecarga laboral					
18. Cuando termino mi jornada laboral no me siento muy agotado para realizar hobbies o planes con la familia, amigos o pareja					
19. Mi horario de trabajo hace que resulte complicado atender a mis obligaciones domésticas					
20. Me quedaría tiempo extra en el trabajo para terminar algo pendiente, aunque no me corresponda quedarme					
21. Para mí, mi trabajo es solo una pequeña parte de lo que soy					
22. Las oportunidades de formación y desarrollo son semejantes para todos					
23. Cuando el trabajo se hace bien suele ser reconocido por los que mandan					
24. Tengo autonomía para realizar mis tareas					

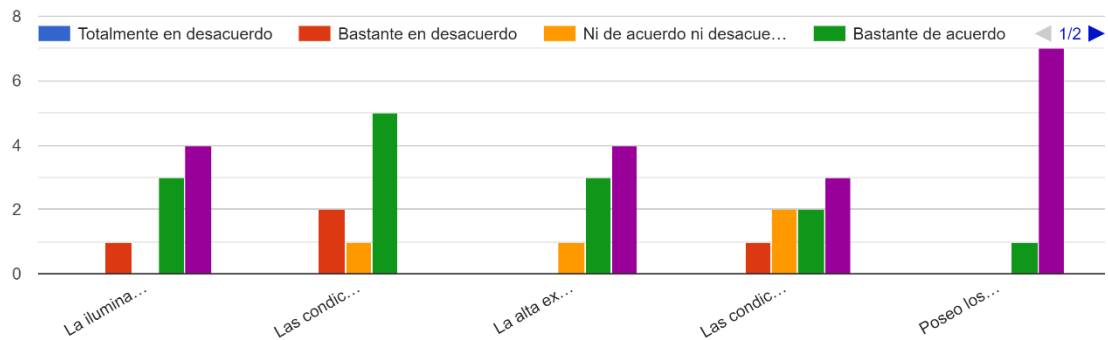
25. Tengo participación activa en las distintas tomas de decisiones					
26. El ejercicio de mando suele ser el correcto					
27. Los cauces personales y sociales de comunicación con la dirección de la empresa suelen ser efectivas					
28. Las relaciones de trabajo suelen ser también de amistad					
29. Los compañeros de trabajo están dispuestos a ayudar si se solicita					

Anexo II:



Anexo III

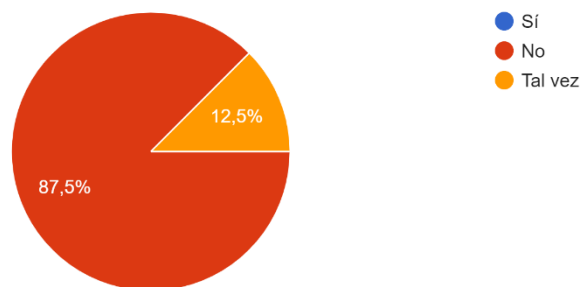
Las siguientes preguntas se basan en riesgos físicos y químicos. Por favor elija las opciones de respuesta más apropiadas



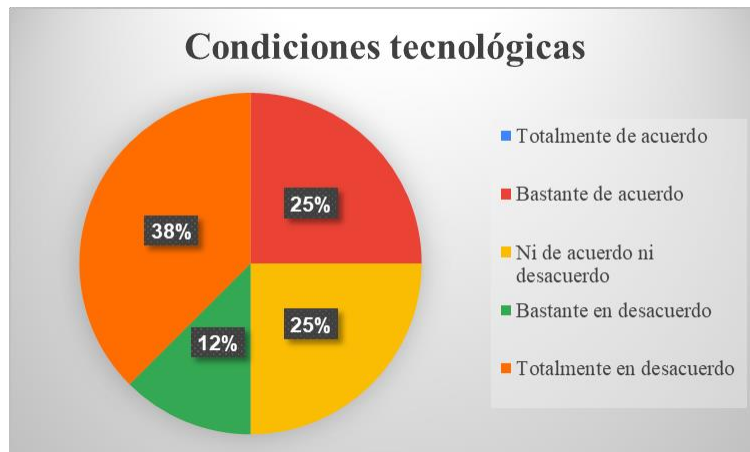
Anexo IV

¿Ha sufrido algún accidente laboral en su puesto de trabajo en el último mes?

8 respuestas

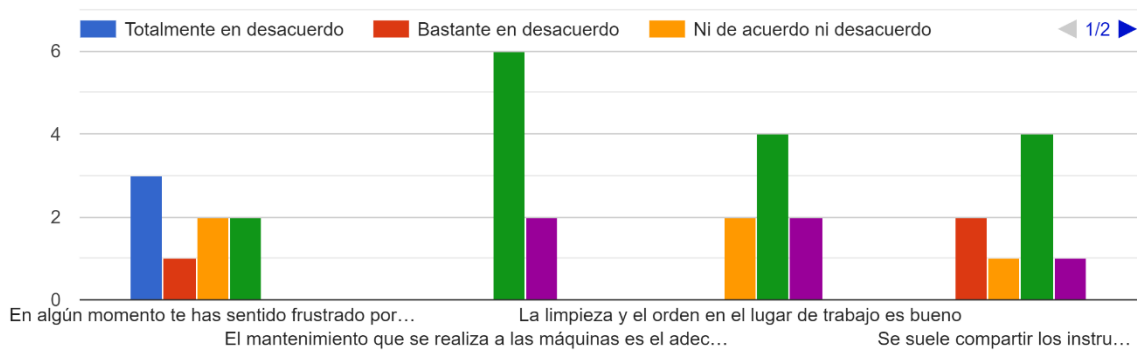


Anexo V

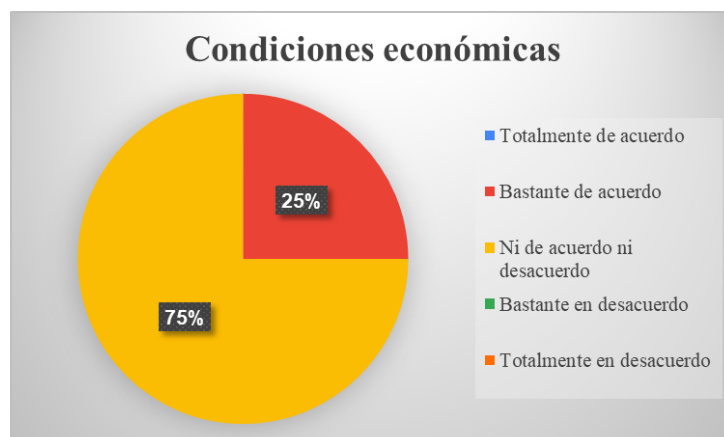


Anexo VI

Las siguientes preguntas están relacionadas con el medioambiente tecnológico. Por favor, elija las opciones más apropiadas

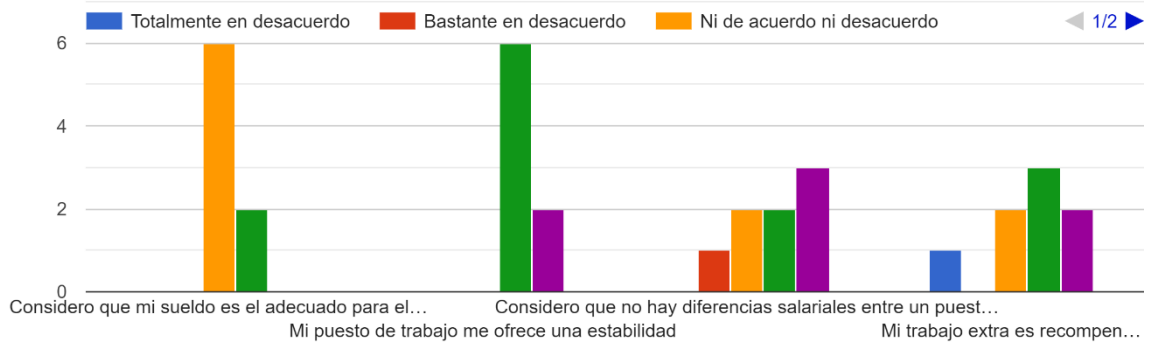


Anexo VII



Anexo VIII

Las siguientes preguntas están relacionadas con el medioambiente contractual. Por favor, elija las opciones más apropiadas

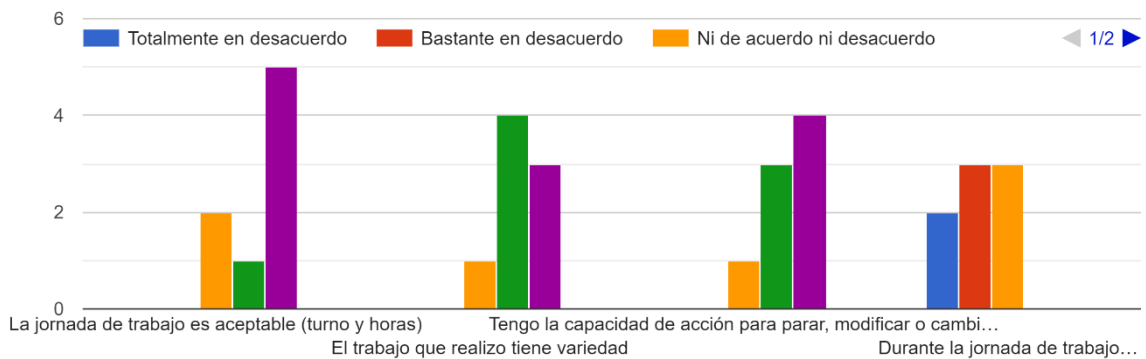


Anexo IX

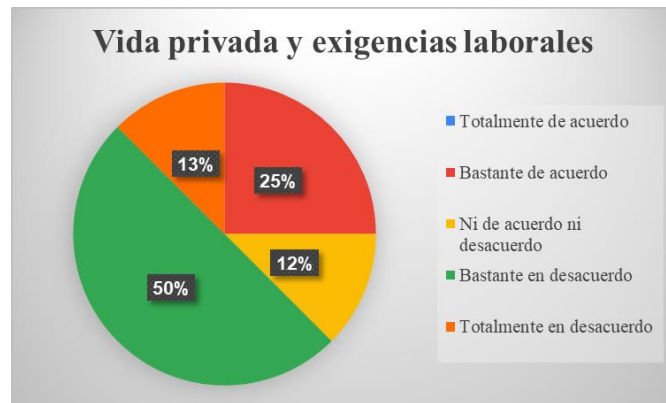


Anexo X

Las siguientes preguntas están relacionadas con el medioambiente productivo. Por favor, elija las opciones más apropiadas

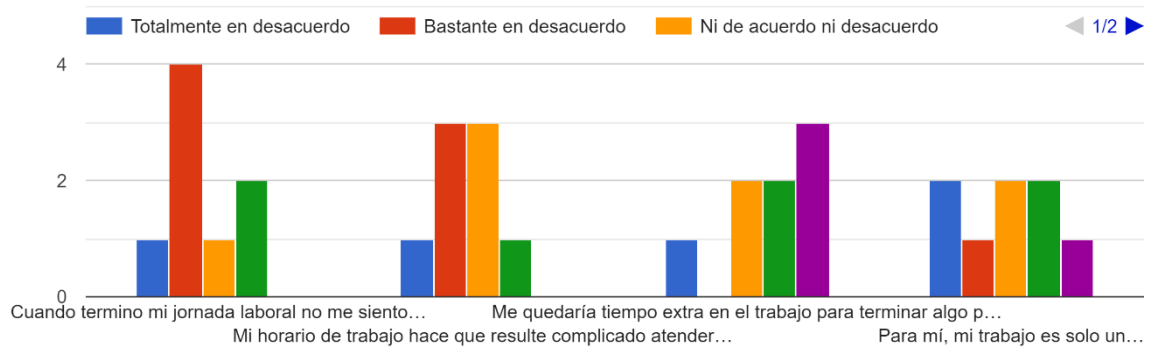


Anexo XI



Anexo XII

Las siguientes preguntas están relacionadas con la esfera privada y el mundo laboral. Por favor elija las opciones de respuesta más adecuadas

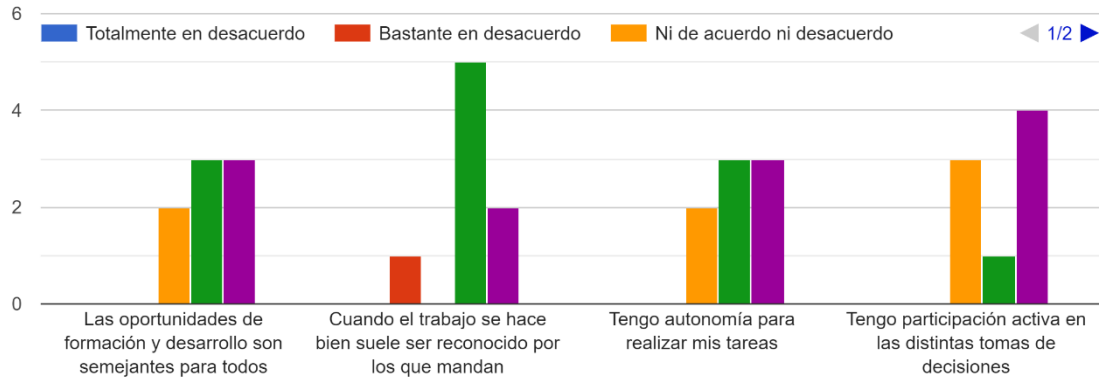


Anexo XIII



Anexo XIV

Las siguientes preguntas están relacionadas con el individuo y actividad profesional. Por favor elija las opciones de respuesta más adecuadas



Anexo XV



Anexo XVI

Las siguientes preguntas están relacionadas con la organización y función directiva. Por favor elija las opciones de respuesta más adecuadas

