



## De la calidad de vida laboral a los riesgos Psicosociales: Evaluación de la calidad de vida laboral

MARINO MARTÍNEZ GAMARRA

GRUPO ID\_ERGO DE LA UNIVERSIDAD DE ZARAGOZA (i3A)

RICARDO ROS MAR

DEPARTAMENTO DE FISIOTRÍA Y ENFERMERÍA  
UNIVERSIDAD DE ZARAGOZA

**Resumen:** Mediante este artículo pretendemos mostrar la importancia de comenzar la evaluación de riesgos psicosociales, tal como obliga la Ley de Prevención de Riesgos Laborales, mediante la evaluación de la Calidad de vida laboral, que es la que debe tomarse como referencia en el proceso evaluativo de los problemas de carácter psicosocial y organizativo de una empresa. Definimos el concepto de Calidad de vida laboral, diferenciándolo del término Satisfacción laboral y matizando la diferencia con el concepto de Cultura organizativa. Asimismo, se presenta un modelo teórico y un cuestionario para la evaluación de la calidad de vida laboral, con las variables principales de análisis y las dimensiones de cada una de ellas.

**Palabras clave:** Calidad de vida laboral, Riesgos psicosociales, Satisfacción laboral, Evaluación.

## **Of the quality working life to the Psychosocial risks: Assessment of the quality of working life**

**Abstract:** With this communication we try to show the importance of beginning the evaluation of psychosocial risks, as it forces the law of prevention of Labour Risks, by means of the evaluation of the quality of working life, that is the one that must be taken like reference in the evaluative process of the problems of psychosocial and organizational character from a company. We define the concept of quality of working life differentiating it from the term Job Satisfaction and clarifying the difference with the concept of Organizational Culture. Also, one appears a theoretical model and a questionnaire for the evaluation of the quality of working life, with the main variables of analysis and the dimensions of each of them.

**Keywords:** Quality working life, Psychosocial risks, Job Satisfaction and Assessment.

# De la calidad de vida laboral a los riesgos Psicosociales: Evaluación de la calidad de vida laboral



Marino Martínez  
Gamarra  
Ricardo Ros Mar

## **Introducción: antecedentes y estado actual del problema**

Cuando uno va a comprarse un piso, generalmente, no observa detalladamente el edificio y se adentra en la vivienda, en la que a pesar de estar en malas condiciones, en seguida, en su mente aparece un piso ideal, diciéndose uno a sí mismo: con unas manos de pintura, unas cortinas, unos muebles apropiados, unos cuadros me va a quedar una vivienda fantástica. Realizando esos apaños se pone a vivir en él. Es entonces cuando se percata que el ascensor funciona de vez en cuando, que el agua caliente se corta, que hay mucho ruido, que los vecinos son inaguantables, etc. Cosas de muy difícil solución y de coste elevado. Y entonces exclama. ¡Aquí no hay quien viva!

Extrapolando este ejemplo al ámbito laboral, generalmente, el trabajador se configura a su manera su puesto de trabajo, añadiendo artilugios que facilitan, a su modo de ver la tarea, rota con compañeros a su libre albedrío, se distancia de las personas que no considera amigas, pero cuando mira a su alrededor observa que la iluminación general es insuficiente, que hay mucho ruido en toda la empresa, que no entiende las ordenes que se le mandan, que no puede dirigirse a nadie, etc., y termina exclamando: ¡Aquí no hay quien trabaje!. Así, pues, en ambos casos hay algo que falla y que parece tener difícil solución.

Como se sabe, desde la aparición de la LPRL, se hace obligatorio evaluar los riesgos presentes en todas y cada una de las situaciones de trabajo y esto debe incluir la evaluación de los Riesgos de carácter psicosocial, producidos por factores psicosociales definidos como “interacciones entre el trabajo, su medio ambiente, la satisfacción en el trabajo y las condiciones de su organización, por una parte y, por la otra, las capacidades del trabajador, sus necesidades, su cultura y su situación personal fuera del trabajo, todo lo cual, a través de percepciones y experiencias puede influir en la salud y en el rendimiento y la satisfacción en el trabajo” OMS (1984), ya que estos riesgos a los que están expuestos los trabajadores en su jornada laboral tienen su origen en el terreno de la organización del trabajo y aunque sus consecuencias no son tan evidentes como los accidentes de trabajo y las enfermedades profesionales, no por ello son menos reales.

Parece, pues, importante la identificación de los riesgos psicosociales, la eliminación de los que sean posibles y la evaluación del resto para adoptar medidas preventivas. Por lo tanto, una política preventiva eficaz, incluirá la evaluación de los riesgos psicosociales al mismo nivel que la de los riesgos de seguridad e higiene.

Abordar la evaluación de los riesgos laborales abre muchas dudas, temores, interrogantes sobre las características, los límites y los procedimientos de esta intervención en las empresas

La situación española en cuanto a la evaluación y valoración de riesgos psicosociales, a pesar de su importancia, más en sociedades en crisis, está en estado incipiente por la dificultad y la falta de metodología adecuada.

Ante tal incertidumbre parece razonable que se determine un consenso entre la empresa, los representantes sindicales y los miembros del servicio de Prevención, en los que se defina:

- Ámbito, objetivo y nivel de intervención
- Riesgos psicosociales a evaluar
- Metodología válidas de evaluación
- Informe de la evaluación: características y alcance de las conclusiones.

Pero, quizás esta incertidumbre viene propiciada por la ambigüedad de la terminología empleada en la citada ley, o por la

falta de claridad de lo que se debe evaluar, o dicho de otra manera, por donde se debe comenzar a la hora de determinar la problemática psicosocial de la empresa.

Hasta ahora, se viene realizando una evaluación indiscriminada de riesgos psicosociales relacionados con el puesto de trabajo, donde al igual que el piso o el puesto de trabajo descritos anteriormente, se ponen parches, pequeños artilugios, sin llegar a comprender que con ello no estamos solucionando nada realmente, ya que los problemas para comprenderlos debemos mirarlos desde más arriba, y sólo desde esa perspectiva podremos abordar realmente la base, lo más concreto. Esta perspectiva a la que nos estamos refiriendo es la cultura de la empresa que determina la Calidad de vida del trabajador. Este es el asunto importante, determinar la Calidad de vida laboral, y desde él podremos realizar posteriormente, con un paradigma determinado, la evaluación de los llamados riesgos psicosociales, tales como: cansancio emocional, cansancio físico, cansancio cognitivo, desgaste profesional, abuso emocional, intimidación, desacreditación, etc.

Por lo tanto, y esa es nuestra Tesis: La gestión de la prevención debe dirigirse a la mejora de la Calidad de vida laboral, a la vez que defienda y garantice la dignidad de las personas en el entorno laboral.

*¿Qué entendemos inicialmente por Calidad de vida laboral?*

La crisis económica en la que se encuentran los países industrializados motiva constantemente la realización de cambios estructurales profundos en todas las empresas. Conceptos como productividad, competitividad, rentabilidad, calidad total, etc., han pasado a ocupar un lugar preponderante en la actividad laboral, constituyendo un reto y un objetivo para nuestras industrias. Para la consecución de estos objetivos es condición "sine qua non" la introducción de modificaciones en los sistemas de producción y organización del trabajo, contando en todo momento con la adecuada respuesta del personal adscrito.

Es evidente que ello ha supuesto la introducción de diferentes cambios en los últimos tiempos. Lejos de analizar aspectos técnicos y organizativos, propios de la Ingeniería y de otras disciplinas empresariales, debemos reparar únicamente sobre los factores humanos concomitantes expresados en las ideas de la cultura de la empresa como: "La productividad es menos el

resultado de una técnica que de la voluntad de los hombres”; “La competitividad se juega sobre la iniciativa y la competencia de todos”, etc.

El concepto de Calidad de vida laboral es una metáfora para aludir directamente a los factores que determinan el ambiente de relaciones interpersonales de una organización. En su calidad de metáfora, el término se refiere a la atmósfera social de una determinada empresa u organización y determina el grado de bienestar y satisfacción que se puede encontrar en ella. El mérito del término es el de explicar intuitivamente la importancia que tiene el contexto interpersonal en nuestra conducta laboral, de la misma manera que el de Calidad de vida meteorológico puede afectar a nuestros estados de ánimo y conductas sociales, la Calidad de vida laboral afecta a las conductas dentro de la organización.

El concepto de Calidad de vida aplicado a los ambientes laborales es relativamente reciente, parece que fue introducido por primera vez en Psicología de las Organizaciones por Gellerman en 1960, y posteriormente en los trabajos de Halpin y Croft (1963) sobre las organizaciones escolares, aunque sus raíces se hunden en los estudios que sobre los estilos directivos hicieron primero Lewin y colaboradores (1939) y luego, más directamente, Litwin y Stringer (1968).

El modelo teórico más predominante insiste en la Calidad de vida laboral como el resultado de la percepción de los sujetos de las características que tiene la empresa y la organización, y como tal un producto individual o grupal. James y Sells (1981) ofrecen este tipo de definición cuando presentan la Calidad de vida como “representaciones cognitivas del individuo de eventos situacionales relativamente cercanos, expresados en términos que reflejan el significado psicológico y la significatividad de la situación para el individuo”. De esta forma, la Calidad de vida de la organización pasa a ser una cuestión individual, o del agregado de múltiples individuos en un grupo; lo importante no son las características reales y objetivas de la organización sino **su percepción** por parte de los sujetos. Desde esta perspectiva, el concepto de Calidad de vida recoge lo que Merton (1957) ha denominado “El Teorema de Tomás”: “**Si las personas perciben algo como real, es real en sus consecuencias**”. Con poca frecuencia, el término satisfacción laboral ha sido identifi-

cado con el de Calidad de vida (Johannesson, 1973), debido en parte a la práctica común de la construcción de cuestionarios de Calidad de vida a partir de elementos que evalúan directamente la satisfacción (como la Encuesta de Calidad de vida, 2006, del MTAS). No obstante la satisfacción es más bien la respuesta emocional del sujeto a un proceso previamente descriptivo y cognitivo que consiste en determinar y apreciar las características de la organización. **Es decir, la satisfacción parece posterior a la percepción de la Calidad de vida laboral y en parte una respuesta a la misma, al mismo tiempo es un fenómeno con mayor connotación emocional.**

Recientemente, el concepto de Calidad de vida se ha equiparado al de **cultura organizacional**, que recoge también de forma molar las características globales de una empresa u organización, hasta el punto que algunos autores se han preguntado si el término “cultura” no recoge exactamente el mismo contenido que el de Calidad de vida laboral (Erickson, 1987). Aunque el tema no está elucidado, y se han presentado diferentes planteamientos acerca de la mayor o menor inclusión de ambos términos o sobre cual de ellos determina y afecta al otro, la tendencia de la mayoría de autores parece ir en el sentido de otorgar mayor amplitud y cobertura al concepto de cultura, que enmarcaría el conjunto de connotaciones históricas de una organización, así como el marco de referencias ideológicas y teóricas en el que se ubica una organización como sistema (Ashforth, 1985). En este sentido, el concepto de cultura parece previo al de Calidad de vida que en este caso sería más bien el resultado de una cultura, de la misma manera que la estructura, los estilos de liderazgo o de recompensa, pertenecen a la historia de una organización y determinan el Calidad de vida de la misma como elementos constituyentes de la misma.

Así, pues, desde esta óptica, **el objeto preventivo es tratar de conocer, mediante la aplicación de una metodología objetiva, la Calidad de vida laboral existente entre los trabajadores:** ¿observan de forma pasiva o participan de los cambios estructurales?; ¿qué grado de apoyo o de presión perciben en el desempeño de su actividad?; ¿Cuál es el grado de autorrealización?; ¿qué opinión les merece la idea de equipo?; ¿se sienten incentivados, promocionados,...?; etc....

El examen de éstas y otras variables nos permitirá obtener un análisis de situación cercana a la realidad, determinando áreas y actividades que muestren una Calidad de vida laboral buena, aceptable o inaceptable, siendo éste ultimo objeto de acciones preventivas y/o correctivas. Preventivas, que desde el punto de vista médico-psicológico se traducen en buscar alternativas para evitar la aparición de problemas de salud (físicos, psíquicos o psicosomáticos) posteriores en los operarios. Y correctivas, mediante la propuesta de ideas de mejora que pudieran ser instauradas por la dirección de la empresa.

## **Calidad de vida laboral**

### *1. ¿Qué es la calidad de vida laboral?*

En la sociedad actual existe un interés cada vez mayor por el bienestar, el fomento de la salud, y la mejora de la calidad de vida. En todo ello, el trabajo tiene un papel muy importante ya que puede contribuir a que nuestro bienestar, salud, y calidad de vida, sea mayor o menor. Al fin y al cabo, el trabajo nos proporciona un modo de vida, ocupa parte de nuestro tiempo, nos proporciona compensación económica y nos ayuda a desarrollar nuestra identidad (Taylor, 1987).

En más de una conversación sobre el mundo laboral surgen frases como “tienes toda la tarde libre, eso sí es calidad de vida”, o afirmaciones similares que suelen estar relacionadas con aspectos del trabajo que hacen que la vida de las personas sea “mejor”, o “menos estresante”. Pero cuando hablamos de calidad de vida en el trabajo, ¿sabemos exactamente a qué hace referencia ese término? Para unos puede ser un buen horario de trabajo, para otros un buen sueldo, y para la mayoría, una combinación de las dos cosas. Pero la calidad de vida laboral entraña muchos más aspectos que iremos desgranando a lo largo de este capítulo.

El término “calidad de vida laboral” comenzó a utilizarse en 1930, cuando se empleó para comprobar cómo la iluminación en el lugar de trabajo podía afectar a la productividad. En este caso, una incorrecta iluminación era un indicador de una baja

calidad de vida laboral (Greenberg y Baron, 1993). Desde este momento, un gran número de autores han desarrollado diversas definiciones para intentar comprender en qué consiste realmente una buena calidad de vida laboral. El principal problema al tratar de definir un término es que es complicado tener en cuenta todos los aspectos y perspectivas que pueden explicarlo, y reflejarlo en unas pocas frases. Quizá la mezcla de unas y otras pueda ayudarnos a formarnos una idea general de lo que estamos hablando.

Por ejemplo, algunos autores se han centrado en una perspectiva más bien organizacional, centrada en cómo aumentar la calidad de vida de los trabajadores para conseguir más beneficios. Dentro de esta perspectiva, lo importante es conseguir un medio ambiente de trabajo adecuado que permita conseguir la máxima productividad, teniendo en cuenta aspectos como los que aparecen recogidos a continuación:

*¿Las condiciones físicas, organizacionales y económicas son adecuadas?*

- Construcción del edificio
- Estructura organizacional
- Tecnología
- Diseño de puestos
- Retribución
- Beneficios
- Servicios

Fuente: Elaboración propia a partir de González, Peiró y Bravo (1996).

Otros autores se han centrado en una perspectiva más psicológica, que muestra más interés por el trabajador y tiene en cuenta aspectos como la satisfacción, el bienestar, o la salud. A continuación se recogen algunos de estos indicadores:

*¿Cuál es la percepción subjetiva del trabajador?*

- Satisfacción laboral
- Expectativas con respecto a mi futuro en la empresa
- Actitudes hacia el trabajo
- Calidad de vida laboral percibida: ¿cómo me siento en mi trabajo?

Fuente: Elaboración propia a partir de Segurado y Agulló (2002).

Algunas de las definiciones derivadas de estas perspectivas pueden resultar idealistas, ya que no tienen en cuenta la realidad socio-económica del momento. Por ejemplo, Walton (1973) habla de “un proceso para humanizar el lugar de trabajo”. La pregunta que surge es, ¿cómo se materializa ese proceso?

Por otra parte, Maccoby (1984) se refiere a la calidad de vida laboral como “un proceso de pacto entre directivos y sindicatos para apoyar determinadas actividades encaminadas a incrementar la participación de los trabajadores”. En este caso, cabe preguntarse ¿qué actividades son esas? Desde una perspectiva más psicológica, Katzell, Yankelovich, Fein, Ornati y Nash (1975) dan una definición más completa, refiriéndose a una alta calidad de vida laboral cuando el trabajador tiene sentimientos positivos hacia su trabajo y su futuro, está motivado y siente que su vida laboral encaja con su vida privada, de modo que es capaz de percibir que existe un equilibrio entre los dos.

En general, si tuviéramos que aunar todas las definiciones, podemos decir que el término calidad de vida laboral engloba un gran número de condiciones relacionadas con el trabajo, como los horarios, el sueldo, las posibilidades de carrera o las relaciones humanas, que pueden ayudar a aumentar la satisfacción del trabajador y la motivación laboral (González et al., 1996). El objetivo de la mejora de la calidad de vida laboral debería ser hacer compatibles los intereses de la organización con las necesidades de los trabajadores.

Como vemos, el estudio de la calidad de vida en el trabajo es complejo. ¿Existe el trabajo perfecto? ¿En todos ellos se dan todas las condiciones ideales? ¿Es realmente posible combinar los intereses de la empresa con los del trabajador? Hay quien tiene un buen sueldo pero trabaja 24 horas al día. Otros realizan el trabajo que les gusta pero sienten que no tienen tiempo para dedicar a su familia. La respuesta es que no existe el trabajo ideal, pero hay indicadores que deben tenerse en cuenta, al menos para tratar en la medida de lo posible, que todos podamos alcanzar una buena, aunque no perfecta, calidad de vida laboral.

## *2. ¿Cómo se consigue una buena calidad de vida laboral?*

Dentro de todos los indicadores que hemos comentado anteriormente, existen algunos que son clave para conseguir una

buena calidad de vida en el trabajo. Como hemos visto, la unión de todos ellos puede ayudar al trabajador a sentirse mejor, más motivado, lo cual finalmente tiene también beneficios para la organización. Si un trabajador está contento, probablemente se esfuerce y se comprometa más para que su trabajo salga adelante.

### *2.1. Cómo influye la retribución*

“Enséñame la pasta”. Esa frase repetía una y otra vez en la película Jerry Maguire el jugador de fútbol americano que harto de la palabrería de su manager, trataba de hacerle comprender que necesitaba un contrato para mantener a su familia. No hay duda, el sueldo es parte importante de la calidad de vida laboral. Más de uno hemos escuchado que “el dinero no da la felicidad... pero ayuda”. Algunos estudios sólo han encontrado una relación muy débil de los ingresos y la felicidad (North, Holahan, Moos y Cronkite, 2008), mientras que otros sí encuentran una relación positiva entre el nivel de ingresos y la satisfacción con la vida (Georgellis, Tsitsianis y Ping Yin, 2009).

Entonces, ¿qué cabe esperar? ¿Ganar más dinero significa automáticamente tener una mayor calidad de vida laboral? Siguiendo con la frase del principio, parece que no es el único factor, pero sin duda, ayuda. Ayuda porque hablamos de un mínimo de seguridad económica que permite satisfacer necesidades básicas. De hecho, autores reconocidos han incluido la retribución como parte importante dentro de la vida de una persona. Por ejemplo, según la jerarquía de necesidades de Maslow (1943), para satisfacer necesidades superiores como el reconocimiento o la autorrealización, primero hay que satisfacer necesidades básicas como fisiológicas o de seguridad. Dentro de las necesidades de seguridad, se encontraría la necesidad de contar con recursos económicos proporcionados por el empleo, que posteriormente pueden otorgar estatus y poder. Por otra parte, Herzberg, Mausner y Snyderman (1959), en su teoría de los dos factores, también recogen el sueldo como un “factor de higiene” que si bien no proporciona satisfacción en sí mismo, sí puede ser una fuente de insatisfacción para el trabajador.

En realidad, puede que el impacto de los ingresos en el bienestar esté influido por otras circunstancias como la educación o

las expectativas y valores de la persona (p.e. Diener, Sandvik, Seidlitz y Diener, 1993). Mientras que para unos el sueldo se convierte en el principal indicador de calidad de vida, para otros es un aspecto más que debe combinarse con otros, como la realización personal, el trabajar en un entorno seguro, o el encontrar un equilibrio con la vida personal y familiar.

### *2.2. Buenas condiciones de seguridad y bienestar en el trabajo*

Trabajar en un entorno seguro es otro indicador fundamental de la calidad de vida laboral. Al igual que la retribución, Herzberg (1959) considera que el ambiente físico de trabajo y la seguridad laboral son “factores de higiene”. Estos factores hacen referencia al contexto en el que se desarrolla el trabajo y las condiciones que lo rodean.

Estas condiciones deben de ser adecuadas, ya que el ambiente de trabajo no sólo puede ser una fuente de insatisfacción, sino que puede generar ansiedad y estrés en los empleados. Una incorrecta iluminación o temperatura, falta de materiales o condiciones de trabajo en las que existe inseguridad física disminuyen notablemente la calidad de vida laboral. La siguiente tabla recoge los principales aspectos que hay que tener en cuenta para que el trabajo se desarrolle en condiciones adecuadas. Debemos preguntarnos si las posturas, los movimientos, y los factores medioambientales son los apropiados para desarrollar nuestro trabajo:

#### *Posturas y movimientos*

- Si trabajamos sentados, la mesa y la silla deben ayudar a tener una posición correcta para evitar por ejemplo dolores de espalda.
- Si trabajamos de pie, la posición debe ser también adecuada, con descansos para sentarnos.
- Los cambios de postura no deben ser bruscos, para evitar dolores musculares.
- Si tenemos que levantar, transportar, o empujar material, los movimientos y cambios de posición deben realizarse con precaución para evitar accidentes.

Fuente: Elaboración propia a partir de Dul y Weerdmeester (1993).

En el caso de las posturas y movimientos, los trabajadores necesitan no sólo materiales y condiciones adecuadas, sino también formación para identificar los errores, mejorar la postura y realizar cambios de posición de la manera más correcta posible, evitando así problemas de salud o posibles accidentes en el puesto de trabajo.

Los factores medioambientales son también importantes para alcanzar una adecuada calidad de vida laboral. Recordemos que los primeros estudios sobre la calidad de vida hacían referencia precisamente a un factor medioambiental (la iluminación) que tal y como se vio, disminuía la productividad de los trabajadores cuando no era adecuada. Así pues, cabe preguntarse:

*Factores medioambientales*

- ¿Existe ruido o vibraciones en nuestro lugar de trabajo?
- ¿La iluminación es correcta?
- ¿La temperatura es adecuada?
- ¿Trabajamos con sustancias químicas o peligrosas? ¿Cómo nos protegemos?

Fuente: Elaboración propia a partir de Dul y Weerdmeester (1993).

Todo esto nos lleva a preguntarnos si los puestos de trabajo están diseñados teniendo en cuenta estos aspectos. La forma en la que el trabajo se organiza y las condiciones que le rodean determinan en gran parte el desarrollo adecuado del mismo. Es importante que el contexto en el que el trabajador se mueve favorezca una seguridad sin la cual no puede desempeñar su trabajo de una manera apropiada y sin que entrañe riesgos.

### *2.3. La importancia de desarrollarse en el trabajo*

Si bien es cierto que el trabajo tiene como una de sus funciones básicas proporcionar recursos económicos, tener la oportunidad de desarrollarse en el trabajo ayuda también a sentirse autorrealizado, a considerar que se está avanzando en la carrera profesional y que podemos conseguir nuevos logros y alcanzar nuevos objetivos. Muchos trabajadores se sienten

“estancados” en su puesto de trabajo. Pasan los años y las tareas siguen siendo las mismas, no existe variedad ni mayor responsabilidad, lo cual hace que la persona sienta que no se desarrolla. Siguiendo con la jerarquía de necesidades de Maslow (1943), la persona tiene una motivación de crecimiento, por lo que además de las necesidades básicas, también aspira al reconocimiento y a la autorrealización.

Por otra parte, además de los factores de higiene, Herzberg (1959) hablaba de “factores de motivación”. Estos factores son los que según esta teoría hacen que el trabajador esté satisfecho. El reconocimiento, el crecimiento y la promoción son algunos de los que propone. Según esta teoría, mientras que el sueldo en sí mismo no genera satisfacción, la oportunidad de desarrollarse en el trabajo sí lo haría. Probablemente en la sociedad actual exista un debate en torno a este tema. ¿Qué prefiere la gente? ¿Ganar más dinero aunque no se desarrolle profesionalmente? ¿El sueldo y el desarrollo profesional van siempre unidos? La cuestión es que ambos son indicadores de calidad de vida laboral, y además de la retribución, todo trabajador debería tener una serie de oportunidades para sentir que avanza como profesional. Algunas de ellas se muestran a continuación:

*La fuente de las oportunidades*

Para alcanzar una buena calidad de vida laboral, es importante que los trabajadores tengan la oportunidad de...

- Desarrollar su carrera y crecer como persona dentro de la organización.
- Aprender nuevos conocimientos y habilidades.
- Reciclar los conocimientos ya adquiridos.
- Promocionarse dentro de su organización, con la posibilidad de acceder a puestos más desafiantes.

#### *2.4. Algunos datos actuales*

La Encuesta de Calidad de Vida Laboral realizada por el Ministerio de Trabajo e Inmigración en 2009 nos permite comprobar que pese a que se está consiguiendo mejorar en algunos aspectos, todavía queda mucho por hacer. A continuación mostramos algunos de los datos más significativos para reflexionar.

*Algunos datos para reflexionar...*

- El nivel medio de satisfacción de los trabajadores con el salario es de 6 sobre 10. Esta puntuación disminuye a 5,7 en los operadores de instalaciones, maquinarias y montadores, a 5,4 en los trabajadores de negocio familiar o cooperativas y a 4,9 en los trabajadores de agricultura y pesca.
- El nivel medio de satisfacción de los trabajadores con la posibilidad de promociones es de 5 sobre 10.
- El nivel medio de satisfacción de los trabajadores con la formación proporcionada por su empresa es de 5,2 sobre 10.
- El nivel de estrés de los trabajadores en el puesto de trabajo es:
  - Muy bajo para el 15,4 %
  - Bajo para el 11,1 %
  - Medio para el 28,3%
  - Alto para el 27,9%
  - Muy alto para el 17,2%

*Algunos datos para reflexionar...*

- El nivel de monotonía-rutina que sienten los empleados en el puesto de trabajo es:
  - Muy bajo para el 22,2%
  - Bajo para el 13,9 %
  - Medio para el 29,9%
  - Alto para el 21,9%
  - Muy alto para el 12,1%
- Con respecto a los factores medioambientales, el nivel de satisfacción de 0 a 10 es:
  - Aire acondicionado: 6,4
  - Calefacción: 6,9
  - Ventilación: 7,4
  - Ruido: 6,4
  - Iluminación: 8
  - Espacio: 7,7

Como vemos, parece que mientras que hay un avance en las condiciones de seguridad, las oportunidades de desarrollo y la retribución todavía son aspectos a mejorar. Las épocas de crisis económica hacen que estos aspectos tan importantes se vean relegados a un segundo plano, lo cual hace que disminuya la

calidad de vida laboral de los empleados. Sin embargo, son indicadores importantes que no deberían olvidarse ni a nivel social ni a nivel organizacional.

### 3. *Más obstáculos: ¿Qué nos impide alcanzar una adecuada calidad de vida en el trabajo?*

Además de los indicadores que hemos comentado anteriormente, hay una serie de obstáculos que hacen que sea difícil para el trabajador alcanzar una adecuada calidad de vida laboral. Personas con jornadas de trabajo interminables, empresas en las que estar presente un gran número de horas es visto como algo positivo o tener turnos rotativos, son algunos ejemplos de por qué para muchos la calidad de vida laboral es algo complicado de alcanzar o incluso imposible. A continuación se exponen algunos de los obstáculos que con más frecuencia afectan a la calidad de vida de los trabajadores.

#### 3.1. *Largas horas de trabajo: cuando el día se hace interminable*

¿Pasar todo el día trabajando significa que somos mejores trabajadores? Puede que para algunos sí, pero lo cierto es que cuando el trabajo no se organiza de manera adecuada, afecta tanto a la organización como a la calidad de vida de los trabajadores. Por eso la jornada de trabajo debería adaptarse tanto a las necesidades de la empresa como a las de la persona. Cuando las personas tienen que trabajar un elevado número de horas para desempeñar todas las tareas, el día puede hacerse interminable, y no es posible seguir el mismo ritmo y tener la misma energía que al principio de la jornada. Lo que ocurre es que la persona se puede sentir fatigada e insatisfecha, de modo que finalmente rinde menos, por lo que la productividad disminuye. Sin embargo, lo que ocurre con frecuencia es que la organización del tiempo de trabajo se realiza en función de esta creencia errónea: “si trabajas más, producirás más”, por lo que se plantean largas jornadas laborales y presencia física en el lugar de trabajo.

A un nivel práctico las organizaciones deben tomar conciencia de que las jornadas de trabajo excesivamente largas, así

como la realización de horas extraordinarias, no tienen porqué conducir necesariamente a un incremento en la productividad, sino a consecuencias negativas como la fatiga o el aumento de los niveles de estrés. Todas estas consecuencias llevan en último término a un descenso de la productividad. En 2007, IESE-Adecco llevó a cabo un estudio para analizar la relación entre la duración del tiempo de trabajo y la productividad de varios países europeos. Comparando la productividad promedio por hora trabajada, se observa que los países con jornadas laborales más breves (Holanda, Alemania y Bélgica), son los que tienen mayor productividad por hora trabajada. Sin embargo, España es el tercer país que menos rendimiento obtiene por cada hora trabajada después de Polonia y Portugal. Por tanto, parece existir una relación inversamente proporcional entre las largas jornadas laborales y la productividad.

Lo que estos datos reflejan es que lo importante no es el número de horas que se trabaja, sino cómo se organiza este tiempo de trabajo. Por lo tanto, sería conveniente que las organizaciones comenzaran a optar por jornadas más flexibles orientándose a objetivos concretos más que la simple presencia física. Debe existir una mayor conciencia de que la carga de trabajo, tiene a consecuencias nefastas para la salud de las personas.

### *3.2. El trabajo a turnos y nocturno: ¿cuáles son sus inconvenientes?*

Trabajar a turnos es un sistema que para algunas personas resulta atractivo. Por ejemplo, se puede considerar como ventaja el obtener el mismo salario con menos cantidad de tiempo trabajado, o en el caso del trabajo nocturno, se libera mayor cantidad de tiempo por el día para otras actividades (Durán, 2007). ¿Son estas ventajas reales? En general, lo que la evidencia muestra es que estos sistemas de trabajo tienen más inconvenientes que ventajas. De hecho, está demostrado que tiene efectos negativos para la vida personal, la salud, y el bienestar de los trabajadores:

<i>Para la salud</i>	<i>Para el trabajo</i>	<i>Para la vida personal</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Alteración de ritmos circadianos.</li> <li>- Problemas de sueño.</li> <li>- Alteración de hábitos alimenticios.</li> <li>- Fatiga.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Insatisfacción laboral.</li> <li>- Riesgo de accidente laboral.</li> <li>- Intenciones de abandono.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Menos relaciones sociales.</li> <li>- Dificultad para atender a actividades domésticas.</li> <li>- Conflicto vida laboral-familiar.</li> </ul>

Existe un gran número de investigaciones que han demostrado que el trabajo a turnos causa alteraciones del sueño y genera mayores niveles de fatiga (p.e. Costa, 2003; Shen, Botly, Cheng, Gibas, Sabanadzovic y Shapiro, 2006), así como el incremento del riesgo de accidentes laborales (Akerstedt, Fredlund, Gillberg y Jansson, 2002) y de conducción (Folkard y Tucker, 2003; Di Milia, 2006). Una de las principales razones por las que aparecen este tipo de problemas es que el trabajo a turnos y nocturno altera los ritmos circadianos. Esto implica que los trabajadores pierden su ritmo diurno habitual, y tienen que estar activos en momentos en los que normalmente el cuerpo pide estar relajado (Folkard, 1996). Este tipo de jornadas afectan también a las relaciones personales de los trabajadores e interfiere en el desempeño de sus actividades domésticas (p.e. Jansen, Kant, Nijhuis, Swaen y Kristensen, 2004).

<i>Trabajo a turnos y nocturno</i>
<i>Algunas recomendaciones para mejorar la calidad de vida...</i>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Aumentar las pausas y los tiempos de descanso.</li> <li>2. Establecer pausas para ingestión de comidas calientes. No menos de 45 minutos.</li> <li>3. Evitar los turnos dobles, asegurando el relevo.</li> <li>4. Tener un calendario de turnos pactado y conocido con suficiente antelación para organizar la vida social.</li> <li>5. Reducir, en lo posible, la carga de trabajo en el turno de noche.</li> <li>6. Después de dos o tres turnos de noche consecutivos dar al menos una jornada completa de descanso.</li> <li>7. Toda organización de turnos debe prever fines de semana libres de al menos dos días consecutivos.</li> </ol>

Fuente: OIT.

Pese a las consecuencias negativas del trabajo a turnos, lo cierto es que en España un 16% de la población continúa teniendo este tipo de jornada laboral. ¿Qué recomendaciones se pueden dar a los trabajadores a turnos y nocturnos para que mejoren su calidad de vida? Algunas de ellas se recogen a continuación.

### *3.3. Una rígida e inflexible cultura organizacional: pistas para identificarla*

Es difícil alcanzar una buena calidad de vida en el trabajo cuando la cultura de la organización premia al trabajador que más tiempo pasa en la empresa. ¿Estamos premiando la adicción al trabajo? Una cultura rígida e inflexible no es saludable para nadie. Ni para la sociedad, ni para la propia empresa, ni por supuesto para el trabajador. Entonces, ¿hacia que tipo de cultura debemos movernos? ¿Cómo saber si la cultura de nuestra organización es “tradicional” o flexible? Aquí damos algunas pistas sobre qué tipo de cultura nos conducirá a una mayor calidad de vida laboral.

Disminuir las horas de trabajo, ofrecer flexibilidad y comunicarse abiertamente con los empleados no es tarea fácil para muchas empresas si la cultura organizacional no es la adecuada. Por ejemplo, si una organización quiere que sus trabajadores puedan elegir la hora de entrada y salida del trabajo, necesariamente tiene que transformar la cultura tradicional de trabajo presencial y horas fijas, en una cultura más abierta basada en el cumplimiento de objetivos y la obtención de resultados. Cambiar la mentalidad en este sentido es fundamental, si cambia la cultura organizacional podrá existir finalmente una mejora en la calidad de vida laboral.

Por último, cuando hablamos de cultura organizacional es necesario hacer referencia al liderazgo. Existen liderazgos muy poco saludables, por ejemplo un líder autocrático no va a favorecer una cultura flexible. Tal y como afirman Chinchilla, Poelmans, León y Tarrés (2004), un obstáculo para el cambio organizativo es la incapacidad de los directivos para cambiar sus actitudes y comportamientos con la rapidez que la organización lo requiere.

<i>5 pistas para distinguir una cultura tradicional de una cultura flexible</i>	
<b>Pista 1. Cómo se organiza el tiempo de trabajo</b>	<b>Cultura...</b>
Hay horarios rígidos y se insiste en la presencia física...	Tradicional
Existe flexibilidad de tiempo y de espacio...	Flexible
<b>Pista 2. Qué objetivos se persiguen</b>	
Se piensa que la productividad está ligada al número de horas...	Tradicional
Importan los resultados obtenidos...	Flexible
<b>Pista 3. Cómo es el equilibrio entre las tareas asignadas y el tiempo para llevarlas a cabo</b>	<b>Cultura...</b>
Se asignan demasiadas tareas a la vez y se exige terminarlas en un plazo concreto...	Tradicional
La cantidad de tareas se asignan en función del tiempo disponible...	Flexible
<b>Pista 4. Cómo se entiende la gestión del tiempo</b>	
Es algo que depende del trabajador, por ello si tiene que trabajar más horas es porque no se ha gestionado bien el tiempo...	Tradicional
Es algo que depende tanto del trabajador como de la forma en la que empresa organiza el trabajo...	Flexible
<b>Pista 5. Qué tipo de liderazgo existe</b>	
El líder tiene dificultad para cambiar actitudes y comportamientos...	Tradicional
El líder se comunica de manera abierta y eficaz con los empleados, haciéndoles partícipes de las tomas de decisiones y explicando los procesos de cambio...	Flexible

¿Qué tipo de líder es entonces el saludable? No se trata de buscar entre las tipologías de “estilos de liderazgo” cuál es el líder perfecto. Lo importante es que la alta dirección esté realmente comprometida y exista una comunicación abierta y eficaz entre supervisores y trabajadores. Por ejemplo, si una persona va a realizar parte del trabajo desde casa, es necesario que fije con el supervisor de forma clara cuáles van a ser las condicio-

nes, de modo que ambas partes tengan claro cuáles son los objetivos y el modo en que éstos van a ser alcanzados.

#### *4. El equilibrio entre la vida laboral y familiar*

¿Tenemos espacio para nuestra familia, nuestros amigos, y nuestras responsabilidades fuera del mundo laboral? Katzell et al. (1975), consideran que existe calidad de vida laboral cuando el trabajador además de sentirse motivado por su trabajo, percibe que existe un equilibrio entre su vida laboral y su vida privada. Cada vez en mayor medida se considera tanto a nivel académico como a nivel social que la conciliación trabajo-familia es parte de la calidad de vida laboral (Schouteten y de Witte, 2005). Un trabajo que no permite que la persona atienda a otro tipo de responsabilidades, no puede ser un trabajo que ofrezca calidad de vida. Por ello, un indicador clave cuando hablamos de calidad de vida y de bienestar es la existencia de un balance entre ambas esferas.

##### *4.1. ¿Por qué surge el conflicto entre el trabajo y la familia?*

En los últimos años han tenido lugar una serie de cambios a nivel social y económico, que han hecho que para las personas resulte cada vez más complicado compaginar el trabajo con la familia. Por ejemplo, a nivel social, la incorporación de la mujer al trabajo ha hecho que cambie la estructura familiar. Tradicionalmente los hombres se encargaban de trabajar y las mujeres del cuidado de la familia. Sin embargo al entrar la mujer en el mercado laboral, ahora éstas se encuentran con que tienen que enfrentarse a dos tipos de responsabilidades, y por otra parte, a los hombres se les pide mayor colaboración en las tareas familiares (Paterna y Martínez, 2002). A nivel económico, la globalización de la economía ha hecho que las empresas quieran ofrecer servicios 24 horas, haciendo que las personas tengan largas jornadas laborales y favoreciendo el trabajo a turnos, que como hemos visto, tiene consecuencias negativas para el trabajador.

Por lo tanto, aunque la distribución de tareas sigue siendo desigual, el conflicto entre el trabajo y la familia afectan tanto a

hombres como a mujeres. De hecho, según un informe presentado en 2005 por el Instituto de la Mujer, entre la población ocupada, el 54,4% de las mujeres y el 42,1% de los hombres creen que el equilibrio entre la vida personal y laboral es complicado o muy complicado

El conflicto entre el trabajo y la familia surge porque las presiones laborales y familiares son incompatibles (Greenhaus y Beutell, 1985). Por ejemplo, trabajar un elevado número de horas hace que dediques menos tiempo a tu familia. Muchas personas han sentido a lo largo de su carrera profesional que no tenían tiempo para dedicar a su familia y amigos. Y no es sólo una cuestión de tiempo. También es una cuestión de energía. Dejas de salir con amigos o te cuesta hacer las actividades domésticas porque estás agotado, sientes que no puedes más. También hay días en los que el estrés en el trabajo te hace estar irritable, y cuando llegas a casa parece que todo te molesta. La tensión acumulada durante el día pasa factura al final de la jornada laboral. Todo esto es lo que ocurre cuando no hay equilibrio entre el trabajo y la familia, cuando parece que tu vida laboral y tu vida personal están enfrentadas.

Existen diferentes razones por las que una persona se siente sobrepasada. Por ejemplo, mujeres con hijos que además tienen una elevada sobrecarga de trabajo pueden experimentar mayores niveles de conflicto. No existe una única fuente de estrés, sino que puede ser un conjunto de circunstancias que sumadas, hacen que exista un desequilibrio.

*Hay un desequilibrio en mi vida laboral y familiar:*

*¿Qué me está pasando?*

- Me siento sobrecargado: tengo muchas cosas que hacer pero no dispongo de tiempo suficiente para hacerlas.
- Mis tareas son incompatibles: tengo que desempeñar varios roles distintos pero son incompatibles entre ellos.
- Trabajo todo el día: la jornada laboral es muy larga y no tengo tiempo ni energía al final del día.

*Hay un desequilibrio en mi vida laboral y familiar:  
¿Qué me está pasando?*

- Tengo hijos pequeños: necesito atenderles (llevarles al colegio, ayudarles con los deberes...) pero no puedo hacerlo porque trabajo demasiado.
- Cuando llego a casa, tengo que atender las tareas domésticas y no puedo recuperarme del cansancio acumulado después del trabajo.

Una inadecuada calidad de vida laboral afecta la vida personal del trabajador, especialmente cuando tiene otras responsabilidades como el cuidado de los hijos y no cuenta con apoyo de la familia. Pero no sólo las personas casadas y con hijos tienen este problema. Cualquier persona tiene derecho a disfrutar de su vida personal, ya sea atendiendo a sus relaciones sociales, a sus responsabilidades domésticas, o dedicando tiempo a sus hobbies. Cualquier persona, sea cual sea su situación, puede percibir en un momento dado un desequilibrio si encuentra en su empresa fuentes de conflicto.

Por ejemplo, una persona puede sentirse sobrecargada en el trabajo porque percibe que tiene muchas cosas que hacer, pero no dispone de tiempo suficiente para hacerlas. En España, Paterna y Martínez (2002), en un estudio realizado con mujeres trabajadoras, encontraron que las mujeres que percibían una mayor sobrecarga de rol también percibían una mayor dificultad para compatibilizar la vida laboral y familiar. Pero sin duda, el número de horas dedicadas al trabajo es uno de los mayores predictores del nivel de conflicto trabajo-familia. El pasar muchas horas fuera de casa es lo que nos quita el tiempo y la energía. Numerosos estudios han demostrado que cuantas más horas trabaja una persona, mayores niveles de conflicto trabajo-familia experimenta (p.e. Batt y Valcour, 2003).

#### *4.2. ¿Qué consecuencias negativas tiene para la empresa y para el trabajador?*

En los últimos años, ha existido un incremento de la preocupación social sobre el problema de la conciliación. Dicho incre-

mento se ha debido en gran parte a que cada vez existe una mayor conciencia social de los problemas que se derivan del conflicto entre el trabajo y la familia. Se está comprobando que la dificultad para combinar la vida laboral con la familiar puede conducir a una serie de consecuencias negativas, como problemas de salud, de satisfacción o de rendimiento, lo cual supone un problema no sólo para la persona en particular sino también para sus familias y para la sociedad en general. Algunas de estas consecuencias aparecen reflejadas a continuación:

<i>Para la empresa</i>	<i>Para la persona</i>
- Disminuye el rendimiento	- Estrés
- El trabajador tiene intenciones de abandono	- Ansiedad
- Aumenta el absentismo	- Depresión
- Existe insatisfacción laboral	- Problemas de sueño

Ante las dificultades para compaginar dos aspectos tan importantes de la vida, el bienestar físico y psicológico de las personas disminuye, dando lugar, entre otros, a problemas de estrés, ansiedad, depresión, etc. Por ejemplo, se ha demostrado que las personas cuya familia interfiere en sus trabajos, experimentan mayores niveles de estrés laboral, al tener dificultades para desempeñar sus tareas laborales (Frone, Russell y Cooper, 1992; Anderson, Coffey y Byerly, 2002).

Pero la experiencia del conflicto entre la vida laboral y familiar tiene una serie de consecuencias que pueden afectar en último término a la empresa. Por ejemplo, el hecho de que una persona tenga problemas de conciliación puede afectar a su rendimiento laboral, ya sea porque se encuentra cansado o preocupado (Frone, Yardley y Markel, 1997). Además, si no se ofrece flexibilidad al trabajador, puede producirse absentismo (Anderson et al., 2002). ¿Qué puede hacer la persona para evitar estas consecuencias negativas? ¿Y qué puede hacer la empresa? No se trata de trabajar en direcciones opuestas, sino que tanto la empresa como el trabajador deben trabajar de forma conjunta para superar este problema y ajustar necesidades. La organización debe ofrecer condiciones apropiadas, fomentando la calidad de vida del trabajador, incluyendo la con-

ciliación trabajo-familia como parte importante. Pero existen estrategias que la persona puede seguir para tratar de llevar el día a día de una forma más equilibrada. Lo veremos en los siguientes puntos.

#### *5. ¿Qué puede hacer la empresa? La importancia de las políticas de conciliación*

El trabajo influye en la familia en mayor medida en que lo hace la familia en el trabajo. Y así lo han demostrado diversos estudios en los que se comprueba que las barreras de la vida laboral y la vida personal no son igual de permeables (Frone et al., 1992). Por ejemplo, es común que la gente se lleve los problemas del trabajo a casa, o que llegue tarde porque tiene mucho trabajo. Sin embargo, llegar al trabajo diciendo que no puedes concentrarte porque estás pensando en un problema familiar está considerado como algo “poco profesional”. Si nuestro trabajo está influyendo en gran medida en nuestra vida, la conciliación no es sólo un problema de la persona, sino también de la empresa y de la sociedad –de ahí la importancia de las políticas de conciliación (véase: Ley orgánica 3/2007, de 22 de Marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres) que incorpora cuestiones fundamentales en relación a la conciliación de la vida laboral y familiar–. Por eso cada vez más las organizaciones optan por ofrecer medidas de flexibilidad para ayudar a sus empleados a conciliar la vida laboral y familiar.

##### *5.1. Medidas de flexibilidad de tiempo: los horarios flexibles*

Este tipo de políticas de conciliación se basan en la idea de que el origen de las dificultades para conciliar el trabajo y la familia se encuentra en la falta de tiempo. En muchas ocasiones, para los trabajadores sería más fácil el desempeño de determinadas obligaciones familiares si existieran unos límites más flexibles en el campo laboral. Una solución que pueden ofrecer las empresas sin que esto tenga que suponer un coste, es la posibilidad de tener una mayor flexibilidad en los horarios así como en los tipos de jornada laboral. Mientras que para unos, una solución podría ser entrar a trabajar después de dejar a los niños en el colegio, para otros puede ser comprimir el tra-

bajo en cuatro días para tener un día libre. Se ha demostrado que el acceso a horarios flexibles disminuye la probabilidad de que el empleado abandone la empresa (Batt y Valcour, 2003) y aumenta su compromiso con la organización (Hill, 2005).

*Cómo hacer los límites del tiempo más flexibles*

- Horario laboral flexible:** el empleado decide a qué hora comienza y termina de trabajar.
- Semana laboral comprimida:** el empleado puede comprimir todo el horario semanal en menos de cinco días.
- Jornada laboral reducida:** el trabajador puede cambiar la jornada completa por reducción de jornada, con reducción proporcional de sueldo.
- Horas anuales:** el trabajador está contratado por un número de horas de trabajo por año, en vez de por un número de horas por día.

*5.2. Medidas de flexibilidad de espacio: derribando las barreras*

Buena parte de los problemas de conciliación se deben también a la pérdida de tiempo que supone para muchas personas los desplazamientos hasta el lugar de trabajo. Según la Encuesta de Calidad de Vida en el Trabajo realizada en 2008, para el 42,8% de la población el llegar al lugar de trabajo ocupa entre 15 y 30 minutos, mientras que para el 16% el trayecto de casa a la oficina puede llevarles entre 30 minutos y más de una hora. Gracias a la evolución de las tecnologías, en los últimos

*La flexibilidad de espacio: derribando las barreras*

- Flexibilidad en el lugar de trabajo:** los empleados pueden trabajar en un despacho satélite cerca de su casa para evitar largos desplazamientos.
- Trabajo en casa (teletrabajo):** los empleados pueden trabajar una parte del tiempo desde casa.
- Teledespachos en casa:** los empleados están totalmente equipados con teléfono, fax, ordenador y todo lo necesario para trabajar desde casa.
- Videoconferencias:** para evitar viajes, los empleados pueden celebrar reuniones de trabajo por videoconferencia.

años muchas empresas están adoptando medidas de flexibilidad espacial que permiten hacer las barreras más flexibles, ayudando a los trabajadores a organizar su tiempo de un modo más eficaz.

### 5.3. Servicios y ayudas al trabajador

Hay ocasiones en las que la flexibilidad no es suficiente ya que las medidas que hemos comentado no se ajustan exactamente a las necesidades del trabajador, o no se pueden adoptar porque el tipo de puesto de trabajo hace que resulte muy complicado. Por eso, además de las medidas de flexibilidad, es positivo que las empresas ofrezcan otra serie de recursos que puedan ayudar a las personas a superar sus dificultades para conciliar su vida laboral y personal.

Por ejemplo, la existencia de guarderías o centros de cuidado de personas mayores en la empresa puede resultar de gran ayuda para los trabajadores. Si estos centros no se encuentran situados en la propia organización, ésta puede proporcionar al empleado una ayuda económica para poder resolver sus problemas de falta de tiempo para atender a los familiares dependientes.

Por otra parte, proporcionar un cheque para el restaurante o una plaza de parking son recursos que pueden resultar de ayuda al trabajador. Otras grandes empresas incluso están optando por servicios más específicos como gimnasio, personal que se encarga de hacer recados para el trabajador como llevar el coche al taller, etc. Lo importante es que los servicios se

#### *Servicios y ayudas*

- Servicios de cuidado de niños (Guarderías):** la empresa facilita los servicios de guardería gratuitos o subvencionados, dentro o fuera de la empresa.
- Servicio de cuidado de ancianos:** la empresa facilita los servicios de cuidado de ancianos gratuitos o subvencionados, dentro o fuera de la empresa.
- Otros servicios:** la empresa ofrece una serie de servicios que pueden resultar de interés para los empleados, como gimnasio, restaurante, transporte o aparcamiento.

adapten a las necesidades del trabajador, ya que en ocasiones éstos se quejan de que preferirían más flexibilidades en lugar de tener un gimnasio en la oficina. Lo ideal sería una combinación de todo este tipo de políticas de conciliación, ajustado a las necesidades de la empresa y de la persona.

Estos servicios y medidas de flexibilidad tienen beneficios tanto para la persona como para la empresa. El trabajador siente que se preocupan por su bienestar, y al tener más ayuda para organizar su tiempo, puede ser más productivo. Un trabajador satisfecho es el arma para ser una empresa competitiva. Entonces, ¿por qué no está muy extendido su uso? Según un estudio realizado por Chinchilla, Poelmans y León (2003) sólo el 22% de las empresas españolas tienen políticas de conciliación. Por ejemplo, en el caso de políticas de flexibilidad laboral, sólo un 30% de las empresas las tienen implantada. Una de las razones por las que la implantación de políticas de conciliación no se lleva a cabo es que en muchas empresas se piensa que la adopción de estas medidas va a suponer un coste o que las dificultades de conciliación no son un problema de la organización. Según un estudio realizado en 2005 para el Instituto de la Mujer, el 67% de las empresas piensan que se debe tener una orientación exclusiva hacia el logro de la productividad. Además, el 61,6% de las empresas opina que las dificultades de compaginación deben solucionarse por las familias de forma privada. Es necesario eliminar estas creencias ya que en realidad, la adopción de políticas de conciliación, supone un beneficio en lugar de un coste.

El ofrecer medidas como la flexibilidad de horarios o una serie de servicios y ayudas, tienen consecuencias positivas para la persona, para su familia, y también para la organización, ya que estas políticas son un medio para captar y retener el talento, así como favorecer el compromiso de los trabajadores con la empresa.

#### *6. Estrategias eficaces para conseguir un equilibrio entre el trabajo y la familia*

El día a día está lleno de imprevistos y obligaciones, continuas fuentes de estrés que si no manejamos correctamente pueden terminar afectando a nuestro bienestar físico y psicoló-

gico. Hacer que el estrés desaparezca de golpe es difícil, por no decir imposible. Tenemos que ir a trabajar, ir a la compra, hacer la comida, atender a la familia, quedar con los amigos... Demasiadas tareas y poco tiempo. La empresa tiene que ser consciente de que el trabajador tiene vida más allá de la jornada laboral. Las políticas de conciliación son de vital importancia, pero se implantan muy lentamente. ¿Qué hacemos mientras tanto? ¿Cómo podemos llevar el día a día mejor? A continuación se presentan algunas estrategias que pueden ayudarnos a conseguir un equilibrio entre el trabajo y la familia.

Conseguir mejorar nuestra calidad de vida está en manos de la sociedad en general y de las empresas en particular, pero no olvidemos que las pequeñas cosas que hacemos nosotros en el camino son fundamentales para sentirnos bien cada día.

### **Evaluación de la calidad de vida laboral**

Desde las reivindicaciones surgidas en Estados Unidos a principios de los años 70, ha existido un interés creciente por tratar de mejorar las condiciones de trabajo de las personas con el objetivo de aumentar su Calidad de vida. Al hablar de condiciones de trabajo se hace referencia a varios aspectos que pueden influir no sólo en la productividad y el rendimiento de los trabajadores sino también en su salud y en su bienestar. Por una parte, el entorno físico en el que se desarrollan las tareas es un indicador de la Calidad de vida laboral. El ruido, la iluminación o la temperatura serían ejemplos de factores ambientales que pueden influir en el desempeño del trabajo. Por otra parte, existen otra serie de factores que de forma clásica se han considerado cruciales para mejorar la Calidad de vida, tal y como el sueldo o las horas de trabajo.

Estos factores son los que se han estudiado desde una perspectiva más objetiva en la que prima el estudio de la calidad del entorno laboral como medio para conseguir los intereses organizacionales. Sin embargo, desde una perspectiva más subjetiva, también es importante atender a otro tipo de indicadores relacionados con la experiencia del trabajador. Desde esta perspectiva, el objetivo principal es conseguir aumentar el bienestar de la persona (Segurado y Agulló, 2002). El grado en el que el

*¿Cómo puedo compaginar mi vida laboral y personal?  
Algunas estrategias eficaces*

- Establece prioridades.  
Párate a pensar cuáles son tus valores, tus prioridades tanto personales y profesionales. ¿Qué quieres realmente en tu vida? ¿Qué estás dispuesto a sacrificar por ello? En ocasiones establecemos un orden de prioridades inadecuado, y actuamos en función de ese orden. Esto nos lleva a sentirnos insatisfechos con nuestra vida. Por ello, es importante reflexionar sobre ello, y actuar en consecuencia
- Márcate objetivos a corto y a largo plazo.  
¿Qué meta quieres conseguir esta semana? ¿Y dentro de 6 meses? ¿Cómo te ves dentro de 5 años? Muchas personas se paran a pensar en el futuro antes de pensar en el presente. Los planes a largo plazo implican un trabajo continuo, pero las recompensas no se ven de forma inmediata. Para sentir que vamos consiguiendo pequeños logros, es importante plantear primero objetivos a corto plazo y a partir de ahí, fijar objetivos más lejanos. ¡No olvides que los objetivos tienen que ser realistas y alcanzables!

trabajador siente que existe un conflicto entre el trabajo y la familia, el clima laboral que percibe en su empresa o su estado de ánimo son también factores que afectan al trabajador, y por tanto finalmente repercuten en la organización.

Para el logro de la Calidad de vida laboral, lo más conveniente es aunar ambas perspectivas, de modo que tanto el entorno físico como el social sea lo más adecuado posible y favorezca el correcto desempeño de las tareas laborales y el bienestar del trabajador. Por una parte, es necesario llevar a cabo tareas de prevención dirigidas hacia los riesgos de seguridad, higiene, ergonomía, y a los relacionados con los factores psicosociales.

Por otra parte, desde un punto de vista de intervención, se pueden adoptar medidas para ayudar tanto a la empresa como al trabajador, proporcionándoles herramientas y estrategias que les permitan enfrentarse a las posibles fuentes de estrés y aumentar así la productividad consiguiendo mayores niveles de bienestar.

*¿Cómo puedo compaginar mi vida laboral y personal?  
Algunas estrategias eficaces*

- Aprende a delegar y a decir “no”.**  
A veces creemos que podemos con todo. Nos da incluso miedo delegar, no confiamos en que otro pueda hacerlo bien. Tanto en el trabajo como en casa, es importante delegar, distribuir las tareas puede quitarte sobrecarga. ¿Por qué no lo hacemos? En ocasiones sentimos que si pedimos ayuda estamos diciendo “no puedo” o “soy débil”, pero lo cierto es que no es algo negativo. Como tampoco es negativo decir “no”. Pensamos que defraudamos a la persona, pero con una correcta explicación de las razones por las que decimos que no, quizá podamos llegar a un acuerdo.
- Incluye los hobbies y la familia como parte de tu agenda.**  
Cumplimos el horario laboral, apuntamos en la agenda las reuniones o los turnos de trabajo. ¿Por qué no hacemos lo mismo con la vida personal? Planificar el tiempo libre es positivo, y nos ayuda a organizar nuestro tiempo.
- Gestiona tu tiempo.**  
Algunas de las estrategias anteriores nos ayudan a gestionar nuestro tiempo: establecer prioridades y objetivos, tener una agenda con los planes y las listas de tareas... Todo ello es positivo y puede ayudarnos a sentir que tenemos control sobre nuestro tiempo, que estamos organizados. Además de estas estrategias, existen otras que pueden resultar útiles, como evitar interrupciones cuando estamos realizando una determinada tarea, o planificar diariamente las tareas que queremos llevar a cabo y el tiempo que vamos a dedicar a cada una de ellas.
- La hora tranquila... O busca al menos 10 minutos.**  
“No tengo ni un minuto libre para mí”. Eso es lo que muchas personas sienten cuando acaba el día. Es verdad que puede haber temporadas en las que hay mayor carga de trabajo, o problemas familiares que hacen que tengas que dedicar más esfuerzo. Pero en la rutina del día a día se puede intentar buscar algo de tiempo para dedicar a algo que te guste. Unos prefieren salir a hacer deporte, otros leer un libro o ver la televisión. No importa, lo importante es buscar al menos un rato al día para olvidarnos de todo y desconectar.

Por todos esos motivos, cobra especial importancia hoy en día el establecimiento de procedimientos adecuados de evaluación, que tengan en cuenta la especificidad de la profesión en la que ocurren, los antecedentes propios de cada entorno laboral, de la tarea desempeñada y las posibles consecuencias que puedan tener en los trabajadores y organizaciones implicadas, considerando la prevención de forma integrada en la gestión organizacional: “*en el conjunto de las actividades de la empresa y en todos los niveles jerárquicos de la misma*” (artículo 16.2 de la L.P.R.L.).

Desde este marco teórico propuesto, consideramos crucial la realización de un cuestionario con mayor riqueza de contenido y con una delimitación clara de lo que se quiere evaluar, así como el marco teórico de las distintas variables intervinientes (ANEXO I), de los que normalmente se utilizan para evaluar la Calidad de vida laboral, como el mencionado anteriormente del MTAS u otros como el cuestionario de Dublín (First European Quality of Life Survey: Quality of work and life satisfaction), que es un cuestionario sobre riesgos psicosociales.

Un cuestionario, tal como el que hemos elaborado últimamente para el Estudio de la Calidad de vida en el Sector del Cartón Ondulado, Proyecto financiado por la Fundación de Prevención de Riesgos Laborales, es el que exponemos a continuación, (puede verse pormenorizado en el Anexo I), el cual incluye las siguientes variables para la evaluación general de la calidad de vida laboral.

### **Cuestionario: variables y dimensiones**

El cuestionario de Calidad de vida laboral elaborado tiene las siguientes variables y dimensiones:

- **CLIMA PSICOSOCIAL.** Analizado a través de factores tales como apoyo, cohesión, supervisión, equidad, comunicación y tolerancia en el contexto de trabajo:

**Cuestionario de Clima Psicosocial (Bernardo Moreno Jiménez. Laboratorio de Estrés y Salud. UAM).**

Se trata de un instrumento de evaluación de 60 ítems, con una escala de respuesta tipo Likert de cinco puntos, que evalúa

el grado de acuerdo/desacuerdo acerca del tipo de relaciones que pueden existir en las empresas y organizaciones:

- 1: Totalmente en desacuerdo.
- 2: Bastante en desacuerdo.
- 3: Neutral.
- 4: Bastante de acuerdo.
- 5: Totalmente de acuerdo.

Está compuesto por las siguientes dimensiones:

- ✓ **Apoyo:** Dimensión que evalúa el nivel de apoyo existente entre los miembros de la organización. Un ejemplo de ítem es el siguiente: *“La colaboración entre compañeros suele ser habitual”*.
- ✓ **Cohesión:** Percepción del nivel de unión entre los miembros de la organización. Por ejemplo: *“Las relaciones laborales suelen ir más allá del trabajo”*.
- ✓ **Supervisión:** Dimensión que hace referencia al modo de supervisar el trabajo existente en la organización. Un ítem es: *“La supervisión del trabajo del grupo es eficaz”*.
- ✓ **Equidad:** Hace referencia al grado de justicia en cuanto al trato y a las posibilidades de desarrollo profesional de los trabajadores. Un ejemplo de ítem es el siguiente: *“El reconocimiento de la aportación que cada uno hace en el trabajo suele ser justo”*.
- ✓ **Comunicación:** Se refiere al grado de información y los canales utilizados para transmitir la misma en la organización. Un ejemplo de ítem es el siguiente: *“Normalmente me siento informado de lo que ocurre en la empresa”*.
- ✓ **Tolerancia:** Dimensión que alude al nivel de aceptación de las diferencias existentes entre los trabajadores de la empresa. Un ejemplo de ítem es el siguiente: *“Se aceptan las diferencias en la forma de trabajar”*.

Permite extraer una puntuación global de **Clima Psicosocial**.

- **CALIDAD DE VIDA LABORAL.** Se analiza diversas variables establecidas como indicadores de Calidad de vida laboral, como condiciones de trabajo, carga de trabajo, diseño del puesto, y desarrollo profesional.

### **Cuestionario de Calidad de vida Laboral (Bernardo Moreno Jiménez. Laboratorio de Estrés y Salud. UAM).**

Se trata de un instrumento de evaluación de 18 ítems, con una escala de respuesta tipo Likert de cinco puntos, que evalúa el acuerdo o desacuerdo con determinados aspectos relativos a las condiciones que rodean al puesto de trabajo:

- 1: Totalmente en desacuerdo.
- 2: En desacuerdo.
- 3: Depende.
- 4: De acuerdo.
- 5: Totalmente de acuerdo.

Está compuesto por las siguientes dimensiones:

- ✓ **Condiciones de trabajo:** Evalúa aspectos relacionados con las condiciones físicas y ergonómicas del trabajo. Un ítem ejemplo de esta dimensión es el siguiente: *“El riesgo de accidente que tiene es bajo”*.
- ✓ **Carga de trabajo:** Dimensión que evalúa la sobrecarga laboral que percibe el trabajador en su puesto de trabajo. Un ejemplo de ítem es: *“Las exigencias mentales de su trabajo no son excesivamente altas”*.
- ✓ **Diseño del puesto:** Incluye aspectos como rutina, variedad, y organización del trabajo: Un ejemplo de ítem es: *“Tiene capacidad de acción para parar, modificar o cambiar la forma de hacer su trabajo”*.
- ✓ **Desarrollo profesional:** Dimensión que recoge las posibilidades de promoción y mejora profesional en la empresa. Un ejemplo de ítem es: *“La valoración profesional y social de su trabajo es buena”*.

Permite extraer una puntuación global de **Calidad de vida laboral**.

- **CONCILIACIÓN VIDA LABORAL Y FAMILIAR.** Se estudia el nivel de conflicto que experimentan los trabajadores entre su ámbito familiar y laboral:

**Cuestionario de Interacción Trabajo-Familia. (Geurts et al., 2005, adaptación al castellano de Moreno-Jiménez, Sanz-Vergel, Rodríguez-Muñoz, y Geurts, 2009).**

Se trata de un instrumento de evaluación de 8 ítems con una escala de respuesta tipo Likert de cuatro puntos, que evalúa la frecuencia con que se experimentan determinadas situaciones de conflicto entre la vida laboral y familiar, desde “nunca” (0) hasta “siempre” (3):

- 0: Nunca.
- 1: A veces.
- 2: A menudo.
- 3: Siempre.

Un ejemplo de ítem es: “*Estás irritable en casa porque tu trabajo es muy agotador*”.

- **IMPLICACIÓN LABORAL.** Incluyendo para su análisis la evaluación del nivel de implicación del individuo con su trabajo.

**Questionario de Implicación Laboral. (Adaptación «Job Involvement» de Lodhal y Kejner (1965).**

Evalúa comportamientos de compromiso e implicación en el puesto de trabajo con una escala de respuesta de acuerdo/desacuerdo tipo Likert de siete puntos:

- 1: Fuerte desacuerdo.
- 2: Moderado desacuerdo.
- 3: Ligero desacuerdo.
- 4: En duda.
- 5: Ligero acuerdo.
- 6: Moderado acuerdo.
- 7: Fuerte acuerdo.

Un ejemplo de ítem es: “*Me quedaría tiempo extra en el trabajo para terminar algo pendiente, aunque no me pagasen por ello*”.

- **ESTADO DE ÁNIMO.** Se evalúa a través de dos indicadores clásicos tales como el nivel de afecto positivo y negativo que suele experimentar una persona:

**Questionario de Estado de Ánimo. (“Questionario PANAS de afecto positivo y negativo” de Watson, Clark y Tellegen, 1988. Adaptación de Garrosa y Moreno-Jiménez, 2003).**

Esta escala consiste en un número de palabras que describen diferentes sentimientos y emociones, con una escala tipo Likert de cinco puntos:

- 1: Muy poco o nada.
- 2: Un poco.
- 3: Moderadamente.
- 4: Bastante.
- 5: Extremadamente.

La escala de afecto negativo está formada por diez ítems, algunos ejemplos son “Angustiado, asustado, hostil, irritable, etc.”. Por su parte, la escala de afecto positivo está formada también por diez ítems que incluyen entre otros adjetivos como “Interesado, entusiasmado, decidido o activo”.

**CONDUCTAS CONTRAPRODUCTIVAS.** Se incluye para su análisis la evaluación de conductas que pueden resultar contraproducentes y poco adaptadas para con la organización.

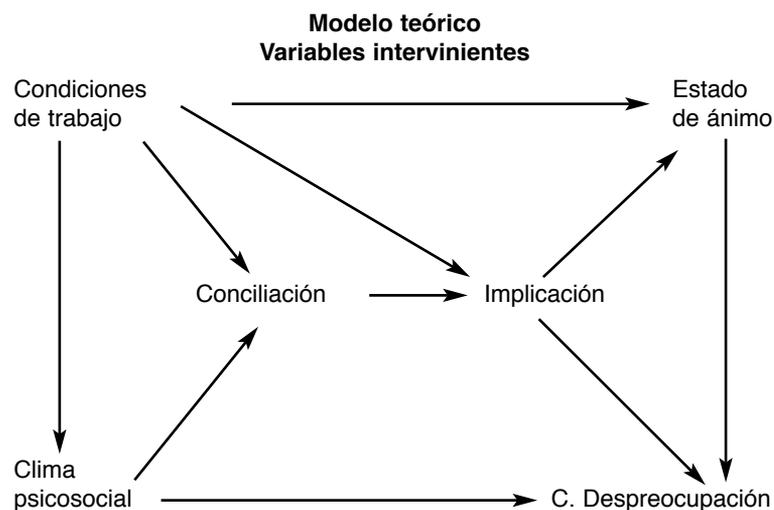
**Cuestionario de conductas Contraproductivas. (Adaptación del Counterproductive Work Behavior Checklist (CWB-C, Spector y Cols, 2006) Laboratorio de Estrés y Salud. UAM).**

Se trata de un cuestionario que evalúa diversas conductas de carácter negativo que pueden darse en la jornada diaria de trabajo, con una escala de frecuencia tipo Likert de cinco puntos:

- 1= nunca.
- 2 = Muy raramente.
- 3 = En alguna ocasión.
- 4 = Con frecuencia.
- 5 = A diario.

Un ejemplo de ítem es: “Ha tratado de parecer ocupado cuando en realidad no hacía nada”.

El modelo teórico de las variables intervinientes establece unas implicaciones que indican como el clima y la calidad de vida afectan a los estados de ánimo y a la conciliación que a su vez afectan al nivel de implicación del trabajador y a las conductas de colaboración.



Dichos factores son los más relevantes que habría que analizar para adoptar las medidas oportunas de prevención, con objeto de disminuir la siniestralidad y aumentar la productividad, la Calidad de vida del trabajador, así como la calidad de las relaciones humanas dentro y fuera de la empresa.

La propuesta presentada, basada en la idea inicial planteada en la tesis, debe ser el punto de partida, para acometer una correcta evaluación de los riesgos psicosociales desde la comprensión de la cultura organizativa de la empresa.

**Diagnóstico de la calidad de vida laboral**

El estudio empírico consta de (Anexo I):

VARIABLES INDEPENDIENTES: Total 14

Calidad de clima laboral (6):

**APOYO:**

**COHESIÓN**

**SUPERVISIÓN:**

**EQUIDAD**

**COMUNICACIÓN**

**TOLERANCIA**

Condiciones de Calidad de vida laboral (4)

**CONDICIONES FISICAS DE TRABAJO,  
CARGA DE TRABAJO,  
DISEÑO DEL PUESTO,  
DESARROLLO PROFESIONAL**

Conciliación trabajo –Vida familiar (1)

**CONCILIACIÓN**

Implicación laboral (1)

**IMPLICACION**

Estado de animo (1)

**ESTADO DE ANIMO**

Conductas Despreocupación (1)

**CONDUCTAS DESPREOCUPACIÓN**

**ANÁLISIS DE FIABILIDAD DE LOS INSTRUMENTOS**

Previamente al análisis de los datos se realizó el análisis de fiabilidad de cada uno de los instrumentos de evaluación utilizados en el estudio, tanto de forma genérica, como para cada una de sus subescalas, a través del Coeficiente Alpha de Cronbach ( $\alpha$ ).

La confirmación empírica mediante los análisis de consistencia ha sido satisfactoria, encontrándose en todos los casos puntuaciones superiores o muy cercanas a 0,6 tal y como se muestra en las siguientes tablas.

*Tabla 1.1. Consistencia interna del Cuestionario de Clima Psicosocial*

CUESTIONARIO DE CLIMA PSICOSOCIAL	
VARIABLES	$\alpha$
Apoyo	,76
Cohesión	,79
Supervisión	,93
Equidad	,92
Comunicación	,76
Tolerancia	,87
TOTAL	,97

*Tabla 1.2. Consistencia interna del Cuestionario de Calidad de vida Laboral*

CUESTIONARIO DE CALIDAD DE VIDA LABORAL	
<i>VARIABLES</i>	$\alpha$
Condiciones de trabajo	,80
Carga de trabajo	,58
Diseño del puesto	,75
Desarrollo profesional	,73
TOTAL	,88

*Tabla 1.3. Consistencia interna del Cuestionario de Conciliación Vida Laboral y Familiar*

CUESTIONARIO CONCILIACIÓN VIDA LABORAL Y FAMILIAR	
<i>VARIABLES</i>	$\alpha$
TOTAL	,83

*Tabla 1.4. Consistencia interna del Cuestionario de Implicación Laboral*

CUESTIONARIO DE IMPLICACIÓN LABORAL	
<i>VARIABLES</i>	$\alpha$
TOTAL	,75

*Tabla 1.5. Consistencia interna del Cuestionario de Estado de Ánimo*

CUESTIONARIO DE ESTADO DE ÁNIMO	
<i>VARIABLES</i>	$\alpha$
Afecto Positivo	,85
Afecto Negativo	,89
TOTAL	,84

*Tabla 1.6. Consistencia interna del Cuestionario de Conductas Contraproductivas*

CUESTIONARIO DE CONDUCTAS CONTRAPRODUCTIVAS	
<i>VARIABLES</i>	$\alpha$
TOTAL	,79

## Referencias

- AKERSTEDT, T., FREDLUND, P., GILLBERG, M., y JANSSON, B. (2002). Work load and work hours in relation to disturbed sleep and fatigue in a large representative sample. *Journal of Psychosomatic Research*, 53, 585-588.
- ANDERSON, S. E., COFFEY, B. S., y BYERLY, R. T. (2002). Formal organizational initiatives and informal workplace practices: Links to work-family conflict and job-related outcomes. *Journal of Management*, 28, 787-810.
- BATT, R. y VALCOUR, P. M. (2003). Human resources practices as predictors of work-family outcomes and employee turnover. *Industrial Relations*, 42, 189-220.
- CHINCHILLA, N., POELMANS, S. y LEÓN, C. (2003). *Políticas de conciliación trabajo-familia en 150 empresas españolas*. Research Paper No. 498. IESE: Barcelona.
- CHINCHILLA, N., POELMANS, S., LEÓN, C. y TARRÉS, J. B. (2004). *Guía de Buenas Prácticas de la Empresa Flexible. Hacia la conciliación de la vida laboral, familiar y personal*. Consejería de Empleo y Mujer de la Comunidad de Madrid.
- COSTA, G. (2003). Shift-work and occupational medicine: an overview. *Occupational Medicine*, 53, 83-88.
- DIENER, E., SANDVIK, E., SEIDLITZ, L. y DIENER, M. (1993). The relationship between income and subjective well-being: Relative or absolute? *Social Indicators Research*, 28, 195-223.
- DI MILIA, L. (2006). Shift work, sleepiness and long distance driving. *Transportation Research Part F: Traffic Psychology and Behaviour*, 9, 278-285.
- DUL, J. y WEERDMEESTER, B. (1993). *Ergonomics for beginners: A quick reference guide*. Londres: Taylor & Francis.
- DURÁN, M. A. (2007). *El valor del tiempo. ¿Cuántas horas te faltan al día?* Madrid: Editorial Espasa Calpe.
- Encuesta de Calidad de Vida en el Trabajo. Ministerio de Trabajo e Inmigración. [www.mtas.es](http://www.mtas.es)
- FOLKARD, S. y TUCKER, P. (2003). Shift work, safety and productivity. *Occupational Medicine*, 53, 95-101.
- FRONE, M. R., RUSSELL, M. y COOPER, M. L. (1992). Antecedents and outcomes of work-family conflict: Testing a model of the work-family interface. *Journal of Applied Psychology*, 77, 65-78.

- FRONE, M. R., YARDLEY, J. K. y MARKEL, K. (1997). Developing and testing an integrative model of the work-family interface. *Journal of Vocational Behavior*, 50, 145-167.
- GEORGELLIS, Y., TSITSIANIS, N., PING YIN, Y. (2009). Personal values as mitigating factors in the link between income and life satisfaction: Evidence from the European social survey. *Social Indicator Research*, 91, 329-344.
- GONZÁLEZ, P., PEIRÓ, J. M. y BRAVO, M. J. (1996). Calidad de vida laboral. En J. M. Peiró y F. Prieto. *Tratado de psicología del trabajo. Volumen II: Aspectos psicosociales del trabajo*. Madrid: Síntesis.
- GREENBERG, J. B. y BARÓN, R. A. (1993). *Behavior in Organizations* (4ª Edición). Londres: Alley & Bacon.
- GREENHAUS, J. y BEUTELL, N. (1985). Sources of conflict between work and family roles. *Academy of Management Review*, 10, 76-88.
- HERZBERG, F., MAUSNER, B. y SNYDERMAN, B. (1959). *The motivation to work*. Nueva York: John Wiley & Sons.
- HILL, E. J. (2005). Work-family facilitation and conflict, working fathers and mothers, work-family stressors and support. *Journal of Family Issues*, 26, 793-819.
- Instituto de la Mujer (2005). Estudio realizado por GPI Consultores. *Estudio sobre la conciliación de la vida familiar y la vida laboral: Situación actual, necesidades y demandas*. [www.mtas.es/mujer](http://www.mtas.es/mujer)
- JANSEN, N.W., KANT, I., NIJHUIS, F.J., SWAEN, G.M. y KRISTENSEN, T.S. (2004). Impact of worktime arrangements on work-home interference among Dutch employees. *Scandinavian Journal of Work & Environmental Health* 30, 139-148.
- KATZELL, R. A., YANKLOVICH, D., SEIN, M., ORNATI, D. A. y NASH, A. (1975). *Work, productivity and job satisfaction*. Nueva York: Psychological Corporation.
- MACCOBY, M. (1984). *The quality of working life*. Lessons from Bolivar.
- MASLOW, A. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50, 370-396.
- NORTH, R. J., HOLAHAN, C. J., MOOS, R. H. y CRONKITE, R. C. (2008). Family support, family income, and happiness: A 10-year perspective. *Journal of Family Psychology*, 22, 475-483.
- Organización Internacional del Trabajo. [www.ilo.es](http://www.ilo.es)

- PATERNA, C. y MARTÍNEZ, M. C. (2002). Compatibilizando trabajo y familia. Variables mediadoras. *Boletín de Psicología*, 75, 19-37.
- SCHOUTETEN, R. L. J. y DE WITTE, M. C. (2005). Home-situation-related differences in the quality of working life in the Netherlands. *Community, Work and Family*, 8, 379-387.
- SEGUADO, A. y AGULLÓ, E. (2002). Calidad de vida laboral: Hacia un enfoque integrador desde la psicología social. *Psicothema*, 14, 828-836.
- SHEN, J., BOTLY, L., CHENG, S., GIBBS, A., SABANADZOVIC, S. y SHAPIRO, C. (2006). Fatigue and shift work. *Journal of Sleep Research*, 15, 1-5.
- TAYLOR, H. (1987). Evaluating quality of life. *Industrial Development*, 156, 1-4.
- WALTON, R. E. (1973). *Conciliación de conflictos interpersonales*. México: Fondo Educativo Interamericano.

## ANEXO I

Cuestionario de Calidad de vida laboral para el Sector de Cartón Ondulado (Marino Martínez Gamarra, U. Zaragoza).

### DATOS SOCIODEMOGRÁFICOS

Por favor, indique en su lugar cada uno de los datos sociodemográficos que se piden a continuación:

Sexo  1 Hombre  2 Mujer

Edad  años

Relaciones personales  1 Con pareja habitual  
 2 Sin pareja habitual  
 3 Sin pareja

Número de hijos  hijos

Estudios realizados  1 Primarios  2 Secundarios  3 Superiores

Número de trabajadores de la empresa  1 10-50  2 50-100  3 100-250  4 más de 250

¿Cuánto tiempo lleva en la empresa?  años

Situación laboral  1 Fijo/a  2 Contratado/a

Situación laboral  1 Tiempo parcial  2 Tiempo completo

Turno  1 Mañana  2 Tarde  3 Noche  4 Rotatorio  5 Corretornos

Número de horas que trabaja a la semana  horas

Número de horas que dura habitualmente su turno  horas

**Indique la sección a la que pertenece con una cruz en la casilla correspondiente:**

A continuación encontrará una serie de expresiones acerca del tipo de relaciones que pueden existir en las empresas y organizaciones. Expresé en grado en el que se dan en su empresa u organización.

	<i>Totalmente En des- acuerdo</i>	<i>En bas- tante desa- cuerdo</i>	<i>Neutral</i>	<i>Bas- tante de acuerdo</i>	<i>Total- mente de acuerdo</i>
1. El apoyo mutuo es habitual	1	2	3	4	5
2. Las relaciones en el trabajo suelen ser también de amistad	1	2	3	4	5
3. La supervisión del trabajo individual suele ser buena	1	2	3	4	5
4. Generalmente el tratamiento que todos recibimos en el trabajo es similar	1	2	3	4	5
5. En general existe buena información sobre la empresa	1	2	3	4	5
6. Se aceptan las diferencias en la forma de trabajar	1	2	3	4	5
7. La colaboración entre compañeros suele ser habitual	1	2	3	4	5
8. Las relaciones laborales suelen ir más allá del trabajo	1	2	3	4	5
9. Los jefes suelen estar atentos a las cosas que ocurren en el trabajo	1	2	3	4	5
10. No existe discriminación de personas	1	2	3	4	5
11. Los canales personales y sociales de comunicación con la dirección de la empresa suelen ser efectivos	1	2	3	4	5
12. La gente se suele sentir aceptada a pesar de las diferencias individuales que pueda haber	1	2	3	4	5
13. Normalmente si alguno necesita información la suele obtener del grupo	1	2	3	4	5
14. Hay una buena relación de camaradería en el trabajo	1	2	3	4	5
15. La línea de mando suele apoyar en el trabajo	1	2	3	4	5
16. La atención que se presta a todos los trabajadores es semejante	1	2	3	4	5
17. Normalmente me siento informado de lo que ocurre en la empresa	1	2	3	4	5

18. Cuando hay problemas se suelen buscar formas conciliadas de solución	1	2	3	4	5
19. Cuando alguien no sabe hacer algo es apoyado por los demás	1	2	3	4	5
20. Me siento bien con la gente que tengo que trabajar	1	2	3	4	5
21. Las relaciones con los jefes suele ser buena	1	2	3	4	5
22. Las oportunidades de formación y desarrollo son semejantes para todos.	1	2	3	4	5
23. Me siento con capacidad y medios para hacer llegar a la dirección mis problemas y dificultades	1	2	3	4	5
24. La gente nueva suele integrarse sin especiales problemas	1	2	3	4	5
25. Suelen compartirse los recursos que se tienen	1	2	3	4	5
26. Existe una buena relación emocional entre los compañeros	1	2	3	4	5
27. Cuando el trabajo se hace bien suele ser reconocido por los que mandan	1	2	3	4	5
28. Todo el mundo tiene las mismas posibilidades de desarrollo profesional	1	2	3	4	5
29. Existen un buen clima de dialogo dentro de la empresa	1	2	3	4	5
30. Los errores no suelen crear situaciones tensas	1	2	3	4	5
31. El espíritu de colaboración es mayor que el de competitividad	1	2	3	4	5
32. Me siento apoyado personalmente por la gente con la que trabajo	1	2	3	4	5
33. La supervisión del trabajo del grupo es eficaz	1	2	3	4	5
34. El reconocimiento de la aportación que cada uno hace en el trabajo suele ser justo	1	2	3	4	5
35. Existe una buena comunicación entre los compañeros.	1	2	3	4	5
36. Hay un esfuerzo por compensar las dificultades y lagunas de algunos trabajadores	1	2	3	4	5
37. El nivel de conflictividad por sobresalir es escaso	1	2	3	4	5
38. Hay un sentimiento de equipo humano entre quienes trabajamos juntos	1	2	3	4	5

39. Existe apoyo y orientación por parte de los jefes	1	2	3	4	5
40. El reconocimiento salarial del trabajo de cada uno es correcto	1	2	3	4	5
41. La gente no suele tener miedo a la hora de exponer sus opiniones.	1	2	3	4	5
42. Hay una buena integración a pesar de las diferencias	1	2	3	4	5
43. El trabajo conjunto de equipo se considera realmente importante	1	2	3	4	5
44. Suele haber bastante confianza personal	1	2	3	4	5
45. El ejercicio del mando suele ser correcto	1	2	3	4	5
46. El trato que se da a todos los trabajadores es equitativo	1	2	3	4	5
47. El secretismo sobre el propio trabajo no suele ser una practica común	1	2	3	4	5
48. En el grupo se presta atención a las diferencias individuales	1	2	3	4	5
49. El intercambio de información y de materiales es una práctica común	1	2	3	4	5
50. En mi trabajo suelo compartir cosas de mi vida personal	1	2	3	4	5
51. Quienes mandan suelen estar atentos a las necesidades laborales de los subordinados	1	2	3	4	5
52. Los sistemas de reconocimiento y desarrollo profesional son correctos	1	2	3	4	5
53. Existe bastante libertad en acceder a la información sobre lo que los demás están haciendo	1	2	3	4	5
54. Se acepta que haya opiniones diferentes y discordantes sobre el trabajo	1	2	3	4	5
55. Los compañeros están dispuestos a ayudar si se solicita	1	2	3	4	5
56. Me siento próximo de quienes trabajan conmigo	1	2	3	4	5
57. Los jefes saben mandar	1	2	3	4	5
58. El reparto de tareas suele ser equitativo	1	2	3	4	5
59. La comunicación con los jefes directos es buena	1	2	3	4	5
60. El criterio de tolerancia a los demás es común	1	2	3	4	5

Esta escala consiste en un número de palabras que describen diferentes sentimientos y emociones. Lee cada ítem y señala en qué medida sientes o experimentas estas emociones de manera general a lo largo de tu jornada de trabajo, usando la siguiente escala de respuesta:

1	2	3	4	5
MUY POCO O NADA	UN POCO	MODERA- DAMENTE	BASTANTE	EXTREMA- DAMENTE
<input type="checkbox"/>				
	Interesado		Irritable	
	Angustiado		Alerta	
	Excitado		Avergonzado	
	Contrariado		Inspirado	
	Fuerte		Nervioso	
	Culpable		Decidido	
	Asustado		Atento	
	Hostil		Agitado	
	Entusiasmado		Activo	
	Orgullosa		Miedoso	

**A continuación aparece un conjunto de frases que expresan opiniones sobre su trabajo. Indique en qué medida está usted de acuerdo con las mismas. Señale su grado de acuerdo o desacuerdo con cada frase, basándose en la siguiente escala:**

5. Totalmente de acuerdo					
4. De acuerdo					
3. Depende					
2. En Desacuerdo					
1. Totalmente en desacuerdo					
1. La duración del trayecto de su casa al trabajo es corto	1	2	3	4	5
2. Las condiciones térmicas de su puesto de trabajo (frío-calor, ventilación, humedad) son buenas	1	2	3	4	5
3. Las condiciones sonoras de su trabajo son buenas	1	2	3	4	5

4. La iluminación en el lugar que trabaja es aceptable	1	2	3	4	5
5. La limpieza y el orden en el lugar de trabajo es bueno	1	2	3	4	5
6. El riesgo de accidente que tiene es bajo	1	2	3	4	5
7. El esfuerzo físico que tiene que realizar en su trabajo habitual no exige grandes esfuerzos	1	2	3	4	5
8. Las exigencias mentales de su trabajo no son excesivamente altas	1	2	3	4	5
9. Cuando termino mi jornada de trabajo no me siento muy agotado	1	2	3	4	5
10. Su jornada de trabajo es aceptable (horas, turno)	1	2	3	4	5
11. Sus capacidades personales y profesionales están bien utilizadas en su trabajo	1	2	3	4	5
12. La forma en que está organizado su trabajo le permite sentirse responsable del mismo	1	2	3	4	5
13. El trabajo que realiza tiene variedad	1	2	3	4	5
14. Tiene capacidad de acción para parar, modificar o cambiar la forma de hacer su trabajo	1	2	3	4	5
15. La posibilidad de mejorar profesionalmente en su trabajo es alta	1	2	3	4	5
16. La seguridad de contrato laboral es aceptable	1	2	3	4	5
17. Sus ingresos salariales son aceptables	1	2	3	4	5
18. La valoración profesional y social de su trabajo es buena	1	2	3	4	5

En esta sección encontrará una serie de situaciones acerca de cómo se relacionan los ámbitos laboral y privado. Por favor, indique con qué frecuencia ha experimentado cada una de las siguientes situaciones durante el último año. Marque con una cruz la casilla que mejor describa su opinión según la siguiente escala de respuesta:

0	1	2	3
Nunca	A veces	A menudo	Siempre

#### CON QUÉ FRECUENCIA...

1.	Estás irritable en casa porque tu trabajo es muy agotador	0	1	2	3
2.	Te resulta complicado atender a tus obligaciones domésticas porque estás constantemente pensando en tu trabajo	0	1	2	3
3.	Tienes que cancelar planes con tu pareja/familia/amigos debido a compromisos laborales	0	1	2	3
4.	Tu horario de trabajo hace que resulte complicado para ti atender a tus obligaciones domésticas	0	1	2	3
5.	No tienes energía suficiente para realizar actividades de ocio con tu pareja/familia/amigos debido a tu trabajo	0	1	2	3
6.	Tienes que trabajar tanto que no tienes tiempo para tus hobbies	0	1	2	3
7.	Tus obligaciones laborales hacen que te resulte complicado relajarte en casa	0	1	2	3
8.	Tu trabajo te quita tiempo que te hubiera gustado pasar con tu pareja/familia/amigos	0	1	2	3

A continuación aparece un conjunto de frases que expresan opiniones sobre su trabajo. indique en qué medida está usted de acuerdo con las mismas. Señale su grado de acuerdo o desacuerdo con cada frase, basándose en la siguiente escala:

*¿En qué medida está de acuerdo con las siguientes afirmaciones?*

1	2	3	4	5	6	7
<i>Fuerte</i>	<i>Moderado</i>	<i>Ligero</i>	<i>En duda</i>	<i>Ligero</i>	<i>Moderado</i>	<i>Fuerte</i>
<i>Desacuerdo</i>	<i>Desacuerdo</i>	<i>Desacuerdo</i>		<i>Acuerdo</i>	<i>Acuerdo</i>	<i>Acuerdo</i>

Me quedaría tiempo extra en el trabajo para terminar algo pendiente, aunque no me pagasen por ello.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Se puede saber lo buena que es una persona por lo bien que hace su trabajo.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Las mayores satisfacciones en mi vida provienen de mi trabajo.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Para mí, el tiempo en el trabajo pasa volando.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Habitualmente, suelo llegar al trabajo un poco antes para tener las cosas preparadas.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Muy a menudo me apetece quedarme en casa en lugar de ir a trabajar.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Para mí, mi trabajo es sólo una pequeña parte de lo que soy.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Evito asumir deberes y responsabilidades extra en mi trabajo.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Antes era más ambicioso con respecto a mi trabajo de lo que soy ahora.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

La mayoría de las cosas de la vida son más importantes que el trabajo.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

A continuación se describen algunas conductas que pueden darse en la jornada diaria de trabajo. Indique en que grado en alguna ocasión las ha tenido:

1= nunca; 2 = Muy raramente 3 = En alguna ocasión 4 = Con frecuencia 5 = A diario

- |  |   |   |   |   |   |
|--|---|---|---|---|---|
| 1.-Ha perdido materiales o suministros.                                | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2.-Se ha quejado de cosas insignificantes en el trabajo.               | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3.-Ha hecho incorrectamente su trabajo.                                | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4.-Ha llegado tarde a trabajar.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5.- Ha hecho pausas más largas de lo permitido.                        | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6.- No ha seguido las instrucciones indicadas.                         | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7.-Ha tratado de parecer ocupado cuando en realidad no hacía nada.     | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8.-No ha tenido cuidado con los errores.                               | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9.-Se ha despreocupado de posibles defectos en el producto.            | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10.-No le importa si las máquinas funcionan bien.                      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 11.-La limpieza y el orden en el trabajo no lo considera un tema suyo. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 12.-Ha pasado por alto el estado de los materiales.                    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 13.- No has acudido al trabajo por un motivo pequeño.                  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |