



UNIVERSIDAD PANAMERICANA

SEDE GUADALAJARA

"PROPUUESTA PARA EL MEJORAMIENTO
DE LA CALIDAD DE VIDA LABORAL EN UNA
EMPRESA FABRICANTE DE MUEBLES RUSTICOS"

SONIA VERONICA SANTOS URIOSTEGUI

TESIS PRESENTADA PARA OPTAR POR EL TITULO DE LICENCIADO EN
ADMINISTRACION Y RELACIONES INDUSTRIALES CON RECONOCIMIENTO
DE VALIDEZ OFICIAL DE ESTUDIOS DE LA SECRETARIA DE
EDUCACION PUBLICA SEGUN ACUERDO NUMERO

271473 CON FECHA 7-X-87

ZAPOCAN, JAL. OCTUBRE DE 1986



49724



UNIVERSIDAD PANAMERICANA

SEDE GUADALAJARA

**“PROPUESTA PARA EL MEJORAMIENTO
DE LA CALIDAD DE VIDA LABORAL EN UNA
EMPRESA FABRICANTE DE MUEBLES RUSTICOS”**

SONIA VERONICA SANTOS URIOSTEGUI

TESIS PRESENTADA PARA OPTAR POR EL TITULO DE LICENCIADO EN
ADMINISTRACION Y RELACIONES INDUSTRIALES CON RECONOCIMIENTO
DE VALIDEZ OFICIAL DE ESTUDIOS DE LA SECRETARIA DE
EDUCACION PUBLICA SEGUN ACUERDO NUMERO
871473 CON FECHA 7 - X - 87

ZAPOPAN, JAL. OCTUBRE DE 1996

CLASIF: TE ABI 1996 SAN

ADQUIS: 49724 24

FECHA: 10 Mayo / 03

DONATIVO DE _____

\$ _____

Agregar al 46386





UNIVERSIDAD PANAMERICANA

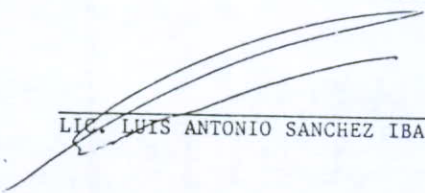
SEDE GUADALAJARA

DICTAMEN DE TRABAJO DE TITULACION

C. SRITA. SONIA VERONICA SANTOS URIOSTEGUI.

En mi calidad de Presidente de la Comisión de Exámenes Profesionales y - después de haber analizado el trabajo de titulación en la alternativa de tesis titulada "PROPUESTA PARA EL MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD DE VIDA LABORAL EN UNA EMPRESA FABRICANTE DE MUEBLES RUSTICOS" presentado por usted, le manifiesto que reúne los requisitos a que obligan los reglamentos en - vigor para ser presentado ante el H. Jurado del Examen Profesional, por lo que deberá entregar ocho ejemplares como parte de su expediente al - solicitar el examen.

A T E N T A M E N T E
EL PRESIDENTE DE LA COMISION


LIC. LUIS ANTONIO SANCHEZ IBARROLA

ZAPOPAN, JALISCO. A 29 DE JULIO DE 1996.



UNIVERSIDAD PANAMERICANA

SEDE GUADALAJARA

29 de Julio de 1996.

COMITE DE EXAMENES PROFESIONALES
P R E S E N T E.

Muy señores nuestros:

Les comunico que la señorita SONIA VERONICA SANTOS URIOSTEGUI ha terminado su proyecto de tesis titulado "PROPUESTA PARA EL MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD DE VIDA LABORAL EN UNA EMPRESA FABRICANTE DE MUEBLES - RUSTICOS"

La elaboración de la tesis ha sido aprobada, por lo que les comunico a ustedes se sigan los pasos necesarios para la conclusión de dicho trabajo.

Agradeciendo de antemano las atenciones que se sirvan dar a la presente me despido,

A T E N T A M E N T E

DR. RODOLFO LUTHE GARCIA
ASESOR DE TESIS.

DEDICATORIAS.

A Dios,
por haberme permitido
concluir con una carrera profesional.

A mis papás,
por haberme mostrado con amor y apoyo
el camino a seguir. Este libro no estaría sin su ejemplo.

A *mi esposa*,
por emprender juntos el recorrido.

A mi bebé,
por ser una realidad que completa mi felicidad.

A mis hermanos,
por su cariño y apoyo incondicionales.

A mis maestros,
con todo respeto y admiración,
por compartirme sus conocimientos.

Al Doctor Rodolfo Luthe G.,
por el tiempo y la dedicación
brindados al presente trabajo.

A mis compañeros y amigos
por haberme acompañado a lo largo de esta etapa,
especialmente a Tai y Lourdes .

Propuesta para el mejoramiento de la Calidad de Vida Laboral en una empresa
fabricante de muebles rústicos en Tlaquepaque.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.

	Página
I. CONCEPTOS PRELIMINARES	
A. Concepto de Persona Humana.....	4
B. El Trabajo: un derecho natural.....	6
II. CALIDAD DE VIDA LABORAL; UNA FILOSOFÍA ORGANIZACIONAL HACIA LA COMPETITIVIDAD	
A. Definición e importancia.....	10
B. Medidas de la CVL.....	12
C. Antecedentes.....	13
D. Clima Organizacional.....	15
E. Trabajo Humanizado.....	17
F. Enriquecimiento del Trabajo.....	21
III. EVALUACIÓN DE LAS CONDICIONES DE TRABAJO EN UNA EMPRESA FABRICANTE DE MUEBLES RÚSTICOS	
A. Condiciones Físicas.....	29
1. Factores Físicos que determinan y conforman el ambiente.	
a. Ruido.....	32
b. Iluminación.....	34
c. Condiciones climáticas.....	37
d. Orden y limpieza.....	42
e. Empleo del color.....	43
f. El espacio y el individuo.....	44
B. Condiciones Laborales	
1. Tiempo de Trabajo.....	49
a. Horas extra.....	50
b. Pausas en las Jornadas de Trabajo.....	50
c. Jornada continua.....	51
d. Escalonamiento de los Horarios de Trabajo.....	51
e. Horario Flexible.....	52
f. Trabajo por turnos.....	54
2. Evaluación del desempeño.....	54
3. Planeación de Carrera.....	57
C. Ambiente de Trabajo.....	59
D. Características de la organización objeto de estudio.....	63
1. Tamaño de la Empresa.....	64
2. Ubicación de los Centros de Trabajo.....	65
3. La empresa y su personal.....	65

E. Investigación realizada en la empresa fabricante de muebles rústicos.

1. ¿Porqué investigar a la empresa?..... 68

2. Metodología con que se realizó la investigación..... 69

3. Consideraciones y recomendaciones..... 70

F. Resultados de la Investigación..... 71

IV. LAS ACTITUDES FRENTE AL TRABAJO

A. Definición..... 77

B. Congruencia de Actitudes 78

C. Influencias de las actitudes frente al comportamiento..... 80

D. Tipos de Actitudes..... 81

E. Estrés y Creatividad..... 82

V. PROPUESTA PARA EL MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD DE VIDA EN BASE AL ESTUDIO Y ANÁLISIS REALIZADOS EN LA EMPRESA..... 88

CONCLUSIONES..... 95

BIBLIOGRAFÍA

ANEXOS

INTRODUCCIÓN

La década de los 90 es visualizada por muchos estudios, como el decenio de las grandes oportunidades pero también de los grandes retos para países como los de América Latina. Sin embargo, alcanzar el éxito implica una tarea difícil de lograr y la batalla en la sobrevivencia la ganarán aquellas empresas que puedan ofrecer productos y servicios de calidad a los mejores precios.

Varias compañías han emprendido el camino de la reestructuración, tratando de sustituir estructuras y procesos para ser competidores dignos de la exigencia actual.

El reto es pues, mantener el negocio y la rentabilidad del mismo, mientras todo se está transformando.

La empresa asume el papel fundamental en la estrategia nacional de modernización, y su rigidez o imposibilidad a la transformación llegará a la frustración y no continuar en el diario acontecer.

Dentro del marco anteriormente definido, el recurso humano es uno de los factores más importantes de las compañías y la "identificación" de la persona en la institución constituye la gran característica competitiva.

Lógicamente el personal es el que hace los objetivos, realidades; de este modo se hace indispensable que la empresa conozca a su personal activo valioso para que controlen el ambiente laboral y se responsabilicen por el resultado de su trabajo.

El personal del mismo modo debe estar satisfecho con lo que hace, sentirse parte importante de la institución, por que de hecho, así es.

El Sistema empresarial se basará en la lealtad de parte del personal calificado hacia la empresa, donde la meta no será contratar más personal, sino retener a aquellos que muestren interés a desarrollarse, ser más competitivo y establecer relaciones duraderas, por lo cual hay que buscar una satisfacción en el trabajo del personal y no a base de métodos maravillosos, la única solución es el trabajo arduo, diario, intenso, y ordenado bajo la estricta actuación de la Ética.

El objetivo que se busca con esta investigación es obtener información que permita identificar los factores organizacionales que influyen en la Calidad de Vida Laboral y las actitudes, a fin de proponer alternativas de mejoramiento y desarrollar al personal con una actitud de satisfacción en el trabajo.

La empresa fabricante de muebles rústicos y artesanías donde se llevó a cabo la investigación de campo se encuentra instalada en San Pedro Tlaquepaque, Jalisco. Produce y comercializa su producto en México y además exporta. Desde su surgimiento en agosto de 1982 se han tenido propósitos claros, como lograr un crecimiento y desarrollo ordenado acorde a la realidad actual, seguir generando empleos y bienestar para su personal, establecerse como una empresa sólida, respetada, competitiva y honesta, implementando para lograrlo, políticas, planes y acciones específicos. La empresa objeto de estudio cuenta con 71 trabajadores, 61 de los cuales son sindicalizados y 10 son empleados.

El presente trabajo implicó un gran esfuerzo de investigación tanto documental como en la empresa, por razones obvias se omite el nombre de la empresa aunque se contó con el apoyo necesario para la obtención de información y realización de esta tesis.

En el Capítulo I se presentan los conceptos filosóficos básicos en que se sustentará esta tesis, se habla del concepto de persona humana y de los principios de la dignidad del trabajo.

La postura filosófica en que se sustenta el presente trabajo es la posición Aristotélica Tomista de modo general, ya que atiende a la naturaleza material-espiritual del hombre. Bajo este concepto se manejarán la Calidad de Vida y las Actitudes Humanas, donde el Hombre además de cuerpo tiene un alma espiritual con dos potencias básicamente: inteligencia y voluntad, lo cual lo hace libre, característica trascendente debido a que su vida tiene un fin el cual alcanzará por méritos propios. De este modo el "trabajo", lo dignifica porque con el se desarrolla y se encamina a su objetivo.

Cabe señalar el siguiente concepto:

PERSONA HUMANA: Santos Tomás de Aquino transcribe y adopta la definición dada por Boecio "sustancia individual de naturaleza racional. El hombre es una criatura, síntesis de materia y espíritu, con una vocación personal, intransferible y trascendente. Cada Hombre es un ser único, con un cuerpo y un alma concretos, distinto y separado de otro ser, jamás repetido ni repetible".¹

En el capítulo II se define lo que es la Calidad de Vida Laboral así como otros conceptos que tienen que ver directamente con ésta, como clima organizacional, trabajo humanizado, etc.

En el capítulo III se especifican los principales parámetros de la Calidad de Vida Laboral en cuanto a condiciones físicas y laborales de los centros de trabajo bajo un contexto legal, los parámetros señalados en la Ley Federal del Trabajo, se manejarán a lo largo de este trabajo.

¹ UNIVERSIDAD PANAMERICANA. Significado y Responsabilidad de la Universidad, ref. FP002, México. 1982. p.2.

En este capítulo se incluye la investigación realizada en la empresa fabricante de muebles rústicos.

En el capítulo IV se abarca el tema de las actitudes del trabajador, en el se incluyen temas como el estrés y la creatividad.

Finalmente, en el capítulo V se expone la propuesta para el mejoramiento de la Calidad de Vida Laboral en base al estudio y análisis de la empresa fabricantes de muebles rústicos.

I. CONCEPTOS PRELIMINARES.

Para poder hablar de trabajadores o empleados, se hace necesario partir de una filosofía o concepto de hombre. Dependiendo de lo que se piense o se crea acerca del hombre es el lugar que le damos y el trato con el cual nos relacionamos con los demás, tanto en la vida social como profesional; con esta base se podrá definir la importancia de la calidad de vida laboral.

A. Concepto de persona humana.

Indiscutiblemente, el hombre es el ser de la creación que presenta una categoría diferente a la de los demás seres y objetos de la naturaleza.

En oposición al animal, el hombre no se mueve únicamente por la fuerza de los instintos, sino que hace uso del entendimiento, en función del cual, el hombre tiene deberes u obligaciones, unos materiales y otras morales; así como también derechos. Es importante señalar que todo deber supone libertad para cumplirlo, así que los animales NO cumplen, ni dejan de cumplir deberes.

Santo Tomás de Aquino dice que la superioridad del hombre sobre el resto de la creación material radica en el hecho de haber sido creado a imagen y semejanza de Dios; y además a que el hombre posee libertad, por medio de la cual, puede dirigirse a sí mismo hacia su propia perfección. Con la libertad el hombre domina el fin de su existencia, el camino que deberá recorrer para alcanzar su fin será precisamente elegido por sí mismo, autónomamente de tal modo que aceptará (con el uso de su libertad), aquel fin inscrito en lo íntimo de su ser, o rechazándolo y encauzando su vida a una meta distinta de aquella a que le inclina su propia naturaleza.

La naturaleza del hombre es corpórea y espiritual, el alma espiritual del hombre cuenta con dos potencias superiores: inteligencia y voluntad. El acto libre exige que sea pensado previamente y querido, es decir, que este acto pasa por la inteligencia y por la voluntad del hombre. Por la naturaleza corpórea el hombre tiene necesidades materiales, y por su naturaleza espiritual, necesidades superiores o supremas como la ciencia, el arte y la religión.

Por tener deberes que atienden al entendimiento del hombre y a su libertad, el ser humano es superior a los demás seres de la creación. Esta superioridad se denomina: Dignidad de la Persona Humana. Dignidad entendida NO sólo como el valor de la persona que actúa rectamente, sino en la categoría de cualquier ser racional.

Un hombre que no actúa rectamente, es tan persona como otro cuya actuación sea recta, aunque este último sea "mejor persona", por tender a su perfección. La dignidad del hombre NO es de una persona en específico sobre otra, sino del hombre en general sobre los seres irracionales. El dominio del ser humano sobre la naturaleza, lo responsabiliza de tratarla y conocerla para hacerla rendir; y así le saque provecho, trabajándola.

Desde el punto de vista del acto de ser personal: la atención que Dios presta a cada nueva criatura personal, considerada individualmente, es infinitamente superior a la que concede a todo el universo no personal, el cuerpo y el alma de los animales, y la materia o forma de cualquier cosa, están encerrados en realidades ya existentes, mientras que cada hombre que viene a este mundo supone una novedad absoluta, algo irrepetible, que introduce una riqueza original en el universo y es fruto de un acto formal y propiamente creador. Así cada persona es el término de una acción concreta y creadora, por lo tanto, único y singular.

Tomás Melendo cita a Kierkegaard: "Los pájaros son todos pájaros, ni más ni menos. En cambio, el destino de los hombre no es ser 'como los otros', sino tener cada uno su propia particularidad".¹

Para nadie es problema cambiar de zapatos cuando estos ya no le son útiles, pero ¿Quién desea cambiar a su padre o a su madre por otras personas 'similares'? Es muy loable que pretendamos que mejoren, pero sin dejar de ser quien son. Cada persona incluso con deficiencias grandes es única e irreplicable, por tal motivo irremplazable, esto es la dignidad que compete al hombre por el hecho de ser persona, característica que afecta a todas las operaciones del ser humano como el trabajo.

B. El trabajo: Un derecho natural.

El trabajo hace servir más a la naturaleza para satisfacer las necesidades humanas; aunque exige esfuerzo, no pone al hombre debajo de las cosas, sino a las cosas bajo el dominio del hombre.

El ser humano es titular de derechos y de deberes u obligaciones por las finalidades que le son propias a su naturaleza. Estos derechos y deberes se llaman derechos naturales o fundamentales, también conocidos como derechos inalienables de la persona humana, según la terminología utilizada por Juan Pablo II.

Al decir que son derechos inviolables, no quiere decirse que de hecho no sean violados, sino que su violación, aunque sea frecuente, es inmoral.

¹MELENDO, Tomás. La dignidad del Trabajo. Editorial Rialp. Madrid. 1992. p. 53.

En la mayoría de la veces los derechos, a que se hace referencia, se plasman en una ley positiva, y así se hacen del dominio jurídico. Algunos derechos fundamentales son: el derecho a la vida, el derecho a la integridad física y moral, el derecho a los medios suficientes e indispensables para un nivel de vida digno, el derecho a la seguridad en caso de enfermedad, el derecho al trabajo, a la libre elección del oficio o profesión y al salario justo, entre algunos otros. ²

El trabajo es un "conjunto de actividades humanas esforzadas, necesaria con carácter de medio y técnicamente cualificable, por las que los hombres: 1) transforman la naturaleza en beneficio propio, 2) prestan un servicio reconocido a la sociedad, y 3) se perfeccionan en cuanto a personas."³

Detallando la definición anterior, cabe señalar, que el hombre es el único ser capaz de desarrollar una actividad laboral, esto lo engrandece aún más debido a que mediante el trabajo, hace uso de sus potencias, inteligencia y voluntad, es decir, que, el trabajo es un acto "humano", y por lo tanto, libre. Así, la labor de máquinas y animales no se constituyen como trabajo, debido a que estos no tienen la posibilidad de desarrollar "trabajos" por sí mismos.

Las actividades del trabajo humano son esforzadas, esto significa que implican un esfuerzo, y por consiguiente la fatiga. De este modo, se descartan como actividades laborales, las de recreo, y las deportivas, que aunque exigen esfuerzo, son placenteras en sí mismas, excepto cuando se sea un deportista profesional ya que en este caso hay una característica de obligatoriedad, de necesidad.

² Juan XXIII, Enc. Mater et Magistra. y Juan Pablo II, Discurso a la XXXVI Asamblea General de la ONU. el 2 de Octubre de 1979.

³ MELENDO, Tomás. Op. Cit. pág. 104.

El trabajo, es un medio y no un fin. No se trabaja por trabajar, sino que, "el hombre que trabaja se ocupa a sí mismo con la mira puesta en algún fin que no posee."⁴ A diferencia de las actividades de recreo y diversión que tienen su fin en sí mismas. El trabajo es preciso, pero hay que evitar el convertirlo en valor absoluto, así como el vivir solamente para trabajar.

El hombre trabaja para lograr mejores condiciones de vida, para servir a la sociedad, relacionarse con los demás y así, llegar a perfeccionarse, realizándose como hombre y en cierto sentido, "haciéndose más hombre."⁵

El cristianismo pide la alegría en el trabajo, no significa trabajar siempre a gusto, esto sería imposible, lo que pide, es una alegría profunda y esencial con que debe realizarse lo bueno aunque cueste; no con placer superficial que unas veces existe y otras no.

El trabajo debe realizarse de una manera humana y razonable donde se respete la dignidad de la persona humana.

Por ser un instrumento de perfección personal y medio necesario para el bien común a todos obliga el deber de trabajar, y como a todo deber le corresponde el derecho a la posibilidad de cumplir con cierta responsabilidad, el derecho a trabajar debe darse en el orden social.

⁴Tomás Melendo hace referencia a Aristóteles. Op. cit. p. 110.

⁵ Juan Pablo II, Encíclica Laborem Exercens, pág. 13.

El trabajo es objeto, pues, de deber y derecho. Deber por que es un medio de vivir y tenemos la obligación de conservarnos; así como por justicia, ya que debe existir correspondencia al beneficio que de la sociedad obtiene el hombre.

El hombre con su trabajo a la sociedad corresponde o retribuye los servicios obtenidos.

Reforzando el concepto, a todo deber corresponde en consecuencia un derecho, debe existir el derecho al cumplimiento de una obligación, y no sólo por eso sino porque el derecho al trabajo es por naturaleza exigido por el hombre, por lo tanto es un derecho natural. El derecho de un hombre corresponde, en los otros hombres, el deber de respetarlo. Por lo tanto, el Estado y la Iniciativa Privada deben luchar por que todos los hombre puedan realizar un trabajo y evitar el desempleo.

Es importante recalcar la prioridad del trabajo frente al capital. El trabajo humano que se ejerce en la producción, en el comercio y en los servicios es muy superior a los restantes elementos de la vida económica (insumos, maquinaria, tecnología, etc.), ya que estos tienen sólo el carácter de instrumentos.

II. CALIDAD DE VIDA LABORAL: UNA FILOSOFÍA ORGANIZACIONAL HACIA LA COMPETITIVIDAD.

Cualquier empleado existe en asociación; interactúa con su ambiente laboral, del cual percibe y otorga elementos que favorecen su desarrollo o que llegan inclusive a limitar su desempeño en la organización. Esta afirmación parte de la idea de que el empleado no trabaja en el vacío, de manera aislada. Su desempeño puede influir positiva o negativamente en el desempeño de otros y en el de la misma organización.

Con la finalidad de definir el impacto de la Calidad de Vida Laboral (CVL) en el desempeño del empleado y su actitud ante el trabajo, se hace necesario definir los principales conceptos que se relacionan con el tema.

A. Definición e importancia.

La CVL tiene muchos y muy variados significados.

Para efectos del presente estudio se refiere "...al carácter positivo o negativo de un ambiente laboral..." ¹ Abarca conceptos desde el mejoramiento de los sistemas psicosociales, técnicos y estructurales; la observancia de condiciones laborales humanas y saludables; la reducción de la especialización del puesto; etc., hasta la conjunción de todos los esfuerzos en el incremento de la productividad.

¹DAVIS Keith; NEWSTROM, John W. Comportamiento Humano en el Trabajo, Comportamiento Organizacional. p. 447.

En todo caso, de hacerse necesario, se trata de cambiar la cultura organizacional volviendo más humano el trabajo, humanizando a la organización, iniciando con cambios en las estructuras y en los sistemas administrativos.

Asimismo, la CVL, partiendo de su definición, propugna por el desarrollo de ambientes que tienen que ver tanto con el efecto del trabajo sobre la gente, como con la efectividad de la organización.

El autor Kast² asegura que la CVL va dirigida a la **excelencia organizacional**, lo cual quiere decir que debe prestarse mayor atención a los sistemas psicosociales y crear un ambiente de participación del empleado, sin ignorar que este cambio tiene importantes repercusiones en la productividad.

El objetivo de su análisis en la institución obedece a la necesidad de crear y mantener un ambiente que sea lo suficientemente bueno para que los empleados deseen permanecer, y contribuye favorablemente a la situación general de la organización. Es decir, la CVL no es un concepto exclusivo para alcanzar mayor satisfacción por parte del empleado, es también fundamental para alcanzar la eficiencia a largo plazo, la adaptabilidad y la efectividad.

Los esfuerzos para mejorar la vida laboral se traducen en labores sistemáticas concretas que se llevan a cabo en las organizaciones para proporcionar a los empleados una oportunidad de mejorar sus puestos y su contribución a la empresa, en un ambiente de mayor confianza y respeto.

² KAST, Fremont E.; ROSENZWEIG, James E. Administración en las Organizaciones. Enfoque de Sistemas y de Contingencias. p. 700.

Los elementos que la fundamentan abarcan aspectos como la comunicación abierta, sistemas equitativos de remuneración y reconocimiento, interés por la seguridad laboral de los empleados, participación en el diseño de los puestos, etc. Desde el punto de vista humano, la CVL considera la repercusión de elementos relacionados con el desarrollo de habilidades, el mantenimiento de relaciones laborales óptimas y la reducción del nivel de estrés. La Calidad de Vida en el Trabajo puede mejorar consiguiendo niveles más altos de motivación y satisfacción de los empleados, y menores niveles de tensión y de resistencia al cambio. Un programa de mejoramiento de la calidad del entorno laboral produce beneficios relacionados con el desarrollo de la organización. El análisis que se propone abarca la influencia de los elementos objetivos ideales del ambiente como son los factores físicos, o políticas y estructuras organizacionales, y un breve análisis de los elementos subjetivos, como pueden ser las aspiraciones vocacionales y sociales de los empleados, los valores, etc.

B. Medidas de la CVL.

Los que apoyan las prácticas empresariales a favor del mejoramiento de la CVL concluyen que la organización debe ser un mejor lugar para trabajar, que permita el desarrollo del individuo y favorezca su desempeño en la organización.

Para poder medir la CVL tenemos como parámetros:

1. Características demográficas: tamaño, fuente de ingresos, localización (cerca o lejos de los hogares), porcentaje de estudiantes, facultad, número de cursos, concentraciones y datos objetivos similares.
2. Estudio de personal, antecedentes socioeconómicos, nivel de inteligencia, valores, promedio de evaluaciones, aspiraciones vocacionales y sociales.

3. Conductas organizacionales mediante observación o solicitando que informen sus jefes.
4. Determinar la percepción de los miembros, cómo un miembro de una organización la percibe.
5. Desarrollo de la solución de problemas por participación, proyectos especiales, trabajo en equipo.
6. Rediseño y reestructuración de los trabajos para que sean satisfactorios y productivos.
7. Reconocimiento o recompensa en función a esfuerzos de colaboración.
8. Mejora en general del ambiente de trabajo por medio de cambios en diseño, equipo, horarios, reglas laborales y condiciones físicas que hagan el trabajo más humano, satisfactorio y productivo.

Debe hacerse hincapié en que la CVL es una práctica con resultados a largo plazo, sus beneficios directos pueden percibirse de inmediato, no así los grandes beneficios.

Es un proceso que puede ir recorriendo tramo muy lentamente, para lo cual, es indispensable partir de una evaluación previa o investigación de la situación actual con miras a la mejora.

C. Antecedentes.

Conforme fue difundiendo la práctica de división de tareas en relación a la especialización de las funciones a finales del siglo pasado y principios del presente, comenzaron a desarrollarse actividades enfocadas a diseñar los trabajos basándose en labores repetitivas.

En esos momentos en que se prestaba poca atención al diseño del trabajo considerando su aspecto humano-social como a la Calidad de Vida en el Trabajo, surgieron innumerables problemas. Existía una excesiva división de la tarea y una extrema dependencia a los lineamientos establecidos, a las reglas, políticas y procedimientos. De lo anterior se deduce cuál sería la situación laboral de los empleados; debido a que su participación era escasa, no podrían sentirse involucrados con su aportación (inclusive llegaban a ignorar la finalidad de su labor), ni siquiera percibían que su puesto pudiera permitirles desarrollar sus potencialidades; derivándose una escasa satisfacción con el empleo y una alta rotación del personal, en su mayoría especializado.

Cuando los trabajadores intentaban mejorar sus condiciones de trabajo consciente o inconscientemente, surgían conflictos que la gestión administrativa pretendió resolver estableciendo controles de todo tipo, incrementando la supervisión y bogando por una organización cada vez más rígida.

Los empleados se sentían menos satisfechos cuanto más trabajaban y permanecían en su afán de disminuir sus responsabilidades. Lejos de superar la situación, las acciones de la dirección la empeoraron, desprendiéndose efectos negativos: una consecutiva reducción de la satisfacción del empleado y de la productividad de la empresa.

La alternativa de continuar mecanizando y automatizando los trabajos desde su diseño, precedido de la búsqueda de personal que gustara de ambientes organizacionales rígidos y de especialización extremas, se volvió impropio, pues de cualquier manera, medidas de este tipo no convienen ni al éxito de las organizaciones a largo plazo ni a la satisfacción del personal.

La CVL surge como un movimiento, iniciado a principios de los años setenta, en respuesta a la creciente preocupación de las empresas en torno a la naturaleza poco recompensante del trabajo de esa época y a las evidencias de una decreciente satisfacción con el empleo.

El diseño de los trabajos debe reunir los atributos necesarios y convenientes para su desempeño y el ambiente deseado por las personas.

Tendrá que verificarse cierto cuidado en el equilibrio de los elementos técnicos propios del puesto y aquellos elementos o imperativos que proceden del ambiente siempre que se haga patente la necesidad de otorgar al trabajador mayor oportunidad de reto, de una tarea completa que no deshumanice su actividad, de crecer al lado de la empresa y del puesto, permitiéndole además hacer valiosas contribuciones en el campo laboral.

Según palabras del autor Werther, "... más y más organizaciones están poniendo en práctica programas de mejoramiento de la vida laboral, como forma de mejorar su productividad."³

D. Clima Organizacional.

Se ha definido a la Calidad de Vida Laboral como el "carácter positivo o negativo de un ambiente laboral". Continuando en esta línea, el clima organizacional se refiere a las propiedades del ambiente de trabajo que perciben los empleados de acuerdo a la naturaleza del mismo ambiente.

³WERTHER, William B.; DAVIS, Keith. Administración de Personal y Recursos Humanos. p. 397.

Es aquella parte del ambiente de trabajo de particular interés en este estudio, debido a su impacto en los procesos psicológicos de los individuos; es decir, la parte que el empleado percibe del ambiente y que le afecta positiva o negativamente como persona y como trabajador. Incluye por un lado, la percepción del empleado sobre dicho ambiente, de acuerdo a variables conductuales personales, y por otro, la percepción de la estructura y los procesos, que puede evaluarse mediante parámetros de mayor objetividad.

El clima organizacional puede deducirse mediante una descripción de la organización hecha por el empleado, desde su posición; ya que se constituye como el resultado de la interacción de la conducta con la estructura y los procesos organizacionales de la empresa dentro de la cual se encuentran.

El clima organizacional es un término utilizado para delimitar la estructura psicológica de las organizaciones. Es la sensación, personalidad o carácter del ambiente de la organización, y la medida de dicha personalidad.

El ambiente o clima organizacional puede ser, por lo tanto, de confianza, progreso, temor, seguridad, etc. y puede "...reflejar el funcionamiento interno de esa organización."⁴

Su concepto incluye el conjunto de características que describen a la organización y que la distinguen de otras y que influyen de manera importante en la conducta de las personas en la organización.

⁴ GIBSON, James L.; IVANCEVICH, John M.; DONNELLY, James H. Organizaciones, Conducta, Estructura, Proceso, p. 527.

La CVL tiene que ver con el entorno o ambiente; con el aire que se respira en la organización. Se ve influenciada por la manera en que el empleado juzga su actividad y se percibe a sí mismo como parte activa de la organización.

La experiencia prueba que la mayor parte de las personas considera que disfruta de un entorno laboral de alto nivel cuando contribuye al éxito de la compañía en alguna forma significativa. Si la labor no permite influir en las decisiones que le afectan al empleado, el hecho de cumplir satisfactoriamente con el trabajo es insuficiente. Según Werther, para lograr mejoras a largo plazo en la productividad es indispensable lograr mejoras en la calidad del entorno laboral.⁵

E. Trabajo Humanizado.

La observación de la CVL, tiende a desarrollar un ambiente laboral más humano, a considerar el trabajo como una valiosa aportación hecha por la conjunción de esfuerzos de personas, de seres humanos. Varios son los autores y estudiosos que han tratado de definir el trabajo humano, pero en términos generales puede afirmarse que el trabajo que permite cubrir tanto las necesidades prioritarias del trabajador como aquellas de niveles superiores o espirituales, es un trabajo humanizado; tomando en cuenta que el hombre es una unidad, una conjunción de cuerpo y alma. Aquella persona que busca emplear con autenticidad las habilidades más avanzadas de sus trabajadores, ofreciéndoles condiciones de trabajo convenientes y un ambiente propicio que los aliente a mejorar sus capacidades y a desarrollarse integralmente y no como meros factores de trabajo, estará otorgando calidad laboral a las personas que colaboren con él.

⁵Cfr. WERTHER, William B.; DAVIS, Keith. Op. Cit. p. 347.

El problema estriba en que en la actualidad el hombre ha llegado a tal grado de "materialización" que decide apoderarse desordenadamente de los bienes, para convertirlos indiscriminadamente en objetos de consumo; lo mismo parece suceder con el trabajo de las personas. Se contrata tiempo, se exigen resultados por encima de los esfuerzos, se mide capacidad despreciando a quien carece de ella, se despide ineficiencia.

De esta manera, las metas del trabajo humano lejos de perfeccionar al hombre de acuerdo a su dignidad se convierten en lucha por la adquisición, en la competencia por tener más. El fin del trabajo humano se va convirtiendo tristemente en un arma de combate para destruir a los demás. La consecuencia lógica de la idea anterior conduce al hombre al vacío, soledad y frustración cada vez mayores. Situaciones que reflejan su implicación en el ámbito laboral del individuo; si el trabajador no se siente realizado profesionalmente, si además ha aprovechado los errores de los demás únicamente para beneficios personales, u olvida los beneficios del trabajo en equipo, etc. puede verse reducida su eficiencia, justificará sus ausencias y retardos, llegando incluso a separarse (primero mental y después físicamente) de su fuente de trabajo.

Debe considerarse que el trabajo es un fenómeno que va de la mano con la inquietud del hombre en cuanto tal; inseparables hombre y trabajo porque este último está íntimamente ligado a su naturaleza humana. "un hombre que no tiene conciencia de la dignidad de su trabajo, difícilmente tomará conciencia de la propia dignidad".⁶

⁶MARTÍNEZ, Saez Santiago; LLANO Cifuentes, Carlos El Trabajo. pág. 23

El Dr. Carlos Llano y Santiago Martínez al explicar la relación trabajo-trabajador-hombre afirma que “la revalorización del trabajo humano lleva a la revalorización del trabajador y a la del hombre mismo”⁷; es muy difícil que un hombre que no sabe valorar su trabajo se valore a sí mismo como trabajador y como persona. Todo trabajo es testimonio de la dignidad del hombre, de hecho, la dignidad del trabajo se apoya en la dignidad del trabajador, en su calidad de persona humana; y la dignidad de la persona se funda en el hecho de ser hijo de Dios, creado a su imagen y semejanza como se especificó en el capítulo I.

Existe el peligro de que el hombre pierda su dignidad de persona cuando niega a Dios, esta situación se refleja en el trabajo, y el hombre comienza a instrumentalizarse como cosa, al instrumentalizar su trabajo. Tal es el caso del trabajador que consciente o inconscientemente dedica la mayor parte de su tiempo y de su vida a su trabajo, descuidando su vida personal, sus relaciones de amistad, su familia, etc. transformando su trabajo no en un medio para vivir mejor, sino en una situación de enajenación. Tampoco se trata de adoptar la postura de beato, según palabras del Papa Juan Pablo II, ni de cerrarse a la participación de la vida laboral, sino de no privar a esa persona en su vida de trabajo de su dignidad espiritual, de sus derechos religiosos y morales. Ni todo lo es el trabajo, ni éste debe considerarse un estorbo u obstáculo para la unidad de vida.

El trabajo se convierte en una oportunidad para vincularse y unirse a los demás, además de constituirse como una excelente oportunidad para desarrollar la propia personalidad, y de esta manera se brinda dignidad a su dimensión individual.

⁷ Ibid. p. 43.

Todos podemos observar que el trabajo es una fuente de recursos para sustentar la propia familia, y por esta dimensión económica se convierte en un medio para contribuir a la mejora de la sociedad en la que se vive y al progreso de toda la humanidad.

El trabajo humanizante distingue al hombre del resto de las criaturas. Partiendo del concepto de trabajador como persona humana permite dirigir sus actividades al desarrollo de potencias. Más aún, sólo un trabajo que responda a las exigencias de la naturaleza humana será un trabajo digno. De esta manera el trabajo asume su auténtico valor, constituyéndose como un medio que permite la satisfacción de las necesidades humanas de la más diversa índole; abarcando las materiales, sumamente válidas y necesarias; hasta aquellas que corresponden a su ser racional, como la autorrealización profesional. Podría afirmarse que objetivamente el trabajo presenta una bilateralidad: por un lado dignifica potencialmente, eleva a la persona que reconoce su sentido, y por otro, puede deshumanizar y envilecer a quien lo realiza, "... porque el trabajo no es humano si no permanece inteligente y libre..."⁸

Sin otro afán que el de concretar los conceptos anteriores, en una recta de valores, el trabajo no debe conjuntar condiciones negativas. El trabajador no es un recurso o un insumo más a utilizar en el proceso productivo. No debe degradarse su aspecto humano. Por su expresión y prolongación de la persona, no debe enajenar ni frustrar, sino que debe corresponder a la dignidad superior del hombre.

⁸Ibid. p.52

La exigencia del trabajo no debe ser excesiva a grado de que pierda su sentido. No puede amenazarse o imponerse a la persona que trabaje; este sentimiento puede ser superado si se atiende al carácter natural del trabajo. No debe ser amenazante para la salud, ni demasiado peligroso que ponga en riesgo la vida o la seguridad personal o del grupo de trabajo o de la misma familia.

Riesgos como éstos se minimizan al dar al trabajo su verdadero valor, considerando a la persona, al trabajador de una manera integral, en su doble dimensión, humana y sobrenatural.

Finalmente, el trabajo siendo de elección libre, consciente y querido debe ayudar a la realización de la persona y de sus exigencias. Debe contribuir al progreso de la sociedad. El progreso surge y se acrecienta por medio del trabajo, permitiéndole al trabajador desempeñarse en otros roles vitales. Es decir, como ciudadano, compañero, esposo, padre, amigo, etc.

F. Enriquecimiento del Trabajo.

Término acuñado por Frederick Herzberg (precursor del estudio de la motivación con su Teoría Higiene-Motivación en 1967), el Enriquecimiento del Puesto (o Enriquecimiento del Trabajo, ET) es una práctica administrativa que conjunta varios conceptos de ejecución del trabajo, pero que principalmente consiste en agregar motivadores intrínsecos adicionales a un empleo para hacerlo más gratificante; es decir, se aumentan nuevas fuentes de satisfacción con la finalidad de incrementar los niveles de responsabilidad, autonomía y control del trabajo, lo cual ofrece mayor desafío al empleado. Constituyéndose la planeación y el control como principales aspectos que están en posibilidad de enriquecer el puesto.

Herzberg cree que la autodirección en la realización del trabajo es la clave para eliminar los problemas de comportamiento laboral, pues otorga una fuerza tremenda motivacional en los seres humanos; de esta manera, la motivación del empleado en su trabajo está íntimamente relacionada con el puesto en sí.

Durante las tres últimas décadas, el ET ha sido adoptado en los países extranjeros; por ejemplo, en Suecia y Estados Unidos.

Compañías como Volvo, Kalmar, General Motors, General Foods y Digital Equipment, han llevado a cabo programas de esta naturaleza con resultados favorables, en ellas la organización del trabajo se ha cambiado para tener unidades que funcionan de manera independiente, como grupos de trabajo autoadministrados y el diseño del trabajo ha ido evolucionando para proporcionar tareas completas que lo vuelvan retador. Vale la pena hacer la aclaración que los países donde se han implementado prácticas de este tipo cuentan con dos requisitos básicos previos; por un lado, un sistema de recompensas o incentivos donde las necesidades del nivel inferior han sido cubiertas y por otro, el interés de la dirección porque los esfuerzos vayan dirigidos al incremento de la calidad más que de la cantidad.

Refiriéndonos a la metodología, la elección libre de compromisos en grupos de trabajo sustituye a la ejecución de tareas tradicionalmente rutinarias y de asignación obligada. Siendo miembro de un pequeño grupo de trabajo, el individuo resulta estrechamente involucrado en un esfuerzo más grande pero más comprometido, cerca de los resultados finales. Esta "nueva forma de trabajo" implica una serie de reuniones voluntarias, con cierta regularidad, que permitan la detección y el análisis preciso de técnicas de mejoramiento del contenido del puesto, una revisión del fondo a fin de darle mayor significación y oportunidad de desarrollo a su trabajo.

El ET puede buscarse por diferentes vías a saber, ampliando el número de actividades de todo tipo que realiza la persona. Sin embargo, el enriquecimiento efectivo debe hacerse por la vía del contenido del puesto; en este contexto se siguen varios métodos. Uno es la transferencia de puestos, en razón de la cual un empleado hace varios trabajos diferentes durante el día, de cinco a seis durante una semana, para un cambio físico y psicológico.

Se estimula a los empleados para que aprendan varios puestos y adquieran versatilidad dentro de límites razonables. Otro método es la ampliación del puesto, en donde se desempeñan obligaciones ampliadas para hacer que el trabajo sea más retador e interesante. Es común encontrar que la atención al servicio, la excelencia y la continua preocupación por hacer mejor el trabajo sea responsabilidad del empleado.

La intención es hacer precisamente que el trabajo se vuelva desafiante con el consiguiente aumento del interés para el ocupante del puesto, no solamente una simple combinación de tareas aburridas o la unión sólo en número mayor de tareas distintas, más bien se intenta hacer significativas las actividades propias de la función, darles profundidad. Además, en numerosas ocasiones cuando el trabajador y las condiciones de la organización así lo exigen, resulta necesario cambiar el ambiente físico y el entorno del trabajo para hacerlo más atractivo.

Por medio de programas de ET se busca afrontar la insatisfacción producida por una labor poco motivadora, trátase de una labor especialmente difícil o rutinaria; aumentando su profundidad, lo cual se traduce en permitir al empleado un mayor control y conciencia sobre los resultados de su trabajo.

Las directrices de esta técnica van enfocadas a brindar a cada empleado la responsabilidad de establecer su propio ritmo de trabajo, de corregir los errores y de escoger el mejor sistema de efectuar una tarea en particular. De esta manera, el empleado también interviene en la toma de decisiones que afectan su actividad. Se le permite asumir algunas de las actividades típicas de su supervisor además de la ejecución, la planeación y autoevaluación de su trabajo. El empleado puede realizar su actividad con libertad, responsabilidad e independencia incrementadas y suministrar retroalimentación de manera que llegue a corregir su desempeño.

Según James A. F. Stoner, "a medida que el trabajo se vuelve más interesante y aumenta su responsabilidad, también mejoran la motivación y el entusiasmo."⁹ Es así como el empleado al desempeñar un papel activo en las decisiones que lo afectan y en su relación con la organización, desarrollará un sentido de responsabilidad, pertenencia y permanencia.

Idealmente el ET va encaminado a aumentar la satisfacción del empleado, además de este beneficio nada despreciable, el ET puesto en práctica correctamente conduce a mejoras en la administración y organización.

En este sentido, los esfuerzos del ET suelen llevar a resultados impresionantes y concretos. En primera instancia se ven mejoradas las condiciones del trabajo, e incrementado el rendimiento y la calidad; se reducen las tasas de ausentismo y las llegadas tarde, disminuyen los costos por rotación y los desperdicios por error. También se reducen los motivos de queja y el tiempo perdido.

⁹STONER, James A. F. WANKEL, Charles. Administración p. 275

Finalmente, la actitud laboral mejora de la mano con el desempeño; eleva la moral, fomenta la lealtad hacia la empresa y en su caso, crea un sentido de trabajo en equipo.

La meta final del enfoque del enriquecimiento de la labor, es incrementar la productividad y el desempeño, y mejorar la calidad de vida y satisfacción con el empleo. Se aboca al incremento del alcance de la tarea más que a una mayor especialización, ya que "muchas de las razones del intenso disgusto por el trabajo son atribuidas al 'anonimato' del trabajador y a la despersonalización del trabajo".¹⁰

Estos sentimientos surgen por las reacciones mecánicas, la velocidad que implica la tarea, el bajo nivel de combinación de elementos de trabajo, la naturaleza repetitiva de la labor ejecutada, la falta de selección o control sobre los métodos y herramientas a utilizarse, y la falta de interacción social en favor de la ejecución. Al referirse a un programa amplio y a largo plazo de ET, requerirá modificaciones estructurales, en tecnología, sistemas de relación y clima organizacional, sus consecuencias deberán tratarse con sutileza y aceptación. No se pretende con ello revitalizar las complejas estructuras de la administración, específicamente de la organización del trabajo, pero puede mencionarse como un beneficio no buscado. (Ver anexo 1).

Para implementar un programa de ET efectivo es necesario admitir que la misma tarea recompensa o satisface, sin necesidad de recurrir a la coerción o a los sistemas complejos de recompensas extrínsecas (o incentivos) para lograr el esfuerzo individual, porque el trabajo es implícitamente un medio importante para crear condiciones motivantes.

¹⁰SISK, Henry.; SVERDLIK, Mario. Administración y Gerencia de Empresas. p. 492.

El ET tiene, según afirman la mayoría de los autores que han realizado investigaciones sobre el tema, un efecto considerable y casi inmediato sobre resultados como el de satisfacción del personal, mejores actitudes, menores cambios de personal, menor resistencia a los cambios, asistencia considerablemente aumentada, aumento de la calidad de vida laboral, reducción de los costos de personal; y un efecto menos notorio y a largo plazo en esfuerzo y productividad.

La explicación de lo anterior radica en que las diferencias individuales y las condiciones de la organización median el efecto de las características del trabajo en circunstancias específicas, de allí la necesidad de mejorar también los demás sistemas organizacionales.

El ET no constituye un recurso al que siempre se pueda apelar. Se garantizan efectivamente los resultados en su práctica en las empresas donde los puestos se encuentran excesivamente especializados y es indiscutible su expansión o enriquecimiento, considerando que los aspectos conductuales se centran en las necesidades del empleado, pero no es aplicable a todo tipo de condiciones. Por ejemplo, el ET implica un incremento de responsabilidades y de la interacción de grupo que no todos desean, o que no todos tienen apertura para llevar a cabo. Va relacionado directamente a las actitudes de los empleados y a la capacidad para mejorar las tareas enriquecidas.

Aparentemente va más dirigido a los puestos de alto nivel que a los de bajo nivel, sin embargo, será necesario cuestionarse sobre la responsabilidad actual de los empleados, si la toleran o no; qué tanta necesidad de crecimiento y logro han demostrado, o por el contrario de seguridad y estabilidad, condiciones bajo las cuales el ET no tienen iguales resultados.

Puede ser determinante la actitud del empleado para trabajar en grupo; la complejidad actual de los trabajos; las reacciones del personal ante cambios en el trabajo. Deberán considerarse también la disposición al cambio, inclusive desde el punto de vista de los costos. (Ver anexo 2).

El trabajo efectivamente enriquecido debe contener:

1. Variedad de uso de las capacidades de los individuos.
2. Identidad de las tareas que tengan una correlación con la psicología de los individuos.
3. Importancia de las tareas, tanto a los ojos de quien los realiza como de los demás.
4. Retroalimentación de información respecto a los resultados de las tareas realizadas.
5. Autonomía en la selección de los métodos de trabajo, ritmo de trabajo y determinación de la calidad aceptable.

Para anticipar el éxito de programas de ET, se hace necesario que su práctica se haga parte integral de la filosofía y la estructura de toda la organización, desde el mejoramiento de los sistemas organizacionales como las condiciones del lugar de trabajo, los sistemas de compensaciones, el uso de la tecnología, etc.

III. EVALUACIÓN DE LA CALIDAD DE VIDA LABORAL DE UNA EMPRESA FABRICANTE DE MUEBLES RÚSTICOS.

De acuerdo al enfoque administrativo de sistemas, en la organización intervienen subsistemas que se interrelacionan y que repercuten en el ejercicio de la misma. La organización del centro de trabajo, incluye proporcionar el ambiente de trabajo adecuado, además de vigilar la influencia de las características del trabajo que ejecuta el empleado sobre su desempeño, así como también la estructura global en que labora.

Algunos especialistas como arquitectos, ingenieros de producción y diseñadores de interiores saben que factores como la temperatura, nivel de ruido y disposición física de la estación de trabajo afectan al rendimiento. Un ejemplo evidente de lo anterior es el hecho de que sea más difícil realizar un buen trabajo cuando los niveles de ruido son extraordinariamente altos o que la satisfacción del empleado sea mayor cuando éste no se halla físicamente aislado de los demás.

Los estudiosos de la conducta reconocen el influjo potencial del ambiente de trabajo y han centrado su atención en el examen del efecto que produce en el desempeño y satisfacción del empleado normal.

Además de la repercusión de las condiciones del ambiente físico, el desempeño del empleado en la organización se verá afectado en función de las características propias del trabajo. No es lo mismo realizar un trabajo con libertad de decisión que con la inflexibilidad de un horario, con cualidades de grupo similares o en un clima de confianza y respeto.

El efecto del ambiente no es directo; cuando el ambiente de trabajo no está bien diseñado o es incómodo para el empleado, puede acrecentar la fatiga y dificultar la comunicación o la concentración. A un empleado cansado le resulta complicado lograr una calidad y cantidad adecuadas de tarea. De manera análoga, un alto nivel de ruido o muchas divisiones físicas le dificultan el establecimiento de interacciones sociales o vínculos informales con el grupo.

A. Condiciones Físicas.

Desde hace mucho tiempo, los psicólogos saben que el medio ambiente afecta la conducta. David Dempsey y Phillip Zimbardo, afirman que la ley más básica de la psicología es " $C=f(P * M)$ "¹ es decir, la conducta es función de la acción conjunta de la persona y el medio ambiente. La gente presenta o realiza la conducta y el medio ambiente brinda el contexto para la misma. Lo anterior explica la existencia de un estrecho vínculo entre la interacción humana con el medio ambiente físico; su efecto en la conducta, la forma en que se percibe y utiliza y lo que puede hacerse para diseñar mejores ambientes y para proteger los ya existentes.

¹ DEMPSEY, David; ZIMBARDO, Philip. La psicología y usted. p. 401.

La Organización Internacional del Trabajo (OIT) admite que ha tardado mucho en reconocerse debidamente la interdependencia entre las condiciones de trabajo y la productividad. El costo económico, además del perjuicio físico de los accidentes ha dado lugar a que se canalice la preocupación de la dirección a mejorar dichas condiciones ambientales.²

La disminución de la productividad aunada a otras variables del comportamiento humano organizacional como ausentismo, rotación, etc., perjudican los resultados del trabajo individual y de grupo, y han demostrado que a pesar de que el organismo humano posee una inmensa capacidad de adaptación, tiene un rendimiento mucho mayor cuando funciona en condiciones óptimas. Los elementos negativos son muchas veces imputables a la fatiga provocada por horarios de trabajo excesivos y malas condiciones del medio ambiente, por ejemplo por iluminación y ventilación deficientes. A este respecto, puede señalarse como evidencia que en los países de mayor desarrollo es posible aumentar la productividad mejorando exclusivamente las condiciones en que se desarrolla el trabajo, inclusive con la reducción de recursos materiales o humanos.

Por otro lado, la OIT concluye de sus estudios que "la tensión nerviosa impuesta por la tecnología industrial moderna es el origen de las formas de insatisfacción que se observan sobre todo entre los trabajadores asignados a tareas elementales, sin contenido interesante y de carácter repetitivo y monótono..."³.

² Introducción al Estudio del Trabajo. OIT. p. 49.

³ Ibidem.

Una de las formas de incrementar la satisfacción del personal que realiza este tipo de labores en la organización será el mejoramiento de las estructuras y organización del trabajo, enriqueciéndolo como se ha visto en el capítulo anterior.

Existen ambientes más o menos convenientes a los que el individuo deberá adaptarse. Muchas veces esta adaptación crea conflictos. Un mecanismo de adaptación puede originar el estrés en las personas.

En el trabajo, un ambiente inconveniente llevará al empleado a sentir la necesidad de adaptarse a él. Cuanto más esfuerzo requiera para conseguir este objetivo, mayor será la tendencia a reflejarlo mediante estrés.

Existe por tanto, un interés por estudiar el ambiente físico, tanto el natural como el construido por el hombre (o artificial) y el efecto de dicho medio ambiente en la interacción humana, se estudian también las relaciones entre las personas y dicho medio como un sistema entrelazado, y la percepción que el individuo tiene del medio ambiente que se caracteriza por ser única y de influencia en su conducta en la organización.

La insatisfacción de los trabajadores con condiciones de trabajo no adaptadas a su nivel cultural y social puede conducir a la disminución de la calidad del trabajo, y consecuentemente a situaciones de rotación excesiva, ausentismo, etc. Evidentemente, las consecuencias de estas situaciones variarán según el medio sociocultural, ya que no puede pensarse que una empresa cuyas condiciones de trabajo no hayan evolucionado de la mano a su progreso técnico y crecimiento económico cuente con personal estable que alcance niveles rentables de productividad. En conclusión, para mejorar la calidad o nivel de vida laboral de los empleados, resulta indispensable conocer el medio ambiente donde desarrollan su trabajo, a fin de resarcir las fallas que se reflejan en él.

1. Factores Físicos que determinan y conforman el Ambiente.

a. Ruido.

Ciertos elementos son en extremo molestos para empleados de la oficina, sobre todo. El ruido, por ejemplo, debe evitarse en el local de una oficina y áreas cercanas. Los ruidos de la calle son molestos e interfieren con los esfuerzos de la concentración mental. Además el tipo de negocios de los inquilinos vecinos, con especial referencia a la cantidad de tránsito y de operaciones que se ejecutan, también toman importancia en lo que a ruido se refiere.

El ruido puede originar problemas diversos, e inclusive llegar a perturbar las comunicaciones y alterar el sistema nervioso. Los medidores del ruido son frecuencia e intensidad. La frecuencia es el número de períodos por segundo, cuya unidad es el hertz, definido por una vibración por segundo, y la intensidad es la magnitud en un período.

Los especialistas coinciden al afirmar que entre algunos de los efectos del ruido excesivo en el área de trabajo están los siguientes:

- **Efectos patológicos.** El 30% de las personas que envejecen prematuramente, el 80% de jaquecas y dolores de cabeza y el 52% de trastornos de la memoria son por causa del ruido, según el profesor Tremolieres. Además el ruido produce pérdida temporal o total del sentido auditivo; temporal si la persona ha estado sometida a ruidos elevados durante algunas horas, recuperando el sentido después, durante los períodos de descanso y permanente como resultado de la exposición a ruidos fuertes durante largos períodos.

La exposición prolongada a un ruido que supera los niveles aceptados de ruido estropea en forma permanente el oído y provoca sordera profesional.⁴

- **Fatiga.** Se presenta un agotamiento normal por el empleo de energía debido a la actividad, pero cuando el marco lo constituye un ambiente con ruido excesivo, la sensación de cansancio no puede superarse fácilmente. Los trabajos intelectuales o manuales que requieren cierta concentración, se vuelven agotadores en un ambiente ruidoso.

- **Estados de confusión y efectos psicológicos.** Se traducen en sobresaltos frecuentes y perturbaciones del carácter; de hecho se ha comprobado que la reducción del nivel de ruido conduce a una disminución de los errores.⁵

- El ruido obstaculiza la transmisión de las señales acústicas, reduciendo la inteligibilidad de las palabras emitidas con una voz débil que no supere el ruido ambiental (efecto de encubrimiento), y/o elevando temporalmente el umbral auditivo cuando el ruido al que se ha estado expuesto supera los 80 decibeles.⁶

- Que el empleado deje de percibir un **peligro** inminente, causándose accidentes a sí mismo o a los demás.

⁴Cfr. RAMÍREZ Cavassa, César. Seguridad Industrial. Un Enfoque Integral. p. 161 y ss.

⁵ Ibidem.

⁶ Ibidem.

- **Disminución de la productividad.** Efecto indirecto del ruido. Un trabajo realizado en niveles de ruido insostenibles, verá reducido en gran medida la efectividad; por otro lado, el trabajo en equipo se vuelve imposible.
- **Trastornos sensimotores, neurovegetativos y metabólicos.** Errores en las actividades motoras, reducción de la capacidad de reflejos de la persona y explosiones de carácter como irritabilidad pueden citarse como ejemplos.

No todos los individuos tienen la misma resistencia al ruido, algunos son hipersensibles al mismo. La experiencia indica que la exposición continua a cualquier ruido superior a 90 decibeles es altamente dañino.⁷

b. Iluminación.

El ambiente físico de una oficina también esté influido por los principales factores de acondicionamiento del espacio: luz, color, música, aire. Considerando que el 80% de la información requerida para realizar un trabajo se adquiere por medio de la vista; sobretodo tratándose de las labores de oficina, un alumbrado adecuado es esencial para el buen funcionamiento de ésta⁸. Es un hecho que el individuo normal deposita más confianza en su vista que en cualquiera de sus otros sentidos en la ejecución del trabajo. Muchas de las tareas de la oficina requieren detallada lectura de material impreso con letra pequeña. Una buena cantidad de luz en cantidad, difusión y brillantez suficiente, es imperativa.

⁷ Se trata de los resultados de un estudio realizado sobre la duración de la exposición al ruido continuo que no debe superarse para prevenir la sordera profesional, en la Conferencia Americana de Higiene Industrial del Gobierno, de los Estados Unidos.

⁸ Cfr. RAMÍREZ, Cavassa César. Op. Cit. p. 174 y ss.

La buena visibilidad del equipo, de los documentos y los datos relacionados con el trabajo son factores esenciales para reducir el número de errores, disminuir los defectos, prevenir la fatiga visual y las cefaleas del empleado; de esta manera, puede incrementarse el trabajo eficiente y productivo. Sin embargo, la visibilidad insuficiente y el deslumbramiento son causas frecuentes de accidentes, ya que el ojo envía al cerebro sólo aquellas impresiones que le llegan por medio de ondas luminosas y si éstas no son las adecuadas debido a la escasa o sobre-iluminación, el efecto es semejante a la ceguera parcial.

La visión es producida por la operación conjunta de la vista, o factor fisiológico, y la energía radiante natural o artificial, a la cual el ojo transforma en visión mediante mecanismos relacionados con la función cefálea.

La iluminación representa con frecuencia el factor de mayor importancia y el más fácil de corregir en una oficina. Ante todo, deberá adaptarse a la naturaleza del trabajo (necesidades de la tarea), así como al contraste entre la iluminación que requiera ésta y el ambiente de trabajo.

No basta prever un nivel de iluminación óptimo cuando se diseñan los planos del lugar de trabajo. Después de efectuada la instalación, la intensidad de la luz disminuye de un 20 a un 25% al principio, posteriormente llega a alcanzar el 50% o menos del valor inicial, a medida que se acumula el polvo y se desgastan las bombillas u otras fuentes de luz. Por lo tanto, es recomendable verificar periódicamente la intensidad de la fuente de luz en el plano de trabajo y mantener limpias todas las superficies de donde proviene la iluminación.⁹

⁹ Ibidem.

Existe el peligro de que al no cuidar las condiciones de luminosidad, la persona sienta la vista fatigada y sufra de trastornos de salud como conjuntivitis y cefaleas. Una situación no deseable es aquella en la cual la luz se concentra en el área del escritorio y los alrededores están oscuros, condición que requiere que el ojo se ajuste en las áreas brillantes y oscuras, con la resultante fatiga ocular. El contraste necesario es ayudado por el uso del color; es necesario considerar que las superficies claras y brillantes poseen mayor poder reflector; las mates y oscuras reflejan con menor intensidad.

Siempre que se pueda deberá aprovecharse la luz natural del día. La luz artificial puede producir fatiga cuando el contraste de ésta es muy fuerte.

El rendimiento visual disminuye en largos períodos de lectura continua. La mala disposición de las fuentes de luz crea condiciones inadecuadas de visibilidad. Es preferible la iluminación directa sobre la superficie de trabajo y no al rostro del trabajador.

El deslumbramiento es una condición que puede afectar la capacidad visual; por eso deberá evitarse toda sensación de deslumbramiento en el puesto de trabajo; por ejemplo, el deslumbramiento producido por luces altas de fuentes de luz artificial como computadoras, lámparas, etc.

La pupila, las lentes y la retina del ojo tratan de impedir y nulificar el efecto de la luz deslumbrante, al mismo tiempo que admiten la luz reflejada por el objeto y la convierten en visión. Este doble efecto no permite ni seguridad ni eficiencia, por el contrario, causa fatiga ocular y provoca defectos en la vista.¹⁰

¹⁰ Ibidem.

Por otro lado, la iluminación ambiental crea impresiones que se extienden entre la tranquilidad y la excitación. El uso de la luz solar es deseable no sólo desde el punto de vista económico, sino para facilitar una mayor eficacia personal. Se puede llegar a la irritabilidad permaneciendo mucho tiempo sin ver la luz del día.

c. Condiciones Climáticas.

Con la finalidad de mantener la productividad laboral es preciso evitar que las condiciones climáticas en el lugar de trabajo representen una carga extraordinaria para el trabajador, ya que también de ellas dependen su salud y comodidad. Los empleados buscarán eliminar, de una u otra manera las "condiciones de trabajo insoportables", perdiendo así tiempo considerable que pudieran dedicar a realizar mejor su trabajo.

- Interacción Organismo-Medio.-

Una de las funciones del organismo humano es mantener en un nivel constante la temperatura del sistema nervioso central y de los órganos internos, o sea mantener su equilibrio térmico gracias a un intercambio continuo de calor con el medio ambiente. En el grado de intercambio intervienen por un lado, la temperatura del aire, ventilación, humedad y calor, que se presenta como la parte objetiva del ambiente, y por el otro, el metabolismo humano. Durante la actividad física, los valores metabólicos pueden alcanzar niveles diez veces superiores a los correspondientes a períodos de descanso. En condiciones climáticas normales, el organismo debe eliminar el calor que produce continuamente debido a la actividad.

Si cuando está trabajando la cantidad de calor a reducir del empleado es mayor, cuando dicha actividad la realiza en un medio ambiente con temperaturas elevadas podría originar enfermedades o infecciones como la hipotermia que difícilmente tendría capacidad de estabilizar con el simple intercambio de temperatura, pues su cuerpo está absorbiendo calor del medio.

En la organización deberá considerarse la carga térmica del ambiente en relación con el consumo de energía individual requerido por el trabajo, puesto que el cuerpo humano debe hacer frente a la combinación de estos dos factores causantes de estrés. Cuanto más pesadas sean las condiciones climáticas, más largas deben ser las pausas en el trabajo.

En relación a la temperatura, resultaría prácticamente imposible conjuntar condiciones climáticas óptimas para todos los empleados que laboran en la empresa.

Esta situación es debido a que la evaluación de las condiciones climáticas (temperatura del aire, ventilación, humedad y circulación) se dificulta al considerar que en el consumo de energía personal intervienen factores individuales como la alimentación, costumbres, educación, etc. Lo anterior explica como en una misma oficina pueden hallarse personas que deseen mayor ventilación, o menos frío del aire acondicionado; aunado a la distinta exigencia de consumo de energía de los distintos trabajos.

Sin embargo la OIT ha señalado condiciones de la temperatura del aire que se recomiendan para diferentes tipos de trabajo.

Los locales y puestos de trabajo deberán combinarse de manera tal que el desgaste de energía de las personas que trabajan en ellos sea lo más uniforme posible, con el fin de que la mayoría de los trabajadores se sientan en condiciones climáticas apropiadas, ya que tratándose de trabajos intelectuales el efecto del bienestar térmico del empleado es importante.

En cuanto al trabajo en ambientes fríos, éste se viene haciendo más común en la actualidad, sin embargo, los expertos en el trabajo conocen menos sus efectos que aquellos de los trabajos en altas temperaturas. Deberá alternarse, sin embargo, el tiempo de exposición a temperaturas normales.

Esta combinación de temperaturas puede lograrse en la oficina mediante la implementación de sistemas artificiales de ventilación.

Es imperativo que una oficina esté bien acondicionada. Debe realizarse una cuidadosa observación de la superficie del espacio que ocupa la misma, para determinar si es posible una mejor manera de hacerlo.

Los espacios con pocas ventanas, pocas aberturas a conductos de aire, techos bajos, y ventanas abiertas a patios interiores y espacio reducido entre paredes ocupado por mucha gente, por lo general no proporcionan suficiente ventilación, creando inclusive una sensación de congestión. Cuando la ventilación natural no satisface plenamente deberá recurrirse a la artificial.

El aire acondicionado permite reducir muchas de las desventajas anteriormente mencionadas.

- Condiciones Atmosféricas Básicas.-

El verdadero aire acondicionado regula las cuatro condiciones atmosféricas básicas: temperatura del aire, ventilación, contenido de humedad y circulación, que se describen a continuación. Es posible controlar sólo una o varias de estas variables; a dicho control se le conoce mejor como **acondicionamiento parcial del aire**. El aire acondicionado puede provenir de una unidad central o varias unidades individuales. Las unidades individuales para un pequeño grupo de oficinas o para parte de un área del piso tienen distintos tamaños y capacidades. El costo del acondicionamiento del aire es razonable; vale la pena el gasto porque ayuda a la salud y a la comodidad del empleado ayudando a mantener una productividad consistente y satisfactoria, reduciendo los costos de limpieza y decoración.

Temperatura del Aire.

En condiciones naturales está demasiado elevada en la mayoría de las oficinas, debido a la concentración de personal, la distribución de la oficina y mobiliario, etc. Esto conduce a incomodidad y somnolencia. Es conveniente instalar reguladores en los aparatos de calefacción y enfriamiento de manera que no se produzcan temperaturas excesivas.

La adquisición de "conciencia del termómetro" facilita el mantener la temperatura de la oficina dentro de límites razonables, esto es alrededor de 22 grados centígrados. Si se emplea acondicionamiento de aire, el rango de valores de la temperatura recomendada oscila entre los 24 y 27 grados, dependiendo de la temperatura exterior. Una diferencia muy grande entre la temperatura externa y las áreas del aire acondicionado no es recomendable.

Ventilación.

La intensidad de la ventilación complementa el concepto de espacio de la oficina, del que no se debe prescindir. La ventilación del local de trabajo tiene por objeto dispersar el calor producido por la concentración de personas; por otro lado, disminuye la contaminación atmosférica, mantiene la sensación de frescura del aire, etc.

Se ha mencionado que la falta de ventilación adecuada hace que una persona se sienta somnolienta e indebidamente cansada. A 21 grados centígrados un cuerpo humano adulto en descanso despidе una pequeña cantidad de calor, que debe ser transportada por el aire circundante, de lo contrario el cuerpo se sobrecalienta.¹¹

Los requisitos de una ventilación normal es de aproximadamente 2 000 pies cúbicos de aire por persona en una hora. Para las áreas sin acondicionamiento de aire, los ventiladores de abanico y de ventana ayudan mucho a proporcionar una ventilación adecuada. La práctica de abrir las ventanas y aerear la oficina por períodos cortos estipulados, tres veces al día, sirve de mucho para expulsar el aire viciado y refrescar la oficina.¹²

Existen varios sistemas en relación a la ventilación artificial: insuflación de aire puro, evacuación del aire viciado o combinaciones de ambos.

¹¹ Cfr. RAMÍREZ, Cavassa César. Op. Cit. P. 159.

¹² Ibidem.

Contenido de Humedad.

La humedad es el contenido de agua en el aire. Afecta definitivamente la comodidad y la eficiencia de un ser humano. A la misma temperatura, el aire húmedo se siente caliente y el aire seco se siente fresco.

La humedad excesiva puede provocar cansancio físico de naturaleza respiratoria e inducir una sensación pesada y lánguida. En igual forma, la sequedad excesiva o una humedad muy baja induce una sensación pesada, de resequedad y de irritabilidad nerviosa. La "humedad relativa", concepto que se emplea para describir la intensidad de la saturación de humedad en el aire, debe ser del 40 al 60% para la oficina típica. El aire de la oficina en defecto o en exceso a dicha cantidad se siente o demasiado seco o demasiado húmedo, respectivamente.¹³

Circulación del Aire.

Se recomienda que debido a los trabajos que se ejecutan en la oficina, circule el aire cambiando de cuatro a ocho veces por hora, aumentando hasta quince o treinta veces por hora en oficinas públicas y lugares donde la contaminación del aire o humedad son elevadas.

d. Orden y Limpieza.

Es menester que el lugar de trabajo se mantenga en orden y en condiciones de limpieza óptimos. Algunos ejemplos en la oficina incluyen: registros limpios, mejores condiciones de operación para las máquinas, mantenimiento de oficina y el trabajo en una zona limpia y libre de polvo.

¹³ Ibidem.

Considerando que la presencia de ciertos elementos resultarían en extremo molestos para los empleados que laboran en la oficina, deberán evitarse siempre que sea posible. Elementos como la mugre, la suciedad y la basura en la oficina y en las áreas próximas suelen convertirse en factores desmotivadores y deben evitarse cuanto sea posible.

El orden es un término general que abarca aspectos como la pulcritud y el estado general de conservación o mantenimiento, y puede constituirse como un agente de productividad.

El orden facilita la realización eficiente de la tarea, pues reduce el desperdicio de tiempo que dedica el trabajador a encontrar documentos, reportes, informes, instrumentos y útiles de trabajo, etc.

La limpieza es tan importante como el orden.

Debe practicarse en la oficina y en la fábrica un programa cotidiano y cuidadoso de limpieza para mantener en óptimas condiciones de higiene y salud; que deberá realizarse tanto a las instalaciones del edificio como al mobiliario y equipo en él contenido.

e. Empleo del Color.

Se ha comprobado que el color del centro de trabajo bien elegido puede mejorar las condiciones bajo las cuales se ejecuta el trabajo, ya que afecta las emociones humanas, las actitudes, los sentidos, los procesos del pensamiento y los estados de ánimo. Paralelamente, se ha descubierto el efecto psicológico del color en el ánimo de las personas. El color suele tener una notable influencia sobre la presión sanguínea y la disposición de relajamiento.

Algunos colores tienen la propiedad de impactar al individuo y favorecer la aparición de pensamientos positivos, creativos, mientras que otros, crearán el efecto contrario. Hay colores que reaniman o deprimen; colores que aceleran la acción o reacción de la mente o la retardan.

La experiencia demuestra que una combinación acertada de colores en el interior de los locales contribuye en gran medida a una buena iluminación.

Esta relación color-luz no debe descuidarse. Los colores claros incrementan la intensidad de la luz pues la reflejan, y los colores oscuros la reducen debido a que absorben los rayos de luz. El uso del color también influye en la percepción del tamaño del área y de su contenido. Las proporciones aparentes del local y de las cosas pueden variar por la acción del color.

El color del centro de trabajo debe mantener el equilibrio, la armonía. Eligiendo la combinación de ellos que mejor se adecua a las necesidades del trabajo desempeñado en la empresa.

f. El Espacio y el Individuo.

El manejo del espacio del centro de trabajo, o su arreglo físico es un factor de suma importancia en el análisis del ambiente porque suele tener repercusiones psicológicas muy interesantes. Abarca la utilización efectiva del espacio, mucho más que la simple colocación de las personas, el mobiliario o el equipo en el área a cubrir. De ahí que no sea un concepto exclusivamente técnico, ya que el espacio se relaciona con el clima administrativo, las preferencias principales y las actitudes.

Anteriormente se ha mencionado que el individuo tiene una necesidad de privacidad.

La gente necesita un "espacio psicológico" y también requiere rodearse de cierta cantidad de espacio físico, o sea guardar su distancia de los demás. Esta distancia depende del tipo de interacción social y de las normas espaciales definidas por la cultura.

El espacio personal es el espacio inmediato que rodea a la persona y que siente de su propiedad. Su uso efectivo contribuye a la eficiencia del trabajo y a la calidad del trabajo, a la satisfacción del empleado y a los servicios que se proporcionan. Las necesidades de espacio en cada empresa cambian con el tiempo, y la mayoría de las empresas se benefician examinando los arreglos actuales del espacio de su centro. El arreglo óptimo se decide en cuanto que cubre las necesidades de sus usuarios.

La necesidad de preservar la seguridad física dio origen a la necesidad de mantener la distancia física. Conforme el hombre se volvió civilizado esta relación entre ambas necesidades tendió a disminuir. Por otro lado, la conservación del espacio personal le permite al individuo comportarse diferente en diferentes situaciones y con distintas personas, a fin de proteger su identidad como persona única e independiente. Puede estar relacionado con variables físicas, por ejemplo: la distancia necesaria para ver y escuchar con claridad a alguien. El espacio personal también posee una función simbólica, pues establece distancias apropiadas para conductas asociadas a ciertos valores.

Las normas acerca de la distancia que deben guardar las personas entre sí son flexibles, considerando:

1. Las características del medio ambiente físico; cuántas personas ocupan espacio y la disposición del mobiliario.
2. Las características particulares y de relación de las personas que ocupan el espacio, es decir, si son amigos o extraños, sus edades y su sexo.
3. La razón por la cual se unieron y su actividad.
4. Los papeles simbólicos que se desempeñan. En cuestión de respeto, es probable que una persona muy importante o un "líder" disfrute de mayor espacio personal.

Mantener la distancia es una necesidad tanto física como psicológica. Las distancias específicas están determinadas tanto funcional como culturalmente y reflejan la naturaleza de la integración y el estatus social de los individuos involucrados.

Desde el punto de vista administrativo, los cambios en la utilización del espacio se presentan principalmente en tres situaciones:

- 1° Cuando se adopta un sistema o procedimiento nuevo o modificado.
- 2° Cuando se hace un cambio, un aumento o disminución, en las unidades de trabajo, o en el personal.

3° Cuando se escuchan las quejas de los empleados respecto a sus áreas de trabajo que sugieren la eliminación de zonas que perjudican el arreglo y funcionamiento del área.

Además del espacio personal, las personas que laboran en una organización, y en general cuando se reúnen determinado número de personas para conseguir un fin común, se presenta el fenómeno de la territorialidad. Territorialidad y espacio personal se relacionan íntimamente. Debido a la conducta territorial, el individuo defiende su medio ambiente físico. No implica la propiedad como tal, sino exclusivamente el uso de dicho espacio. La gente utiliza su espacio para ampliar su repertorio de conductas, tener mayor libertad de acción, y mayor oportunidad de mostrar una conducta personal, individual, "diferente".

La conducta territorial tiene varios propósitos:

- ⇒ **La personalización.** Se usa un área específica para expresar las preferencias y actitudes únicas; es decir, el espacio se convierte en una "extensión del yo". Se puede llegar a conocer a una persona o algo acerca de dicha persona si se ve su estudio, o su área de trabajo; puesto que la distribución, el acomodo, el arreglo pueden indicar ciertas actitudes de la persona, o reflejar su personalidad.
- ⇒ **La individualización.** El espacio común o compartido permite identificar la manifestación de esta necesidad. En los lugares o sitios donde se debe estar con otros, las personas se las ingenian para interponer objetos entre compañeros, o con el jefe; otras suelen amontonar libros o papeles en su escritorio, e inclusive objetos personales con valor de remembranza. La persona intenta de cualquier manera abrirse un espacio suficiente que le de la ilusión psicológica, sino el hecho de tener un territorio privado.

⇒ **Papeles sociales.** El territorio define privilegios que pertenecen a su ocupante. Las fronteras territoriales no necesitan ser físicas. Como ejemplo puede citarse que generalmente el director o presidente de la compañía tiene la oficina más espaciosa y elegante y un escritorio desde el cual domina visualmente a los visitantes. El diseño del mobiliario se hace considerando la condición social. A las personas que tienen una posición alta les gusta ocupar terrenos elevados.

La territorialidad ayuda a personalizar un medio ambiente que de otra manera sería impersonal. Brinda estatus social, implica aspectos de poder político, inclusive, el tamaño del territorio individual es una medida de este último.

Podemos concluir que el ambiente o clima organizacional puede verse como un puente entre las características formales de la organización y el comportamiento individual. Su función de enlace se deriva del hecho de que el comportamiento de los empleados es tanto una función de su evaluación subjetiva del ambiente, como de los aspectos objetivos y reales de éste.

Prácticamente, los acontecimientos del ambiente o aspectos del mismo pueden constituirse como motivos de acción, o incentivos que dirigen la conducta laboral del individuo.

B. Condiciones Laborales.

1. Tiempo de Trabajo.

El tema de cómo emplear el tiempo en el trabajo es de gran relevancia, sobretodo cuando se busca mejorar la situación laboral del individuo, ya que la cantidad de tiempo empleado es un factor determinante para el logro de los objetivos. Es importante reconocer que los diferentes horizontes o percepción del tiempo, del término de la obra, etc. son causa de conflicto en la organización. La primera expresión de la disposición del tiempo laboral es la distribución y planeación de los horarios. En países como el nuestro, la jornada de trabajo está reglamentada por ley y los horarios se determinan generalmente por negociación colectiva. Los horarios han ido evolucionando de la mano al desarrollo de los trabajos y existe una tendencia universal a la reducción de las horas laborales. En varios países, han adoptado un programa de trabajo semanal de 5 días con 40 horas de trabajo y dos días de descanso (5/2), mientras que en algunos otros países (por ejemplo, en ciertas empresas de Suecia y Estados Unidos) la duración del trabajo se ha reducido a 36 horas semanales y están en estudio otras reducciones. La empresa puede prever diferentes alternativas que no necesariamente se ajustan a las normas tradicionales de horario rígido, observando la tendencia mencionada, así como las necesidades y desempeño del empleado.

Otras formas de distribuir los horarios son: la semana de 40 horas de trabajo en 4 días con 3 de descanso (4/3), 36 horas distribuidas en 3 días con 4 de descanso (3/4), y la de 70 horas, 7 días de trabajo y 7 de descanso.

a. Horas Extra.

Las horas extraordinarias de trabajo implican un manejo administrativo separado y se pagan diferente. Algunos trabajadores, por razones económicas tienden a aceptarlas con facilidad, lo que se traduce a largo plazo en un perjuicio para la empresa, por los costos que implican y por la calidad y cantidad del trabajo realizado en esas circunstancias. De allí la necesidad de fijar y aplicar límites en cuanto a la cantidad de horas extra a efectuarse durante un período dado¹⁴

b. Pausas en la Jornada de Trabajo.

Hace algunos años, pocas empresas reconocían la necesidad de conceder pausas durante la jornada de trabajo. Si bien el progreso tecnológico ha permitido reducir la dificultad de diferentes trabajos, con frecuencia ha empeorado el esfuerzo psicofísico exigido, al acelerar el ritmo de trabajo y eliminar el tiempo de preparación. De lo anterior se deduce que se impone la necesidad de prever pausas durante el trabajo, con el fin de disipar la fatiga y restaurar la energía física y nerviosa de los trabajadores. Brindar al empleado la posibilidad de detenerse, sentarse e incluso caminar y moverse es un derecho que todo trabajo lleva implícito. Las interrupciones para las comidas o las ocurridas a raíz de accidentes no deben considerarse como pausas. A este respecto, la LFT mexicana estipula que durante la jornada de trabajo continua se concederá al trabajador un descanso de 1/2 hr. por lo menos.

¹⁴ La LFT preve estas implicaciones y establece un tiempo máximo de 3 hrs diarias extraordinarias y 9 hrs semanales.

c. Jornada Continua.

La jornada de trabajo continua, con una breve interrupción para tomar los alimentos, representa una solución intermedia entre las costumbres alimentarias y sociales tradicionales y las nuevas necesidades del trabajo. Gracias a ella los trabajadores disponen de más tiempo libre y hacen menos trayectos entre domicilio y lugar de trabajo con la consiguiente disminución de la fatiga y del número de accidentes; para los empleadores puede constituirse como un factor de aumento de la productividad, puesto que hay continuidad en el trabajo y se atienden necesidades del empleado. Es un sistema ventajoso a la vez para la empresa y para la mayoría de los trabajadores.

d. Escalonamiento de los Horarios de Trabajo.

En los últimos años se ha acentuado la implementación de los sistemas de escalonamiento en los horarios, sobre todo en los países más desarrollados. Los trabajadores generalmente los aprecian porque en las horas de mayor circulación atenúan la congestión del tráfico y la aglomeración en los medios de transporte y comunicación; además, les permiten atender necesidades de otra naturaleza del empleado, por ejemplo, hacer sus compras y presentarse en las oficinas públicas durante la semana sin tener que solicitar permisos especiales. Asimismo, son propicios para intensificar o ampliar las relaciones sociales.

Desafortunadamente, es difícil introducir y organizar horarios escalonados en los lugares donde el trabajo es un proceso continuo o en cadena. Antes de adoptar un sistema de este tipo deberán estudiarse cuidadosamente todas las consecuencias implícitas.

e. Horario Flexible.

Una de las grandes innovaciones ocurridas en la organización de los horarios de trabajo fue la instauración con buenos resultados de horarios flexibles en ciertos países europeos (flexitime). Algunas empresas han manifestado su interés en alterar la semana de trabajo para adaptarla mejor a la conveniencia del empleado ya que ha demostrado repercusiones importantes a costo accesible. Este sistema presenta variantes con grados de flexibilidad, permite al trabajador elegir la hora a la que prefiere comenzar y terminar la jornada, a condición de respetar un período común de presencia obligatoria y de trabajar determinado número de horas cada día, mes o incluso período más largo, de esta manera el empleado logra un mayor control de su ambiente de trabajo.

Resulta difícil aplicar el horario flexible al trabajo por turnos y al semicontinuo o a trabajos con operaciones muy fragmentadas; en cambio, se ajusta convenientemente al sector de servicios y al terciario, donde los trabajadores están sumamente satisfechos con él porque les permite elegir un horario que combine con su estilo de vida y su ritmo individual o grupal de trabajo.

Cuando puede introducirse un sistema de esa clase sin provocar demasiadas fricciones entre las diferentes categorías de trabajadores o una resistencia excesiva en el personal, el horario flexible puede ofrecer a la empresa la solución de algunos problemas de mano de obra y de gestión.

La explicación fisiológica, apoyada por estudios de productividad, demuestra que los seres humanos experimentan diferentes curvas de productividad durante sus períodos de vigilia.

Por ejemplo, hay quienes prefieren iniciar sus labores en la tarde, o quienes tienen mejor lucidez durante las primeras horas de la mañana, inclusive quien se inclina por las horas nocturnas. Según el autor Werther, "en la medida en que las necesidades administrativas de la organización lo permitan, no existe ningún motivo racional para obligar a todos los empleados a ajustarse exactamente al mismo horario.

Se emplea el término de "tiempo deslizante", para referirse al arreglo por el cual se permite al empleado que cambie el horario de trabajo día a día, por lo general con la estipulación de que deben observarse las horas núcleo, en las que todo el mundo trabaja debido a la naturaleza de la operación.

Se están usando varias semanas de trabajo, todas con la mira de alargar el tiempo libre entre los períodos de trabajo. El tiempo disponible o tiempo ahorrado en aumento, permite al trabajador atender asuntos personales y evitar los congestionamientos de tráfico y tránsito en las horas pico.

Los efectos que se derivan de la flexibilidad en los horarios es que puede mejorar el entorno de trabajo y la actitud del empleado. Con ello reduce el ausentismo, la rotación y los retardos, y aumenta la productividad y la satisfacción en el trabajo y mejora en cierta forma la autonomía del empleado.

Aumenta conjuntamente la dificultad de la labor de supervisión, debido a la necesidad de programar la ejecución del trabajo.

Las horas elegidas para trabajar deben estar dentro de los límites razonables para mantener los programas de trabajo durante los períodos críticos.

La característica esencial para que cada empleado realice la planeación de su trabajo individual es que ocasiona un cambio importante en cuanto a los límites del puesto del empleado. Deciden en lugar de la empresa cuándo trabajarán y el control sobre el trabajo.

f. Trabajo por Turnos.

Se suelen presentar diferentes sistemas de trabajo por turnos, adecuándose a las necesidades de la empresa y del empleado.

Los turnos pueden rotarse. Los trabajadores pueden estar asignados siempre al mismo turno o cambiar de turno a ciertos intervalos. La salud de los interesados puede quebrantarse en ciertos casos, sobre todo cuando se trata de operaciones verdaderamente continuas porque la alternancia de turnos impuestos causa a veces trastornos nerviosos digestivos o circulatorios.

Por eso, los trabajadores que rotan turnos, deberán someterse a reconocimientos médicos periódicos. A fin de compensar los demás inconvenientes de ese género de trabajo, por ejemplo los que entraña para la vida familiar y social, deberán ofrecerse en lo posible a quienes lo ejecutan otras ventajas, entre ellas, una mejor distribución del trabajo entre los diversos turnos, la reducción del tiempo de trabajo, la concesión de períodos suplementarios de descanso, la limitación del tiempo que se pase en un trabajo por turnos, y finalmente mejoras en materia de servicios de comida, transportes y vivienda.

2. Evaluación del Desempeño.

Toda actividad humana susceptible de ser mejorada implica la determinación de sistemas de evaluación de su situación actual.

Poco a poco la evaluación del desempeño del empleado va dirigiéndose a evaluar precisamente su desempeño laboral presente y el logro de metas futuras, en comparación con las evaluaciones anteriores que se enfocaban en la calificación de los rasgos, deficiencias y habilidades del empleado. A últimas fechas se establece como elemento de evaluación la participación de los empleados en la fijación de metas u objetivos.

La injerencia del personal en la determinación de las metas contribuye a su esfuerzo continuado por conseguirlas. Algunas necesidades individuales que se satisfacen mediante este nuevo concepto de evaluación o calificación de méritos son: el desempeñar un trabajo que sea lo suficientemente valioso y que implique una contribución a la empresa y a la sociedad; participar en un esfuerzo de grupo, sintiéndose parte de él; la fijación de los objetivos y los cursos de acción deseables; constatar la recompensa a su esfuerzo y el desarrollo personal.

Valga el énfasis en afirmar que la evaluación del desempeño deberá ser objetiva, y realizarse a la luz del progreso del sujeto de evaluación; lo cual implica necesariamente hacer del conocimiento de la persona evaluada las calificaciones de su desempeño, sus puntos débiles y fuertes poniéndolos a su consideración.

Es recomendable que la evaluación sea una plática abierta entre el empleado y su jefe o persona que evalúa su desempeño. Tener acceso a esta retroalimentación permite al evaluador ser más analítico y perceptivo, más específico en cuanto a identificar las habilidades, intereses y motivación de cada empleado, y una mejor aceptación y conocimiento de la misma por parte del empleado.

Por otro lado, favorece la comunicación abierta y directa entre ambos y la retroalimentación respecto a la percepción del jefe de los logros y esfuerzos obtenidos.

Como el contenido de la evaluación, las prácticas en relación a quién debe evaluar han variado. En la actualidad se presentan diferentes tipos de evaluación a este respecto. La entrevista de evaluación puede realizarse como una conversación entre jefe-subordinado, o pueden implementarse sistemas de autoevaluación, donde el empleado es quien evalúa su propio desempeño.

Aunque quienes tienen un desempeño inadecuado tienden a atribuir sus problemas a factores situacionales, y la tendencia más difundida es la calificación indulgente, este sistema de autoevaluación permite velar por el crecimiento personal y el cambio, y es menos amenazador respecto a las evaluaciones que se reciben de otros.

En algunas importantes corporaciones se han venido desarrollando sistemas de evaluación innovadores donde quienes evalúan son los compañeros de trabajo, especialmente si es un trabajo rico en interacción con otros, en trabajo en equipo; por ejemplo la evaluación entre departamentos (cliente interno-cliente externo), o sistemas en los que son los subordinados los que evalúan al jefe. Otro ejemplo de evaluación de vanguardia es el conocido como Assessment Center, o círculos de evaluación, donde se capacita a observadores y se evalúa a un grupo de personas más o menos homogéneo (del mismo puesto o funciones similares) observando su comportamiento en circunstancias críticas relacionadas con el trabajo, en la resolución de conflictos en equipo, etc.

Finalmente, han de mencionarse los sistemas de evaluación externa; es decir la actividad de evaluación interna con cualquiera de los sistemas enunciados se complementa mediante la evaluación y acercamiento a objetivos que realizan el cliente, el proveedor, otras instituciones u organizaciones, etc. respecto al servicio recibido.

3. Planeación de la Carrera.

Las personas dentro de la organización no permanecen estáticas al igual que sus intereses, habilidades, actitudes y creencias. Las exigencias de sus actuales puestos pueden no corresponder a sus necesidades futuras. De la misma manera que las organizaciones de la actualidad requieren de la acción de personas competentes para enfrentarse con éxito a los problemas que van presentándose durante su operación y que le afectan directa o indirectamente.

A fin de atraer, retener y emplear las capacidades individuales al máximo, las organizaciones modernas están dando mayor énfasis al desarrollo de programas formales de desarrollo de los empleados.

La empresa que desarrolla técnicas en pro de la planeación de la carrera no sólo refleja su compromiso con las aspiraciones de sus empleados, sino también son respuestas válidas al desempeño ineficiente de la persona.

La planeación y desarrollo de la carrera incluye un proceso de intervención que estimula a las personas a enfocar sus situaciones pasada, presente y futura.

En forma específica, el proceso permite a las personas considerar:

- 1.- La evaluación de las trayectorias de su vida y carrera hasta el momento presente, incluso acontecimientos y elecciones importantes, así como sus puntos fuertes y débiles.
- 2.- Una formulación de futuras metas relacionadas con el estilo de vida y trayectoria de carrera deseados.
- 3.- El establecimiento de un plan que especifique metas, pasos para acción y fechas programadas.

Algunos de los beneficios derivados de la implementación de planes de carrera en la empresa son los siguientes:

- ♦ Demuestra la gran responsabilidad social y madurez de la organización.
- ♦ Indica la preocupación de la organización por sus empleados.
- ♦ Prepara a las personas para los cambios de la sociedad, de las organizaciones y de ellas mismas.
- ♦ Libera el potencial de la persona en favor de la organización.

La planeación de la carrera tiene estrecha relación con la administración por objetivos, pero incluye los logros de la vida y del trabajo. Esta técnica compromete a la organización a un proceso que reconoce el valor de cada persona y a un esfuerzo por integrar las aspiraciones individuales y organizacionales.

C. Ambiente de Trabajo.

La liberación del potencial humano dentro de la organización depende en gran medida, de la existencia de las condiciones estructurales y de un clima entre las personas adecuados. El ambiente o personalidad de la organización, como lo hemos visto, llega a distinguir a unas de otras. Este clima deberá permitir al mismo tiempo que se alcancen los objetivos comunes y se satisfagan las necesidades psicológicas y sociales del personal. Es menester que se tome en consideración la dimensión humana del ambiente total de trabajo. El ambiente organizacional conjunta conceptos como la productividad, la eficiencia de las operaciones (satisfacción con la tarea realizada), cumplimiento de los deseos individuales, salud, seguridad y ajuste emocional del empleado, y el desarrollo de relaciones personales y grupales favorables.

El ambiente para el desempeño del trabajo deberá incluir un entorno de trabajo que facilite la presencia de condiciones favorables para realizar el trabajo, que tenga presión para que se hagan las cosas. La necesidad compartida de lograr, de terminar los proyectos y el valor del tiempo son atributos importantes que favorecen este desempeño eficiente. No hay duda que el entorno para desempeñar el trabajo influye en la forma de vida de la organización a pesar de no ser exclusivamente determinante, puesto que caracteriza al grupo administrativo y a la manera de realizar la tarea.

Uno de los principales elementos de éxito de la organización es mantener una fuerza de empleados leal y competente. Para obtener la lealtad y el desempeño superior consecuentes de la satisfacción del empleado, la gerencia debe cultivar las relaciones con los mismos. Esto significa que no sólo debe hacer el intento de brindar un salario satisfactorio por un trabajo competente, sino además, llenar todas las demás condiciones que atraigan y conserven a los empleados.

Entre estas condiciones son de especial observancia los métodos de dirección del personal, y las prácticas jefe-subordinado. En la actualidad, inclusive las pequeñas empresas ya no consideran suficiente atenerse a los métodos tradicionales de un simple respeto mutuo amistoso. A menudo se vuelve insuficiente la confianza tradicional entre el accionista, el director y los empleados para conservar al personal capacitado, sobre todo cuando en el mercado laboral compiten tanto empresas grandes y estructuradas como pequeñas para atraer los mejores empleados.

El método que los gerentes y supervisores usen para dirigir y controlar las actividades de los subordinados, el estilo de liderazgo que desarrollen y la habilidad para trabajar efectivamente con los subordinados como grupo son factores relevantes en la determinación del clima organizacional.

El empleado en la actualidad requiere mayor injerencia en los asuntos administrativos organizacionales que le atañen; con lo que se hace indispensable el cambio a la participación y a la determinación común de los objetivos y de los planes para llevarlos cabo, mediante un seguimiento cercano por parte del jefe directo. Es así como el superior se vuelve menos autoritario en su trato con el subordinado manteniendo su autoridad, esencial para los logros del grupo; y su desempeño dependerá en gran medida de las ideas y retroalimentación recibida de los empleados.

El grupo esta compuesto por individuos con personalidad, valores y creencias propios. Al igual que las personas, el grupo va conformando una personalidad propia. Las características que distinguen a un grupo de otro son el resultado de factores como las características de personalidad de sus miembros, el tamaño del grupo, la naturaleza de las relaciones interpersonales dentro del grupo, el grado de cohesión de sus integrantes, etc. En la trayectoria de la organización intervienen grupos formales y grupos formados espontáneamente como consecuencia del trato personal.

El análisis de los grupos organizacionales incluye tanto a los grupos formalmente organizados por la gerencia como a los grupos informales.

Un concepto especialmente importante es la cohesión del grupo, que se puede definir como el "grado en que los miembros del grupo se sienten atraídos entre sí y comparten metas comunes"¹⁵ se deriva de la cohesión, la lealtad de los empleados hacia su grupo de trabajo.

Existen varios factores que determinan la cohesión del grupo, entre los que se pueden mencionar:

- El tiempo pasado juntos.
- El tamaño del grupo.
- El grado de dependencia que tiene el individuo hacia el grupo para la satisfacción de sus necesidades y logro de los objetivos.
- La estabilidad del grupo.
- El grado de competencia con otros grupos y las amenazas externas.
- La dificultad en la afiliación inicial y aceptación del grupo.
- Los éxitos anteriores y logros del grupo.

Los autores Chruden y Sherman aseguran que la cohesión es el factor de mayor importancia en la moral del grupo (condición y percepción de bienestar entre sus miembros).

Por otro lado, en la organización se da interacción entre distintos grupos.

Uno de los principales problemas a los que se enfrenta la gerencia cuando de grupos intraorganizacionales se trata, es el espíritu de competencia.

¹⁵ Robbins, Stephen. Op. Cit. p. 97

Dicha competencia puede darse entre los distintos grupos, y en ocasiones genera sentimientos de enemistad, hostilidad o competencia desleal.

Para evitar el costoso cambio de personal, debe ofrecerse a los empleados, además de un salario, un ambiente de trabajo y un trato que les haga desear seguir desempeñando sus tareas. Es por todos sabido que el salario no es la única causa de la lealtad del empleado.

Las buenas relaciones laborales comprenden las siguientes condiciones de satisfacción del personal:

1. Tratar a cada empleado como una persona digna de respeto y cortesía, y de reconocimiento.
2. Respeto por sus creencias, tradiciones y posición social.
3. Evitar tratos y órdenes ofensivos o que vayan contra sus principios y valores.
4. Interés sincero por la persona del trabajador y su contribución al esfuerzo común.
5. Interés en la prosperidad del trabajador y de su familia.
6. Mantener una comunicación efectiva y sincera.

Cuando los grupos desempeñan tareas operativas funcionan como equipos y tratan de desarrollar condiciones de colaboración llamadas **trabajo en equipo**. Aunque puede llamarse equipo a toda una compañía de 5 ó 10,000 empleados se refiere particularmente a grupos pequeños con miembros que están en contacto directo, que colaboran entre sí y que están comprometidos en una acción coordinada, cuyos miembros responden responsable y entusiastamente a la tarea y a los objetivos.

Esta clase de genuino trabajo en equipo facilita la tarea y generalmente incrementa la satisfacción en el trabajo.

D. Características de la organización objeto de estudio.

La empresa fabricante de muebles rústicos y artesanías donde se realiza la investigación se encuentra instalada en San Pedro Tlaquepaque, Jalisco. Su giro es la comercialización de todo tipo de artesanías y fabricación de muebles rústicos.

Dicha empresa busca hacer su trabajo con dedicación, responsabilidad y disciplina, con lo que su nivel dentro del mercado nacional e internacional es muy bueno, ya que todos sus productos son calidad de exportación.

Desde su surgimiento en agosto de 1982, se han tenido propósitos claros, como el lograr un crecimiento y desarrollo ordenado acorde a la realidad actual, seguir generando empleos y bienestar para su personal, establecerse como una empresa sólida, respetada, competitiva y honesta, implementando, para lograrlo políticas, planes y acción específicos.

Sus objetivos en cuanto al cliente son, entre otros:

1. Ofrecer productos con calidad óptima, disminuyendo costos y tiempos de producción.
2. Crear nuevos y mejores productos de acuerdo a las necesidades y requerimientos de los clientes.
3. Ofrecer un servicio personalizado y atención cordial y amable a sus clientes.

Para lograr los objetivos antes mencionados, la empresa sabe que un factor indiscutiblemente necesario es el personal, por lo cual, en este terreno también se propone los siguientes objetivos con respecto a su personal:

1. Lograr la integración e identificación del empleado con la empresa.
2. Establecer un programa de capacitación y entrenamiento del personal existente.
3. Promover al personal mediante el desarrollo de sus habilidades y talentos, creando oportunidades para progresar y así contar con un personal satisfecho y productivo.
4. Implementar un programa de incentivos justo y que se califique de acuerdo al desempeño, tanto individual como grupal.

El personal es un factor muy importante en la organización, y por tal motivo se busca su desarrollo, el Gerente General dice que esta empresa es una escuela de formación donde se busca gente joven que quiera aprender.

1. Tamaño de la empresa.

En la "Guía para la formación y el desarrollo de su negocio" del Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas, A.C. se especifica que las empresas micro van de cero a quince empleado, las pequeñas de 16 a 100 y las medianas de 101 a 250.

De acuerdo con la clasificación anterior, la empresa objeto de estudio cabe en las empresas pequeñas por tener 71 trabajadores, donde 61 son sindicalizados y 10 son empleados de confianza.

2. Ubicación de los centros de trabajo.

La empresa está distribuida en cuatro domicilios:

1. Juárez, donde están las oficinas, preparación de equipales y tapicería.
2. Nilo, donde está el almacén, pintura, empaque y embarques.
3. Matamoros, es la carpintería y fábrica de muebles de madera.
4. Carranza, carpintería.

Todos estos centros se encuentran en el municipio de Tlaquepaque, Jalisco.

3. La empresa y su personal.

La empresa respeta los derechos legales de los trabajadores y otorga las siguientes prestaciones:

- a) Vacaciones y prima vacacional de ley
- b) Participación de utilidades
- c) Aguinaldo
- d) Prima dominical
- e) Inscripción al IMSS
- f) Servicio médico
- g) Permisos con goce de sueldo por matrimonio, nacimiento o defunción de familiares

h) Vales de despensa

i) Caja de ahorro

La empresa del mismo modo, patrocina un equipo de fut-bol soccer, los trabajadores que están en el equipo los martes trabajan jornada reducida para asistir a sus partidos.

El ausentismo y la rotación de personal son dos aspectos que no se pueden considerar como problemas en esta organización.

Los accidentes de trabajo son controlados, el área de mayor riesgo es el de carpintería por el manejo de máquinas.

Mensualmente, se entrega al y trabajador una evaluación personal, que después de contestar deberá revisar con el supervisor, en esta evaluación se permite que el trabajadores externe sugerencias, observaciones o quejas. Se adjunta la forma de evaluación que la empresa maneja. (Ver anexo 3).

Se tiene un sistema de quejas bien definido, así como las sanciones y castigos que correspondan a cualquier falta tipificada en el reglamento interior de trabajo.

A todos los trabajadores de nuevo ingreso se le da la inducción requerida en su puesto y en general de toda la empresa.

En el área de capacitación falta organizar muchos detalles, se les da de una manera muy rústica, ya que falta una consecución o seguimiento de los cursos con la ayuda de proyectos o trabajos de equipo.

Se busca que el personal se vaya superando y pueda aspirar a mejores puestos, por lo que se está trabajando en el ordenamiento de una estructura que permita al trabajador enterarse de los medios que tuviera en cada caso particular para ascender.

En los centros de trabajo se manejan avisos de seguridad, se exige el uso de equipo de seguridad individual a los trabajadores y se atiende las áreas de servicio como comedores, vestidores y cocina, para que sirvan a su fin pretendido.

El gerente general sostiene reuniones semanales con los supervisores de cada centro de trabajo para resolver cualquier pendiente que se tenga.

En cuanto a la planeación de trabajo, se maneja un programa de producción y pedidos, donde el supervisor los revisa para definir los tiempos necesarios para cumplirlos, y en su caso optar por trabajar horas extras.

E. Investigación realizada en la empresa fabricante de muebles rústicos.

1. ¿Porqué investigar a la empresa?

Si se quiere analizar la CVL y las actitudes del personal de una empresa, es indispensable la retroalimentación con los trabajadores; esto constituye una fuente confiable y directa de información que resulta valiosa.

La retroalimentación se puede dar a través de encuestas que son una estrategia sistemática para la recolección, y después analizar la información recibida.

La información que se obtiene permite tomar medidas correctivas o preventivas que den solución a un problema de manera planeada, tomando decisiones que tengan una mayor precisión.

El objetivo que se busca con esta investigación es obtener información que permita identificar los factores organizacionales que influyen en la CVL y las actitudes, a fin de proponer alternativas de mejoramiento y desarrollar al personal con una actitud de satisfacción en el trabajo.

Con lo anterior también se intenta:

1. Obtener de manera ágil y oportuna información sobre las opiniones del trabajador sobre las distintas áreas de análisis para definir sus actitudes.
2. Obtener resultados actuales de las principales áreas de conflicto organizacional y de inconformidad por parte del empleado.

3. Detectar en qué áreas se suscitan los más graves problemas y en qué tópicos.

4. Obtener un perfil demográfico del personal.

5. Delinear indicadores sobre el nivel de satisfacción del personal, para apoyar el diagnóstico de clima laboral.

2. La metodología con que se debe realizar la investigación.

1. El cuestionario se entregará personalmente a los ocupantes de los puestos elegidos. Al inicio de la sesión se explicarán los objetivos, dimensiones, y se dan las instrucciones y reconocimientos pertinentes.

2. Tiempo de aplicación aproximado 15-20 minutos.

3. No requiere de supervisión estrecha para ser contestado, sin embargo, permanecerá para resolver posibles dudas que se presenten en el desarrollo de la misma.

4. Se aplicará al 20% de los trabajadores sindicalizados y al 30% de los empleados.

5. La guía de entrevista y el cuestionario al gerente, se aplicarán sin restricciones de tiempo, aunque se estima no más de dos horas para poder darle respuesta a los tópicos.

3. Consideraciones y recomendaciones para la investigación.

1. La encuesta no se utilizará para tomar represalias contra los colaboradores que no concuerden con la filosofía de la empresa, sino más bien pretende dar a luz la causas de su posible insatisfacción para que en un futuro pueda evitarse la separación y un ambiente de trabajo incómodo.
2. Al contestar el cuestionario se intentará que prevalezca una atmósfera de tranquilidad que evite situación tensas.
3. La encuesta no deberá confundirse como un deber que se haga por trámite, ni siquiera como una obligación, sino como una oportunidad para captar información valiosa.
4. En general, esta es una experiencia difícil tanto para la empresa como para el empleado y, por lo tanto, debe ser aplicado bajo un clima de amabilidad y cortesía.
5. Tener una actitud abierta para aclarar dudas, sin sugerir respuestas.
6. Se debe buscar llevar a cabo una aplicación oportuna.

F. Resultados de la Investigación.

Con objeto de obtener información acerca de la Calidad de Vida Laboral en la empresa, se aplicaron cuarenta y nueve encuestas a los trabajadores de los cuatro centros de trabajo. Veintidós trabajadores de la calle Matamoros, doce de la calle Nilo, diez de Carranza y cinco de Juárez; centros de trabajo ubicados en San Pedro Tlaquepaque, como anteriormente fue descrito. Solamente faltó aplicar la encuesta a dos trabajadores de Carranza debido a que se encontraban incapacitados. (En el anexo 4 se incluyen tanto la guía de entrevista como el formato de las encuestas aplicadas).

Eficiencia de la Supervisión.

1. El 69% de trabajadores consideran totalmente cierto que sus relaciones con su jefe son cordiales, mientras que el 29% contestaron a este enunciado parcialmente cierto, el 2% de los trabajadores no contestó este enunciado.

2. En cuanto a la justicia de las evaluaciones que los jefes hacen del trabajador, el 68% creen que son totalmente justas, el 24% lo considera parcialmente cierto, el 6% parcialmente falso y el 2% no contestó.

3. El 49% de los trabajadores contestaron que su jefe fomenta su desarrollo y capacitación, el 45% consideró que esta afirmación es parcialmente cierta, y el 4% que es parcialmente falsa. El 2% respondió que NO es fomentado su desarrollo y capacitación por su jefe.

4. El 74% de los trabajadores consideran que su trabajo es asignado con instrucciones claras y precisas. Un veinte por ciento cree que esto es parcialmente cierto; mientras que el 2% opina que esta afirmación es parcialmente falsa.

Otro 2% contestó que su trabajo no es asignado con instrucciones claras y precisas, y del mismo modo un 2% no contestó este enunciado.

5. Al 8% de los trabajadores les molesta enormemente el trato que reciben de su jefe, al 10% parcialmente, el 14% contestó que es parcialmente falso que les moleste el trato que reciben de su jefe y al 68% no les molesta el trato que reciben de su jefe en absoluto.

6. El 53% contestó que su jefe se preocupa por su desempeño, el 37% evaluó parcialmente cierto que su jefe se preocupe por su desempeño, el 6% de los trabajadores contestó que es parcialmente falso que su jefe se preocupe por su desempeño, mientras que el 3% considera totalmente falso que su jefe se preocupe por su desempeño.

(Ver Gráfica en el anexo 5).

Remuneración, Salario y Prestaciones.

7. El 24% de los trabajadores contestaron que el ingreso que perciben es una justa remuneración a su trabajo, el 60% de los trabajadores consideraron esta afirmación parcialmente cierta, el 10% dijo que esta afirmación es parcialmente falsa y el 6% de los trabajadores creen que el ingreso que perciben no es una justa remuneración a su trabajo.

8. Con respecto a la competitividad del ingreso comparado con otras fábricas del mismo giro, el 31% de los trabajadores dicen que es totalmente cierta esta competitividad, el 39% parcialmente cierto, el 24% consideran parcialmente falsa la afirmación. El 2% de los trabajadores consideran totalmente falso este enunciado y el 4% no contestó este enunciado.

9. Para el 18% de los trabajadores consideró totalmente cierto que su ingreso percibido satisface sus necesidades y el 42% contestó que es parcialmente cierto que su ingreso percibido satisfaga sus necesidades y expectativas. El 22% lo considera parcialmente falso, el 18% totalmente falso.

10. El 45% de los trabajadores recomiendan la fábrica como un lugar con buenas prestaciones, el 39% contestó que es parcialmente cierto que recomendarían la fábrica como un lugar con buenas prestaciones. El 12% y 4% contestó parcialmente falso y totalmente falso, respectivamente, a este enunciado.

(Ver Gráfica 2 del anexo 5)

Satisfacción en el Trabajo y Desarrollo.

11. El 80% de los trabajadores realiza su trabajo con gusto, el 20% consideró la afirmación como parcialmente cierta.

12. El 49% considera que sus esfuerzos en el trabajo son reconocidos, el 4% no lo considera así, el 2% de los trabajadores no contestó este enunciado, mientras que el 39% y 6% contestaron parcialmente cierto y parcialmente falso respectivamente a la afirmación.

13. El 53% cree que existen oportunidades de desarrollo económico, el 41% contestaron que esto era parcialmente cierto y un 4% parcialmente falso. El 2% de los trabajadores no creen que existen oportunidades de desarrollo económico.

14. El 65% de los trabajadores se sienten estimulados para llevar a cabo su trabajo con eficiencia y calidad, el 31% contestó que esto era parcialmente cierto, el 4% contestó que no se le estimula para llevar a cabo su trabajo con eficiencia y calidad.

(Ver Gráfica 3 del anexo 5).

Condiciones y Ambiente de Trabajo.

15. El 6% de los trabajadores considera que es demasiado el trabajo que recibe de su jefe, el 35% contestó esta afirmación como parcialmente cierto. El 16% dice que es parcialmente falso que sea demasiado el trabajo que reciben, el 41% contestó a esto que es totalmente falso. 2% de los trabajadores no contestó.

16. En cuanto a mobiliario, el 67% contestó que cuentan con el necesario; el 27% contestó que esto es parcialmente cierto. El 6% contestó que es parcialmente falso que cuenten con el mobiliario necesario.

17. En cuanto a espacio, el 57% contestó que cuentan con el necesario, el 27% que esto es parcialmente cierto. El 10% de los trabajadores consideró que es parcialmente falso que tengan el espacio necesario para llevar a cabo su trabajo. El 6% contestó que es totalmente falso que tengan el espacio necesario.

18. En el enunciado "En mi trabajo aplico mis estudios y experiencia", el 53% contestó totalmente cierto, el 29% parcialmente cierto, el 14% parcialmente falso y el 4% de los trabajadores no contestaron.

(Ver Gráfica 4 del anexo 5).

19. El 66% de los trabajadores consideran que sus compañeros lo apoyan y ayudan cuando es necesario, el 24% dijo que esto era parcialmente cierto y el 6% parcialmente falso, y el 4% de los trabajadores no contestó.

20. "Existe un grado aceptable comunicación con los compañeros de trabajo", dice el 59% de los trabajadores, el 41% cree que esto es parcialmente cierto.

21. El 61% de trabajadores se encuentra, en general, satisfecho con sus ambiente de trabajo, el 39% contestó que esta afirmación es parcialmente cierto.

22. El 80% de los trabajadores siente que pertenece a un equipo, el 16% contestó que esto es parcialmente cierto, el 2% contestó que esto era parcialmente falso y otro 2% de los trabajadores no contestó.

23. El 69% de los trabajadores creen que su estancia en la empresa es agradable, el 31 % contestaron que esto es parcialmente cierto.

(Ver Gráfica 5 del anexo 5).

Los conceptos por analizar fueron cuatro, y en cada uno de ellos se profundizó con diversas afirmaciones que se presentan a continuación; así como la o las palabras clave con las que se identificarán en las gráficas.

AFIRMACIONES	PALABRAS CLAVE.
<p>EFICIENCIA DE LA SUPERVISIÓN.</p> <p>1. Las relaciones con mi jefe son cordiales. 2. Las evaluaciones que mi jefe hace de mi trabajo son justas. 3. Mi jefe fomenta mi desarrollo y capacitación. 4. El trabajo es asignado con instrucciones claras y precisas. 5. Me molesta enormemente el trato que recibo de mi jefe. 6. Mi jefe se preocupa por mi desempeño.</p>	<p>Relación cordial. Evaluación justa. Fomento desarrollo. Instrucción clara. Trato molesta. Preocupación desempeño.</p>
<p>REMUNERACIÓN, SALARIO, PRESTACIONES.</p> <p>7. Considero que el ingreso que percibo en la empresa es una justa remuneración a mi trabajo. 8. El ingreso que tengo es competitivo respecto a otras fábricas de muebles. 9. Me satisface el ingreso que percibo. 10. Recomiendo esta fábrica como un centro de trabajo con buenas prestaciones.</p>	<p>Ingreso justo. Ingreso competitivo. Satisfacción. Buenas prestaciones.</p>
<p>SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO Y DESARROLLO.</p> <p>11. Realizo mi trabajo con gusto. 12. Mis esfuerzos para llevar a cabo mi trabajo son reconocidos. 13. Existen oportunidades de desarrollo económico. 14. Se me estimula para llevar a cabo mi trabajo con eficiencia y calidad.</p>	<p>Gusto. Reconocimiento. Oportunidades. Estímulos.</p>
<p>CONDICIONES Y AMBIENTE DE TRABAJO.</p> <p>15. El trabajo que recibo de mi jefe es demasiado. 16. Cuento con el mobiliario necesario para llevar a cabo mi trabajo. 17. Cuento con el espacio necesario para llevar a cabo mi trabajo. 18. En mi trabajo aplico mis estudios y experiencia. 19. Mis compañeros me ayudan y apoyan si es necesario. 20. Existe un grado aceptable de comunicación con los compañeros de trabajo. 21. En general, me encuentro satisfecho con el ambiente de trabajo. 22. Siento que pertenezco a un equipo de trabajo. 23. Mi estancia en esta empresa es agradable.</p>	<p>Demasiado. Mobiliario. Espacio. Estudios. Compañeros. Comunicación. Satisfecho. Equipo. Agradable.</p>

IV. LAS ACTITUDES FRENTE AL TRABAJO.

A. Definición.

La base del comportamiento organizacional es el empleado considerado individualmente. Es indudable que las condiciones de trabajo, en general, influyen de un modo determinante en el comportamiento de un trabajador y el de un grupo.

Las actitudes son determinantes de la conducta, puesto que están vinculadas con la percepción, la personalidad, el conocimiento y la motivación. Una actitud es un estado mental de preparación, organizado mediante la experiencia, que ejerce una influencia específica sobre la respuesta que da una persona a la gente, los objetos y las situaciones con que se relaciona.¹

Las actitudes son: "enunciados evaluativos favorables o desfavorables, concernientes a un evento, cosa o persona" según Stephen² También se conocen como predisposiciones relativamente estables para evaluar un evento, cosa, persona, organización, proceso, etc.

Las actitudes de cada uno implican convicciones y sentimientos fuertes, por ejemplo, "En verdad, me gusta mi trabajo", expresa una actitud hacia el trabajo. Así como las actitudes proporcionan la base emocional de las relaciones y la identificación de uno con los demás.

¹Cfr. GIBSON, James; IVANCEVICH, John; DONNELLY, James; Op. Cit. p. 72.

²STEPHEN, Administración: Teoría y Práctica p. 99

Así, los empleados formulan actitudes respecto a sus puestos, sus jefes, los sistemas de evaluación, planes de retiro y demás factores organizacionalmente pertinentes.

Las actitudes están organizadas y están cerca del núcleo de la personalidad. Ciertas actitudes son duraderas y persistentes. Y sin embargo, como cada una de las variables psicológicas, las actitudes están sujetas a cambios.

B. Congruencia de Actitudes.

La gente en su generalidad cambia lo que dice para que no se contradiga con lo que hace. Las personas buscan reducir la disonancia o inconsistencia entre sus actitudes y su comportamiento, así como con sus creencias y sentimientos.

Cuando hay inconsistencia, se inician esfuerzos para regresar al individuo a un estado de equilibrio, en el que las actitudes y el comportamiento sean consistentes otra vez.

Esto se puede lograr cambiando, ya sea las actitudes o el comportamiento o desarrollando un razonamiento para la discrepancia, es decir, justificando cierto comportamiento.

Ninguna persona puede evitar totalmente la disonancia. Si los elementos que la producen no son de importancia relativa, la presión necesaria para corregir el desbalance será baja. Pero si son importantes, entonces los empleados tratarán de obtener un balance. Pero también esto puede ser afectado por el grado de influencia que el empleado cree tener sobre los elementos de trabajo y las gratificaciones que pueden estar relacionados con la disonancia.

Si el empleado considera la disonancia como algo sobre lo que tiene poco control; la presión para reducir la disonancia es menor que si el comportamiento fuera realizado voluntariamente. La inconsistencia sigue allí, pero puede ser racionalizada y justificada.

Las gratificaciones también influyen en la motivación del empleado para reducir la disonancia. Buenas gratificaciones pueden actuar para restarle importancia a la disonancia. Como se les da alguna recompensa o remuneración por sus servicios en las organizaciones, los empleados pueden tratar a menudo con una mayor disonancia en sus trabajos que fuera de ellos.

Cabe esperar que los empleados traten de reducir la disonancia. No sorprende, por ello, que haya una evidencia relativamente fuerte, la cual indica que los empleados comprometidos y satisfechos tienen índices más bajos de rotación y ausentismo. Ya que los administradores desean mantener en bajo nivel las ausencias y renunciaciones, especialmente entre sus empleados más productivos, deberían hacer las cosas que van a generar actitudes positivas de trabajo.

Sin embargo, la disonancia puede ser controlada. Si se requiere que los empleados se ocupen en actividades que son inconsistentes con ellos o que están reñidas con sus actitudes, los administradores deberían recordar que las presiones para reducir la disonancia se hacen menores, cuando el empleado percibe que la disonancia está impuesta externamente y es substancialmente incontrolable por él. La presión también disminuye si las gratificaciones son suficientemente significativas para compensar con la disonancia.

La meta de tener contentos a los empleados para aumentar la productividad quizá está mal orientada. Se puede terminar con un grupo de empleados muy felices y contentos, pero de pobre desempeño. Es conveniente dirigir la atención hacia lo que ayude a los trabajadores a ser más productivos.

El buen desempeño en el trabajo debe conducir a sentimientos de logro, aumentos salariales, promociones y otras gratificaciones, de esta manera con resultados deseables, se favorece la satisfacción en el trabajo.

C. Influencia de las actitudes frente al comportamiento.

Como administrador resulta útil el conocer las actitudes de los subordinados. Cada actitud en el trabajo tendrá relación directa con los supervisores, las condiciones de trabajo, las políticas organizacionales, con la organización en general.

Hay una relación muy fuerte entre actitudes y conductas.

La actitud mueve a una acción, a un comportamiento. Así, por ejemplo, el trabajador satisfecho en su trabajo, presentará una relación inversa con su tendencia a ausentarse del mismo o a renunciar.

El comportamiento es un conjunto de acciones observables de las personas, el cual está motivado por muchas variables, entre ellas las actitudes.

El comportamiento de un grupo no puede ser comprendido con sólo conjuntar las acciones de cada uno de los individuos, debido a que los que forman parte de grupo se comportan en forma diferente a como lo hacen cuando están solos.

D. Tipos de actitudes frente al trabajo.

La satisfacción en el trabajo: Es la actitud general del empleado hacia el trabajo, donde los factores que intervienen para que se dé son: el logro, el reconocimiento, la responsabilidad, el ascenso, el trabajo en sí mismo y la posibilidad de progreso.

Como resultado de los estudios de Hawthorne, los administradores generalizaron que si sus empleados estaban satisfechos en su trabajo, entonces traducirían su satisfacción en alta productividad. Sonaba bien pero los estudios para comprobar esta relación rara vez lograron resultados significativos. La mayoría de los resultados mostraron una relación positiva constante, aunque no muy amplia.

Los trabajadores productivos tienden a ser trabajadores contentos. Stephen afirma que la satisfacción y la productividad tienen una relación baja pero consistente, pero es más probable que una alta productividad conduzca a una alta satisfacción que en el otro sentido.

Cabe señalar la importancia del Enriquecimiento del trabajo así como la toma de decisiones del personal en el trabajo para una satisfacción alta. En el Capítulo dos se mencionaron algunas de las ventajas del ET.

Compenetración en el trabajo: Es el grado hasta el cual el empleado se identifica con su trabajo, participa activamente en él y considera que su desempeño es importante para su propia valía.

Compromiso: Es la orientación de un empleado hacia la organización en términos de su lealtad, identificación y compenetración dentro de la organización.

Insatisfacción en el trabajo: Se refiere a ciertas condiciones extrínsecas al individuo que producen inconformidad a los trabajadores, normalmente cuando no se dan aquellas condiciones que son las mínimas indispensables para toda persona, como lo pudieran ser: el salario justo, la seguridad del puesto, las condiciones de trabajo, los procedimientos de la compañía, la calidad de la supervisión, la calidad de las relaciones interpersonales, entre otras.

E. Estrés y Creatividad.

Los conflictos del rol, la sobrecarga de trabajo, la obsolescencia personal, la inflación, la falta de armonía en nuestras relaciones y los cambios en el ambiente de trabajo son algunas causas importantes de estrés, sin embargo, los investigadores y teóricos que han estudiado sus consecuencias han llegado a la conclusión de que éstas no siempre son negativas. Todos requerimos de cierta cantidad de estrés que nos incite a la acción y estimule nuestra motivación por el logro personal.

Es estrés es un estado de sobreexcitación de las emociones individuales, los procesos del pensamiento y las condiciones físicas. Cuando es excesiva, puede interferir en la habilidad del individuo para enfrentarse a su medio, el término estrés se aplica generalmente a las presiones que las personas tienen en la vida diaria. Como resultado de dichas presiones, los empleados desarrollan diferentes síntomas de estrés que pueden perjudicar su desempeño.

Las personas en condiciones de estrés se muestran nerviosas y desarrollan una preocupación crónica, se enojan fácilmente y son incapaces de relajarse, pueden mostrarse poco cooperativas, estos son síntomas comunes del estrés, incluso llegan a existir desordenes físicos, males estomacales, insomnio y problemas cardíacos entre otros.

Causas del estrés:

Casi cualquier situación en el trabajo puede provocar estrés dependiendo de la reacción del empleado a ésta.

Las causas típicas del estrés en el empleo son: sobrecarga de trabajo, presiones de tiempo, supervisión inadecuada, clima político inseguro, autoridad inadecuada a las responsabilidades, conflictos de roles y ambigüedad, diferencias entre los valores organizacionales y personales, cambios de cualquier tipo, especialmente importantes o inusuales, tales como despidos temporales, frustración.

Consecuencias del estrés:

Son diversas y numerosas:

- ◆ Efectos subjetivos: Ansiedad, agresión, apatía, aburrimiento, depresión, fatiga, frustración, culpabilidad y vergüenza, irritabilidad y mal humor, melancolía, poca autoestima, amenaza y tensión, nerviosismo y soledad.
- ◆ Efectos conductuales: Propensión a sufrir accidentes, drogadicción, arranques emocionales, excesiva ingestión de alimentos, etc.
- ◆ Efectos cognoscitivos: Incapacidad de tomar decisiones, olvidos frecuentes, etc.

- ◆ Efectos fisiológicos: Elevación de niveles de glucosa, incremento del ritmo cardíaco, sequedad en el boca, etc.
- ◆ Efectos organizacionales: Ausentismo, relaciones laborales pobres, baja productividad, alto índice de accidentes y rotación de personal, clima organizacional pobre, antagonismo en insatisfacción en el trabajo.

No sólo el estrés es causante de lo anterior, incluso pueden carecer totalmente de relación con el estrés.

En el trabajo la mayoría de las personas invierten entre 60 y 80 horas por semana, desarrollando actividades laborales.

Mucha gente encuentra una parte sustancial de su satisfacción y de su identidad en el propio trabajo, consecuentemente la vida laboral y no laboral se entrelazan y son interdependientes.

Las fuentes de estrés en el trabajo inciden en la vida no profesional de la persona y afectan en este ámbito también.

El ejecutivo después del trabajo puede llegar irritado a casa lo que provoca tensión en el hogar, y esto será a su vez fuente de estrés posterior que afectará al desempeño en el trabajo.

Cinco categorías de estresores:

1. Extraorganizacionales: Eventos ajenos a la vida laboral que influyen en el desempeño, problemas conyugales, dificultades económicas, incertidumbres políticas, etc.

2. Individuales: Sobrecarga propia del rol.
3. Grupales: Conflictos grupales.
- 4: Organizacionales: Aspectos del clima o cómo se designan los puestos, etc.
5. Ambiente Físico: ruido excesivo, insuficiencia de iluminación, etc.

Las cuatro categorías intraorganizacionales y la no organizacional interactúan, no se dan de modo aislado.

Acciones para reducir el estrés:

Orientación, Administración Participativa, Capacitación, Comunicación, Programas de Meditación, Biorretroalimentación y Bienestar personal.

1. MEDITACIÓN: Adiestramiento interno, tranquilo y concentrado con el fin de descansar el cuerpo física y emocionalmente. Reduce los síntomas del estrés. Práctica común para reflexionar, normalmente en algunas empresas se dan dos periodos de 15 a 20 minutos diarios concentrándose en la repetición silenciosa de la palabra MANTRA (propio de la yoga).

Se debe dar con algunos elementos comunes: ambiente tranquilo, posición cómoda, estímulo mental repetitivo, actitud pasiva.

En ciertas empresas hay cuartos de meditación para uso de los empleados con resultados favorables.

2. BIORRETROALIMENTACIÓN: Enfoque diferente para manejar el estrés por medio de la cual las personas aprenden a controlar los síntomas de estrés, como el ritmo cardíaco o jaquecas.

El sistema nervioso automático se puede relativamente controlar, esto es útil para reducir los efectos negativos del estrés.

3. BIENESTAR PERSONAL: Mantenimiento preventivo para bienestar personal, se basa en la regulación de la respiración, el relajamiento muscular, imaginación positiva, administración de la nutrición y otros hábitos que permiten a los empleados utilizar más su propio potencial. Este es un enfoque preventivo para reducir las causas del estrés, con causas directas con el individuo para la armonía entre él y el ambiente.

CREATIVIDAD.

La creatividad se considera la facultad más noble del ser humano, ya que es una característica propia de su naturaleza, ningún otro ser del mundo puede crear; esta actividad se da como resultado de la inteligencia humana.

Desgraciadamente, en muchas organizaciones los trabajadores deben desarrollar tareas repetitivas, lo cual les impide en muchas ocasiones utilizar la creatividad.

Esto aunque pareciera organizado, limita la posibilidad de que lo convencional se desvíe hacia algo nuevo y mejor. Pareciera que la creatividad significa caos, pero solo a base de ella se han alcanzado muchos logros en todos los ámbitos de la vida humana.

"La activación eficiente y la comunicación de los proyectos conscientes o inconscientes de reestructuración en un orden observado" es la definición que de la creatividad hace Turcotte³

Por lo tanto, para que se de la creatividad, el nuevo proyecto se debe poner en marcha y del mismo modo debe ser comunicado. Exige también un cambio del orden actual, dirigido a mejorar la eficacia en el logro de objetivos dados.

La creatividad se puede dar de dos maneras; una que sea forzada por la organización, es decir, mediante la consulta de propuestas que directamente hace la organización al empleado; o la creatividad que recurre a la inteligencia y a la afectividad humana, dígase la creatividad que surge libremente. Algunos estudios han demostrado que el rendimiento organizacional aumenta si el clima es propicio para la creatividad, donde a los empleados se les permita utilizar los medios que ellos consideren más idóneos para el logro de cierto objetivo.

La creatividad colectiva es, en raras ocasiones, igual a la suma de la creatividad de los individuos. Si el clima es propicio para la creatividad, la creatividad colectiva será eventualmente superior en virtud de los efectos de la sinergia.

Es importante señalar que las diferencias individuales, la naturaleza de la tarea, así como el entorno, afectan la creatividad colectiva de la organización. La creatividad puede permitir el mejoramiento de la calidad de vida en el trabajo y la disminución de la incidencia de los síntomas de estrés. De hecho, el estrés se puede convertir en una fuente de energía para el estímulo de la creatividad, lo cual, al mismo tiempo, resulta en un incremento de la productividad.

³TURCOTTE, Pierre R. Calidad de Vida en el Trabajo: Antiestrés y Creatividad, p.84.

V. PROPUESTA PARA EL MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD DE VIDA EN BASE AL ESTUDIO Y ANÁLISIS DE LA EMPRESA.

Aunque no exista una teoría formal al respecto, se ha visto que existe una relación e influencia constante entre las variables de la organización (supervisión, remuneración, facilidades de desarrollo, condiciones de trabajo, etc.) y la personalidad de los empleados.

De tal manera que si la relación entre ambas es positiva, la persona tenderá a mostrar una actitud de satisfacción ante el trabajo, en tanto que si es negativa, muy probablemente su actitud será de insatisfacción.

No se debe olvidar que el trabajador tiene intereses personales, que a su vez participa en un grupo con sus intereses, y aún más este grupo al que pertenece se encuentra inmerso en la organización. El ambiente externo es también otro factor a considerar, ya que afecta como variable a las actitudes que el personal puede tener, por ejemplo, si hay otras empresas del ramo con mejores prestaciones o salarios, puede influir en las actitudes de los trabajadores.

En gran medida, el enfoque de simplificación de los puestos, contratar gente para ocuparlos y permitir que cada empleado desempeñe sólo una de esas sencillas tareas está fracasando; ya que contrariamente a lo que se piensa estas prácticas disuelven cualquier interés o reto en el puesto y generan en la mayoría de las ocasiones apatía, aburrimiento y fatiga a corto y largo plazo. Queda en el individuo decidir el grado de aceptación y tolerancia a dichos resultados indeseables.

El Enriquecimiento del Trabajo es una práctica que va desarrollándose rápida y paralelamente al desarrollo de los trabajos y al cambio que requieren las organizaciones, y cuya planeación requiere creatividad y una total integración de la satisfacción humana y laboral.

Se constituye como un estímulo que induce esfuerzo y contribuye a explotar la capacidad humana latente. Si el trabajo es inherentemente interesante se realizará mejor que si carece de interés. Hay que buscar que la actividad implique responsabilidad personal, desafíe las capacidades y proporcione retroalimentación inmediata de la función.

La motivación proviene, por lo tanto, del propio trabajo, dándose énfasis al empleo en sí y al desarrollo del empleado y sus habilidades, lo que influye determinadamente en su permanencia y satisfacción.

El concepto que la institución tenga del valor de su personal como ser humano y como empleado, sus posibilidades para establecer prestaciones y políticas acordes a su función, capacidad y desempeño y la percepción de equidad y justicia que reciba el empleado, aunados a factores tales como el ambiente de trabajo, las condiciones de trabajo, las expectativas personales, el salario remunerador, serán conceptos que deberán manejarse en el momento de intentar mejorar las condiciones que afectan la permanencia o no de los empleados en la institución.

Las actitudes del personal están íntimamente ligadas a las condiciones que percibe el empleado de la calidad de vida laboral en la organización. Por lo tanto, mejorando el conjunto de dichas condiciones podrán reducirse la insatisfacción en el trabajo.

Por todo lo anteriormente señalado, la empresa debe orientar sus esfuerzos a ofrecer a sus empleados un mejor nivel de vida en el trabajo y, con mayor razón si uno de los objetivos organizacionales son el desarrollo de su personal.

La empresa deberá detectar el grado de compromiso, esfuerzo y resultados que realiza el personal en el desempeño de sus funciones, con ello concretará los planes necesarios de desarrollo individual para sus trabajadores, con el que se realizarán acciones específicas que logren la satisfacción personal del empleado y al mismo tiempo, se optimice la eficiencia y productividad de la organización.

Para lo cual se propone específicamente:

1. Programas de inducción al personal.

El proceso de integración del personal inicia con la inducción, una vez que el candidato cumplió con los requerimientos específicos para el ingreso. La integración incluye el proceso natural de inducción, socialización y entrenamiento inicial.

La aplicación de un entrevista de integración es una herramienta muy valiosa para evaluar las acciones de la organización en materia de inducción. La realización de esta actividad podría favorecer a la satisfacción del empleado, ya que lo haría sentir parte importante de la organización.

Se propone que se apliquen una entrevista al empleado de recién ingreso y otra a su supervisor o jefe inmediato y podrían incluir los siguiente aspectos a conocer:

Para el empleado:

1. Considera que su recibimiento fue bueno.
2. El trabajo que realiza le agrada.
3. El ambiente de trabajo lo considera agradable o desagradable.
4. El mobiliario y equipo es suficiente para realizar su trabajo adecuadamente.
5. El espacio con que cuenta es suficiente para realizar su trabajo adecuadamente.
6. Considera que el sistema de trabajo se podría mejorar.
7. Conoce los objetivos de la institución.
8. Conoce los procedimientos para lograr su trabajo eficientemente.
9. Recibe instrucciones claras y precisas.
10. La comunicación con los compañeros es conveniente.
11. Recibe apoyo de sus compañeros.
12. Hay oportunidades de desarrollo económico.
14. El sueldo que recibe es justo.
15. Las prestaciones son muy útiles.
16. Me siento motivado para realizar mi trabajo.
17. Mis esfuerzos se reconocen por mi jefe.
18. La relación con mi jefe es cordial.
19. La cantidad de trabajo que recibo es la adecuada.
20. La capacitación que recibí en mi puesto fue suficiente.

Para el supervisor.

1. Iniciativa y cooperación.
2. Puntualidad y asistencia.
3. Respeto a compañeros y supervisores.
4. Actitud de servicio.
5. Trato a compañeros y clientes.

6. Presentación personal.
7. Disposición al aprendizaje.
8. Comunicación con compañeros
9. Desempeño general del empleado.
10. Actitud general por el trabajo.
11. Nivel de conocimientos en el puesto.
12. Se le proporciona adiestramiento y capacitación para el puesto.
13. Maneras que propone para reforzar la actuación del empleado.

2. Definición de metas específicas del empleado con su supervisor.

Es una generalidad que cuando el empleado se siente parte de un objetivo, es decir, lo siente un reto propio, trabaja con mayor esmero, ya que el logro de esas metas previstas con anticipación, dejan gran satisfacción personal.

3. Ubicación de la persona en el puesto idóneo.

Si se cuenta con información del perfil del puesto, se puede proceder a compararlos con las características de la persona candidata a ocupar el puesto.

4. Determinación de medios de ascensos.

Se debe contemplar el canal natural de ascensos. Este escalafón o flujo no debe ser obstaculizador, por lo que debe considerar la fuente de personal interno y externo en la cobertura de vacantes, habrá personal que requiera el paso obligatorio por ciertas áreas para que pueda tener posibilidades reales de aspirar a puestos con mayor responsabilidad.

5. Capacitación.

Se recomienda que se integre un proceso para realizar la detección de necesidades por áreas de responsabilidad para dar respuesta eficiente a las mismas y determinación de necesidades de capacitación en las diferentes áreas: cognoscitiva, de habilidades y aptitudes, de actitudes, considerando incluso los valores que se pueden y deben desarrollar para ocupar cierto puesto.

La supervisión es un elemento indispensable para el logro de la producción requerida por los clientes y se propone que se establezcan canales de comunicación abiertos donde el trabajador pueda expresar posibles inconvenientes o problemas y así se puedan encontrar soluciones efectivas para la agilización del trabajo. Se aclara que la guía y dirección de los esfuerzos de las personas siempre es necesaria para cumplir eficazmente con el trabajo.

Siempre habrá un supervisor con el derecho de ordenar a otros una acción y exigir que se cumpla, esta es la autoridad, pero no se pretende una autoridad por coerción o fuerza, sino mas bien el empleado deberá estar comprometido con su tarea, tendrá responsabilidades que cumplir, las cuales se pretende que las realice con creatividad, y se ve todo esto íntimamente ligado con el concepto del enriquecimiento del trabajo, que tanto se ha manejado a lo largo del presente trabajo. Con lo anterior se pretende también lograr más fácilmente la lealtad del trabajador a la empresa.

El personal deberá sentirse motivado para trabajar, no se necesita un jefe dictatorial, pero tampoco uno blando. Debe existir una dirección firme en los objetivos de producción pero tolerante y abierto a opiniones que contribuyan y logren un trabajo más satisfactorio.

La satisfacción del personal en el trabajo debe ir unido a la realización de un trabajo de calidad, producir artículos excelentes y de modo persistente. Esta calidad no sólo se refiere a los productos que se desarrollen sino también al servicio que se brindará al cliente, tanto el externo, como el interno.

Es necesaria e importante la limpieza y el orden en los centros de trabajo. El quehacer normal en los centros de trabajo donde se llevan a cabo actividades de carpintería implican polvo, pero aún así, debe procurarse un lugar de trabajo higiénico, dársele mantenimiento a la maquinaria y sobre todo un cuidado muy especial en el uso de equipo de seguridad y protección para los trabajadores.

CONCLUSIONES

Uno de los retos que enfrentan hoy las empresas es el mejorar la calidad de la vida en el trabajo. No sólo por estar al nivel de la competencia extranjera, sino también por los cambios sociales y culturales.

Las empresas realizan cambios en un intento por mejorar la calidad de vida en el trabajo de sus empleados, esfuerzo que una vez más busca el desarrollo del personal.

A pesar de que muchos crean que ante la situación actual lo único es sobrevivir, otros siguen buscando en la medida de sus propias posibilidades poder brindar un nivel decoroso a sus trabajadores en el lugar de trabajo.

La empresa cualquiera que sea su giro debe orientar sus esfuerzos, dar consejo, reforzar la confianza y enfrentar con valor toda la problemática que el medio trae consigo.

El factor económico no es el único por el cual el trabajador abandona su empleo, aunque muchas veces eso se crea. El origen verdaderamente fuerte para la separación es la ausencia o deficiencia de condiciones de calidad de vida laboral, o muchas veces de la percepción que los trabajadores tienen de estas condiciones.

Niveles altos de insatisfacción es lo menos que una empresa debe permitir esto traerá continuamente conflictos.

No sólo se debe al individuo personalmente, sino como miembro de un grupo y con carácter social.

Los elementos de desarrollo de personal no deben limitarse, y debe también considerarse la situación de la empresa con las demás del ramo.

El mejoramiento de las condiciones laborales permite reducir considerablemente las actitudes de insatisfacción en el trabajo.

A fin de cuentas el empresario que logre una calidad óptima de vida, garantizará en gran medida el desarrollo de su personal y con ello se verá beneficiado incluso en el terreno de utilidades.

No se debe olvidar que para que una organización pueda dedicarse a su negocio, primero debe ser capaz de atraer y retener a su personal. La compañía ofrece un producto con características especiales: tipo de actividad, horario de trabajo, ambiente de trabajo, salario, etc., ellos pagan con tiempo y vida. Justamente aquí radica la importancia de aumentar los empleos atractivos, para aumentar el número de empleados competentes.

La calidad de vida laboral no sólo se queda en el ambiente o facilidades físicas que el trabajo ofrezca, sino que va más allá, considerando incluso un desarrollo de valores, impulso de la creatividad, incremento de la motivación, etc.

BIBLIOGRAFÍA

- AMES, B. Charles y varios . Las artes de la alta dirección. Edit. Diana. 115 p.
- DAVIS, Keith. NEWSTROM, John W. Comportamiento Humano en el Trabajo. Comportamiento Organizacional: Editorial Mc. Graw Hill. Séptima Edición, Segunda en Español, México 1988. 608 p.
- DAVIS, Keith. Administración de Personal y Recursos Humanos. Edit. Mac. Graw Hill. 180 p.
- DEMPSEY, David. ZIMBARDO, PHILIP. La Psicología y Usted. 532 p.
- GELLERMAN, Saúl W. La administración de las relaciones Humanas. Edit. Cecsca 234 p.
- GIBSON, James; IVANCEVICH, John; DONNELLY, James; Organizaciones: Conducta, Estructura, Proceso. Nueva Editorial Interamericana, S.A. de C.V., México, D.F. 1983. 587 p.
- GÓMEZ, Pérez Rafael. Introducción a la Ética Social. Ediciones Rialp, S.A. Madrid. Tercera Edición. 1989. 228p.
- Guía para formación y el desarrollo de su negocio. Revista mensual del mercado de valores. Instituto Mexicano del Ejecutivos de Finanzas. A.C.
- HARRIS, O. Jeff. Administración de Recursos Humanos. Edit. Limusa. 193 p.
- HERVADA, Javier. Principios de Doctrina Social de la Iglesia. Editora de Revistas, S.A de C.V. Segunda Edición. México. 1987. 54 p.
- IVANCEVICH, Jonh M. MATTESON, Michael T. Estrés y Trabajo. Perspectiva Gerencial. Edit. Trillas.
- JUAN PABLO II, Discurso a la XXXVI Asamblea General de la ONU el 2 de octubre de 1979.
- JUAN PABLO II. Encíclica Laborem Exercens.
- JUAN XXIII, Encíclica Mater et Magistra.
- KAST, Fremont E. ROSENZWEIG, James E. Administración en las organizaciones. Enfoque de sistemas y contingencias. Editorial Mc Graw Hill.
- KNOOTZ, Harold O'DONELL Cyril. Curso de Administración Moderna. Edit. Mac. Graw Hill.
- Ley Federal del Trabajo.
- LUTHE, G. Rodolfo. La Empresa Humana. Edit. Limusa.
- Manual de Procedimientos de la empresa fabricante de muebles rústicos.

- MARTÍNEZ, Saez Santiago, LLANO, Cifuentes Carlos. El Trabajo Documento 1 Ateneo Sacerdotal de Guadalajara. 78p.
- MELENDO, Tomás. La Dignidad del Trabajo. Editorial Rialp, S.A. Madrid, España. 1992. 229 p.
- MILLÁN, Puellas Antonio. Persona Humana y Justicia Social. Editora de Revistas S.A. de C.V. México. 1990. 161 p.
- OIT, Introducción al Estudio del Trabajo. 514 p
- PÍO XI. Encíclica Quadragésimo anno.
- RAMÍREZ, Cavassa, César. Seguridad Industrial, un enfoque integral Edit. Limusa. México, D.F. 1991. 506 p.
- ROGERS, Carl R. El proceso de convertirse en persona. Edit. Paidós. Barcelona, 1981. 556 p.
- SISK, Henry L.; SVERDLIK, Mario. Administración y Gerencia de Empresas. South Western Publishing Co. U.S.A. 1979. 638 p.
- STEPHEN, P: Robbins, Administración; Teoría y Práctica. Edit. Prentice Hall. México 1987. 559 p.
- STONER, James A. F; WANKEL, Charles. Administración. Edit. Prentice Hall. Tercera Edición. México, 1989. 826p.
- TERRY, George. Administración y Control de Oficinas. El manejo Administrativo de la Información. Ed. CECSA México, 1980. p. 590.
- TURCOTTE, Pierre R. Calidad de vida en el trabajo: Antiestrés y Creatividad. Edit. Trillas, Primera Edición, México. 1986. 182 p.
- WERTHER, William B.; DAVIS, Keith. Administración de Personal y Recursos Humanos. Mc Graw Hill. México. 1991. 395 p.

Anexo 1

Condiciones que afectan la implantación del enriquecimiento del puesto por factores seleccionados.

Las condiciones generales son:

FACTORES	MAS FAVORABLES	MENOS GENERALES
Filosofía de la administración.	Creer que el puesto debe centrarse en la persona, no la persona alrededor del puesto.	La persona debe centrarse alrededor del trabajo, no viceversa.
Liderato	Centrado, énfasis en las personas.	Centrado, énfasis en la tarea.
Interacción del personal.	El trabajo implica tarea de varias personas cuyos esfuerzos deber coordinarse estrechamente.	Se ejecuta mejor el trabajo por un individuo que trabaje solo.
Costo.	Se utiliza cantidad de máquinas y herramientas relativamente pequeña.	Cantidad relativamente grande de tecnología.
Variedad del Trabajo.	El trabajo comprende muchas partes, herramientas y controles, y el ritmo de trabajo y la ubicación física pueden alterarse para encontrar los requisitos individuales.	Se requiere que el trabajo sea hecho por una persona que trabaje sola o en un lugar aislado
Condiciones de Trabajo.	Los empleados las consideran generalmente satisfactorias.	Los empleados las consideran no satisfactorias.

Anexo 2

Limitaciones de los programas de enriquecimiento del trabajo y calidad de vida laboral.

1. Algunos trabajadores pueden o no desear empleos enriquecidos:

- ⇒ Si son incapaces de tolerar mayor responsabilidad
- ⇒ Si no gustan de desempeñar tareas más complejas.
- ⇒ Si se sienten incómodos con el trabajo en grupo.
- ⇒ Si no gustan de aprender.
- ⇒ Si prefieren la seguridad y la estabilidad.
- ⇒ Si se sienten a gusto con la autoridad del supervisor.
- ⇒ Si sus habilidades no son adaptables.
- ⇒ Si prefieren renunciar a sus empleos.

2. El equipo complicado puede no ser adaptable.

3. El programa puede desequilibrar el sistema de producción.

4. Pueden reducirse los roles del staff o de los supervisores.

5. Los empleos enriquecidos pueden aumentar la insatisfacción económica .

6. Pueden aumentar los costos.

- a. Costos iniciales.
- b. Costos a largo plazo, como más equipo.

7. El sindicato puede oponerse a los propósitos y esfuerzos del programa.

CUESTIONARIO APLICADO A TRABAJADORES Y EMPLEADOS. (anexo 3)

Fecha:	
Edad:	Escolaridad máxima:
Estado Civil:	Número de dependientes económicos:
Antigüedad en la empresa, en años y meses:	
Puesto:	Departamento:

Estamos interesados en conocer su opinión sobre los siguientes aspectos. Por favor conteste el siguiente cuestionario. Agradecemos de antemano su colaboración.

Instrucciones: Para responder deberá tachar el número que más se acerque a su opinión personal de acuerdo al rango que se maneja a continuación.

Escala de evaluación:

- 1 = Totalmente cierto
- 2 = Parcialmente cierto
- 3 = Parcialmente falso
- 4 = Totalmente falso

Eficiencia de la supervisión.

- | | |
|---|---------|
| 1. Las relaciones con mi jefe son cordiales. | 1 2 3 4 |
| 2. Las evaluaciones que mi jefe hace de mi trabajo son justas | 1 2 3 4 |
| 3. Mi jefe fomenta mi desarrollo y capacitación | 1 2 3 4 |
| 4. El trabajo es asignado con instrucciones claras y precisas | 1 2 3 4 |
| 5. Me molesta enormemente el trato que recibo de mi jefe | 1 2 3 4 |
| 6. Mi jefe se preocupa por mi desempeño | 1 2 3 4 |

Remuneración, Salario y Prestaciones.

- | | |
|---|---------|
| 7. Considero que el ingreso que percibo en la empresa es una justa remuneración a mi trabajo | 1 2 3 4 |
| 8. El ingreso que tengo es competitivo respecto a otras fábricas de muebles | 1 2 3 4 |
| 9. Me satisface el ingreso que percibo, pues cumple con mis necesidades y expectativas económicas | 1 2 3 4 |
| 10. Recomiendo esta fábrica como un centro de trabajo con buenas prestaciones | 1 2 3 4 |

Satisfacción en el trabajo y desarrollo.

- | | |
|---|---------|
| 11. Realizo mi trabajo con gusto | 1 2 3 4 |
| 12. Mis esfuerzos para llevar a cabo mi trabajo son reconocidos | 1 2 3 4 |
| 13. Existen oportunidades de desarrollo económico | 1 2 3 4 |
| 14. Se me estimula para llevar a cabo mi trabajo con eficiencia y calidad | 1 2 3 4 |

Condiciones y ambiente de trabajo.

- | | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 15. El trabajo que recibo de mi jefe es demasiado | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 16. Cuento con el mobiliario necesario para llevar a cabo mi trabajo | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 17. Cuento con el espacio necesario para llevar a cabo mi trabajo | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 18. En mi trabajo aplico mis estudios y experiencia | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 19. Mis compañeros me ayudan y apoyan si es necesario | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 20. Existe un grado aceptable de comunicación con los compañeros de trabajo | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 21. En general, me encuentro satisfecho con el ambiente de trabajo | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 22. Siento que pertenezco a un equipo de trabajo. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 23. Mi estancia en esta empresa es agradable | 1 | 2 | 3 | 4 |

Guía de entrevista para el gerente

1. ¿Cómo se lleva a cabo la comunicación en su empresa? Específicamente, ¿tiene sistema de comunicación formal, como se maneja la informal, existe un medio de difusión para que todos conozcan los objetivos de la empresa, las instrucciones como se dan, hay retroalimentación en las evaluaciones del desempeño?

(Se tiene un sistema de quejas, del mismo modo se tienen definidas las sanciones y castigos, para las faltas que se hagan al Reglamento Interior de Trabajo. Se da inducción a los empleados de nuevo ingreso. Se realizan mensualmente evaluaciones del desempeño, primero los realiza el trabajador y luego se revisa con el supervisor, en este formato hay un apartado para sugerencias).

2. Capacitación Específicamente, ¿se da seguimiento a los cursos y conferencias que se den por medio de proyectos, comités y trabajo en equipo, otorgan entrenamiento en el puesto cuando hay cambios, programas de planeación de vida y carrera?

(Se maneja la capacitación de un modo muy rústico o informal, faltan detalles en esta materia).

3. Condiciones Físicas de Trabajo.

(Equipo de seguridad, áreas de servicios bien atendidas como comedores y baños, Lay-out, Avisos de seguridad).

4. Ambiente de trabajo.

(Se realizan juntas de trabajo semanalmente con los supervisores en todos los centros de trabajo).

5. Planeación del trabajo

(Hay programas de producción y pedidos, el supervisor los revisa para definir tiempos y decidir si es necesario trabajar horas extras).

6. Actividades Recreativas

(Equipo de fut-bol).

Questionario para el Gerente

Personal Activo:

Sindicalizados: 61

Empleados de Confianza: 10

Índice de Accidentes: No se manejan los índices como tal, solo se lleva recuento de ellos

1993:

1994:

Causa de mayor incidencia de accidentes: En el área de carpintería por el manejo de máquinas.

Índice de Rotación de Personal: No se llevan estos índices, pero la rotación no representa un problema en la empresa.

1993:

1994:

Causa con mayor incidencia para la separación del empleado a su fuente de trabajo:

Prestaciones que otorga la empresa:

De ley: TODAS LAS DE LEY

Días feriados, vacaciones, prima vacacional

Participación de Utilidades

Aguinaldo

Prima dominical

Otra: ¿Cuál?

Extraordinarias:

Indemnizaciones, pago por cesantía, jubilaciones IMSS

Ausencias, permisos con goce de sueldo **depende de la razón y la persona.**

Fondo de ahorro **caja de ahorro.**

Comisiones **no**

Bono por resultados **no**

Otra: **no.** ¿Cuál?

Otras económicas:

Préstamos **no**

Descuento en compras **no**

Ayuda por matrimonio, por nacimiento o defunción de familiares. **ausencia con goce de sueldo.**

Seguros **no**

Vales de despensa **sí**

Otra: **no** ¿Cuál?

Sociales:

Becas escolares y/o ayuda para gastos escolares de los hijos **no**

Patrocinio de equipos deportivos y culturales **Manejan un equipo de fut-bol, los jugadores trabajan jornada reducida los martes para asistir a sus juegos.**

Otro **no.** ¿Cuál?

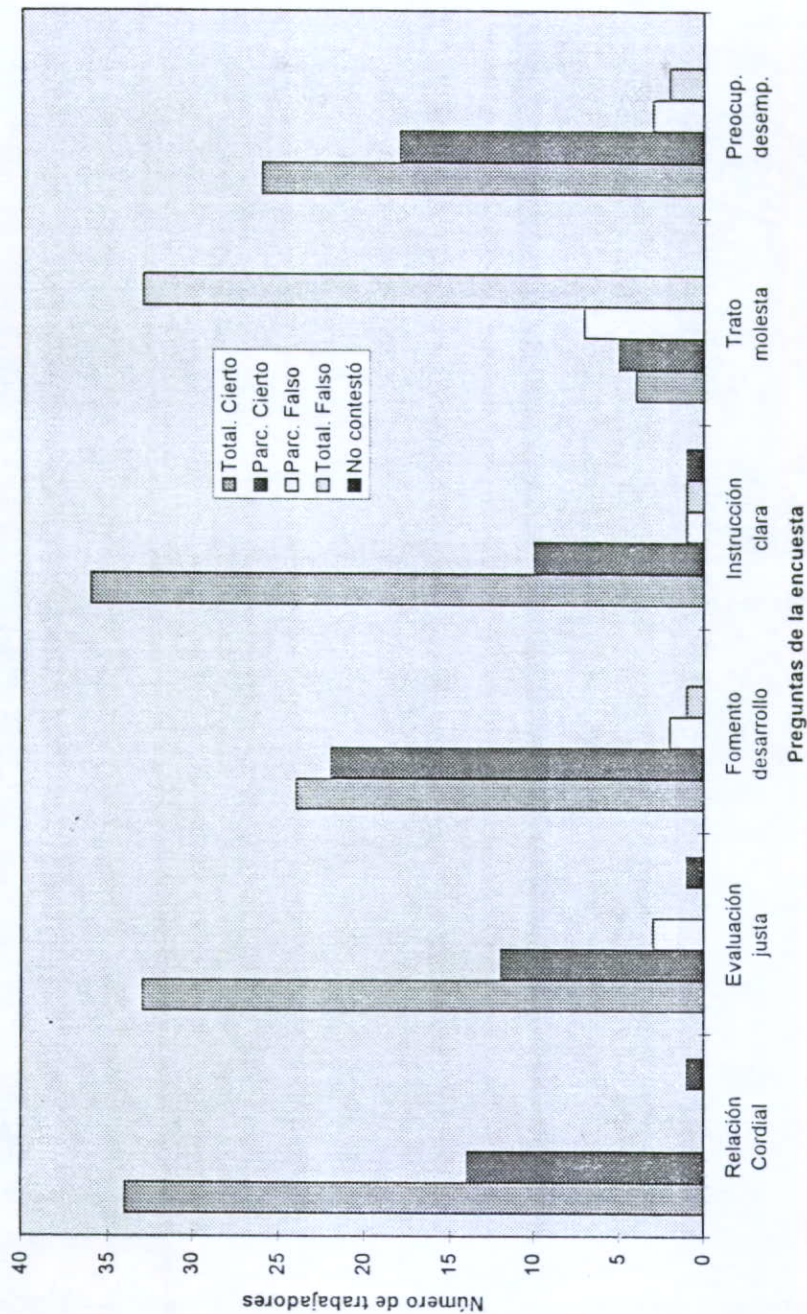
EVALUACION DEL DESEMPEÑO

NOMBRE DEL EMPLEADO _____ NUM. _____

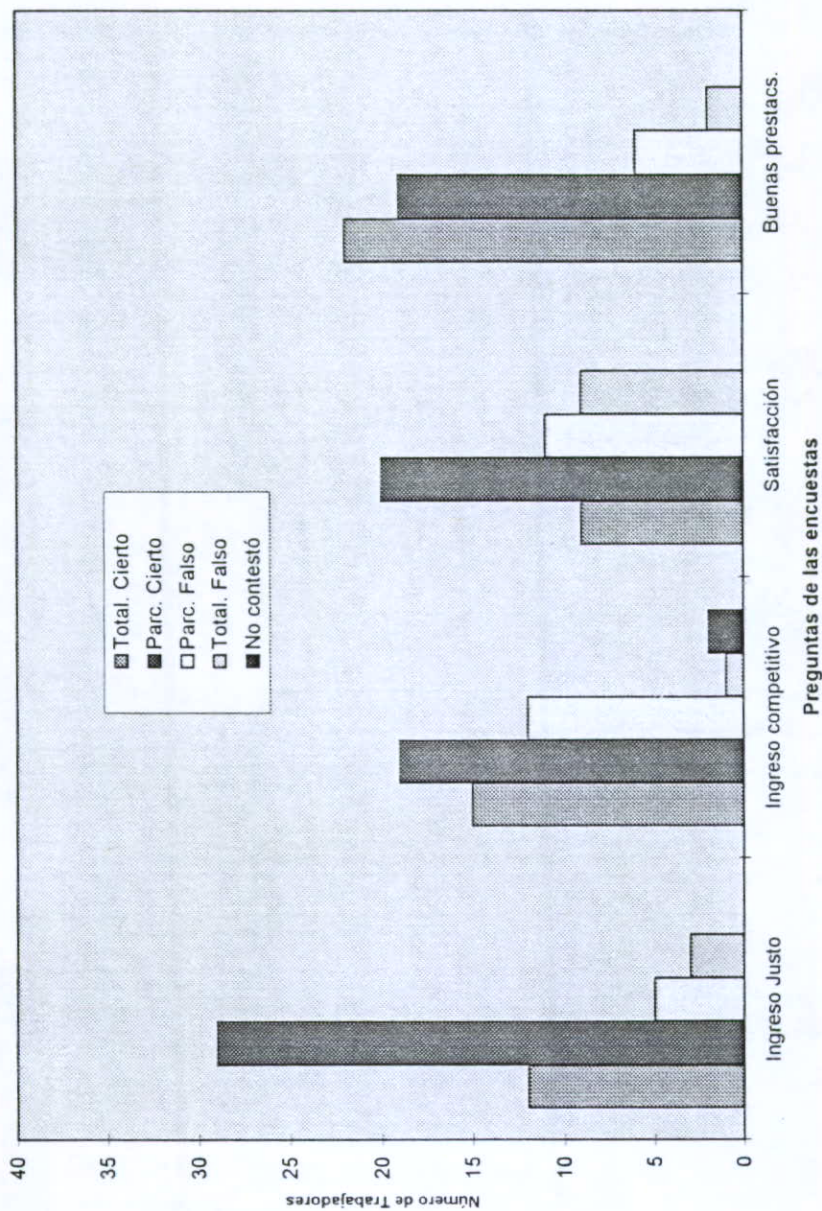
PUESTO _____ FECHA DE EVALUACION _____

CONCEPTOS	CALIFIC.	OBSERVACIONES	
1- APARIENCIA PERSONAL: Manera de vestir y aseo personal, así como el cuidado de su ropa de trabajo.			
2- RELACIONES SOCIALES: Tiene buenas relaciones con sus compañeros de trabajo. Muestra compañerismo. Utiliza el lenguaje adecuado y no hace comentarios negativos. Tiene estabilidad.			
3- SENTIDO DE RESPONSABILIDAD: Cumple adecuadamente y a tiempo las tareas asignadas, con un mínimo de supervisión.			
4- PUNTUALIDAD Y ASISTENCIA: Llega a tiempo a su trabajo y sólo falta por causas justificables.			
5- OPERATIVIDAD: Grado en que cumple con las normas de seguridad y procedimientos adecuados en la operación de su equipo o herramienta de trabajo. Domina las funciones de su puesto			
6- EFICIENCIA: Cantidad o volumen de trabajo que realiza durante la jornada de trabajo, distribución adecuada de su tiempo (mínimo de tiempos muertos).			
7- DISPONIBILIDAD: Reacción ante las órdenes de sus superiores, modo de ejecutar dichas órdenes. Reacción ante situaciones de trabajo imprevistos.			
8- CALIDAD: Grado de precisión, eficiencia y orden en que desempeña sus actividades. Mínimo de errores.			
9- ENTUSIASMO: Muestra ambición y ganas de seguir aprendiendo nuevos procedimientos y técnicas. Así mismo interés en la obtención de los objetivos de la Empresa. Se siente parte de ella.			
10- Cómo consideras tu desempeño general en este período.			
INSTRUCCIONES La presente Evaluación debe ser hecha a conciencia y con sinceridad. Lea cuidadosamente cada uno de los conceptos y defina una calificación según la tabla de calificaciones adjunta. Si quiere hacer alguna aclaración u observación utilice la columna correspondiente al concepto.		CALIFICACIONES MALO _____ M REGULAR _____ R BUENO _____ B MUY BUENO _____ MB PERFECTO _____ P	
EMPLEADO	JEFE INMEDIATO	SUPERVISOR	RECOMENDACIONES

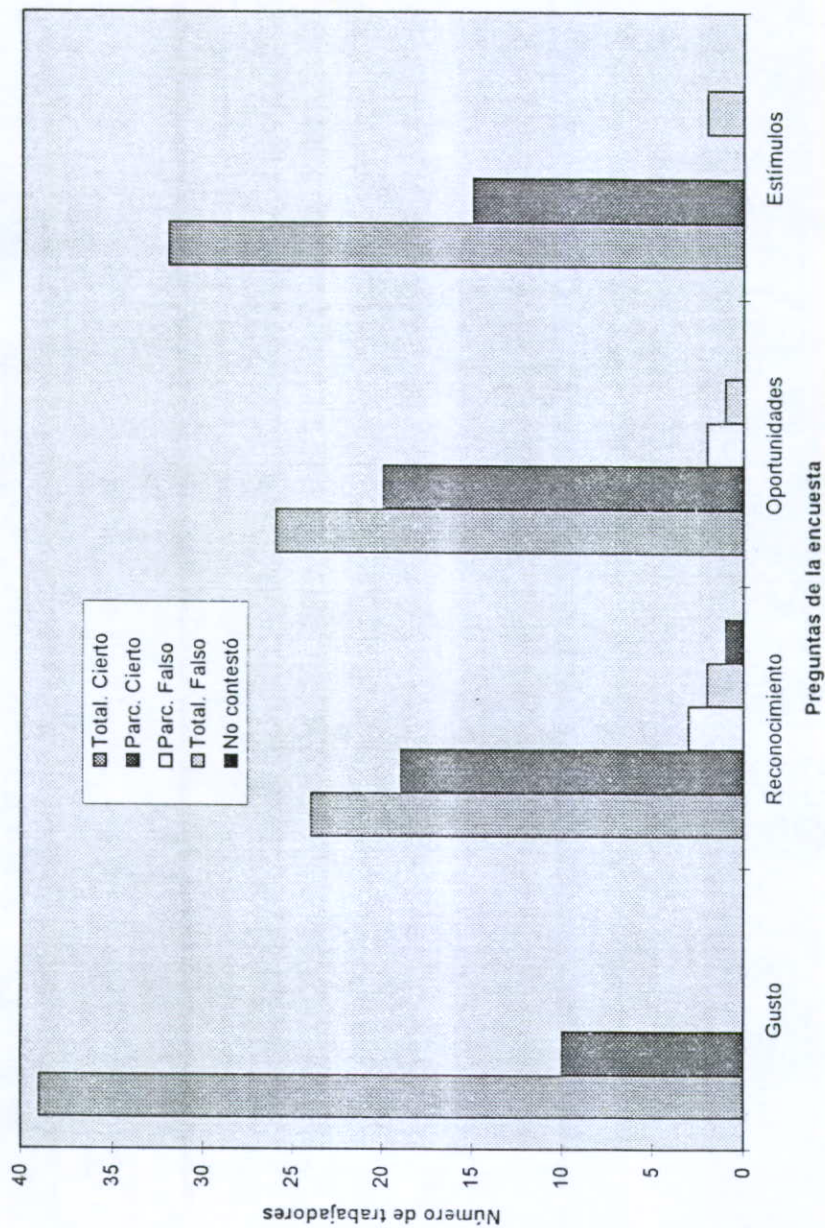
EFICIENCIA DE LA SUPERVISIÓN



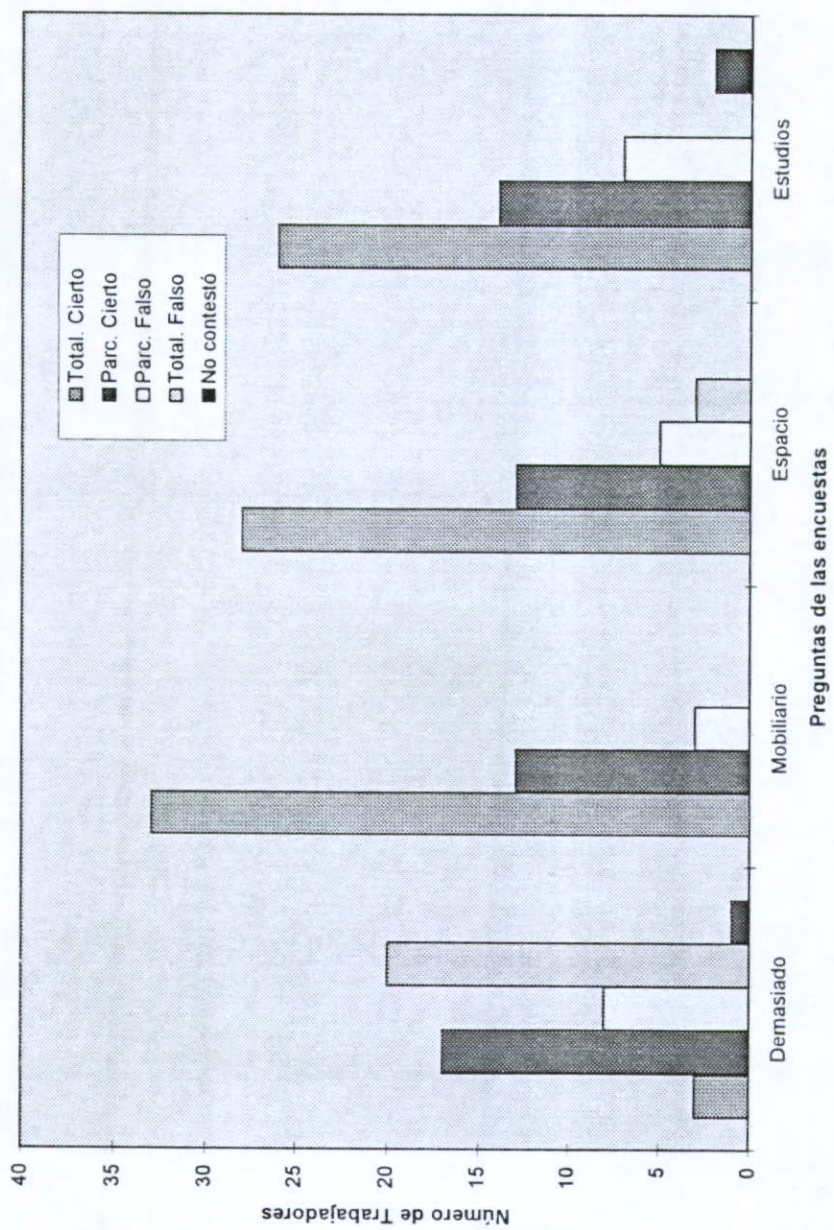
REMUNERACIÓN, SALARIO Y PRESTACIONES



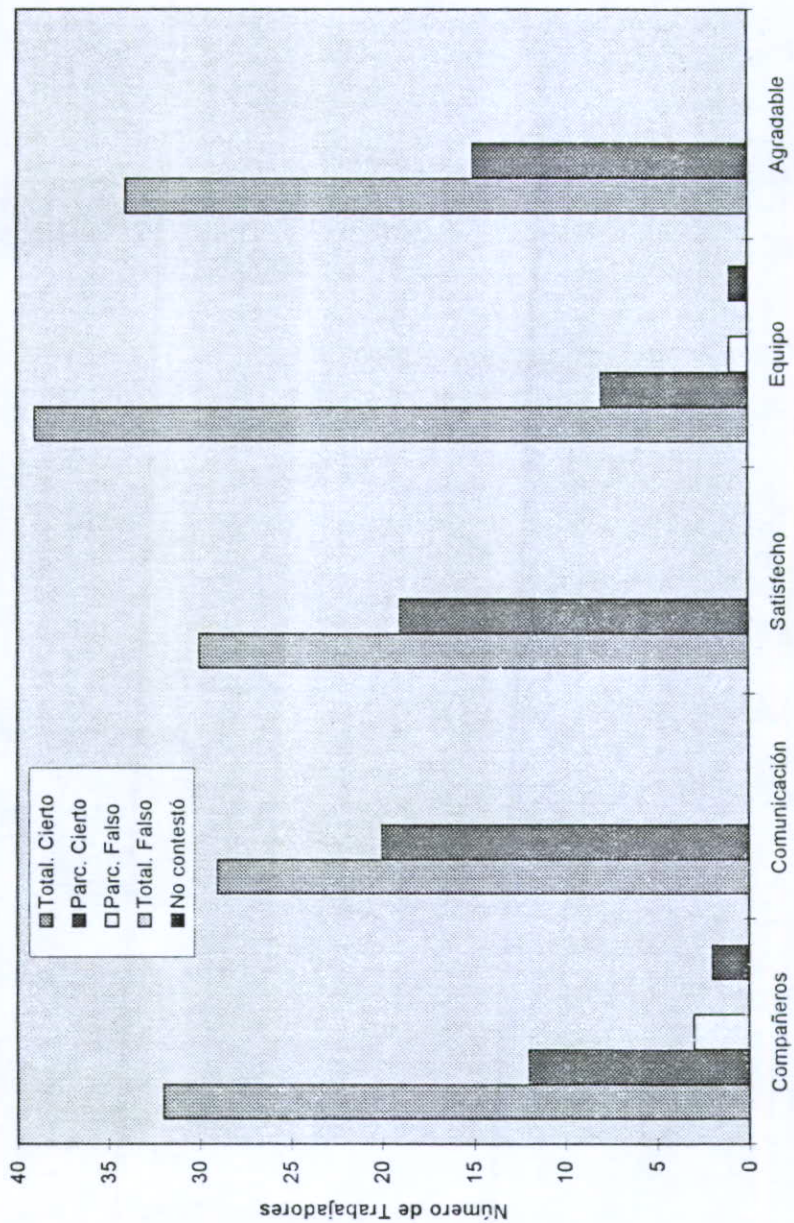
SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO Y DESARROLLO



CONDICIONES Y AMBIENTE DE TRABAJO



CONDICIONES Y AMBIENTE DE TRABAJO



Servitesis

• TESINAS • MEMORIAS • INFORMES

AV. MEXICO 2210

Casi Esq. con Americas

TEL. 615-18-61

Guadalajara, Jal.