

Satisfacción Laboral:

Utopía
o
Realidad

Olga Elena Vallejo Calle



Olga Elena Vallejo Calle



Satisfacción Laboral:
Utopía o Realidad

Satisfacción Laboral:
Utopía o Realidad

Olga Elena Vallejo Calle



2010



EDUCOSTA
EDITORIAL UNIVERSITARIA DE LA COSTA

Satisfacción Laboral:
Utopía o Realidad

Autor: **Olga Elena Vallejo Calle**

CORPORACIÓN UNIVERSITARIA
DE LA COSTA CUC
Barranquilla - Colombia - Sur América

ISBN: 978-958-8710-15-0

Primera Edición
Editorial Universitaria de la Costa EDUCOSTA
Corporación Universitaria de la Costa CUC
Calle 58 No. 55-66
Teléfono: (575) 344 4623
educosta@cuc.edu.co

Coordinación Editorial:
Perla Isabel Blanco Miranda
pblanco1@cuc.edu.co

Corrector de Estilo:
Nury Ruiz Bárcenas
nruizbarcenas@yahoo.com

Diagramación y Diseño:
Carlos Guillermo Peña Estrada
dolores-lopez@hotmail.es

©**Todos los derechos reservados, 2010**

Esta Obra es propiedad intelectual de sus autores y los derechos de publicación han sido legalmente transferidos al editor. Queda prohibida su reproducción parcial o total por cualquier medio sin permiso por escrito del propietario de los derechos del copyright©

CONSEJO DE FUNDADORES
CORPORACIÓN UNIVERSITARIA DE LA COSTA CUC

EDUARDO CRISSIEN SAMPER
RUBÉN MAURY PERTUZ (q.e.p.d.)
NULVIA BORRERO HERRERA
MARÍA ARDILA DE MAURY
RAMIRO MORENO NORIEGA
RODRIGO NIEBLES DE LA CRUZ (q.e.p.d.)
MIGUEL ANTEQUERA STAND

PERSONAL DIRECTIVO
CORPORACIÓN UNIVERSITARIA DE LA COSTA CUC

NULVIA BORRERO HERRERA
Rector

RODOLFO MAURY ARDILA
Vicerrector de Bienestar

MARIO MAURY ARDILA
Director Departamento de
Posgrados

HERNANDO ANTEQUERA
MANOTAS
Vicerrector Financiero

CAROLINA PADILLA VILLA
Secretaria General

ALFREDO GÓMEZ VILLANUEVA
Decano Facultad de Arquitectura

GLORIA CECILIA MORENO
GÓMEZ
Vicerrectora Académica

JAVIER MORENO JUVINAO
Decano Facultad de Ciencias
Económicas

HENRY MAURY ARDILA
Vicerrector de Investigaciones

ALFREDO PEÑA SALOM
Decano Facultad de Derecho (e)

JOSÉ EDUARDO
CRISSIEN ORELLANO (e)
Vicerrector de Extensión

MILDRED PUELLO SCARPATI
Decana Facultad de Psicología

JAIME DÍAZ ARENAS
Vicerrector Administrativo

NADIA JUDITH OLAYA
CORONADO
Decana Facultad de Ingeniería

“TODO PUEDE SER HURTADO DEL SER HUMANO, MENOS: SU LIBERTAD PARA ESCOGER UNA ACTITUD FRENTE A CADA SITUACIÓN”.

Vicktor Frank

A Dios, dedico este libro porque siempre está conmigo, guiándome, iluminándome, protegiéndome y mostrándome el camino a seguir.

A mi madre quien siempre fue un modelo de vida, optimismo, sabiduría y fortaleza, para todos los que tuvimos la fortuna de conocerla.

A mi padre, quien me enseñó el valor de la honestidad, de la generosidad y del amor a la familia y al trabajo.

A mi esposo, mi compañero incondicional, por su amor, su apoyo y su paciencia.

A mis hermanas, porque sé que siempre, donde quiera que me encuentre, puedo contar con ellas.

A mis sobrinos, lo más hermoso que tengo, porque son mi adoración.

A mi familia toda, mi mayor tesoro...

A DIOS,

*a quien le debo todo lo que soy y lo que tengo...
porque en los momentos más difíciles de mi
vida lo he sentido junto a mí.*

**A LA CORPORACIÓN UNIVERSITARIA DE
LA COSTA,**

*por brindarme la oportunidad de publicar mi
primer libro.*

A TODOS

*y a cada uno de mis maestros a lo largo de
mi vida, por trasmitirme sus conocimientos y
compartir conmigo sus experiencias.*

Prólogo

Este texto surgió como una invitación a los empleadores, para que valoren a sus trabajadores, independiente del cargo que ocupen, dado que son el recurso más valioso de la organización, y todos, con su trabajo, están aportando al cumplimiento de los objetivos y metas de la organización; pero esto sólo será posible si se les brindan condiciones óptimas que les permitan satisfacer sus necesidades, a la vez que desarrollan sus potencialidades.

El contenido de este libro también pretende llamar la atención de los trabajadores, para que se concienticen acerca de que la satisfacción laboral depende de múltiples factores, entre los cuales está la motivación, las condiciones individuales y el compromiso de cada empleado. De tal manera que deben establecer una relación recíproca de gana-gana con la organización, lo que implica que tanto empleados como empleadores deben aportar lo mejor de si, para lograr el cumplimiento de los objetivos personales y organizacionales.

Finalmente, pretendo con este libro que sirva como texto de consulta para todos los estudiantes y profesionales del área de Gestión Humana y Salud Ocupacional, dado que en él se presentan de una forma clara, breve y concisa, los temas relacionados con la adaptación laboral, la motivación, riesgos psicosociales y estrés, la calidad de vida en el trabajo y la satisfacción laboral, haciendo un recuento de las principales teorías que existen al respecto.

Contenido

INTRODUCCIÓN	12
CAPITULO 1	
ADAPTACIÓN LABORAL	15
CÓMO FACILITAR EL PROCESO DE ADAPTACIÓN LABORAL	24
CAPÍTULO 2	
MOTIVACIÓN AL TRABAJO	26
CÓMO FACILITAR LA MOTIVACIÓN DE LOS TRABAJADORES	45
CAPÍTULO 3	
CALIDAD DE VIDA EN EL TRABAJO	48
MODELOS DE LA CALIDAD DE VIDA EN EL TRABAJO	50
CLIMA ORGANIZACIONAL	55
RECOMENDACIONES PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL	57
CAPÍTULO 4	
FACTORES	
PSICOSOCIALES Y ESTRÉS LABORAL	60
FACTORES DE RIESGO PSICOSOCIAL	64
FACTORES CAUSALES DE ESTRÉS LABORAL	68
ALTERACIONES FÍSICAS Y PSÍQUICAS ASOCIADAS A SITUACIONES ESTRESANTES DERIVADAS DEL TRABAJO	69
RECOMENDACIONES PARA PREVENIR EL ESTRÉS LABORAL	73
CAPÍTULO 5	
SATISFACCIÓN LABORAL	75
MODELO DE INTERACCIONES ENTRE DEMANDAS, CONTROL Y APOYO SOCIAL	78

DETERMINANTES DE LA SATISFACCIÓN LABORAL	79
INSATISFACCIÓN DE LOS EMPLEADOS	88
RECOMENDACIONES PARA ELIMINAR O REDUCIR LA INSATISFACCIÓN	91
GLOSARIO	99
ANEXOS	107
BIBLIOGRAFIA	109

Introducción

Todos los que trabajamos, en alguna ocasión tal vez nos hemos sentido agobiados por el exceso de trabajo, o porque no logramos los resultados esperados a pesar de haber puesto todo nuestro empeño, o porque tenemos que hacer una tarea que nos parece desagradable, o por ciertos roces con nuestros jefes, subalternos o compañeros de trabajo, o por las exigencias de una tecnología que no dominamos muy bien, o un cliente que decidió comprarle a la competencia. Quizá hemos pensado alguna vez, que merecemos mejor sueldo, mejor empleo, mejor empresa, mejor trato, o mejores condiciones laborales, entre muchas cosas más. Pero en medio de esos cuestionamientos surge la pregunta: ¿La satisfacción laboral existe o es utopía?

Si entendemos el Trabajo, como la actividad que le permite al ser humano, hombre y mujer, satisfacer sus necesidades materiales y espirituales, al dejarle crear, modificar los elementos de la naturaleza y a su vez modificarse a sí mismo en un continuo proceso de crecimiento y desarrollo, que tiene sentido en cuanto tenga su proyección hacia la sociedad (O.I.T), podría pensarse que el Trabajo es una de las principales fuentes de satisfacción en la vida de las personas. Incluso, al hablar de *“Satisfacción Laboral”* se hace referencia al grado de placer que el empleado obtiene de su trabajo. Sin embargo, la realidad es muy diferente, pues el trabajo se está convirtiendo en una de las principales fuentes de

frustración e insatisfacción, llegando a afectar al individuo a nivel personal (física, emocional y comportamental), en lo familiar y social.

El entorno laboral cambia continuamente, trayendo consigo cambios al interior de las organizaciones, tales como: políticas de contratación, remuneración, promoción, fusiones, recorte de personal, entre otras, lo que afecta el proceso de adaptación de los individuos al trabajo, a las organizaciones y al entorno laboral, generando en muchos casos, altos niveles de estrés, que deterioran el clima laboral y la salud de los trabajadores, lo que a su vez impactará en el rendimiento y la satisfacción del personal que labora en dichas organizaciones y en muchas ocasiones predispone a sufrir accidentes de trabajo.

Si se tiene en cuenta que esta es una problemática que se ha venido profundizando y generalizando a nivel mundial y, por supuesto en Colombia, el gobierno nacional, a través del Ministerio de la Protección Social, expidió la Resolución 2646 del 17 de julio de 2008, por medio de la cual se establecen disposiciones y se definen responsabilidades para la identificación, evaluación, prevención, intervención y monitoreo permanente de la exposición a Factores de Riesgo Psicosocial en el trabajo y para la determinación del origen de las patologías causadas por el estrés ocupacional.

En su afán por incrementar la productividad y la calidad, en condiciones seguras, muchas organizaciones que anteriormente sólo se preocupaban por “producir más productos de excelente calidad”, han venido concientizándose de que este aumento de la productividad

con calidad y reducción de la accidentalidad se podrá lograr, si la organización se preocupa por brindar un ambiente adecuado y unas políticas y remuneración justas, además de proporcionar todos los recursos necesarios, y contar con personal competente y motivado, que esté empoderado y se identifique con los objetivos de la organización. Si esto se da, se reflejará en un mayor rendimiento y satisfacción laboral de los empleados y mejorará su calidad de vida.

El doctor Jairo Aguilar Botero, definió el trabajo como: “Todas las actividades productivas (físicas o intelectuales), que realizamos. En él tenemos que considerar capacitación, entrenamiento, normas, procedimientos, elementos propios de cada actividad, la cantidad, el rol, las posibilidades o no del progreso, las condiciones propias para el desempeño, motivaciones, organizaciones y todo aquello que rodea y constituye el trabajo en sí”.

Lo anterior implica que la satisfacción en el trabajo no depende de un único factor, sino de un conjunto de situaciones que van a determinar el grado de adaptación y motivación del individuo a la organización, al trabajo y al entorno laboral; y en la medida en que podamos controlar todas las situaciones adversas, podremos tener trabajadores satisfechos, productivos y con una mejor calidad de vida.

Adaptación Laboral

Proceso de cambios y ajustes continuos

El concepto de *adaptación laboral*, cada vez adquiere mayor importancia, cuando queremos analizar los resultados de la organización, medir su clima laboral y evaluar el rendimiento y la satisfacción de los empleados. Y es que si bien las organizaciones son medidas por la calidad, la productividad y la rentabilidad, el rendimiento y la satisfacción de los trabajadores determinarán en gran medida esos resultados, independiente de que la organización cuente con tecnología de punta, confortables instalaciones y posicionamiento institucional.

No basta con tener las competencias, en cuanto a conocimientos y experiencia, para predecir el éxito laboral de un individuo, ya que para desempeñar con eficiencia un determinado cargo en una organización, es necesario que se dé un proceso de adaptación al mismo, a la organización y al entorno laboral, y es aquí donde las características individuales, que son las que

diferencian a una persona de otra (que tengan la misma profesión, experiencia y conocimientos), juegan un papel fundamental para considerar que es el candidato óptimo para la organización. Por lo tanto, es muy importante explorar muy bien las competencias del ser y poder identificar las “necesidades” (motivación), que predominan en el sujeto para de esta manera determinar el grado de compatibilidad con la organización.

Podemos definir la Adaptación como “Acción y efecto de adaptar o adaptarse”. Aplicado a una persona: acomodarse, avenirse a diversas circunstancias, condiciones, y demás; si se toma como **Flexibilidad**: Cualidad de flexible. **Flexible, adjetivo**: Susceptible de cambios o variaciones según las circunstancias o necesidades. **Aceptación**. Acción y efecto de aceptar. **Aceptar**. Recibir voluntariamente o sin oposición lo que se da, ofrece o encarga. **Asumir** con resignación un sacrificio, molestia o privación (*Diccionario de la Lengua Española*, Vigésima segunda edición). Concluimos entonces, que la **adaptación** es un proceso de cambios y ajustes continuos.

El reconocido escritor argentino, licenciado Abel Cortese (1995), investigador y Presidente de la “Asociación para el Desarrollo de la Inteligencia Emocional”, plantea como nuevo paradigma de la Administración, “la aceptación del capital humano como el recurso estratégico, por excelencia, para el desarrollo organizacional dentro de un marco de vertiginosos cambios y un marcado nivel de incertidumbre”. Afirma Cortese que “la turbulencia del panorama actual origina una serie de emociones en los individuos que se ven reflejadas en las organizaciones y en la sociedad en general”.

En tanto que las emociones son el motor de la acción y esta puede ser positiva o negativa, y de diferente intensidad, esas emociones y comportamientos que las pueden suceder imprimen en la organización características diversas, que logran ser favorables (acompañando o promoviendo el crecimiento) o adversas (frenando o impidiendo el crecimiento)".

Idalberto Chiavenato (1992), considera que el hombre inventó las organizaciones para adaptarse a las circunstancias ambientales y poder alcanzar objetivos. Si se logra esa adaptación y se consiguen los objetivos, la empresa se considerará eficaz y podrá crecer y sobrevivir, en la medida en que el volumen de lo obtenido mediante sus productos y servicios, sea mayor que el invertido en la obtención y aplicación de los recursos. Los seres humanos están obligados continuamente a adaptarse a una gran variedad de situaciones para satisfacer sus necesidades y mantener un equilibrio emocional, lo que se conoce como "*estado de adaptación*". Lo que se refiere tanto a la satisfacción de las necesidades fisiológicas y de seguridad, como a las necesidades de pertenecer a un grupo social, de estima y de autorrealización. La imposibilidad de satisfacer estas necesidades superiores, ocasiona muchos problemas de adaptación, dado que la satisfacción va a depender de otras personas, especialmente de aquellas que tienen autoridad; por lo tanto, es necesario que la administración comprenda la naturaleza de la adaptación o desadaptación de las personas. La adaptación varía de una persona a otra y puede variar de un momento a otro en un mismo individuo. Esta variación de la adaptación se da dentro de un "continuum" y corresponde más a grados que a tipos. Una buena adaptación denota "Salud Mental"

(sentirse bien consigo mismo, sentirse bien con respecto a los demás y ser capaz de enfrentar por si mismo las exigencias de la vida).

Otro obstáculo que encontramos en el proceso de adaptación en un medio tan cambiante, es la “resistencia al cambio”, cuyas causas pueden agruparse en tres niveles que fueron descritos por A. Cortese (2004):

1.- Resistencias ligadas a la personalidad: hábitos, miedo a lo desconocido, preferencia por la estabilidad, percepción selectiva, satisfacción de necesidades identificación con la situación actual y protección de privilegios.

2.- Resistencias ligadas al sistema social: conformidad con las normas, coherencia de un sistema, intereses y derechos adquiridos en el sistema, carácter sagrado de ciertas cosas, rechazo a lo extraño.

3.- Resistencias ligadas al modo de implementación del cambio, el tiempo y los medios proporcionados para integrar el cambio, así como la credibilidad del agente de cambio.

En el proceso de resistencia al cambio, podemos identificar cuatro etapas, que también fueron descritas por A. Cortese:

Etapa 1:

Negación o impacto inicial: en la que el individuo percibe un peligro generado por el cambio, siente ansiedad, se le dificulta dominar la nueva situación y prefiere quedarse en el pasado.

Etapa 2:

Defensa: el individuo se aferra a las costumbres y tradiciones evitando la realidad, reaccionando con apatía o ira y prácticamente se niega a cambiar; sin embargo, puede empezar a realizar una valoración de las ventajas y desventajas que ofrece el cambio y comenzar la etapa de aceptación.

Etapa 3:

Aceptación: en esta etapa las respuestas pueden percibirse ineficaces, y la persona se siente impotente para impedir el cambio, sin embargo comienza a buscar soluciones y a desarrollar nuevas habilidades.

Etapa 4

Adaptación o asimilación: cuando las consecuencias del cambio se hacen evidentes y provocan satisfacciones en el individuo, dando nuevamente sentido a su vida, y en esta etapa los cambios efectuados llegan a la institucionalización.

Es necesario que el Departamento de Gestión Humana, esté atento a estas etapas, especialmente la de Negación y la de Defensa (1 y 2), para que realice un trabajo de sensibilización e información, acerca de los cambios organizacionales, así como para que proporcione las herramientas y conocimientos necesarios.

El concepto de adaptación también es entendido como la etapa final a través de la cual el niño ha asimilado nuevos conocimientos y ha desarrollado las habilidades

para poder hacer uso de los mismos en la resolución de los problemas a los que se enfrenta en su vida diaria. El proceso de adaptación de un nuevo conocimiento pasa por tres fases muy importantes como son: 1) Asimilación, 2) Acomodación y 3) Adaptación. Podemos mencionar otra, la cual llamaríamos como Traspolación, la cual consiste en llevar estos nuevos conocimientos a la aplicación de la vida diaria. Cuando todo este proceso se ha realizado por completo podemos decir que el individuo ha adquirido un aprendizaje significativo (Nancy Flores Hernández).

Generalmente, los problemas de adaptación laboral tienen origen en el mismo momento de la selección, cuando los psicólogos encargados de realizar la selección del personal, se centran exclusivamente en la evaluación de las competencias técnicas del hacer, saber y conocer y alguna que otra característica del “ser”, pero se olvidan por completo de evaluar las condiciones de la organización donde van a ubicar al candidato seleccionado, las características de quien vaya a ser su jefe, sus subalternos en caso de que los llegue a tener, sus compañeros de trabajo y evaluar sus necesidades individuales, objetivos, metas, aspiraciones y sus motivaciones tanto extrínsecas como intrínsecas. A esto se suma un “Proceso de Inducción” deficiente, que se limita a hacer énfasis en el establecimiento de jerarquías y reglamento de trabajo, y la entrega del manual de funciones, por lo que se limita a ser una “inducción al cargo”.

Al tener en cuenta lo anterior, encontramos que cada vez es más frecuente la rotación y deserción en

las organizaciones, y no es por falta de aptitudes o competencias para desempeñarse eficientemente, sino por la dificultad para adaptarse a las condiciones de trabajo, a la organización, al cargo, al jefe, a los compañeros de trabajo o al entorno laboral; lo que a su vez afecta la productividad, la calidad y la rentabilidad de la organización.

El proceso de adaptación a las condiciones de trabajo, implica la adaptación a:

1. Medio ambiente de trabajo: hace referencia a las variables tales como aspectos físicos, ruido, iluminación, condiciones de temperatura, agentes de riesgo químico, y condiciones propias del diseño del puesto de trabajo.

2. Características de la Tarea: aquí se tienen en cuenta la carga de trabajo (cuantitativa o mental), la organización del tiempo de trabajo, los niveles de responsabilidad.

3. Características de la organización: claridad en las funciones, participación y autonomía, posibilidad de interacción y calidad de las relaciones en el trabajo, introducción de cambios en el lugar de trabajo y políticas de gestión de personal. Además, el estilo de liderazgo es una variable de gran trascendencia para la adaptación.

Si estas condiciones de trabajo se presentan de forma inadecuada, dificultando la adaptación del individuo, podemos decir que estamos en presencia de factores de riesgo psicosociales, los cuales pueden generar diversas patologías asociadas al estrés laboral, trastornos comportamentales, trastornos de personalidad, entre

otros, y eso afectará directamente la satisfacción y el rendimiento laboral. Sin embargo, el hecho de sentirse satisfecho en el trabajo tampoco garantizará que el desempeño sea excelente, pero está comprobado que la insatisfacción afectará directamente el rendimiento laboral.

Otros aspectos que hay que tener en cuenta, además de la satisfacción laboral, cuando analizamos las actitudes de los empleados, son: 1) La identificación con el cargo; 2) El compromiso con la organización. Paul Muchinsky (2002)

1) La Identificación con el cargo, es el grado con el que una persona se integra psicológicamente con su trabajo y la importancia que este representa para su propia imagen. La calidad de vida de una persona puede verse afectada por el grado de identificación o alienación en su trabajo. BROWN (1996), afirma que “un estado de identificación conlleva un estado de compromiso positivo y relativamente completo, de los aspectos básicos de un mismo en el trabajo, mientras que un estado de alienación, conlleva a una pérdida de individualidad y la separación de uno mismo del ambiente laboral.

2) El Compromiso con la organización, es el grado de fidelidad que siente un empleado por su empleador. ALLEN y MEYER (1990), proponen tres componentes de este concepto:

1. El componente afectivo: se refiere al vínculo emocional e identificación del empleado con la organización. Refleja la lealtad fundamentada en la vinculación con la organización.

2. El componente de permanencia: es el compromiso basado en los costos que el empleado asocia con dejar la organización. Refleja la lealtad porque es poco probable que la persona pueda conseguir un empleo mejor en otro sitio.

3. El componente normativo: es el sentimiento del empleado sobre la obligación de permanecer en la organización. Refleja la lealtad a la organización más allá del sentimiento de obligación de ser leal.

Meyer (1997) afirma que el compromiso con la organización, refleja la relación del empleado con la organización y tiene implicaciones en su decisión de continuar formando parte de ella. Es más probable que los empleados comprometidos permanezcan en la organización más que los empleados no comprometidos.

Al tenerse en cuenta lo anterior expuesto, podemos concluir que el proceso de ***adaptación al trabajo***, a la organización y al entorno laboral, es indispensable, si queremos tener trabajadores satisfechos, productivos, identificados y comprometidos con la organización; pero esto no se logra de la noche a la mañana, ya que intervienen diferentes factores, donde los aspectos individuales o características personales, juegan un papel trascendental en este proceso, y es responsabilidad de las organizaciones, en cabeza del Director de Gestión Humana, velar porque todos los empleados cuenten con unas condiciones de trabajo adecuadas, que les permitan desarrollar sus potencialidades, satisfacer sus necesidades y cumplir con la metas establecidas por la organización.

Cómo Facilitar el proceso de Adaptación Laboral

1. Realizar un cuidadoso proceso de selección de personal, por competencias, con base en el perfil del cargo y el manual de funciones; teniendo en cuenta las competencias del hacer, del saber y del ser, pero sin dejar atrás las necesidades, características y metas del trabajador por un lado, y por el otro, las características de la organización de quien va a ser el jefe inmediato y del entorno.

2. Realizar un programa de inducción completo, que incluya toda la información de la organización (historia, misión, visión, políticas, filosofía, valores, reglamento interno, y demás). Información del cargo (mostrarle la importancia del cargo para la organización), beneficios legales y extralegales (si los hay), presentación de los compañeros de trabajo y jefes. Entrega del Manual de Funciones (qué tiene que hacer) y del Manual de Procedimientos (cómo debe hacerlo) y, finalmente, el entrenamiento en las labores propias del cargo.

3. Generar un ambiente de respeto y sana convivencia, donde la comunicación sea efectiva entre jefes, jefes-subalternos y compañeros del mismo nivel; las normas sean claras, se respeten las jerarquías y conductos regulares, los trabajadores conozcan sus funciones, derechos y responsabilidades; los ascensos, promociones y reconocimientos se otorguen por méritos; el bienestar y la seguridad de todos los trabajadores sea una prioridad para la organización; se cuente con un programa de capacitación y desarrollo personal que le permita a los trabajadores potencializar

sus competencias, y se valore a cada persona como parte fundamental para alcanzar el éxito de la organización.

Motivación al Trabajo

La motivación está muy ligada a la satisfacción laboral y a la productividad.

La motivación está constituida por todos los factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo. También es considerada como el impulso que conduce a una persona a elegir y realizar una acción entre aquellas alternativas que se presentan en una determinada situación.

Chiavenato (1992), plantea que existen tres premisas que explican la naturaleza de la conducta humana. Estas son:

1 El comportamiento es causado. Es decir, existe una causa interna o externa que origina el comportamiento humano, producto de la influencia de la herencia y del medio ambiente.

2. El comportamiento es motivado. Los impulsos, deseos, necesidades o tendencias, son los motivos del comportamiento.

3. El comportamiento está orientado hacia objetivos.

Existe una finalidad en todo comportamiento humano, dado que hay una causa que lo genera. La conducta siempre está dirigida hacia algún objetivo.

La motivación está muy ligada a la satisfacción laboral y a la productividad. Las empresas generalmente están empeñadas en producir más y mejor en un mundo competitivo y globalizado; la alta gerencia de las organizaciones tiene que recurrir a todos los medios disponibles para cumplir con sus objetivos. Estos medios están referidos a: planeamiento estratégico, aumento de capital, tecnología de punta, logística apropiada, políticas de personal, adecuado uso de los recursos, entre otros. Es por eso que si queremos analizar la satisfacción laboral en las organizaciones, tenemos necesariamente que hablar de la motivación. Así mismo, si queremos hacer un estudio de las condiciones laborales que afectan el desempeño de los trabajadores, debemos hacer un diagnóstico que nos permita identificar el nivel de motivación que presentan los funcionarios de la organización.

Los procesos organizacionales que inciden en la satisfacción-insatisfacción laboral y, por ende, en la productividad, son:

- Capacitación
- Remuneraciones
- Condiciones de trabajo
- Motivación
- Clima organizacional

- Relaciones humanas
- Políticas de contratación
- Seguridad
- Liderazgo
- Sistemas de recompensa, entre otros

En dicho contexto, la motivación del personal se constituye en un medio importante para apuntalar el desarrollo personal de los trabajadores y, por ende, mejorar la productividad en la empresa.

Al conocer el significado de motivación y analizarla desde el contexto laboral, se alcanza a destacar a los autores que tuvieron relevancia al momento de hablar de este tema; como Abraham Maslow (1954) con su Teoría de Jerarquía de las Necesidades, que se encuentra enfocada en la motivación personal y física del ser humano; Frederick Herzberg (1966), con su Teoría de los dos factores, enfocada a la motivación laboral; McClelland (1968), con su Teoría de las Necesidades donde destaca tres necesidades sociales básicas: logro, poder y afiliación; Adams (1965), con su Teoría de la Equidad; y Vroom (1964) y Lawler (1967), con su Teoría de las Expectativas, denominada también Teoría VIE Valencia–Instrumentalidad– Expectativa .

- **“Motivación y satisfacción laboral:** Retrospectiva sobre sus formas de análisis, en donde su principal objetivo era realizar notas para contribuir a delimitar los diferentes planteamientos de la motivación y satisfacción laboral a lo largo de estas últimas

décadas; de esto lograron como resultado el tener en cuenta que la *satisfacción* no puede separarse de la *percepción* del medio social en el cual vive el trabajador y la motivación que este le entregue al desarrollo de su trabajo. Esto hará que se cumplan metas y objetivos trazados, tanto por la empresa como por el trabajador”¹. Cabe resaltar que no podemos motivar al trabajador de alguna manera acertada sin tener en cuenta su entorno y el espacio donde este se desenvuelve; sólo si conocemos y tenemos en cuenta su entorno real se podrá planear un programa que permita incrementar la motivación laboral y mejorar la calidad de vida en el trabajo de estas personas.

Las características mencionadas las veremos a continuación, a través de los conceptos de diferentes e importantes teorías sobre la satisfacción y el rendimiento laboral.

Teoría motivacional: Frederick Herzberg

Esta teoría fue elaborada por el psicólogo Frederick Herzberg (1966), el cual tenía el criterio de que el nivel de rendimiento en las personas varía en función del nivel de satisfacción, o sea, que las respuestas hacia el trabajo eran diferentes cuando se sentía bien o cuando se sentía mal.

En su Teoría de los dos factores, Frederick Herzberg (1966), realizó sus investigaciones en empresas de

¹ PEREZ RUBIO, José Antonio. Motivación y satisfacción laboral: retrospectiva sobre su forma de análisis. 18 de octubre de 2008 ora 9:15 am [online] http://www.reis.cis.es/REISWeb/PDF/REIS_080_08.pdf

Pittsburg, EE.UU., y los resultados lo llevaron a agrupar en dos factores los elementos relacionados en su teoría, los cuales son: *higiene* y *motivación*.

La misma teoría contempla aspectos que pueden crear satisfacción o insatisfacción en el trabajo, haciendo la salvedad de que no deben considerarse como opuestos, ya que la presencia de los factores de *higiene* no motiva, pero su ausencia desmotiva; los otros factores, los de *motivación*, realmente motivan.

A los factores motivacionales de satisfacción, Herzberg los llamó intrínsecos; a los de higiene, responsables de la insatisfacción, extrínsecos. Estos factores no se contraponen, pues lo contrario de satisfacción laboral no es la insatisfacción laboral, *sino la ausencia de satisfacción laboral*. De igual manera, lo contrario a la insatisfacción laboral no es la satisfacción laboral, *sino la ausencia de insatisfacción*.

Son dos las necesidades diferentes del hombre que tienen relación con este asunto. Se puede decir que un grupo de necesidades deriva de su naturaleza animal el impulso natural de evitar el dolor producido por el ambiente, más todos los impulsos adquiridos que se condicionan a las necesidades biológicas primarias. Por ejemplo, el hambre, impulso biológico básico, hace necesario ganar dinero; así, el dinero se convierte en impulso específico.

El otro grupo de necesidades está relacionado con una característica específicamente humana: la capacidad de realización y, mediante la realización, la obtención del desarrollo psicológico. Los estímulos de las necesidades

del desarrollo son las tareas que producen desarrollo; en el marco industrial, son el contenido laboral. Y, por el contrario, los estímulos que producen conductas para evitar el dolor, se hallan en el ambiente laboral.

➤ **Factores Motivacionales (intrínsecos):**

- Reconocimiento
- Responsabilidad
- La realización personal o logro
- El trabajo en sí
- El progreso o ascenso

➤ **Factores de Higiene (extrínsecos):**

- Política de la empresa
- Administración
- Relaciones interpersonales (con superiores, con iguales, con subordinados)
- Condiciones de trabajo
- Supervisión
- Status
- Salario
- Seguridad en el puesto

Para proporcionar motivación continua en el trabajo, Herzberg propone el término de Enriquecimiento de Tareas, también llamado Enriquecimiento de las Labores o cargo, el cual consiste en sustituir constantemente las

tareas más simples y elementales del cargo por tareas más complejas que ofrezcan desafíos y satisfacciones profesionales que ayuden al crecimiento individual del empleado. Así, el enriquecimiento de tareas dependen del desarrollo de cada individuo, y debe hacerse de acuerdo con sus características personales.

El enriquecimiento de las tareas puede ser vertical, eliminación de tareas más simple y elementales, y adición de tareas más complejas u horizontal; eliminación de tareas relacionadas con ciertas actividades y adición de otras áreas diferentes, pero con el mismo nivel de dificultad. Este enriquecimiento de labores no será tarea que se efectúe de un solo golpe, sino función administrativa continua. Sin embargo, los cambios iniciales habrán de perdurar durante un período muy largo. Hay varios motivos para ello:

- Los cambios deberán aumentar el reto del trabajo a un nivel correspondiente al de la capacidad de los individuos que se contrataron para efectuarlo.
- Los que posean capacidad -incluso mayor-, eventualmente podrán demostrarla mejor y, así, ganar su ascenso a puestos en niveles superiores.
- La naturaleza misma de los motivadores, a diferencia de los factores de higiene, es que surten un efecto a plazo más largo, sobre las actitudes de los empleados. Es posible que haya que volver a enriquecer las labores, pero no ocurrirá con tanta frecuencia como la necesidad de otorgarles higiene.

No se puede, ni se necesita, enriquecer todas las labores. Sin embargo, si se dedicaran los esfuerzos por enriquecer las labores sólo un pequeño porcentaje del tiempo y dinero que en la actualidad se destina a la higiene, el rédito en términos de satisfacción humana y utilidad económica, representaría uno de los dividendos más elevados jamás obtenidos por la industria y la sociedad, mediante sus esfuerzos por lograr una mejor administración de personal.

Según Herzberg, el enriquecimiento de tareas trae efectos altamente deseables, como el aumento de la motivación y la productividad, la reducción del ausentismo y la reducción de la rotación del personal.

No obstante, algunos críticos de ese sistema anotan una serie de efectos indeseables, como pueden ser:

- Aumento de la ansiedad por el constante enfrentamiento con tareas nuevas y diferentes, en especial cuando no son exitosas las primeras experiencias;
- Aumento del conflicto entre las expectativas personales y los resultados de sus resultados en las nuevas tareas enriquecidas;
- Sentimientos de explotación cuando el enriquecimiento de tareas no va seguido del incremento de la remuneración;
- Reducción de las relaciones interpersonales, dada la mayor dedicación a las tareas enriquecidas.

Teoría de la jerarquía de necesidades: Abraham Maslow

La teoría de necesidades de Abraham Maslow es de carácter psicológico, propuesta en su obra “Una teoría sobre la motivación humana” (en inglés, “A Theory of Human Motivation”) 1943, la que posteriormente amplió (1943). Maslow formula en su teoría una jerarquía de necesidades humanas y define que conforme se satisfacen las necesidades más básicas (parte inferior de la pirámide), los seres humanos desarrollan necesidades y deseos más elevados parte superior de la pirámide).

La jerarquía de necesidades de Maslow se describe a menudo como una pirámide que consta de cinco niveles: los cuatro primeros pueden ser agrupados como «necesidades de déficit; al nivel superior lo denominó auto-actualización, motivación de *crecimiento*, o necesidad de ser. La diferencia estriba en que mientras las necesidades de déficit pueden ser satisfechas, la necesidad de *ser* es una fuerza continua.

La idea básica de esta jerarquía es que las necesidades más altas ocupan nuestra atención sólo cuando se han satisfecho las necesidades inferiores de la pirámide. Las fuerzas de crecimiento dan lugar a un movimiento ascendente en la jerarquía, mientras que las fuerzas regresivas empujan las necesidades prepotentes hacia abajo en la jerarquía. Según la pirámide de Maslow, dispondríamos de:

a) Necesidades básicas

Son necesidades fisiológicas básicas para mantener la homeostasis (referente a la salud); dentro de estas, las más evidentes son:

- Necesidad de respirar, beber agua, y alimentarse.
- Necesidad de mantener el equilibrio del pH y la temperatura corporal.
- Necesidad de dormir, descansar y eliminar los desechos.
- Necesidad de evitar el dolor y tener relaciones sexuales.

b) Necesidades de seguridad y protección

Surgen cuando las necesidades fisiológicas se mantienen compensadas. Son las necesidades de sentirse seguro y protegido; incluso desarrollar ciertos límites de orden. Dentro de ellas se encuentran:

- Seguridad física y de salud.
- Seguridad de empleo, de ingresos y recursos.
- Seguridad moral, familiar y de propiedad privada.

c) Necesidades de afiliación y afecto

Están relacionadas con el desarrollo afectivo del individuo, son las necesidades de asociación, participación y aceptación. Se satisfacen mediante las funciones de servicios y prestaciones que incluyen actividades deportivas, culturales y recreativas. El

ser humano por naturaleza siente la necesidad de relacionarse, ser parte de una comunidad, de agruparse en familias, con amistades o en organizaciones sociales. Entre estas se encuentran: la amistad, el compañerismo, el afecto y el amor.

d) Necesidades de estima

Abraham Maslow describió dos tipos de necesidades de estima: una alta y otra baja.

1. **Estima alta**, se refiere a la necesidad del respeto a uno mismo, e incluye sentimientos tales como confianza, competencia, maestría, logros, independencia y libertad.
2. **Estima baja**, se refiere al respeto de las demás personas: la necesidad de atención, aprecio, reconocimiento, reputación, estatus, dignidad, fama, gloria, e incluso dominio.

La disminución de estas necesidades se refleja en una baja autoestima y el complejo de inferioridad.

e) Autorrealización o Autoactualización

Este último nivel es algo diferente y A. Maslow utilizó varios términos para denominarlo: «motivación de crecimiento», «necesidad de ser» y «autorrealización». Son las necesidades más elevadas, que se hallan en la cima de la jerarquía, y a través de su satisfacción, se encuentra un sentido a la vida mediante el desarrollo potencial de una actividad. Se llega a esta cuando todos

los niveles anteriores han sido alcanzados y completados, al menos, hasta cierto punto.

➤ **Personas autorrealizadas**

Abraham Maslow consideró autorrealizados a un grupo de personajes históricos que estimaba cumplían dichos criterios: Abraham Lincoln, Thomas Jefferson, Mahatma Gandhi, Albert Einstein, Eleanor Roosevelt, William James, entre otros. Abraham Maslow dedujo de sus biografías, escritos y actividades, una serie de cualidades similares; estimaba que eran personas:

1. Centradas en la realidad, que sabían diferenciar lo falso o ficticio de lo real y genuino;
2. Centradas en los problemas, que enfrentaban los problemas en virtud de sus soluciones;
3. Con una percepción diferente de los significados y los fines.

En sus relaciones con los demás, eran personas:

- Con necesidad de privacidad, sintiéndose cómodos en esta situación;
- Independientes de la cultura y el entorno dominante, basándose más en experiencias y juicios propios;
- Resistentes a la enculturación, pues no eran susceptibles a la presión social; eran inconformistas;
- Con sentido del humor no hostil, prefiriendo bromas de sí mismos o de la condición humana;

- Buena aceptación de sí mismo y de los demás, tal como eran, no pretenciosos ni artificiales;
- Frescura en la apreciación, creativos, inventivos y originales;
- Con tendencia a vivir con más intensidad las experiencias que el resto de la humanidad.

f) Metanecesidades y metapatologías

Abraham Maslow también aborda de otra forma la problemática de lo que es *autorrealización*, hablando de las necesidades impulsivas, y comenta lo que se necesitaba para ser feliz: verdad, bondad, belleza, unidad, integridad y trascendencia de los opuestos; vitalidad, singularidad, perfección y necesidad, realización, justicia y orden, simplicidad, riqueza ambiental, fortaleza, sentido lúdico, autosuficiencia, y búsqueda de lo significativo.

Cuando no se colman las necesidades de autorrealización, surgen las metapatologías, cuya lista es complementaria y tan extensa como la de metanecesidades. Aflora entonces, cierto grado de cinismo, los disgustos, la depresión, la invalidez emocional y la alienación.

➤ Características generales de la teoría de A. Maslow:

- Sólo las necesidades no satisfechas influyen en el comportamiento de las personas, pero la necesidad satisfecha no genera comportamiento alguno.
- Las necesidades fisiológicas nacen con la persona, el resto de las necesidades surgen con el transcurso del tiempo.

- A medida que la persona logra controlar sus necesidades básicas aparecen de manera gradual necesidades de orden superior; no todos los individuos sienten necesidades de autorrealización, debido a que es una conquista individual.
- Las necesidades más elevadas no surgen en la medida en que las más bajas van siendo satisfechas. Pueden ser concomitantes, pero las básicas predominarán sobre las superiores.
- Las necesidades básicas requieren para su satisfacción un ciclo motivador relativamente corto, en contraposición, las necesidades superiores requieren de un ciclo más largo.

Aún cuando algunos opinan que los esquemas conceptuales de Herzberg, hacen un inventario general de incentivos y de eventos externos que pueden reforzar el desempeño e inducir estados de interés y satisfacción en relación con el trabajo, no constituyen propiamente una teoría, pues se centraron exclusivamente en los determinantes externos de los procesos de motivación y satisfacción, ignorando las condiciones internas del individuo (la jerarquía de las necesidades de Maslow o el concepto de expectativa de Tolman), pero no se propusieron definiciones de estos dos términos “motivación” y “satisfacción” ni se establecieron las distinciones entre uno y otro; se evidenció que la motivación y la satisfacción son dos procesos diferentes, cada uno de los cuales se asocia a un grupo de variables externas: la motivación a factores intrínsecos del puesto de trabajo, y la satisfacción a las condiciones

organizacionales generales, pero también a factores intrínsecos.

Con base en lo anterior, podemos concluir que si las empresas logran diseñar apropiada y convenientemente los puestos de trabajo y se aseguran de la calidad de ciertas condiciones organizacionales y administrativas, podrán contar con niveles deseables de rendimiento y satisfacción de su fuerza laboral. Este enfoque sentó las bases para el desarrollo de ideas y programas sobre calidad de vida en el trabajo y teorías y técnicas para el enriquecimiento y complejización del trabajo.

Teoría de las necesidades: David McClelland

David McClelland y sus colaboradores ofrecen una forma muy diferente de concebir las necesidades. Desde el principio buscaban la explicación del éxito industrial relativo de ciertos países, por ejemplo, ¿por qué tiene más éxito los Estados Unidos que otros países? El investigador y su equipo atribuyeron el éxito al predominio de la necesidad de logro que manifestaban muchos administradores de los países industrializados (McClelland, 1961). Posteriormente, sus investigaciones se ampliaron a tres necesidades: 1) Necesidad de Logro, 2) Necesidad de Afiliación y, 3) Necesidad de Poder.

- a. La *necesidad de logro*, refleja el afán del individuo por alcanzar objetivos y demostrar su competencia. Las personas que tienen un grado elevado de tal necesidad dirigen su energía a terminar una tarea rápido y bien.

- b. La *necesidad de afiliación* describe la necesidad de afecto, amor e interacción con la sociedad.
- c. La *necesidad de poder* refleja el interés por ejercer el control en el trabajo personal y el de otros. Los monarcas, gobernantes, líderes políticos y algunos ejecutivos de grandes empresas seguramente tienen elevada necesidad de poder (Gordon, 1997).

McClelland descubrió que todas las personas tienen cada una de estas tres necesidades en cierto grado; sin embargo, no hay dos personas que las tengan exactamente en las mismas proporciones. Por ejemplo, una persona tendrá gran necesidad de logro, pero poca necesidad de afiliación. Otra podría tener una alta necesidad de afiliación pero poca necesidad de poder (Dessler, 1991).

Con base en las numerosas investigaciones realizadas, se ha comprobado que las personas con necesidad de logro sobresalen en las actividades empresariales como dirigir su propio negocio, o una unidad independiente dentro de una corporación. Aunque son excelentes en su rendimiento personal, generalmente no influyen en otros para que sean eficientes.

Teoría de la equidad: Stacey Adams

La teoría de la Equidad, propuesta por Adams (1963-1995), es una de las más importantes respecto a lo que hace a la gente productiva, y que ha resultado de mayor utilidad para los gerentes, conformada por una serie de conceptos relacionados con la forma como se percibe la justicia. Según esta teoría, la principal fuerza motivadora

es la lucha por lo que se considera justo. Trata de explicar las relaciones entre individuos y grupos, y los efectos que sobre dichas relaciones puede tener la desigualdad percibida.

Stacey Adams, al diseñar esta teoría, afirma que las personas tienden a juzgar la justicia al comparar sus insumos y contribuciones en el empleo, con las recompensas que reciben, y además, con el de otras personas dentro de su empresa y en la sociedad (Davis y Newstrom, 1994). La gente hace comparaciones en su trabajo, por ejemplo: si a un joven profesional le ofrecen un empleo calificado y un sueldo por encima de lo esperado en su primer empleo, irá a trabajar entusiasmado y satisfecho. Pero, ¿cómo reaccionaría si poco después se entera de que un compañero de estudios -otro recién egresado, con un perfil similar al suyo-, gana 30% más que él? Con seguridad se sentirá molesto. Aunque el sueldo está por encima de lo esperado, de pronto deja de ser importante. La cuestión ahora es la recompensa relativa y lo que considera justo. Existen evidencias para concluir que los empleados comparan con los demás lo que entregan y lo que reciben en su puesto, y que las desigualdades pueden influir en el esfuerzo que le dedican (Robbins, 1998).

La teoría especifica las condiciones bajo las que un empleado percibirá que los beneficios del puesto son justos. Los componentes del modelo propuesto por Adams son: los insumos, los resultados, la persona comparable y la equidad-desigualdad.

Teoría de las expectativas: Víctor Vroom

La teoría de las expectativas busca explicar diferencias entre los individuos y las situaciones. Debido a que ha recibido mucho apoyo de las investigaciones y a que es fácil de aplicar en entornos de negocios, tiene implicaciones importantes para los administradores (Stoner, 1994).

Expectativas, Resultados y Comportamiento en el trabajo. Este modelo se basa en cuatro supuestos referentes al comportamiento en las organizaciones:

1. El comportamiento depende de una combinación de fuerzas en los individuos y en el ambiente;
2. Las personas toman decisiones conscientes sobre su comportamiento;
3. Las personas tienen distintas necesidades, deseos y metas;
4. Las personas escogen entre varias opciones de comportamientos, basándose en sus expectativas de que determinado comportamiento les produzca el resultado deseado.

Todo lo anterior se sintetiza en el modelo de expectativas, cuyos componentes principales son:

- a. **Esperanza de éxito en el desempeño:** Los individuos esperan ciertas consecuencias de su comportamiento. Estas expectativas, a su vez, afectan su decisión sobre cómo deben ser. Un trabajador que piensa exceder las cuotas de ventas

puede esperar felicitaciones, bonos, ninguna reacción, incluso hostilidad de sus colegas.

- b. **Valencia.** El resultado de una conducta tiene una valencia específica (poder para motivar), el cual cambia de una persona a otra. Para el administrador que valora el dinero y el logro, un cambio a un puesto mejor pagado en otra ciudad puede tener una valencia alta, pero otro que valora la afiliación con sus colegas y amigos, puede darle una valencia baja a la misma transferencia.
- c. **Expectativa de esfuerzo-desempeño.** Las expectativas de la gente acerca de qué tan difícil será el desempeño exitoso afectarán sus decisiones en relación al desempeño. Ante la posibilidad de escoger, el individuo tiende a elegir el nivel de desempeño que parece tener mejor oportunidad de lograr un resultado que le permita valorarse frente a sí mismo y a los demás.

Si queremos hacer un análisis detallado de las motivaciones que cada individuo tiene y que lo hacen desempeñar su trabajo de una forma determinada, o queremos investigar el nivel de motivación de los empleados de una organización, no podemos quedarnos con una sola teoría de la motivación, puesto que la motivación está determinada por múltiples factores y como ya vimos anteriormente, tenemos varios autores que han presentado diferentes teorías, que tienen mucha validez y aplicabilidad, y aunque tienen diferentes enfoques, no pretenden chocar entre si, sino que se complementan y nos permiten hacer un estudio más

completo de los motivos que afectan la satisfacción y el rendimiento laboral.

El entorno ha venido cambiando rápidamente, y esto ocasiona a la vez, cambios en las organizaciones, que deben adaptarse a ese entorno de continuo más exigente, donde la globalización ha jugado un papel muy importante en las preferencias del mercado. Esto ha traído como consecuencia, un cambio de paradigma en administración, y parte de ese nuevo paradigma es la aceptación del capital humano como el recurso estratégico por excelencia, para el desarrollo organizacional dentro de un marco de vertiginosos cambios y un marcado nivel de incertidumbre. Esta situación ha sido muy bien expuesta por el licenciado Abel Cortese en su ensayo sobre “Las emociones y la adaptación al cambio” (2001). Esto implica que las organizaciones deben procurar garantizarles a sus empleados unas condiciones de trabajo adecuadas y un trato justo, que les permita sentirse satisfechos con su trabajo y mejorar su rendimiento laboral, para que se sientan comprometidos con el logro de los objetivos de la organización.

Cómo facilitar la Motivación de los Trabajadores

Con gran frecuencia los psicólogos organizacionales somos contactados por empresarios, que buscan una cura mágica al problema de desmotivación de sus empleados. Pero esta “*cura milagrosa*” difícilmente se logra, puesto que el “diagnóstico” de desmotivación obedece básicamente a baja en la producción, la cual asocian a desmotivación generalmente por razones salariales, y pretenden solucionar esta desmotivación

con unas charlas sobre motivación, sin que haya previamente un diagnóstico que nos permita identificar las causas de dicha desmotivación. Por eso, es importante tener en cuenta que la motivación depende de múltiples factores, los cuales podemos resumir en factores de la organización, factores del trabajo y factores del entorno laboral, sumados a los factores individuales que son determinantes en este proceso, pues están estrechamente relacionados con las necesidades del individuo.

Después de reflexionar sobre lo anterior, se hace necesario establecer mecanismos de medición y evaluación de la motivación, del clima laboral y de las condiciones individuales y organizacionales, para determinar los factores que están incidiendo en la falta de motivación y analizar los efectos que ocasionan. Una vez que hemos identificado dichos factores, debemos tener en cuenta lo siguiente:

- Priorizar los factores que están incidiendo en la motivación del personal.
- Identificar las necesidades que predominan en el personal de la organización.
- Dotar a los empleados, de recursos, herramientas, procedimientos, tecnología, información, entre otros, que requieran para desempeñar eficientemente su cargo.
- Establecer un plan de acción que incluya el monitoreo permanente de los factores que están incidiendo en la motivación y, en lo posible, modificar

o controlar aquellos aspectos que están generando desmotivación.

- Fomentar espacios que permitan a los trabajadores conocer las metas y resultados de la organización y lo que la organización espera de ellos.
- Crear las condiciones para que todos los trabajadores desarrollen automotivación y que conciban logros e incentivos de acuerdo a sus capacidades.
- Desarrollar habilidades de liderazgo y trabajo en equipo entre miembros de la organización, con el fin de facilitar el logro de los objetivos esperados.
- Fomentar el buen trato entre todos los funcionarios de la organización, procurando una comunicación efectiva entre todos los integrantes de la organización, independiente del nivel donde se encuentren
- Establecer un programa de reconocimientos que otorgue incentivos por buenos resultados, buena gestión, buenas relaciones interpersonales y sentido de pertenencia.
- Concientizarse de la importancia que tiene para el logro de los objetivos de la organización, contar con personal competente, capacitado y motivado.

Calidad de Vida en el Trabajo

“ La Calidad de Vida en el Trabajo” (CVT), es una filosofía de gestión que mejora la dignidad del trabajador, realiza cambios culturales y brinda oportunidades de desarrollo y progreso personal”.

(French, Wendell, 1996). La higiene y la seguridad desde el punto de vista físico y ambiental existen al lado del bienestar psicológico y social. El término calidad de vida en el trabajo (CVT) fue acuñado por Louís Davis, en la década de 1970, cuando desarrollaba un proyecto sobre el diseño de puestos, que según su concepto, se refiere a una preocupación por el bienestar general y la salud de los colaboradores cuando desempeñan sus actividades. Algunos autores europeos desarrollaron otros conceptos dentro del enfoque socio-técnico y de la democracia industrial. Hoy en día, el concepto de *Calidad de vida en el trabajo* incluye tanto los aspectos físicos y ambientales, como los psicológicos del centro de trabajo. La Calidad de Vida en el Trabajo, asimila dos posiciones antagónicas:

- Las reivindicaciones de los colaboradores en cuanto al bienestar y la satisfacción en el trabajo y, por la otra, los intereses de las organizaciones en cuanto a los efectos que potencian la productividad y la calidad.

La *Calidad de Vida en el Trabajo* se ha utilizado como indicador de las experiencias humanas en el centro de trabajo y el grado de satisfacción de las personas que desempeñan el trabajo. El concepto de *Calidad de Vida en el Trabajo* implica un profundo respeto por las personas, ya que las organizaciones sólo pueden alcanzar grados elevados de calidad y productividad si cuentan con personas motivadas que tienen una participación activa en sus trabajos y que son recompensadas adecuadamente por sus aportaciones. La competitividad de la organización y, por supuesto, la calidad y la productividad, deben evaluarse, cuando queremos analizar la *Calidad de Vida en el Trabajo*.

Para atender al cliente externo, la organización no debe olvidar al cliente interno. Esto significa que, para satisfacer al cliente externo las organizaciones deben satisfacer antes a sus colaboradores encargados del producto o servicio que ofrecen. Como dice Claus Møller (1978), consultor Danés: “coloque a los empleados en primer lugar y ellos colocarán a los consumidores en primer lugar”. “La organización que invierte en el colaborador está, en realidad, invirtiendo indirectamente en el cliente”. “La administración de la calidad total en las organizaciones depende de la optimización del potencial humano, la cual está en manos de lo bien que se sientan las personas al trabajar en la organización”. “La *Calidad de Vida en el Trabajo* representa la medida en que los miembros de la organización son capaces de satisfacer sus necesidades personales por medio de su trabajo en la organización”.

La calidad de vida en el trabajo es una construcción compleja que envuelve una constelación de factores, como son:

- La satisfacción con el trabajo ejecutado
- Las posibilidades de futuro en la organización
- El reconocimiento por los resultados alcanzados
- El salario percibido
- Las prestaciones recibidas
- Las relaciones humanas dentro del equipo y la organización
- El entorno psicológico y físico del trabajo
- La libertad para actuar y la responsabilidad para tomar decisiones
- Las posibilidades de estar comprometido y participar activamente.

La Calidad de Vida en el Trabajo implica aspectos intrínsecos (contenido) y extrínsecos (contexto) del puesto. Afecta a las actitudes personales y a los comportamientos relevantes para la productividad individual y grupal, como la motivación para el trabajo, la adaptación a los cambios en el entorno laboral, la creatividad y el afán por innovar o aceptar cambios y, sobre todo, agregar valor a la organización.

Modelos de la Calidad de Vida en el Trabajo

El desempeño del puesto y el clima de la organización representan factores importantes que determinan la ca-

lidad de vida en el trabajo. Si esta fuera mala, conducirá a la alienación del empleado y a su insatisfacción, mala voluntad, disminución de la productividad, comportamientos contraproducentes (como ausentismo, rotación, robo, sabotaje, militancia sindical, entre otros.). Una buena calidad conducirá a un clima de confianza y respeto mutuo, en el cual las personas propenden a aumentar sus aportaciones y a elevar sus posibilidades de éxito psicológico, mientras que la gerencia tiende a reducir los mecanismos rígidos de control social.

Puesto que la importancia de las necesidades humanas varía de acuerdo con la cultura de cada individuo y de cada organización, la CVT no sólo está en función de las características individuales (necesidades, valores, expectativas) o situaciones (estructura organizacional, enología, sistemas de recompensas, políticas internas) sino, sobre todo, por la actuación sistémica de las características individuales y organizacionales. Ello explica por qué diversos autores presentan modelos de Calidad de Vida en el Trabajo. A continuación veremos los tres más importantes, que son el Modelo de Nadler y Lawler, el de Hackman y Oldhan y el de Walton, que se explican así:

Modelo de Nadlery Lawler

Según Nadler y Lawler (1982), la calidad de vida en el trabajo se basa en cuatro aspectos:

1. La participación de los colaboradores en las decisiones.

2. La reestructuración del trabajo en razón del enriquecimiento de las tareas y de los grupos autónomos de trabajo.
3. La innovación del sistema de recompensas de modo que influya en el clima de la organización.
4. La mejora del entorno laboral por cuanto se refiere a las condiciones físicas y psicológicas, el horario de trabajo, entre otros aspectos.

La calidad de vida en el trabajo mejorará en la medida en que se incrementen estos cuatro aspectos.

Modelo de Hackman y Oldhan

Hackman y Oldhan (1975), presentan un modelo de la calidad de vida en el trabajo según el cual las dimensiones del puesto producen estados psicológicos críticos que conducen a resultados personales y laborales que afectan la CVT. Las dimensiones del puesto son:

1. Variedad de habilidades. El puesto debe requerir diferentes y variadas habilidades, conocimientos y competencias de la persona.

2. Identidad de tarea. El trabajo debe ser realizado de principio a fin por una persona para que pueda percibir su resultado.

3. Significado de la tarea. La persona debe tener una clara percepción de las consecuencias y las repercusiones que su trabajo tiene en el trabajo de otras.

4. Autonomía. La persona debe tener la responsabilidad personal de planificar y ejecutar las tareas y autonomía propia e independencia para su desempeño.

5. Realimentación de! propio trabajo. La tarea debe proporcionar realimentación de regreso a la persona para que ésta pueda autoevaluar su desempeño,

6. Realimentación extrínseca. Los superiores jerárquicos o los clientes deben proporcionar realimentación por el desempeño de la tarea.

7. Interrelación. La tarea debe permitir el contacto interpersonal del ocupante con otras personas o con clientes; internos y externos.

Según diferentes autores, las dimensiones del puesto son determinantes de la calidad de vida en el trabajo porque ofrecen recompensas intrínsecas que producen satisfacción en el trabajo y automotivan a las personas para trabajar. Con el fin de diagnosticar el trabajo, Hackman y Oldhan utilizan un modelo de investigación basado en un inventario de diagnóstico de las características del puesto, el cual permite medir el grado de satisfacción y de motivación interna para el diagnóstico de la CVT.

Modelo de Walton

Según Walton, existen ocho factores que afectan la calidad de vida en el trabajo, a saber:

1. Compensación justa y adecuada. La justa distribución de la compensación depende de qué tan adecuada sea la remuneración por el trabajo que desempeña la persona, de la equidad interna

(el equilibrio entre las remuneraciones dentro de la organización) y de la equidad externa (el equilibrio con las remuneraciones del mercado de trabajo).

- 2. Condiciones de seguridad y salud en el trabajo.** Éstas incluyen las dimensiones de la jornada laboral y el entorno físico adecuado para la salud y el bienestar de la persona.
- 3. Utilización y desarrollo de capacidades.** Se deben brindar oportunidades para satisfacer la necesidad de utilizar las habilidades y los conocimientos del trabajador, para desarrollar su autonomía y auto-control y para obtener información sobre el proceso total del trabajo, así como realimentación acerca de su desempeño.
- 4. Oportunidades de crecimiento continuo y seguridad.** Se debe ofrecer la posibilidad de hacer carrera en la organización, de crecimiento y desarrollo personal y de seguridad de un empleo duradero.
- 5. Integración social en la organización.** Esto implica eliminar barreras jerárquicas que marcan distancias, brindar apoyo mutuo, franqueza interpersonal y ausencia de prejuicios.
- 6. Constitucionalismo.** Se entiende como la institución de normas y reglas de la organización, derechos y deberes del trabajador, recursos contra decisiones arbitrarias y un clima democrático dentro de la organización.

- 7. Trabajo y espacio total de vida.** El trabajo no debe absorber todo el tiempo ni la energía del trabajador en detrimento de su vida familiar y particular, de su tiempo de ocio y sus actividades comunitarias.
- 8. Relevancia social de la vida laboral.** El trabajo debe ser una actividad social que enorgullezca a la persona por formar parte de una organización; la cual debe tener una actuación y una imagen delante de la sociedad, responsabilidad social, responsabilidad por los productos y servicios que ofrece, prácticas de empleo, reglas bien definidas de funcionamiento y de administración eficiente.

Clima Organizacional

El clima organizacional constituye la forma de ser de una organización y está conformado por la multiplicidad de aspectos que hacen parte de su configuración global. Refleja los valores, las actitudes y las creencias de los miembros de una compañía y está íntimamente ligado a la motivación de los trabajadores. Por lo tanto, es favorable cuando las condiciones de trabajo logran satisfacer las necesidades de los empleados.

El clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo. Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente. El clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral. El clima constituye la personalidad de la organización.

El clima organizacional tiene influencia sobre diferentes aspectos de la organización; por lo tanto, constituye

un importante indicador de calidad de vida dentro de la misma. Está estrechamente ligado a los procesos motivacionales dentro de la empresa y puede convertirse en el mejor aliado o en el mayor de los obstáculos para la ejecución de las estrategias empresariales, tanto a nivel interno como externo. Por lo tanto el clima organizacional es de vital importancia en el desarrollo de una organización dentro del contexto social, ya que determina la posibilidad de llevar a cabo los fines y objetivos de la organización y de los individuos dentro de la misma.

La evaluación del clima organizacional respecto al estrés laboral, nos permitirá:

- Evaluar fuentes de conflicto, de estrés y de insatisfacción que contribuyen al desarrollo de actitudes negativas frente a la organización.
- Iniciar y sostener cambios sobre elementos específicos en busca del mejoramiento continuo.
- Mantener niveles de desarrollo de la organización y prever posibles problemas que puedan surgir alterando los niveles de eficiencia y calidad de la empresa, y por tanto, afectando la capacidad competitiva de la misma.
- Toda situación de trabajo demanda en el individuo un conjunto de características físicas y psicológicas; por lo tanto, la forma de comportarse un individuo en la ejecución de su trabajo o frente a la organización en si misma, no depende solamente de las características personales sino también de los elementos que constituyen el clima organizacional.

Es por esto que podemos afirmar que el clima organizacional se convierte en un indicador de salud dentro de la organización.

Recomendaciones para mejorar el Clima Organizacional

- Cada vez que se realicen estudios de clima organizacional, se deben presentar los resultados de dichas encuestas a las diferentes áreas.
- A través de reunión, conocer las experiencias del área de Administración Planta en aspectos de Gestión Humana (estilos de dirección, confianza mutua, autonomía y trabajo en equipo) con el fin de implementarlos en las otras áreas.
- Establecimiento de una política clara de comunicación entre la Dirección, Jefes de Departamento y colaboradores en general.
- Compromiso de la Gerencia General a través del establecimiento de una política que fomente la cultura del trabajo en equipo y que permita generar espacios de participación de todos los trabajadores.
- Conformación de equipo de líderes institucionales que apoyen el proceso de mejoramiento del clima organizacional.
- Formación de líderes en aspectos como: liderazgo, comunicación asertiva, trabajo en equipo, con el fin de fomentar procesos de cambio al interior de la empresa.

- Seguimiento a los líderes que se capaciten, donde se brinde asesoría y apoyo en los proyectos que emprendan en los diferentes departamentos.
- Crear incentivos y reconocimiento para las áreas que fomenten el trabajo en equipo.
- Talleres de formación humana dirigidos a población blanco, donde se trabajen temas como: comunicación efectiva, resolución de conflictos, entre otros.
- Realizar actividades de integración de los trabajadores y sus familias, con el fin de fortalecer la identidad y pertenencia institucional. La familia puede ser un excelente aliado de las organizaciones, para todas las campañas y demás actividades que deseen realizar. Ejemplo: campañas de comportamiento seguro y autocuidado.
- Fomentar en los trabajadores la expresión de inquietudes, quejas, sugerencias, sentimientos a través de buzón de sugerencias, periódico, carteleras.
- Fomentar las reuniones periódicas con presencia de los jefes, ya que estas surten un gran efecto en las relaciones del equipo de trabajo (exposición de problemas, soluciones y responsabilidades).
- Realizar reuniones entre las diferentes áreas de la organización, cuando existan problemas inter-áreas.
- Realizar seguimiento a todas las actividades y compromisos que surjan de las reuniones e

inspecciones que se realicen (participación de asesor S.O.).

- Promover estrategias para conocer el trabajo de las diferentes áreas y grupos. (se debe tener una visión global de la empresa y su engranaje).
- Fomentar un clima de respeto, trabajo en equipo y solidaridad, entre todos los funcionarios de la organización.

Factores Psicosociales y Estrés Laboral

Los factores de riesgo psicosociales son producto de la interacción entre las características individuales, las condiciones internas de trabajo y las condiciones externas; dependiendo de la calidad de estas variables se pueden convertir en un factor protector o de riesgo para los trabajadores y, por ende, para la empresa.

La interrelación negativa entre las condiciones laborales (medio ambiente de trabajo, tareas y características de la organización laboral) y los factores humanos (capacidades, necesidades, expectativas del trabajador, costumbres, cultura y las condiciones personales fuera del trabajo), originan consecuencias nocivas en tres aspectos fundamentales: el rendimiento en el trabajo, la satisfacción laboral y la salud del trabajador.

El Comité Mixto de la Organización Internacional del Trabajo OIT y de la Organización Mundial de la Salud OMS, Ginebra 1984, definió los factores psicosociales como: “Las 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, pueden influir en la salud y en el rendimiento y la satisfacción en el trabajo”. Estos factores psicosociales –a su vez-, los clasificaron en tres grupos:

- 1. Derivados de la organización y concepción del trabajo.** Hacen referencia a las políticas generales de la organización en relación con estabilidad laboral, estilo de liderazgo, condiciones salariales, posibilidades de ascenso y progreso personal, manejo de las comunicaciones internas, horarios de trabajo, respuesta a expectativas y aspiraciones de los trabajadores, características del grupo de trabajo y relaciones interpersonales.
- 2. Derivados del tipo de trabajo:** Comprende los factores relacionados con la automatización de los procesos, de la monotonía de las tareas, del nivel de responsabilidad asignado y del uso inadecuado de las aptitudes.
- 3. Endógenos y Exógenos:** Son aquellos factores atribuibles al ser humano. Los endógenos se refieren a aspectos tales como la edad, el sexo, las aptitudes, la vulnerabilidad, aspectos genéticos, antecedentes psicológicos y las motivaciones individuales; las cuales por sí mismas no hacen referencia a factores organizacionales, pero sí condicionan los resultados de la exposición a dichos factores en términos de susceptibilidad. Los exógenos hacen referencia a las experiencias familiares, las condiciones culturales y

el contexto social en general. Los factores endógenos y exógenos, junto con los organizacionales, pueden influir de manera desfavorable sobre los individuos, ya que provocan entre ellos un efecto sinérgico.

Otra clasificación de los factores psicosociales, derivadas de la OIT – OMS, los agrupa de la siguiente manera:

- 1. Condiciones del ambiente de Trabajo:** riesgos físicos, químicos, biológicos, ergonómicos, entre otros.
- 2. Gestión o manejo del recurso humano y organización del trabajo:** niveles muy altos de responsabilidad; relaciones con superiores o con subordinados inadecuadas; estilo autocrático de dirección; ausencia o insuficiente inducción; entrenamiento o capacitación para el puesto; trabajos no creativos o sin iniciativa; dificultades en la comunicación formal e informal; cambios tecnológicos no planeados; trabajos con poca estabilidad; ambientes de trabajo peligroso; vinculación laboral inestable o a corto plazo; elevada presión frente al desempeño laboral; monto y tipo de salario, no especificación de los roles puntuales de trabajo.
- 3. Organización de los horarios de trabajo:** Ausencia de pausas de descanso, ritmo de trabajo elevado, ritmo impuesto por la máquina o por la cadena, trabajos nocturnos; trabajo por turnos; horas extras; jornadas extensas de trabajo.

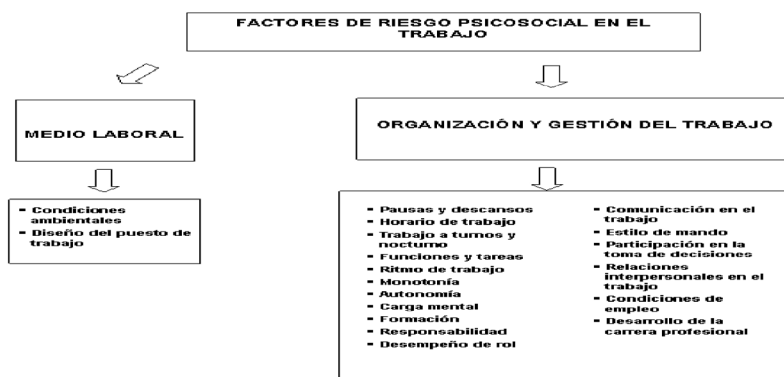
4. **Características o contenido de la tarea:** Elevada dificultad de la misma; tareas sub-demandantes; elevado volumen de operaciones; trabajos repetitivos y trabajos monótonos; imposibilidad de modificar el trabajo; imposibilidad o limitación de tomar decisiones o ejercer el control sobre el trabajo; incompatibilidad de la tarea con aptitudes, intereses o condiciones físicas o psicológicas del trabajador; ambigüedad de funciones.
5. **Carga mental:** El apremio de tiempo la complejidad-rapidez; trabajos minuciosos y de precisión; aquellos que incrementan el nivel de fijación de la atención; los que requieren un número elevado de operaciones mentales; los trabajos o tareas con gran cantidad de estímulos perceptuales; el número elevado de elecciones de varias piezas en la ejecución; trabajos sin contenidos o incompletos.
6. **Patrones de desgaste por tipo de trabajo o producción y tecnologías:** Trabajo automatizado; trabajo mecanizado, trabajo manufacturero, trabajo artesanal.
7. **Perfil psicológico y condiciones del trabajador:** Entre las características del individuo que se tienen presentes en el perfil psicológico están, entre otras: edad, género, personalidad, estado civil, aptitudes para la tarea, actitudes, roles, cultura, relaciones familiares y comunitarias; concepto de sí mismo; nivel académico; actitudes frente a la tarea o a las condiciones de trabajo; condiciones desfavorables de recreación, vivienda, servicios de salud y asistencia social para el trabajador y su familia; adecuado nivel nutricional.

Los factores psicosociales se analizan a través del estudio de variables tales como la motivación para el trabajo, sus efectos en la satisfacción, la relación de esta con la salud psicológica del individuo y las condiciones de riesgo que encierran las tareas que se ejecutan en un cargo y su efecto en la percepción, sentimiento y actitud del trabajador.

Factores de Riesgo Psicosocial

Los factores de riesgo psicosociales, son causas o situaciones que producen efectos negativos sobre la salud del trabajador; provocan insatisfacción y baja en la producción.

Se definen también como: “Condición o condiciones del individuo, del medio extra-laboral o del medio laboral, que bajo determinadas condiciones de intensidad y de tiempo de exposición, generan efectos negativos en el trabajador o trabajadores, en la organización y en los grupos, y por último, producen estrés, el cual tiene efectos a nivel emocional, cognoscitivo, a nivel del comportamiento social y laboral y a nivel fisiológico”.



Estudios realizados sobre factores de riesgo psicosociales, confirman que la salud física peligra cuando el medio de trabajo deshumaniza a la persona, por una combinación de factores que lo exponen a riesgos físicos y psicosociales. Se ha establecido una relación entre el trabajo monótono, rutinario, efectuado en un ambiente poco estimulante propio de la producción en masa y diferentes categorías de afecciones orgánicas, trastornos fisiológicos y otras enfermedades (Cox 1980).

La sobrecarga de trabajo puede ser: cuantitativa, cuando hay demasiado trabajo que hacer; o cualitativa, cuando el trabajo es demasiado difícil. Varias categorías de trastornos del comportamiento y síntomas de disfunciones se atribuyen a una carga excesiva de trabajo (Coopere y Marshall, 1976; Kasl 1973).

La estructura orgánica de una empresa, el ambiente laboral, sus políticas, la ausencia de participación en la toma de decisiones, la limitación de la iniciativa y la falta de consulta, constituyen un conjunto de elementos que influyen en gran medida en el bienestar de los trabajadores. Tanto French y Caplan (1973) así como Kroes y Colaboradores (1974), indican que un nivel más elevado de participación, contribuye a un aumento de la productividad, a un mejor rendimiento, a un grado menor de inestabilidad de la mano de obra y a una disminución de las enfermedades físicas y mentales.

También se ha establecido una asociación entre el estrés profesional y las relaciones en el medio de trabajo; es decir, las relaciones del trabajador con sus colegas, sus superiores y sus subordinados y el apoyo social que le prestan los mismos (Payen, 1980).

Finalmente, no podemos pasar por alto, las condiciones extra-laborales, tales como el desempleo, el subempleo, la inestabilidad laboral, y las condiciones socioeconómicas precarias como la violencia, la familia numerosa, la alimentación deficiente, las cuales son cada vez más frecuentes y generalmente aparecen combinadas, lo que permite colocar al trabajador en una posición de mayor vulnerabilidad o debilidad para enfrentar las circunstancias estresantes de origen laboral.

El estrés laboral surge como consecuencia de los factores de riesgo psicosociales, o sea, cuando uno o varios de esos factores en el trabajo coexisten de una forma inadecuada, trayendo consigo efectos negativos a nivel de cognoscitivo, emocional, fisiológico y conductual; tales como estrés laboral, ausentismo, insatisfacción, depresión, desinterés, falta de compromiso y disminución de la productividad. Teniéndose en cuenta lo anterior, podemos definir el estrés como la respuesta física o emocional ante un estímulo interno o externo, que se percibe como amenazante y que genera tensión.

El estrés laboral es uno de los aspectos que más investigación ha suscitado en los últimos tiempos, probablemente como consecuencia del creciente número de trabajadores afectados por este creciente fenómeno. Tanto así que algunos la llaman “la enfermedad del siglo XXI”. Además, el creciente impulso que recibe el tema de Calidad de vida laboral (Mohrman, 1986) y los mecanismos y estrategias para incrementarla, también han contribuido sin duda a hacer del estrés laboral uno de los temas más estudiados.

El estrés está muy relacionado con el trabajo, en especial, porque lo que las personas piensan de su trabajo, también está relacionado con lo que piensan de su vida en general, por lo tanto, cualquier situación que afecte su trabajo, afectará directa o indirectamente su vida. Es por esto, que la insatisfacción laboral, muchas veces ocasiona reacciones de estrés, que si no se controlan a tiempo, puede volverse un problema grave que se manifestará a través de síntomas físicos, emocionales o comportamentales.

El Decreto 1832 de 1994, por el cual se adopta la Tabla de Enfermedades Profesionales, señala en el Artículo 1º, Numeral 42, las patologías causadas por estrés en el trabajo: “Trabajos con sobrecarga cuantitativa, demasiado trabajo en relación con el tiempo para ejecutarlo, trabajo repetitivo combinado con sobrecarga de trabajo. Trabajos con técnicas de producción en masa, repetitiva o monótona o combinada con ritmo o control impuesto por la máquina. Trabajos por turnos, nocturnos y trabajos con estresantes físicos con efectos psicosociales, que produzcan estados de ansiedad y depresión, infarto del miocardio y otras urgencias cardiovasculares, hipertensión arterial, enfermedad acido-péptica severa o colon irritable”.

Para el estudio de los factores de riesgo psicosociales planteados en la encuesta de Bocanument - Berján, se tienen en cuenta cinco factores causales, que se explicarán a continuación, relacionados con variables del entorno psicológico y físico del trabajador.

Factores Causales de Estrés Laboral

1. Contenido de la tarea

Hace referencia a la relación entre el trabajador y la labor que realiza; en los factores asociados se encuentran:

Rutina	Capacidad personal para desarrollar la tarea	Satisfacción
Plasticidad	Repetitividad	Monotonía
Autonomía	Iniciativa y toma de decisiones	Responsabilidad
Identificación del producto	Carga mental	Carga sensorial
Satisfacción laboral		

2. Administración del tiempo

Permite el análisis de la percepción que tiene el empleado acerca del ritmo de trabajo, la jornada y los períodos de descanso.

3. Gestión de personal

Evalúa los procesos relacionados con el manejo de personal, como son: inducción, posibilidades de capacitación, actividades del programa de salud ocupacional, y los programas de bienestar que la empresa implementa para el trabajador y la familia.

4. Relaciones interpersonales

Analiza el vínculo entre el empleado, sus superiores y compañeros de trabajo, evaluando adicionalmente la percepción de sí mismo respecto a los métodos de supervisión utilizados en la compañía.

Alteraciones Físicas y Psíquicas asociadas a Situaciones estresantes derivadas del Trabajo

Se reporta una serie de síntomas de carácter fisiológico y psicológico (cognitivo, emocionales y comportamentales) asociados con el estrés de cualquier origen; dichos síntomas, no son exclusivos del estrés por lo cual deben ser contextualizados.

Según Bocanument–Berján, el grado de peligrosidad de los factores de riesgo psicosociales se categoriza en: Bajo, medio y alto, de acuerdo a ello es el nivel de intervención así:

- **Grado de Peligrosidad Bajo:** Los factores de riesgo psicosociales demandan atención progresiva y vigilancia.
- **Grado de Peligrosidad Medio:** Los factores de riesgo psicosociales exigen atención urgente, o lo antes posible.
- **Grado de peligrosidad Alto:** Los factores de riesgo psicosociales exigen corrección inmediata.

La evaluación de las condiciones generadoras de estrés en el trabajo, deben incluir los siguientes aspectos:

1. Condiciones ambientales
2. Factores intrínsecos al puesto de trabajo
3. Condiciones de la organización
4. Clima organizacional

5. Indicadores de absentismo, accidentalidad y rotación de personal.

La Resolución 2646 de 2008, tiene como objeto establecer disposiciones y definir las responsabilidades de los diferentes actores sociales, en cuanto a la identificación, evaluación, prevención, intervención y monitoreo permanente de la exposición a los factores de riesgo psicosocial en el trabajo, así como el estudio y determinación de origen de patologías presuntamente causadas por el estrés ocupacional. Esta Resolución, en su Artículo 6° establece la obligatoriedad por parte de los empleadores, de identificar, como mínimo, los siguientes aspectos enmarcados en las categorías de factores existentes en las empresas:

- a. Gestión Organizacional
- b. Características de la organización del trabajo
- c. Características del grupo social de trabajo
- d. Condiciones de la tarea
- e. Carga física
- f. Del medio ambiente de trabajo
- g. Interfase persona-tarea
- h. Jornada de trabajo
- i. Número de trabajadores por tipo de contrato
- j. Tipos de beneficios recibidos a través de los programas de bienestar de la empresa
- k. Programas de capacitación y formación permanente de los trabajadores.

El Artículo 7° de la Res. 2646/2008, establece que los empleadores deben contar con la información de los factores extra-laborales de sus trabajadores, tales como:

- a. Utilización del tiempo libre
- b. Tiempo de desplazamiento y transporte utilizado para ir de la casa al trabajo y del trabajo a la casa
- c. Pertenencia a redes de apoyo social
- d. Características de la vivienda
- e. Acceso a servicios de salud

El Artículo 8° de la Resolución 2646/2008 establece que los empleadores deben identificar y evaluar los factores psicosociales individuales, entre ellos tenemos:

- a. Información sociodemográfica actualizada anualmente y discriminada de acuerdo al número de trabajadores.
- b. Características de personalidad y estilos de afrontamiento.
- c. Condiciones de salud evaluadas con los exámenes médicos ocupacionales del programa de Salud Ocupacional

El mencionado Artículo 8° en su párrafo establece que es necesario hacer un análisis epidemiológico que permita determinar los perfiles de riesgo-protección por área de la empresa.

El Artículo 9° de la Resolución plantea que para evaluar los efectos de los factores psicosociales, los empleadores deben incluir información periódica actualizada, sobre los siguientes aspectos:

- a. Condiciones de salud
- b. Ocurrencia de accidentes de trabajo y enfermedad profesional.
- c. Estadísticas de morbilidad y mortalidad, por accidente de trabajo, enfermedad profesional, enfermedad común.
- d. Ausentismo
- e. Rotación
- f. Rendimiento laboral

Los factores de riesgo psicosociales, deben ser evaluados objetiva y subjetivamente, mediante instrumentos validados en el país y esta información se debe actualizar anualmente. Una vez que los factores de riesgo psicosociales en el trabajo y sus efectos, han sido identificados y evaluados, se procede intervenirlos.

Los empleadores deben implementar programas de vigilancia epidemiológica, de factores de riesgo psicosocial, con el apoyo de expertos y la asesoría de la ARPs, cuando los trabajadores se encuentren expuestos a factores de riesgo psicosociales evaluados como de alto riesgo, o que estén causando efectos negativos sobre la salud, en el bienestar o en el trabajo.

Si queremos tener empleados satisfechos laboralmente, es necesario identificar y evaluar, los riesgos psicosociales,

con el fin de eliminarlos, minimizarlos y controlarlos. Además, es importante reforzar todos aquellos factores protectores, que son los que nos permitirán contrarrestar los efectos de los factores de riesgo psicosociales.

Recomendaciones para prevenir el Estrés Laboral

- Tomar conciencia de los medios de protección disponibles
- Capacitación permanente
- Mejorar relaciones interpersonales
- En lo posible, no mezclar los conflictos familiares con los del trabajo y viceversa.
- Administrar adecuadamente el tiempo (priorizar)
- Manejo adecuado del tiempo libre
- Modificar la conducta emocional laboral
- Identificar y controlar los agentes estresores
- Ser realista
- Definir prioridades
- Organizar el tiempo
- Desarrollar estrategias de enfrentamiento del estrés
- Cambiar el comportamiento laboral inadecuado
- Modificar el estilo de vida que es nocivo
- Realizar actividades físicas, (preferible al aire libre)
- Mantener una dieta balanceada

- Eliminar los malos hábitos (alcohol, cigarrillo, juegos de azar, otros).
- Practicar técnicas de relajación y respiración
- Mantener una relación armoniosa con la familia y los amigos y compañeros de trabajo.
- Fijar objetivos y metas tangibles y alcanzables
- Tener claro que el estrés surge de la interpretación psicológica que se hace de los acontecimientos, y no del acontecimiento en si.
- Aprender que la solución de los problemas empieza cuando los enfrentamos, no cuando los evadimos.
- Fomentar una actitud positiva permanente frente a las diferentes situaciones que nos presenta la vida.
- Atender de forma adecuada las necesidades del organismo, sin caer en excesos.
- Logar un justo equilibrio entre la vida laboral, personal, social y espiritual.
- Dar prioridad al presente, puesto que el pasado ya pasó y el futuro dependerá de lo que hagamos hoy.
- Reforzar los factores protectores, con el fin de contrarrestar los factores de riesgo psicosocial.
- Buscar ayuda cuando la requiera.

Satisfacción Laboral

“La satisfacción en el trabajo es el grado de placer que el empleado obtiene de su trabajo”

(Muchinsky, 2000)

Las primeras teorías de la relación entre la satisfacción y el rendimiento laboral o productividad, se pueden resumir en la afirmación de que un trabajador contento es un trabajador productivo. Sin embargo, mientras algunos expertos opinan que la satisfacción laboral afecta la productividad, se encontró que la mayor parte de estos estudios de la relación partían de diseños que no podían demostrar la causa y el efecto. Otros estudios que han controlado esta posibilidad indican que la conclusión más válida es que la productividad conduce a la satisfacción y no a la inversa. Si se realiza un buen trabajo, se obtendrá una sensación intrínseca de bienestar. Además, en el supuesto de que la organización recompense la productividad, la persona con mucha

productividad obtendrá más reconocimiento verbal, así como mayor sueldo y probabilidad de ascenso. A su vez, estas recompensas incrementan el grado de satisfacción laboral (Robbins Stephen, 1993,1998).

La satisfacción en el trabajo podría definirse como la actitud del trabajador frente a su propio trabajo. Dicha actitud se basa en las creencias y valores de que el trabajador desarrolla su propio trabajo. Las actitudes son determinadas conjuntamente por las características actuales del puesto y por las percepciones que tiene el trabajador de lo que “deberían ser”. Sin embargo, existen tres características del empleado que afectan las percepciones del “debería ser”, y son: *las necesidades, los valores y los rasgos personales*. Así mismo, existen tres aspectos de la situación de empleo que afectan las percepciones del “debería ser”, y estos son: las comparaciones sociales con otros empleados, las características de empleos anteriores y los grupos de referencia.

Si queremos estudiar la satisfacción laboral, podemos establecer dos tipos o niveles de análisis en materia de satisfacción:

1. Satisfacción general: indicador promedio que puede sentir el trabajador frente a las distintas facetas de su trabajo.

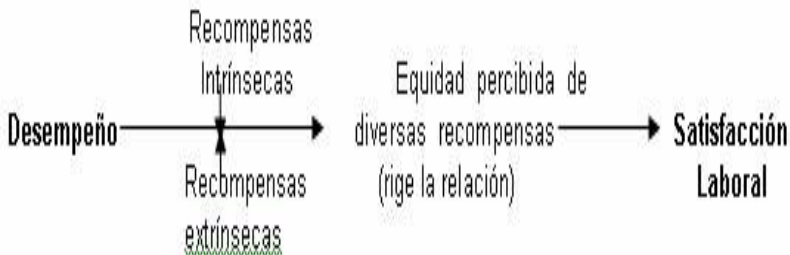
2. Satisfacción por facetas: grado mayor o menor de satisfacción frente a aspectos específicos de su trabajo: reconocimiento, beneficios, condiciones del trabajo, supervisión recibida, compañeros del trabajo, políticas de la empresa.

Los principales factores que determinan la satisfacción laboral son:

- El reto del trabajo
- Los sistemas de recompensa justas
- Las condiciones favorables de trabajo
- Los colegas que brinden apoyo
- La compatibilidad entre personalidad-puesto de trabajo.
- La naturaleza del puesto

Los trabajadores tienden a preferir trabajos que les ofrezcan oportunidades para usar sus habilidades, que posibiliten realizar una variedad de tareas, libertad y retroalimentación sobre cómo se desempeñan de manera que un reto moderado causa placer y satisfacción.

Es por eso que el enriquecimiento del puesto por medio de su expansión vertical puede elevar la satisfacción laboral, porque incrementa la libertad, independencia, variedad de tareas y la retroalimentación sobre su propia actuación.



Modelo de Interacción entre Demandas, Control y Apoyo Social

Jhonson y Hall (1988), y Karasek y Theorell (1990), amplían el modelo de interacción demandas-control, introduciendo la dimensión de apoyo social como moduladora, de tal forma que un nivel alto de apoyo social en el trabajo lo aumenta.

Otro de los factores modificadores, se refiere a la cantidad y calidad de apoyo social que pueden dar los superiores y compañeros de trabajo. Cuando existe, y es adecuado, puede amortiguar parte del potencial del estresor generado por la combinación de las altas demandas o exigencias y el bajo control. Desde este modelo, la prevención del estrés laboral se realizaría optimizando las exigencias laborales, aumentando el control del trabajador sobre sus condiciones laborales e incrementando el apoyo social de jefes, subordinados y compañeros.

El apoyo social ha sido utilizado en muy diversos sentidos como red social, como contactos sociales significativos, como posibilidad de tener personas confidentes a las que se puede expresar sentimientos íntimos, y como compañía humana. Y tiene una función positiva generalizada sobre la salud y una función amortiguadora sobre el estrés.

En cuando al apoyo social, también varios autores (Schaefer y otros, 1982) han distinguido entre el apoyo emocional, tangible e informacional. House (1981), por su parte, diferenció entre apoyo emocional (muestras de empatía, amor y confianza), instrumental (conductas

o acciones tangibles dirigidas a solucionar el problema concreto de la persona receptora), informativo (la información útil que se recibe para afrontar el problema) y valorativo (información de autoevaluación o para las comparaciones sociales). El apoyo social está integrado por cuatro factores:

1. Orientación directiva
2. Ayuda no directiva
3. Interacción social positiva
4. Ayuda tangible (Barrera y Ainlay, 1983)

Por tanto, “el apoyo social en el trabajo hace referencia a las relaciones interpersonales entre los compañeros, y entre subordinados y jefes, y puede verse influido e influir en los cambios en la organización y en el clima laboral”².

Determinantes de la Satisfacción Laboral

Las variables en el trabajo determinan la satisfacción laboral. Las evidencias indican que los principales factores son un trabajo desde el intelecto estimulante, recompensas equitativas, condiciones favorables de trabajo y colegas cooperadores.

Los trabajadores tienden a preferir puestos que les brinden oportunidades de aplicar sus habilidades y capacidades y ofrezcan una variedad de tareas, libertad y retroalimentación sobre qué tan bien lo estoy haciendo, características que hacen al trabajo poseedor de

2 MANSILLA Fernando. ESTRÉS LABORAL, documento recuperado el día 8 de noviembre de 2010 en el sitio web:http://www.psicologia-online.com/ebooks/riesgos/capitulo3_3.shtml

estímulos intelectuales. Los puestos que tienen pocos retos provocan fastidio, pero demasiados retos causan frustración y sentimientos de fracaso.

Los empleados quieren sistemas de pagos y políticas de ascensos que les parezcan justos, claros y congruentes con sus expectativas. Cuando el salario les parece equitativo, fundado en las exigencias del puesto, las habilidades del individuo y el nivel de los sueldos del lugar es muy probable que el resultado sea la satisfacción. Del mismo modo, quienes creen que las decisiones sobre los ascensos se hacen en forma honesta e imparcial, tienden a sentirse satisfechos con su trabajo.

Los empleados se preocupan por el ambiente laboral tanto en lo que respecta a su bienestar personal como en lo que concierne a las facilidades para realizar un buen trabajo. Prefieren los entornos seguros, cómodos, limpios y con el mínimo de distracciones. Por último, la gente obtiene del trabajo algo más que sólo dinero o logros tangibles: para la mayoría, también satisface necesidades de trato personal. Por ende, no es de sorprender que tener compañeros que brinden amistad y respaldo también aumente la satisfacción laboral (Robbins, 1998).

Las características del trabajo y del contexto o situación en que el empleado realiza sus tareas influyen profundamente en la satisfacción personal. Si se rediseña el puesto y las condiciones del trabajo, es posible mejorar la satisfacción y productividad del empleado. Así pues, los factores situacionales son importantes, pero también hay otros de gran trascendencia: sus características personales. En la satisfacción influye el sexo, la edad,

el nivel de inteligencia, las habilidades y la antigüedad en el trabajo. Son factores que la empresa no puede modificar, pero si sirven para prever el grado relativo de satisfacción que se puede esperar en diferentes grupos de trabajadores (Shultz, 1990).

Pocos temas han atraído tanto interés de los estudiosos del comportamiento organizacional como la relación entre la satisfacción y productividad. La pregunta habitual es si los trabajadores satisfechos son más productivos que los insatisfechos (Robbins, 1998). Se entiende la productividad como la medida de qué tan bien funciona el sistema de operaciones o procedimientos de la organización. “Es un indicador de la eficiencia y competitividad de la organización o de parte de ella” (Stoner, 1994). En las décadas de 1950 y 1960 hubo una serie de análisis que abarcaron docenas de estudios realizados para establecer la relación entre satisfacción y productividad. Estos análisis no encontraron una relación consistente; sin embargo, en la década de 1990, aunque los estudios distan mucho de ser claros, sí se pudieron obtener algunos datos de la evidencia existente.

Entre los autores que han realizado estudios sobre la relación existente entre satisfacción y eficacia laborales, podemos destacar el publicado en 1985 por Iaffaldano y Muchinsky, quienes integran los resultados de varias investigaciones de otros autores en este tema; las más representativas son:

- Brayfield y Crockett (1955), que encuentran evidencia de que entre ambas variables exista una relación significativa.

- Hertzberg, Mausner, Peterson y Capwell (1957), que sí aprecian entre una y otra una covariación significativa.
- Vroom (1964), revisión clásica en la que este investigador halla que los dos constructos mantienen una correlación de .14
- Schwab y Cummings (1970), quienes aportan un estudio teórico muy completo sobre el tema.
- Barton (1981), que ve la luz en el prestigioso Journal of Vocational Behavior, y que contiene numerosas referencias acerca del comportamiento de los dos constructos que nos ocupan

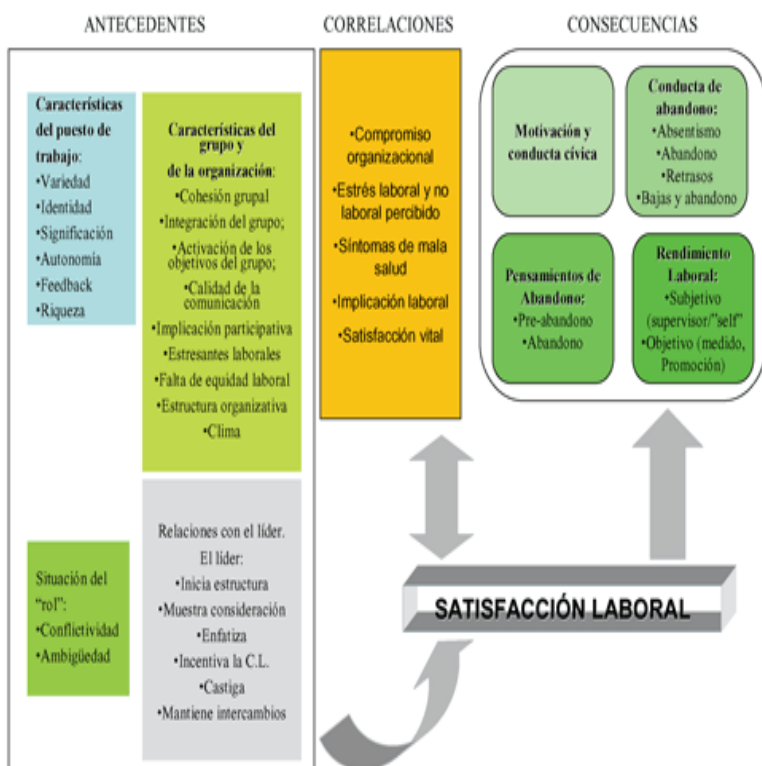
Existen varios instrumentos para medir la Satisfacción Laboral, pero los más utilizados son: el Índice descriptivo del trabajo (Balzer, Smith y Kravitz 1990) y el Cuestionario de Satisfacción de Minesota (Weiss, Dawis, England y Lofquist 1967). Se adjunta el Cuestionario de Satisfacción de Minesota (versión abreviada).

A nivel de las empresas, con frecuencia vemos que la satisfacción laboral la miden básicamente a través de las siguientes cuatro preguntas:

1. ¿Está usted satisfecho con su trabajo?
2. ¿Ha pensado cambiar de empleo?
3. ¿Está satisfecho con el salario que recibe?
4. ¿Aceptaría cambiar de empleo si le ofrecieran el mismo cargo y los mismos ingresos?

El deseo de cambiar de empleo, ya sea para obtener una mejor remuneración o simplemente cambiar de organización, de ambiente laboral o de cargo, es la principal evidencia de insatisfacción laboral

Para estudiar la satisfacción laboral, debemos tener en cuenta la relación existente entre los antecedentes, las correlaciones y las consecuencias, tal como se puede observar en el esquema que presentamos a continuación:



El empoderamiento está directamente relacionado con la motivación, lo que a su vez va a repercutir en el rendimiento y la satisfacción laboral y, por ende, en el bienestar y la autoestima de los trabajadores de las organizaciones, y si el trabajo es remunerado, permitirá además, satisfacer las necesidades, como podemos observarlo en el siguiente esquema.



(Tomado de la Investigación sobre “Satisfacción Laboral” de la Dra. Mónica Raquel Márquez Pérez. 2002)

La remuneración laboral será un factor importante en la satisfacción, lo que nos permitirá satisfacer las necesidades biológicas, psicológicas y sociales, pero a la vez puede convertirse en motivo de insatisfacción, cuando el individuo se compara con otras personas y considera que su trabajo no está siendo bien remunerado, o que otras personas que hacen lo mismo o tienen trabajos menos exigentes, obtienen una mayor remuneración

Otro aspecto que es muy importante considerar en la satisfacción laboral, es la relación que existe entre el querer, el deber y el poder hacer. Por lo tanto, podemos afirmar que: “si existe convergencia entre lo que se quiere, se debe y se puede hacer, entonces será posible lograr la Satisfacción Laboral”. (Teresa Cruz Cordero: 2005).

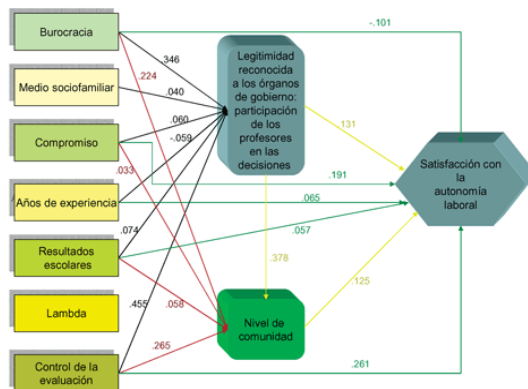


Figura.3

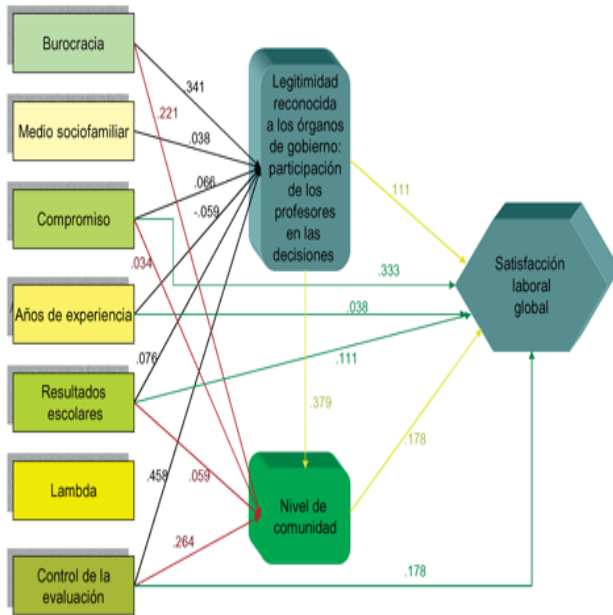
Tomado de la Monografía de Teresa Cruz Cordero (2005)
La batalla por el Desarrollo Personal. Reflexiones para las
organizaciones

Estudios de satisfacción laboral, realizados en una institución escolar, por Rowlan, Verdugo, Greenberg, Henderson, Uribe y Schneider (1997), sostienen que: “Lo relevante para la satisfacción de los profesores no es que la institución escolar sea dirigida según un modelo de índole burocrática o comunitaria, sino del hecho de que los profesores reconocen o no legitimidad a la acción directiva; legitimidad que es el resultado de la participación de los preceptores en la toma de decisiones y de evaluación y revisión de los programas escolares, además de ser el factor que hace que las burocracias tiendan a adquirir los rasgos esenciales de las comunidades”. Establecido este postulado, verifican los investigadores citados que cuanto mayor es el sentido de comunidad, mayor es el grado de satisfacción de quienes enseñan, para lo cual prueban dos modelos cuya diferencia radica en la variable criterio: en el primero, es la satisfacción con la autonomía laboral, y en el segundo, la satisfacción laboral global:

PRIMER MODELO:



SEGUNDO MODELO:



La actitud de satisfacción es condición necesaria para que el esfuerzo humano del trabajo se torne verdaderamente productivo. Es un hecho que no trabajan bien quienes tienen la constante preocupación de deudas pendientes, malos tratos del jefe o carencia de reconocimiento. Y es también un hecho de que cuando saben que están siendo atendidas adecuadamente sus propias necesidades, se está tranquilo y se trabaja mejor. Cuando el empleado sabe que las cosas marchan bien en el hogar y en el trabajo, que está progresando y que de sus propios esfuerzos depende que se avance, se empeña con tesón y ánimo, mejora la cantidad y calidad de su rendimiento en el trabajo.

Insatisfacción de los Empleados

Podemos definir la insatisfacción laboral como una respuesta negativa del trabajador hacia su propio trabajo. Esta respuesta negativa o rechazo dependerá, en gran medida, de las condiciones laborales y de la personalidad de cada individuo y hace referencia al estado de intranquilidad, de ansiedad o, incluso, al estado depresivo al que puede llegar una persona que se encuentra insatisfecha laboralmente.

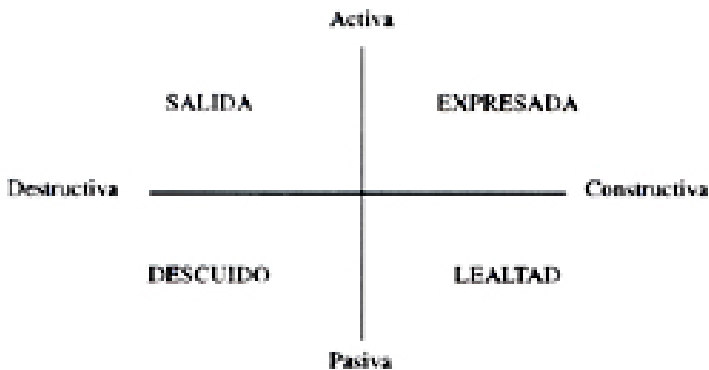
Causas de la insatisfacción laboral:

- Salario bajo
- Mala relación con los jefes
- Mala relación con los compañeros de trabajo
- Escasas o nulas posibilidades de promoción
- Personas inseguras
- Dificultad para adaptarse al ambiente laboral
- Malas condiciones laborales
- Circunstancias personales y laborales
- Escaso tiempo para compartir en familia

Los empleados expresan su insatisfacción de diferentes maneras; por ejemplo: podrían quejarse, insubordinarse, tomar bienes de la empresa o evadir parte de sus responsabilidades. La Figura 6 presenta cuatro respuestas que difieren en dos dimensiones: 1) Afán constructivo/destructivo y, 2) Actividad/pasividad, que se definen, a su vez, de la siguiente manera:

- **Abandono:** Insatisfacción expresada mediante la conducta orientada a irse, incluye la búsqueda de otro empleo y renuncia.
- **Expresión:** Insatisfacción expresada por intentos activos y constructivos por mejorar la situación. Implica sugerir mejoras, analizar los problemas con supervisores, entre otros.
- **Lealtad:** Expresada mediante una espera pasiva y optimista para que la situación mejore. Incluye defender a la organización ante críticas externas y confiar en que la administración hará lo más conveniente.
- **Negligencia:** Implica actitudes pasivas que permiten que la situación empeore. Incluye ausentismo y retrasos crónicos, merma de esfuerzos, y aumento de errores.

Figura 6. Respuestas a la Insatisfacción Laboral



**Fuente C. Rusbult y Lowery "When Bureaucrats Get the Blues",
Journal of Applied Social Psychology, Vol. 15 N. 1, 1985**

La insatisfacción laboral trae consecuencias como son: desmotivación, ansiedad, estrés, depresión, afectando el rendimiento y la productividad y la calidad.

Mientras menos le guste su trabajo a una persona, más probabilidades tiene de dejarlo.

Tanto la rotación como el ausentismo se denominan conductas de separación porque representan el alejamiento del empleado de unas condiciones adversas, ya sea en forma temporal (ausentismo) o permanente (rotación).

Muchinski (2000), considera que las tres principales actitudes que mantienen los empleados sobre su trabajo son: 1) Su grado de satisfacción en el puesto, 2) Su grado de compromiso con el trabajo y, 3) Su grado de compromiso con la organización.

Generalmente las personas más leales y comprometidas con el trabajo y las organizaciones, son los profesionales y mandos medios, que generalmente tienden a ser los más empoderados. Sin embargo, son los primeros que salen de las organizaciones, cuando estas sufren por causas de ser vendidas o sufren procesos de fusión con otra entidad, lo que genera sentimientos de tristeza, depresión, desesperanza y baja autoestima en estos empleados, que van a tener dificultad para adaptarse a otra organización y desarrollar el sentido de pertenencia, por temor a verse nuevamente frustrados.

El entorno ha venido cambiando rápidamente, y esto ocasiona a la vez cambios en las organizaciones, que deben adaptarse a ese entorno cada vez más exigente, donde la globalización ha jugado un papel

muy importante en las preferencias del mercado. Esto ha traído como consecuencia, un cambio de paradigma en administración, y parte de ese nuevo paradigma es la aceptación del capital humano como el recurso estratégico, por excelencia, para el desarrollo organizacional dentro de un marco de vertiginosos cambios y un marcado nivel de incertidumbre, situación que ha sido muy bien expuesta por el Lic. Abel Cortese en su ensayo sobre Las emociones y la adaptación al cambio (2001).

Recomendaciones para eliminar o reducir la Insatisfacción

Lo primero que deben hacer los Directores de Gestión Humana, al detectar insatisfacción laboral en uno o varios empleados de la organización, es realizar un diagnóstico detallado de las condiciones laborales para conocer la causa o causas de la insatisfacción. Una vez haya sido determinadas las fuentes de insatisfacción, pueden utilizarse variedad de enfoques para enfrentar el problema; tres de ellos pueden ser:

1. Hacer cambios en las condiciones de trabajo, la supervisión, la compensación o el diseño del puesto, dependiendo del factor del empleo responsable de la insatisfacción del empleado.
2. Transferir a los empleados a otros puestos para obtener una mayor armonía entre las características del trabajador y las del puesto. Puede también reasignarse al personal para formar grupos de trabajo más compatibles. Obviamente, la transferencia de empleados sólo es posible en casos limitados.

3. Tratar de cambiar la percepción o expectativas del empleado insatisfecho, el cual es apropiado cuando estos tienen malas interpretaciones basadas en información incorrecta. Por ejemplo, si los empleados están preocupados debido a falsos rumores de reajustes de personal, puede asegurárseles que no hay tal peligro. Por supuesto, no es probable que los empleados den crédito a estas afirmaciones a menos que confíen en la alta dirección (Wexley y Yuki, 1990).

La mejor forma de alcanzar la satisfacción laboral, es controlando todos aquellos aspectos que producen insatisfacción y procurando ambientes de trabajo que favorezcan las buenas relaciones interpersonales, donde los jefes ejerzan un liderazgo acorde a las necesidades de la situación (no siempre aplica un liderazgo democrático o participativo). Además, las organizaciones deben procurar tener empleados competentes en cada cargo, y brindarles las herramientas adecuadas para la óptima realización de su trabajo, capacitándolos permanentemente, reconociendo sus logros, y sabiendo identificar sus fortalezas y debilidades, donde mediante la retroalimentación o feedback se podrá implementar un proceso de mejoramiento continuo, que permita el desarrollo de los empleados y la satisfacción de sus necesidades, para poder de esta manera alcanzar las metas de la organización. Para esto, necesitamos contar en las organizaciones, con empleados competentes y con un alto sentido de la responsabilidad, la madurez, trabajo en equipo, liderazgo, y flexibilidad; que les permita adaptarse a los cambios permanentes que se

están generando en el entorno laboral, para lograr ese equilibrio entre las demandas y capacidades de reacción.

Ya sea que queramos hablar de Satisfacción o de Insatisfacción Laboral, debemos remitirnos necesariamente a Herzberg, quien plantea su teoría de los dos factores:

- 1. Factores intrínsecos o motivadores**, donde se tienen en cuenta, variables tales como los sentimientos de logro, reconocimiento, responsabilidad y progreso.
- 2. Factores Extrínsecos o higiénicos**: tiene en cuenta las siguientes variables: condiciones de trabajo, salario, relaciones interpersonales, supervisión, políticas, y la estructura administrativa de la compañía, como seguridad en el empleo.

Estos factores descritos por Herzberg, deben ser analizados, cada vez que pretendamos hacer un diagnóstico organizacional, ya sea para evaluar el nivel de motivación o de satisfacción laboral. Si estos factores se presentan en forma adecuada, permitiéndonos satisfacer las necesidades de logro, de reconocimiento, de responsabilidad y de progreso; y si además contamos con unas condiciones de trabajo adecuadas, con un salario justo, un clima laboral favorable, buenas relaciones con los jefes y compañeros, será mucho más fácil contar con empleados motivados y satisfechos.

Los directivos de las organizaciones muchas veces se preocupan por medir el clima laboral, identificar las condiciones que generan estrés o afectan la motivación,

pero por lo general no se detienen a analizar si sus empleados están satisfechos en su trabajo, pues sólo se limitan a evaluar una o dos variables, generalmente relacionadas con las relaciones interpersonales. Tal vez esto se deba, a que consideran una utopía hablar de satisfacción laboral, en un medio tan competido, donde las organizaciones tienen que cambiar permanentemente para adaptarse a los cambios del entorno, en un mundo globalizado, donde la competencia es cada vez más fuerte y nuestros competidores más agresivos, lo que hace que las organizaciones requieran personal competente, empoderado y que ponga los intereses laborales, por encima de sus necesidades e intereses personales y familiares y que estén dispuestos a trabajar en extensas y agotadoras jornadas laborales, incluso a sacrificar parte de su tiempo libre, para dedicarlo a actividades laborales y extralaborales relacionadas con el trabajo. Una de ellas y que cada vez cobra más importancia, es la capacitación (diplomados, cursos, especializaciones, maestrías, entre otras), que van a requerir de los empleados dedicación en su tiempo libre y sacrificio de ese tiempo que bien podrían dedicar a su familia, para desarrollar sus competencias laborales, buscando hacer carrera dentro de la organización, aun cuando en muchas ocasiones, esto no se vea reflejado en un aumento salarial, pero sí puede afectar su permanencia en la empresa, si decide no capacitarse.

Al analizar las características de las organizaciones y las condiciones laborales que predominan en la actualidad, y que cada día hacen que sea más difícil encontrar empleados satisfechos, se hace necesario

preguntarnos: ¿La satisfacción laboral es una utopía, o puede llegar a ser realidad?

Aunque pueden haber muchas respuestas a esta pregunta, por la diversidad de criterios que existen al respecto, considero que sí es posible tener empleados satisfechos, pero esta satisfacción hay que entenderla como un proceso, que se construye día a día en la relación laboral, y que va a depender de diferentes variables. Por lo tanto, se requiere de un compromiso permanente, por parte tanto del empleado, como del empleador, para construir una relación laboral sólida y recíproca, donde cada uno aporte lo mejor a favor del otro: el empleador proporcionará estabilidad laboral, salario justo, condiciones laborales y de seguridad adecuadas, buen trato, comunicación efectiva y retroalimentación, herramientas de trabajo y elementos de protección personal en óptimas condiciones, además de capacitación y entrenamiento permanente. Por su parte, el empleado aportará lo mejor de su capacidad laboral, procurará capacitarse de manera permanente y se comprometerá a cumplir las políticas, procedimientos y reglamentos establecidos.

Infortunadamente, cada vez es más frecuente encontrar empleados insatisfechos, debido a las precarias condiciones en las que deben trabajar, sin tener estabilidad laboral debido a las formas de contratación que hoy en día utilizan las empresas (cooperativas, bolsas de empleo, trabajo a termino fijo, entre otros), y esto hace que evadan el trabajo y cumplan con lo estrictamente necesario, para no ser despedidos, sin importarles cumplir con los objetivos de la organización.

Es muy común encontrar también empleadores que deshumanizan el trabajo y sólo les preocupa cumplir con la producción, reduciendo al mínimo los costos, lo que implica reducir sueldos y beneficios, mientras que las jornadas laborales se tornan más extensas y extenuantes. Ante todo esto, los empleados tienen dos opciones:

1) Renunciar y quedarse sin trabajo y sin la certeza de poder vincularse laboralmente a otra empresa en un corto o mediano plazo; 2) Seguir trabajando en esas condiciones, exponiendo su salud física y mental, a causa de la deshumanización del trabajo.

Entonces, si queremos tener empleados satisfechos en nuestras organizaciones, debemos procurar seguir las siguientes tácticas:

1. Seleccionar cuidadosamente al personal que vamos a vincular, para garantizar que tengan las competencias requeridas para desempeñar adecuadamente su trabajo y adaptarse al cargo, a la organización y al entorno laboral.
2. Brindar estabilidad laboral, mediante políticas salariales y de contratación que garanticen estabilidad laboral y permitan un trato justo y equitativo.,.
3. Proporcionar condiciones laborales justas, con programas de reconocimientos, y ascensos por méritos, y desarrollando programas de capacitación permanente, de tal manera que los empleados tengan la posibilidad de hacer carrera dentro de la organización, pudiendo llegar a ocupar diversos cargos, de acuerdo a sus capacidades, actitudes y aptitudes.

4. Identificar las necesidades de los trabajadores, con el fin de brindar condiciones que faciliten el proceso de motivación y automotivación.
5. Valorar a cada trabajador como persona que es y respetar sus espacios a nivel familiar, social y personal, con jornadas de trabajo y turnos razonables y justos.
6. Identificar, evaluar y controlar los factores de riesgo psicosocial que generan estrés, con el fin de crear condiciones que le permitan tener una mejor calidad de vida.
7. Identificar, evaluar y eliminar, todas aquellas situaciones o variables que están generando insatisfacción en los trabajadores.

Es importante tener en cuenta que la satisfacción laboral, no es algo que una vez que se alcanza, va a perdurar eternamente, en absoluto. La satisfacción se construye día a día y se debe ir monitoreando permanentemente, mediante la evaluación de las diferentes variables que la conforman o determinan, para ejercer los controles correspondientes en el momento adecuado.

Con la satisfacción laboral, ocurre algo similar a lo que pasa con la felicidad. Hoy podemos sentirnos felices por algo, pero luego las condiciones se pueden modificar y esa felicidad que creímos alcanzar, desaparece, pero eso no implica que nos impida volver a sentirnos felices, sino que esa felicidad va a obedecer a un esfuerzo del día a día, que involucra en parte aprender a valorar y disfrutar de todo lo que tenemos, a pesar de ser conscientes de que no podemos tener todo lo que deseamos, y que ese

estado de perfección que anhelamos tal vez no llegue de esa manera que esperábamos, ni será permanente; por eso debemos disfrutar de todos esos momentos que nos producen felicidad y tratar de encontrar cada vez más motivos para disfrutar de la vida.

En las organizaciones podemos sentirnos satisfechos hoy, pero mañana nos cambian las condiciones; por ejemplo, cambian al jefe con el que me entendía tan bien, me rotan a otra área, me trasladan de ciudad, me asignan otras funciones de un cargo que fue eliminado, en fin, muchos obstáculos aparecen, y todo esto puede pasar a convertirse en una gran fuente de insatisfacción, que afectaría mi calidad de vida, mi rendimiento laboral y hasta mi salud física y mental

Después de tener en cuenta lo anterior, surge otra pregunta: ¿Estarían dispuestas las organizaciones y los empleados a renunciar a sus intereses particulares para lograr beneficios colectivos? Si la respuesta esa pregunta es positiva, se habrá dado el primer paso para lograr que la satisfacción laboral sea una realidad. Dependerá, en última instancia, de la interacción entre las características del trabajador, las condiciones de la organización y el trabajo en sí.

Glosario

ACOSO LABORAL: Es toda conducta persistente y demostrable, ejercida sobre un empleado, trabajador por parte de un empleador, un jefe o superior jerárquico inmediato o mediato, un compañero de trabajo o un subalterno, encaminada a infundir miedo, intimidación terror y angustia, a causar perjuicio laboral, generar desmotivación en el trabajo, o inducir la renuncia del mismo, conforme lo establece la ley 1010 de 2006 (Res. 2646/2008).

ACTITUD: Es la forma de actuar de una persona, el comportamiento que emplea un individuo para hacer las cosas. En este sentido, puede considerarse como cierta forma de motivación social -de carácter, por tanto, secundario, frente a la motivación biológica, de tipo primario- que impulsa y orienta la acción hacia determinados objetivos y metas. Eiser¹ define la actitud como la predisposición aprendida a responder de un modo consistente a un objeto social.

ADAPTACIÓN: “Acción y efecto de adaptar o adaptarse”. La etapa final a través de la cual el niño ha asimilado nuevos conocimientos y ha desarrollado las habilidades para poder hacer uso de los mismos en la resolución de problemas a los que se enfrenta en su vida diaria.

APTITUD: Capacidad y buena disposición para ejercer o desempeñar una determinada tarea, función, empleo, entre otras.

CALIDAD DE VIDA: Concepto utilizado para evaluar el bienestar social general de individuos y sociedades. Indicadores de calidad de vida incluyen no sólo elementos de riqueza y empleo sino también de ambiente físico y arquitectónico, salud física y mental, educación, recreación y pertenencia o cohesión social.

CARGA FISICA: Esfuerzo fisiológico que demanda la ocupación. Generalmente se da en términos de postura corporal, fuerza, movimiento y traslado de cargas e implica el uso de los componentes del sistema osteomuscular, cardiovascular y metabólico (Res. 2646/2008).

CARGA MENTAL: Demanda de actividad cognoscitiva que implica la tarea. Algunas de las variables relacionadas con la carga mental son la minuciosidad, la concentración, la variedad de las tareas, el apremio de tiempo, la complejidad, volumen y velocidad de la tarea (Res. 2646/2008).

CARGA PSÍQUICA O EMOCIONAL: Exigencias psicoafectivas de las tareas o de los procesos propios del rol que desempeña el trabajador en su labor y/o de las condiciones en que debe realizarlo (Res. 2646/2008).

CARGA DE TRABAJO: Tensiones resultado de la convergencia de las cargas física, mental y emocional (Res. 2646/2008).

CLIMA LABORAL: “Conjunto de características objetivas de la organización, perdurables y fácilmente medibles, que distinguen una entidad laboral de otra. Son unos estilos de dirección, unas normas y medio ambiente fisiológico, unas finalidades y procesos de contraprestación. Aunque en su medida se hace intervenir

la percepción individual, lo fundamental son unos índices de dichas características” (Forehand y Gilmer, 1965). Otra definición es la que propone HayGroup, quienes definen el Clima Laboral como aquellas percepciones de los profesionales sobre los comportamientos organizativos que afectan a su rendimiento en el trabajo”

COMPETENCIA LABORAL: “Conjunto de características de una persona que están relacionadas directamente con una buena ejecución en determinada tarea o puesto de trabajo” (Boyatzis 1982). También puede definirse como “Conjunto de conocimientos, habilidades, disposiciones y conductas que posee una persona que le permiten la realización exitosa de una actividad” (Rodríguez y Feliú, 1996).

CONDICIONES DE TRABAJO: Todos los aspectos intralaborales, extralaborales e individuales que están presentes al realizar una labor encaminada a la producción de bienes, servicios, y/o conocimientos (Res. 2646/2008).

ESTRÉS: Respuesta de un trabajador tanto a nivel fisiológico, psicológico como conductual, en su intento de adaptarse a las demandas resultantes de la interacción de sus condiciones individuales, intralaborales y extralaborales (Res. 2646/2008).

EFFECTOS EN LA SALUD: Alteraciones que pueden manifestarse mediante síntomas subjetivos o signos, ya sea en forma aislada o formando parte de un cuadro o diagnóstico clínico (Res. 2646/2008).

EFFECTOS EN EL TRABAJO: Consecuencias en el medio laboral y en los resultados del trabajo. Estas

incluyen el ausentismo, la accidentalidad, la rotación de mano de obra, la desmotivación, el deterioro del rendimiento, el clima laboral negativo, entre otros (Res. 2646/2008).

EVALUACIÓN OBJETIVA: Valoración de las condiciones de trabajo y salud realizada por un experto, utilizando criterios técnicos y metodologías validadas en el país (Res. 2646/2008).

EVALUACIÓN SUBJETIVA: Valoración de las condiciones de trabajo y salud, a partir de la percepción y vivencia del trabajador (Res. 2646/2008).

EXPERTO: Psicólogo con posgrado en Salud Ocupacional, con licencia vigente de prestación de servicios en Psicología ocupacional (Res. 2646/2008).

FACTORES PSICOSOCIALES: “Las 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, pueden influir en la salud y en el rendimiento y la satisfacción en el trabajo” (OIT – OMS 1984).

FACTOR DE RIESGO: Posible causa o condición que puede ser responsable de la enfermedad, lesión o daño (Res. 2646/2008).

FACTORES DE RIESGO PSICOSOCIALES: “Condición o condiciones del individuo, del medio extralaboral o del medio laboral, que bajo determinadas condiciones de intensidad y de tiempo de exposición, generan

efectos negativos en el trabajador o trabajadores, en la organización y en los grupos, y por último producen estrés, el cual tiene efectos a nivel emocional, cognoscitivo, a nivel del comportamiento social y laboral y a nivel fisiológico”. (OIT–OMS 1984). Condiciones psicosociales, cuya identificación y evaluación muestra efectos negativos en la salud de los trabajadores o en el trabajo (Res. 2646/2008).

FRUSTRACIÓN: Estado emocional que se produce en el individuo cuando este no logra alcanzar el objeto deseado. O la vivencia emocional ante una situación en la que un deseo, un proyecto, una ilusión o una necesidad no se satisfacen o no se cumplen.

FRUSTRACIÓN LABORAL: Respuesta ante una realidad obvia producida por la insatisfacción ante algún hecho, objeto o persona; genera conflictos que pueden reflejarse a nivel personal grupal, gerencial y organizacional afectando al individuo como persona en un primer estadio y a la organización completa en aspectos de productividad, no calidad u otro hecho que podría agravar la situación como la generación de una “frustración en cadena”. Por ello, es importante conocer las formas de cómo prevenir la frustración laboral y también como llegar a un estado de “tolerancia a la frustración”.

INSATISFACCIÓN LABORAL: Respuesta negativa del trabajador hacia su propio trabajo. Esta respuesta negativa o rechazo dependerá, en gran medida, de las condiciones laborales y de la personalidad de cada persona y hace referencia al estado de intranquilidad, de

ansiedad o incluso depresivo, al que puede llegar una persona que se encuentra insatisfecha laboralmente.

MOTIVACIÓN: La palabra motivación deriva del latín *motus*, que significa «movido», o de *motio*, que significa «movimiento». La motivación puede definirse como el señalamiento o énfasis que se descubre en una persona hacia un determinado medio de satisfacer una necesidad, creando o aumentando con ello el impulso necesario para que ponga en obra ese medio o esa acción, o bien para que deje de hacerlo. Motivación son los estímulos que mueven a la persona a realizar determinadas acciones y persistir en ellas para su culminación.

PATOLOGÍAS DERIVADAS DEL ESTRÉS: Aquellas en que las reacciones de estrés, bien sea por su persistencia o por su intensidad, activan el mecanismo fisiopatológico de una enfermedad (Res. 2646/2008).

PRODUCTIVIDAD: Puede definirse como la relación entre la cantidad de bienes y servicios producidos y la cantidad de recursos utilizados. En la fabricación, la productividad sirve para evaluar el rendimiento de los talleres, las máquinas los equipos de trabajo y los empleados. Productividad en términos de empleados es sinónimo de rendimiento. La productividad es la relación entre la producción obtenida por un sistema productivo y los recursos utilizados para obtener dicha producción. También puede ser definida como la relación entre los resultados y el tiempo utilizado para obtenerlos: cuanto menor sea el tiempo que lleve obtener el resultado deseado, más productivo es el sistema.

PROTECTOR PSICOSOCIAL: Condiciones de trabajo que promueven la salud y el bienestar del trabajador (Res. 2646/2008).

RENDIMIENTO LABORAL: Chiavenato (2002), expone que el desempeño es “eficacia del personal que trabaja dentro de las organizaciones, la cual es necesaria para la organización, funcionando el individuo con una gran labor y satisfacción laboral”. En tal sentido, el desempeño de las personas es la combinación de su comportamiento con sus resultados, por lo cual se deberá modificar primero lo que se haga a fin de poder medir y observar la acción. El desempeño define el rendimiento laboral; es decir, la capacidad de una persona para producir, hacer, elaborar, acabar y generar trabajo en menos tiempo, con menor esfuerzo y mejor calidad, estando dirigido a la evaluación la cual dará como resultado su desenvolvimiento. Stoner (1994), quien afirma “el desempeño laboral es la manera como los miembros de la organización trabajan eficazmente, para alcanzar metas comunes, sujeto a las reglas básicas establecidas con anterioridad”.

RIESGO: Probabilidad de ocurrencia de una enfermedad, lesión o daño en un grupo dado (Res. 2646/2008).

SATISFACCIÓN LABORAL: Actitud general de un individuo hacia su empleo. La actitud del trabajador frente a su propio trabajo, dicha actitud está basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolla de su propio trabajo. Las [actitudes](#) son determinadas conjuntamente por las características actuales del puesto como por las percepciones que tiene el trabajador de lo que “deberían ser”.

TRABAJO: Toda actividad humana, remunerada o no, dedicada a la producción, comercialización, transformación, venta o distribución de bienes o servicios y/o conocimientos que una persona ejecuta en forma independiente o al servicio de otra persona natural o jurídica (Res. 2646/2008).

Anexos

GRÁFICA 1. Tomada de la Tesis sobre Satisfacción laboral de la Lic. Mónica Márquez Pérez (2002)

GRÁFICA 2. Tomada de la Tesis sobre Satisfacción laboral de la Lic. Mónica Márquez Pérez (2002).

GRÁFICA 3. Tomada de la Tesis sobre Satisfacción laboral de la Lic. Mónica Márquez Pérez (2002)

GRÁFICA 4. Fuente C. Rusbult, y Lowery “When Bureaucrats Get the Blues”, Journal of Applied Social Psychology, Vol. 15 N. 1, 1985.

GRÁFICA 5. Tomado del libro Factores Psicosociales en el Trabajo. Naturaleza, incidencia y prevención. Oficina Internacional del Trabajo OIT 1984.

GRÁFICA 6. Factores de Riesgo Psicosocial. Olga Elena Vallejo. 2008

GRÁFICA 7. Factores de Riesgo Psicosocial. Olga Elena Vallejo. 2008

GRÁFICA 8. Clima Organizacional. Olga Elena Vallejo, 2008.

GRÁFICA 9. Clima Organizacional. Olga Elena Vallejo, 2008.

GRAFICA 10. Cuestionario de Satisfacción de Minnesota (1967) versión abreviada. Fuente: Psicología Aplicada al Trabajo, Paul Muchinsky.

GRÁFICA 11. Tomada de la Tesis sobre Satisfacción Laboral de la Lic. Mónica Márquez Pérez (2002).

Bibliografía

CHIAVENATO, Idalberto (1997). Administración de Recursos Humanos. Segunda edición. Mc Graw Hill. Segunda edición, 1997.

CHIAVENATO, Idalberto (2008). Gestión del Talento Humano. Segunda edición. Mc Graw Hill. Tercera edición, 2008.

BELLOCH, A; SANDIN, B; RAMOS, F. (1995) Manual de Psicopatología, vol. 2, Madrid. Mc Graw Hill.

BETANCOURT, Fabiola (2001). Salud Ocupacional: Un Enfoque Humanista. Colombia. Mc Graw Hill.

COLOMBIA. MINISTERIO DE TRABAJO Y SEGURIDAD SOCIAL. (2000) Factores psicosociales del trabajo y estrés ocupacional. Bogotá.

COLOMBIA, INSTITUTO DE SEGUROS SOCIALES (1996). Factores de riesgo psicosocial. Documento técnico, Bogotá: ISS.

POTTER, Beverly (1991). Estrés y Rendimiento en el Trabajo. Editorial Trillas, México.

BARRERO, Daisy. BOCANUMENT, Guillermo. BOSSA, Piedad.

PARRA, Constanza. RODRIGUEZ, Elsa. (2001) Factores de Riesgo Psicosociales de origen Laboral: Niveles de Intervención. Seguro Social. Protección Laboral.

SOTO, Eduardo (2001). Comportamiento organizacional: Impacto de las emociones. Editorial Thomson Learnig, México.

ARP COLPATRIA. Programa de Auditoria de Estrés Laboral.

OFICINA INTERNACIONAL DEL TRABAJO (GINEBRA, 1997). Factores Psicosociales en el Trabajo: Naturaleza, incidencia y prevención. Edit. Alfomega.

ALAVA, C.T. (1984) Psicología Clínico – Laboral. Lima: Editorial San Marcos, Segunda edición.

FLORES GARCÍA RADA, J. (1992) El Comportamiento Humano en las Organizaciones. Lima: Universidad del Pacífico.

GARCÍA ÁLVAREZ, A.I. y OVEJERO BERNAL, A. (2000) Feedback Laboral y Satisfacción. Universidad de Oviedo, España.

ROBBINS, S.P. (1998) Comportamiento Organizacional. México: Prentice Hall, Octava edición.

VAN HALLER GILMER, B. (1976) Tratado de Psicología Empresarial, Tomo I. España: Ediciones Martínez Roca S.A.

WERTHER, W.B. y DAVIS, K. (1996) Administración de Personal y Recursos Humanos. México: McGraw Hill.

WEXLEY, K.N. y YUKL, G.A. (1990) Conducta Organizacional y Psicología del Personal. México: Compañía Editorial Continental S.A.

CRUZ CORDERO, Teresa. Monografía La batalla por el desarrollo personal. Reflexiones para las organizaciones. 07 – 2007

MÁRQUEZ PÉREZ, Mónica. Investigación (tesis) (2002) sobre Satisfacción Laboral.

MUCHINSKY, Paul. (2000). Psicología aplicada al trabajo. 6ªEd. Editorial Thomson Learning.

GUIZAR MONTUFAR; Rafael (2008). Desarrollo Organizacional, Principios y Aplicaciones. 3ª edición, Editorial Mc Graw Gil.

Referencias Electrónicas:

CORTESE, Abel. (2004). Artículos sobre Las emociones y la adaptación al cambio. Documento en línea recuperado el 22 de noviembre de 2010 de www.inteligencia-emocional.org

ESPAÑA. INSTITUTO NACIONAL DE SEGURIDAD E HIGIENE EN EL TRABAJO (INHST). Portal Temático de Ergonomía y Psicosociología del Trabajo. [online] : http://www.mtas.es/insht/psier_

Otros Enlaces:

[Www.istas.net](http://www.istas.net) Evaluación de riesgo psicosocial

<http://www.cfnavarra.es/ins/doc/factorespsicosociales.pdf>

<http://salud.discapnet.es/castellano> Control del estrés y prevención del riesgo psicosocial.

<http://www.monografias.com/> Factores de riesgo psicosociales

<http://www.estrucplan.com.ar/Articulos/verarticulo.asp?IDArticulo=385> Factores psicosociales y prevención de riesgos laborales

<http://www.psiquiatria.com7articulos/estres/4118> El síndrome de quemarse por el trabajo (Síndrome de Burnout)

<http://www.cellularmemory.org>

Mansilla Fernando. FACTORES DE RIESGOS PSICOSOCIALES, documento recuperado el día 8 de noviembre de 2010 en el sitio web: http://www.psicologia-online.com/ebooks/riesgos/capitulo1_2.shtml

Mansilla Fernando. ESTRÉS LABORAL, documento recuperado el día 8 de noviembre de 2010 en el sitio web: http://www.psicologia-online.com/ebooks/riesgos/capitulo1_3.shtml

Mansilla Fernando. ESTRÉS LABORAL, documento recuperado el día 8 de noviembre de 2010 en el sitio web: http://www.psicologia-online.com/ebooks/riesgos/capitulo3_1.shtml

Mansilla Fernando. ESTRÉS LABORAL, documento recuperado el día 8 de noviembre de 2010 en el sitio web: http://www.psicologia-online.com/ebooks/riesgos/capitulo3_3.shtml

Mansilla Fernando. ESTRÉS LABORAL, documento recuperado el día 8 de noviembre de 2010 en el sitio web :http://www.psicologia-online.com/ebooks/riesgos/capitulo3_5.shtml

<http://www3.uniovi.es/~Psi/REIPS/v1n0/art3.html>
Kittleson, Ch (1996) Identifying And Correcting Unsafe Employee Attitudes And Behavior. Supervisor's Safety Update. EEUU.

<http://www.eig.com/SSUDEX.htm>