



UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE
MÉXICO

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ZARAGOZA

PSICOLOGÍA

CALIDAD DE VIDA LABORAL: SU RELACIÓN CON LA
PERCEPCIÓN DEL ESTILO DE LIDERAZGO

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:
LICENCIADA EN PSICOLOGÍA
P R E S E N T A:
ANA LUISA MACIAS ARAIZA

JURADO DEL EXAMEN

DIRECTORA: LIC. MAGALI MARTÍNEZ PÉREZ
COMITÉ : MTRA: JULIETA MARÍA DE LOURDES GARCÍA
PÉREZ
LIC. GERARDO REYES HERNÁNDEZ
LIC. OSCAR DANIEL MORENO REYES
LIC. PEDRO WOLFGANG VELASCO MATUS



FES
ZARAGOZA MÉXICO, D.F.

JUNIO 2015



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

AGRADECIMIENTOS

A ti Señor, por permitirme concluir un proyecto más en mi vida. Porque tú me has dado la sabiduría y la paciencia para llevarlo a cabo.

Lic. Claudia Araiza Jiménez, mi amada madre, sin ti no hubiera podido llegar hasta este momento. Gracias por tu apoyo, enseñanzas, consejos y consuelo ya que por ellos soy la mujer en la que me he convertido.

Lic. Magali Martínez Pérez por ser mi guía y dirección en esta tesis.

Lic. Gerardo Reyes Hernández que más que asesor ha sido un gran apoyo en toda la carrera.

Mtra. Julieta María de Lourdes García Pérez por su dedicación y esmero hacia la revisión de este proyecto.

Lic. Pedro Velasco Matus y Lic. Oscar Daniel Moreno Reyes por su disposición.

A las autoridades del hospital ubicado en Texcoco, por permitirme el acceso a sus instalaciones para llevar a cabo este trabajo de investigación.

Erika Guadalupe Merino Frutis, Dolores Isaura López Guzmán (e hijos) y Araceli Martínez Lara, amigas de vida que me acompañaron en este trayecto, haciéndolo más agradable.

Dr. Ezequiel Arvizu Barrón, amigo y hermano, porque a pesar de sus numerosas ocupaciones, tuvo el tiempo para aconsejarme y orientarme.

Y a todos aquellos que se me llevaron en sus oraciones... Cada uno de ustedes tiene un lugar especial en mi corazón.

DEDICATORIAS

A mi alma máter la Universidad Nacional Autónoma de México y a la Facultad de Estudios Superiores Zaragoza, es un honor ser parte de esta comunidad llena de prestigio. Por medio de los conocimientos impartidos por tus profesionales es que se pudo realizar esta tesis.

Lic. Claudia Araiza Jiménez, mi amada madre, sin tu apoyo económico y emocional esto no sería hoy una realidad.

A mí misma, que esto sea un ejemplo palpable y un recordatorio constante de que puedo lograr aquello que me proponga con esfuerzo, constancia y dedicación.

***Así, pues, he visto que no hay cosa mejor para el hombre que alegrarse
en su trabajo, porque esta es su parte...***

Eclesiastés 3: 22

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	5
CAPÍTULO I. PSICOLOGÍA DEL TRABAJO Y FACTORES DE RIESGO PSICOSOCIALES	
1. Psicología del Trabajo.....	8
2. Factores de Riesgo Psicosociales.....	13
<i>a. Antecedentes</i>	
<i>b. Definición y Características</i>	
<i>c. Consecuencias</i>	
CAPÍTULO II. LIDERAZGO	
1. Historia.....	18
2. Definición.....	19
3. Características y Funciones de un Líder.....	21
4. Estilos de Liderazgo.....	26
5. Teorías sobre el Liderazgo.....	31
CAPÍTULO 3. CALIDAD DE VIDA LABORAL	
1. Antecedentes Históricos.....	38
2. Definición.....	41
3. Dimensiones de la Calidad de Vida Laboral.....	44
4. Calidad de Vida Laboral en México.....	50
METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN.....	58
<i>1. Planteamiento del Problema</i>	
<i>2. Hipótesis</i>	
<i>3. Objetivos</i>	

MATERIAL Y MÉTODOS	59
RESULTADOS	65
DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES	84
LIMITACIONES	94
DIRECCIONES FUTURAS	95
REFLEXIONES FINALES	97
REFERENCIAS	98
ANEXOS	104

INTRODUCCIÓN

Se entiende por **organización** a un grupo compuesto por personas que se unen con el fin de *conseguir una o varias metas*, utilizando para ello la *diferenciación de funciones y la división del trabajo* (Díaz, 1998). Debido a que las organizaciones se han vuelto más competitivas y se vive la ola de las empresas de calidad y de eficiencia, los estudios sobre el tema de las organizaciones y la necesidad de mejorarlas se ha ido incrementando. Los temas esenciales en la investigación laboral se centran en *la competitividad, el liderazgo, las estrategias y la productividad* (Domínguez, Sánchez & Torres, 2010). Todos estos, aspectos en los que el elemento humano es una de las partes fundamentales para que la organización sea exitosa; de ahí que se ha puesto especial importancia en el concepto de **calidad de vida laboral**, como una forma de apoyar los objetivos de la empresa y de retener a los mejores elementos de las organizaciones (Granados 2011).

La **calidad de vida laboral** hace referencia al *grado de satisfacción experimentado y percibido por el trabajador basado en las condiciones ambientales y el bienestar físico, psicológico y social en su puesto de trabajo* (Durán, 2010). El estudio de este concepto tiene como objetivo alcanzar una mayor humanización del trabajo a través del establecimiento de condiciones de trabajo más seguras y saludables, organizaciones eficaces, democráticas y participativas, además del ofrecimiento de oportunidades de desarrollo profesional y personal (Segurado y Agulló, 2002). Pero para poder establecer condiciones de trabajo más seguras y saludables y el ofrecimiento de oportunidades de desarrollo profesional y personal, es necesario tomar en cuenta algunos *factores* que intervienen en esta calidad de vida laboral.

Entre los *factores que se relacionan con la calidad de vida laboral*, se ha señalado que uno de los más relevantes es el **liderazgo** (Contreras, Barbosa, Juárez, Uribe & Mejía, 2009 y Hernández, Santo & González, 2012). Dicho factor es *vital para la supervivencia de cualquier organización*, siendo de suma importancia la capacidad que posee un jefe para guiar y dirigir a los miembros de la organización. Con respecto a esto, Noriega

(2008) propone que una organización puede tener una planeación y control adecuados, pero no logrará sobrevivir a la falta de un líder apropiado. Si bien, estos antecedentes muestran que el liderazgo es un factor predictor en la calidad de vida laboral, no se señala específicamente si existe una relación entre la calidad de vida laboral de los empleados de las organizaciones y la percepción que estos tienen sobre el tipo de liderazgo que ejerce su jefe.

Por lo tanto, el objetivo principal de la presente investigación fue **determinar la manera en que la percepción del estilo de liderazgo que ejerce el jefe se relaciona con la calidad de vida laboral que tengan los trabajadores de un hospital en Texcoco**. Para alcanzar este objetivo se trabajó con *106 empleados*, tomando como referencia solo a aquellos trabajadores que estén dentro de un puesto operativo, directamente en el trato con los pacientes; es decir, médicos y enfermeras. Dichos participantes fueron elegidos mediante un *muestreo no probabilístico por cuotas*, aplicándoseles el cuestionario de Calidad de Vida en el Trabajo *CVT-GOHISALO* (González, Hidalgo, Salazar & Preciado, 2010) y la versión adaptada del *Test de Liderazgo* de Kurt Lewin (1939) (Macías-Araiza & Martínez-Pérez, en prensa).

Los **resultados** mostraron, principalmente, que existe una *relación estadísticamente significativa entre la calidad de vida laboral y el estilo de liderazgo democrático*, también mostraron que el estilo de liderazgo mayormente percibido es el *democrático*. En cuanto a la calidad de vida laboral, se encontró que en las dimensiones de *bienestar logrado a través del trabajo y administración del tiempo libre* son en las que se perciben en área riesgo. Y, por último, la relación de la calidad de vida laboral con algunas variables sociodemográficas, los resultados arrojaron que aquellos trabajadores que perciben una mayor calidad de vida laboral: *los hombres, los trabajadores entre los 47-62 años, aquellos que están solteros, los que son médicos, los que se encuentran en el área de medicina familiar y aquellos que tienen entre un año y dos años y medio laborando ahí*.

Concluyendo así que si existe una relación entre el estilo de liderazgo democrático con la calidad de vida laboral que tenga el trabajador, siendo este estilo de liderazgo el que pondera en el hospital. Sin embargo, es necesario *implementar medidas de acción* en cuanto a los alimentos, las jornadas laborales y el equilibrio entre la vida laboral y la personal, ya que fueron áreas en las que se percibieron en riesgo. También es necesario la implementación de medidas relacionadas con las variables sociodemográficas, por ejemplo las diferencias entre sexos y entre el puesto que desempeñan.

CAPÍTULO I. PSICOLOGÍA DEL TRABAJO Y FACTORES DE RIESGO PSICOSOCIALES

1. PSICOLOGÍA DEL TRABAJO

Para que la **Psicología del Trabajo** se formara y se cimentara como parte de la Psicología, se dieron varios procesos y situaciones. Fue durante el siglo XIX se produjeron importantes cambios sociales, económicos y tecnológicos, en los principales países industriales de la época: Alemania, Francia, Inglaterra y EUA. De acuerdo con Díaz (1998) los cambios se resumen en *el control financiero de la industria, la formación de grandes acumulaciones de capital, la aparición de la función administrativa en la organización, monopolios, la introducción del acero en el proceso de fabricación, el uso de combustibles fósiles para la generación de energía, la adopción de sistemas de producción en masa, las innovaciones náuticas, la introducción el acero en la construcción naval y el vapor en su maquinaria, la mejora de las comunicaciones, el uso del conocimiento científico para su aplicación al desarrollo industrial y tecnológico, y el nacimiento de la “clase trabajadora”*.

Entonces, la Psicología del Trabajo nace a principios del siglo XX, sus bases surgen de psicólogos formados en el área experimental quienes comienzan a interesarse en la aplicación de los nuevos principios de la psicología a los problemas de las organizaciones. De acuerdo con Beléndez (2002), **Walter Dill Scott** y **Hugo Münsterberg** son considerados los **padres de la Psicología del Trabajo y de las Organizaciones**, también conocida como Psicología Laboral. Por su parte, Barquero (2005) plantea que su comienzo se remonta al año de 1901 cuando el Doctor Walter Dill Scott, psicólogo de la *Northwestern University*, pronunció una conferencia en la que analizaba las posibilidades de la aplicación de los Principios Psicológicos a la Actividad Publicitaria. Y en 1913, Münsterberg (en Rüssel, 1976) publica un texto sobre *Psicología de la Actividad Industrial*, en la que abarca áreas como: el aprendizaje, el ajuste a condiciones ambientales, la monotonía y la fatiga del trabajador, entre otras.

Algunos otros acontecimientos fundamentales, mencionados por Díaz (1998), que permitieron el inicio de la Psicología del Trabajo fueron: la formación del *Departamento de Psicología Aplicada* en el Carnegie Institute of Technology en 1915, el nacimiento de la revista del *Journal of Applied Psychology* en 1917, la aparición de la consultora psicológica *Scott Company* en 1919 y la fundación de la *Psychological Corporation* de Cattell en 1921. No obstante, su auge fue gracias a las investigaciones llevadas a cabo en 1924 por la *Western Electric Company* en la fábrica *Hawthorne* que incursionó en terrenos como las motivaciones del trabajador, la moral de éste y las relaciones humanas, la selección, colocación y ajuste del empleado a las condiciones ambientales del trabajo (Barquero, 2005). También se estudiaron los efectos sobre los índices de producción a partir de las condiciones de trabajo, descubriéndose la influencia de los factores de comportamiento (sociales, grupales e individuales) en la obtención de resultados en el trabajo organizado (De Faria, 2004).

De acuerdo con Beléndez (2002), otro aspecto relevante se da a finales de los años 70 y principios de los 80 con la división de la APA, adoptando el nombre de *Division of Industrial and Organizational Psychology*. A partir de 1982, esta división enfrenta una serie de cambios los cuales terminan por denominarla *Society for Industrial and Organizational Psychology* (SIOP), nombrándose así en la actualidad.

Después de los 80's, la Psicología del Trabajo ya es una rama de la Psicología más desarrollada, con un aumento considerable en la investigación y publicaciones con temas de esta rama. Igualmente se da un movimiento importante llamado *Movimiento de la Calidad de Vida Laboral* ya que se vio la necesidad de que los trabajadores sintieran bienestar en la organización donde laboraban en virtud de haberse presentado un incremento en cuestiones de estrés, falta de salud, desintegración familiar y otros similares. Estos aspectos fueron llamados, posteriormente, **factores de riesgo psicosociales**.

De acuerdo con King (2008) fueron tres importantes influencias las que permitieron el desarrollo de la Psicología del Trabajo: **la administración científica, la ergonomía y el enfoque de relaciones humanas en la administración.**

a) Administración científica

Esta etapa de desarrollo menciona que el método más eficiente para mejorar cualquier tarea relacionada con el trabajo y el trabajo en sí era mediante la selección adecuada de los trabajadores. Fue aquí donde la psicología del trabajo se expandió hacia la industria privada haciéndose más aplicada hacia la investigación del ambiente laboral que podría ayudar a la eficiencia de los trabajadores.

b) Ergonomía

Esta etapa de desarrollo tiene que ver con la ayuda de los avances tecnológicos. Es aquí donde empieza a implementarse la maquinaria dentro de las empresas (o industrias) y la Psicología del Trabajo permite ambientar al trabajador y dotarle de seguridad y eficiencia en su interacción con las máquinas. En esta etapa también se incluyen todos los objetos que los trabajadores usan día tras día y que promueven la eficiencia de la persona en su trabajo, ejemplos de estos objetos son los escritorios, sillas, interruptores, entre otros.

c) Enfoque de relaciones humanas en la administración

Esta etapa inicia con los estudios en la fábrica de Hawthorne en el periodo entre ambas Guerras Mundiales. Su interés era examinar cómo las condiciones de trabajo podían influenciar la productividad. Igualmente, enfatiza la importancia de las características psicológicas de los trabajadores y los encargados, acentuando el significado de los factores como moral, actitudes, valores y el trato digno hacia los trabajadores.

Todos estos antecedentes mencionados se pueden situar en el continente europeo. Sin embargo, en México la Psicología del Trabajo tuvo un desarrollo diferente. Fue hasta **1923 que la Psicología del Trabajo empieza a adentrarse en México**, pero en ese entonces estaba subordinada a la filosofía e imperaba la orientación clínica. La

investigación jugó un papel determinante en esta época. Ante la necesidad de conocer más sobre esta área surgieron diversos investigadores, entre los que se encuentra el Dr. José Gómez Robledo quién contribuyó en la realización de Pruebas Psicológicas al realizar estudios sobre la Psicología del Mexicano y al darle orientación laboral a la Psicología.

En 1929 se crea la Confederación patronal con el objetivo de medir las relaciones obrero-patronales y así poder solucionar los problemas existentes debido a la exigencia de la problemática social. En el ámbito empresarial comenzaba a surgir un gran interés por la *industrialización del país, logrando así mejores apreciaciones sobre sus posibilidades reales, la importancia de los recursos humanos y su justo valor*. Así es como el trabajador o empleado fue tomado en cuenta para su *mejor capacitación, selección y mantenimiento* (SUA, 2002). Pero fue hasta el año de 1967 que ya existían formalmente las áreas de Psicología del Trabajo y de Psicología Social dentro del plan de estudios de la carrera de Psicología en la UNAM. Y en 1970 se funda la *Asociación de Psicólogos Industriales, A. C.* con el propósito de enriquecer la preparación profesional de los psicólogos orientados al área del trabajo.

Actualmente, la Psicología del Trabajo sigue desarrollándose tanto en México como en otros países. Su aporte ha sido notable en cuanto a la función administrativa de los recursos humanos (Barquero, 2005). No solo en el reclutamiento y la selección de personal (entrevistas, diseño, aplicación e interpretación de pruebas psicométricas), sino en otros campos estrechamente relacionados con el hombre como trabajador: *supervisión, motivación, comunicación, relaciones humanas, entre otros*. También procura el estudio de las *relaciones interpersonales entre compañeros, los equipos de trabajo, el liderazgo, las actitudes y las habilidades sociales que poseen los encargados*.

De acuerdo con Koppes y Vinchur (2012), en el principio, el objetivo de la Psicología del Trabajo era mejorar las metas de las organizaciones (en cuanto a productividad y eficiencia) mediante la psicología aplicada, con un énfasis en las diferencias

individuales, a través de la selección y del entrenamiento. Hoy en día, su **objetivo** es tener una **mejor comprensión del trabajador, en su situación personal y sociológica, dentro y fuera de la compañía, llevando como finalidad atender sus necesidades de mejor manera y prevenir conflictos posteriores.**

No solamente la Psicología del Trabajo se ha desarrollado en las organizaciones, sino también **dentro de la legislación.** En la actualidad, existen diversidad de leyes que protegen y establecen lineamientos que salvaguardan al trabajador y, por qué no, también al patrón. Esas leyes tocan puntos como: *pago de tiempo extraordinario, jornadas laborales, organización sindical, pactos colectivos, seguridad e higiene y otros más* (SUA, 2002). Se podría pensar que esto ha permitido que los problemas dentro de las organizaciones hayan ido disminuyendo, pero la realidad es que a veces dichas leyes no tienen una aplicación adecuada e incluso son inexistentes.

Todo este desarrollo ha permitido que se defina lo que es la **Psicología del Trabajo, entendida como aquella que aplica los principios psicológicos a lo laboral, su objeto de estudio es el comportamiento humano en el ámbito de las organizaciones empresariales y sociales, así como contribuir al desarrollo de las organizaciones.** Ésta aporta lo necesario para que el hombre trabaje según sus aptitudes, para que el esfuerzo laboral no sea contradictorio a las exigencias y normas del trato humano, además de que pretende entender científicamente el comportamiento del hombre que trabaja, para utilizar su potencial con mayor eficiencia y eficacia en armonía con una filosofía de promoción humana (SUA, 2002).

La Psicología del Trabajo trata de explicar cómo influyen los hechos sociales en el proceso laboral determinando como se da dicho proceso, los procesos anímicos implicados, las influencias psíquicas que actúan y sus repercusiones producidas en las actitudes y personalidad del trabajador. El análisis de dichas premisas permite analizar la óptima o inadecuada realización del trabajo. Es por ello que el **objetivo** de la aplicación de los principios de la Psicología dentro de la Psicología del Trabajo es la

mejora en el funcionamiento de las organizaciones, así como la mejora en la calidad de la experiencia que obtenga el trabajador (Koppes & Vinchur, 2012).

Para lograr dicho objetivo, todo el proceso existente alrededor del trabajo conlleva una estructura muy particular. Esta forma de estructuración tiene que ver con el análisis de las tareas, la forma de organización del trabajo, las influencias ambientales y los factores que podrían crear accidentes (Contreras et al., 2009). El desglose de todos estos factores ha llevado al estudio de la calidad de vida laboral, concepto en el que se profundizará más adelante. Factores como *el rendimiento, las aptitudes, la formación profesional, las actitudes, la motivación y el compañerismo* constituyen fenómenos que se presentan en el contexto laboral e influyen en el desempeño de los trabajadores, también llamados **factores de riesgo psicosociales**.

Hasta hace poco tiempo, todos estos factores de riesgo comienzan a estar presentes en el área laboral. Sin embargo, en épocas anteriores, la realización de cualquier trabajo no tomaba en cuenta el bienestar de los trabajadores en su campo laboral, fue hasta que se lleva a cabo una serie de eventos que permitieron dicha optimización del trabajo, y el estudio y desarrollo de ésta área de la psicología.

2. FACTORES DE RIESGO PSICOSOCIALES

a. Antecedentes

El estudio de los factores de riesgo psicosociales inició en la década de los 70's ya que se comenzó a percibir que dichos factores se relacionaban con la salud laboral. Uno de los primeros trabajos que abordó el tema de los factores de riesgo psicosociales fue el de *Los Factores Psicosociales en el Trabajo: Reconocimiento y Control*, publicado por la Organización Internacional del Trabajo en 1984 (Moreno & Báez, 2010). En él se constata que la problemática se remonta al menos a 1974, fecha en la que se crea la *Asamblea Mundial de la Salud* para documentar la importancia y los efectos de los factores psicosociales en el trabajo sobre la salud de los trabajadores. Si bien es en

ésta década en que se comienza el estudio de los factores de riesgo psicosociales y se denota su relevancia y los efectos que éstos pueden tener, es hasta la década de los 80's cuando se producen las primeras obras colectivas y oficiales, comienzan a aparecer las primeras aproximaciones conceptuales, vinculándolos a los efectos de la organización sobre el trabajo y la salud.

En 1988, una investigación relevante para el desarrollo del estudio de los factores de riesgo psicosociales fue: "*Los factores psicosociales en el trabajo y su relación con la salud*", editado por la OMS y coordinado por Kalimo, El-Batawi y Cooper en 1988 (Moreno & Báez, 2010), en él se expone que estos factores provienen de la percepción y la experiencia de los trabajadores y que está influenciado por los innumerables factores que afectan al trabajador. Es en este mismo año en que se expone un elemento de gran importancia: *el doble efecto que pueden tener los factores psicosociales, dependiendo si éstos son positivos o negativos*. Es así, como el tema de los factores de riesgo psicosociales comienza a crecer dentro de las organizaciones. Por ello, es necesario definir qué son, sus características y las consecuencias que estos pueden tener en el trabajador.

b. Definición y Características

Los **factores psicosociales** son las *condiciones presentes en una situación laboral directamente relacionadas, por una parte con la organización del trabajo, con el contenido del puesto, el medio ambiente y la satisfacción en el trabajo y, por la otra, con las capacidades del trabajador y la realización de la tarea, sus necesidades, su cultura y su situación* (Martínez & Ros, 2010; Moreno & Báez, 2010; OIT, 1984). Estos factores pueden ser positivos o negativos para el desarrollo de la actividad laboral y para la calidad de vida laboral del individuo. En el primer caso contribuyen de manera favorable al desarrollo personal de los individuos, mientras que, *cuando son disfuncionales, provocan respuestas de inadaptación, de tensión y respuestas psicofisiológicas de estrés* (Gil-Monte, 2009). En este último caso hablamos de **factores de riesgo**

psicosocial y tienen el potencial de causar daño psicológico, físico o social a los individuos.

Dichos factores tienen una **connotación emocional para los trabajadores y los empleadores**, es por ello que tienen la *capacidad para afectar tanto al bienestar o la salud (física, psíquica o social) del trabajador como al desarrollo del trabajo*. Cabe puntualizar que los efectos de dichos factores de riesgo psicosociales se presentarán de manera diferente en cada trabajador, dependiendo de sus características psicológicas y biológicas, así como en las peculiaridades individuales y el contexto social; por ejemplo la personalidad, carácter, habilidades, necesidades, expectativas y cultura que tenga la persona. Es por ello que, *están asociados con la forma en que los individuos interactúan con las demandas de su trabajo y su ambiente* (Green & Taylor, 2008), incluyendo las relaciones interpersonales dentro de su trabajo.

Algunos **factores de riesgo psicosociales** son: sobrecarga y ritmo de trabajo, desigualdad en el salario, exceso de carga mental, trabajo por turnos, horarios inflexibles, realización de tareas repetitivas y de muy corta duración, contenido del trabajo muy complejo, mala utilización de habilidades, falta de control, conflicto de autoridad, problemas en las relaciones laborales, relación trabajo-familia, equipos y herramientas de trabajo ineficientes, falta de seguridad física y contractual en el trabajo, cultura organizacional y funciones, rol en la organización, entre otras (Contreras et al., 2009; Green & Taylor, 2008; Moreno & Báez, 2010 y OIT, 1984).

c. Consecuencias

Diversas investigaciones, como las de Green y Taylor (2008), Moreno y Báez (2010) y la OIT (1984), confirman que *la salud física y psicológica peligra cuando el medio de trabajo presenta factores de riesgo psicosociales*. Entre las **consecuencias** más recurrentes se pueden encontrar los *problemas de sueño, cansancio, gastritis, colitis, dolores de cabeza y mareos*. Sin embargo, como sugieren Green y Taylor (2008) y la OIT (1984), esta interacción negativa entre las condiciones de trabajo y los factores

humanos del trabajador pueden *conducir a perturbaciones emocionales, problemas del comportamiento y cambios bioquímicos y neuro-hormonales*. Dividiéndose así en: **consecuencias fisiológicas, consecuencias psicológicas y reacciones en el comportamiento (personales y familiares)**.

Hay que tener en cuenta que ***determinados aspectos van a variar en el tiempo en función de la edad, las necesidades y expectativas, el estado de salud general y la fatiga*** (Green & Taylor, 2008). De ahí su vital importancia en su estudio, detección y prevención ya que todos los factores mencionados actuarán entre sí e influirán en la calidad de vida del trabajador tanto dentro de su trabajo como fuera de él.

Los *factores de riesgo psicosociales* se han *originado debido a los cambios técnicos u organizativos en el mundo laboral, junto con los cambios socioeconómicos, demográficos y políticos*, incluido el fenómeno de la globalización, y cada vez están teniendo mayores consecuencias sobre la salud de la población debido a que pueden provocar un mayor estrés laboral. Estos cambios están incrementando el número de exigencias a los trabajadores, se pide mayor flexibilidad de destrezas y funciones, un mayor desequilibrio trabajo-familia y más sobrecarga e intensificación del trabajo, a lo que se une el incremento de los contratos temporales, la subcontratación, y la falta de estabilidad en el empleo (Gil-Monte, 2009).

Los beneficios de prevenirlos o de darles solución incluyen el decremento en el absentismo laboral y la mejora en la producción, así como la reducción en la incidencia de desórdenes o enfermedades. El incorporar factores psicosociales positivos en el área laboral propiciará la conservación e incluso la mejora de la salud física y mental del trabajador. Cuando **las condiciones de trabajo y los factores humanos están en equilibrio**, el trabajo *crea sentimientos de confianza en sí mismo, aumenta la motivación, la capacidad de trabajo, la satisfacción general y mejora la salud* (OIT, 1984). Sin embargo, **un desequilibrio** entre dichas condiciones producirá *reacciones y resultados negativos en los empleados*.

Si bien existe una gran cantidad de factores psicosociales de riesgo en el trabajo, Contreras et al. (2009) señala que los **estilos de liderazgo** pueden ser, en interacción con otros aspectos organizacionales, *uno de los factores de mayor impacto sobre el bienestar y la salud integral de los empleados*. De manera similar, Moreno y Báez (2010) indican que el liderazgo, además del clima organizacional, *constituye uno de los factores de riesgo psicosociales* más importantes que pueden generar excelentes o pésimas condiciones de trabajo con consecuencias positivas o negativas para la salud de los trabajadores. Por las razones antes expuestas, en la presente investigación se exploró en forma empírica si el liderazgo constituye un factor de riesgo importante en la calidad de vida de los trabajadores. En los siguientes capítulos, se profundizará en el tema del liderazgo y la calidad de vida laboral.

CAPÍTULO II. LIDERAZGO

1. HISTORIA

En el transcurso de la historia, la palabra **liderazgo** ha tomado diferentes significados y figuras que lo representan, modificándose de acuerdo con los cambios del desarrollo humano. En sus inicios, el líder era un enviado de los dioses, un semidiós que se encargaba de regir la conducta, revelar verdades y transmitir a su grupo estos parámetros (Gómez, 2001). Sin embargo, se vio la necesidad de estudiar al liderazgo de manera empírica.

La *primera investigación* que se hizo acerca del liderazgo fue publicada en 1904, ya que los principales impulsos en ese campo se produjeron durante la Primera Guerra Mundial (Noriega, 2008). Su *interés era identificar las características del liderazgo, la forma en que los hombres ascienden a posiciones directivas y estaba enfocada en encontrar los rasgos psicológicos inherentes a los líderes eficaces*. Pero es en el año de 1939 donde las investigaciones sobre liderazgo toman mayor relevancia debido a los estudios realizados por Lewin.

Con base en lo mencionado por Lee (2002), Lewin toma al **liderazgo** como una **interacción entre la personalidad que tiene el individuo y el grupo en el que se desenvuelve**, desarrollando así su teoría sobre los tres estilos de liderazgo: *el autocrático, el democrático y el liberal o laissez-faire*; y, con ayuda de Lippit y White (1939), determinaron las diferencias entre los estilos de liderazgo que Lewin estudió.

Estos acontecimientos permitieron el desarrollo de las teorías sobre liderazgo, así como la posibilidad de definirlo y establecer sus características y funciones. Con el fin de comprenderlo y poder así trabajarlo e implementarlo en las organizaciones.

2. DEFINICIÓN

De acuerdo con Gómez (2001), el concepto de liderazgo ha sido uno de los que más controversias han generado dentro de la literatura científica. Es por ello que existen diversas interpretaciones y definiciones acerca de lo que es liderazgo. *Todo grupo social se desarrolla, en su acción y permanencia, mediante un proceso de dirección y una ordenación de su actividad procurando obtener determinadas metas.* Por ello, entre las décadas de 1920 y 1930, la definición que se daba de **liderazgo** suponía que era una cuestión de **rasgos personales** (tales como iniciativa, inteligencia y valor). Solamente los poseedores de estos rasgos tenían grandes posibilidades de ser líderes (Noriega, 2008). Sin embargo, las conclusiones aportadas por esta teoría fueron sumamente contradictorias y se hizo necesaria una reformulación.

Al hablar de liderazgo, es necesario definir lo que es un líder. La palabra líder es retomada del vocablo inglés *lead*, que significa dirigir, guiar, conducir. Relacionado a este significado, Campos (1985) menciona que la **destreza principal de un líder reside en lograr influir y estimular a los seguidores para que estos hagan lo que se les pide, así como tomar el papel de aquel que va a guiar a un grupo de personas por cierto camino para llegar a cierto objetivo.**

De acuerdo con Bass y Stogdill (1990) el ser líder *también incluye la estructuración y/o reestructuración de la situación, las percepciones y las expectativas de los miembros, así como ser agentes de cambio, cuyos actos afectan e influyen en otras personas.* Todo ello mediante la confianza que los miembros depositen en su líder (King, 2008) y mediante la capacidad que tenga el líder de permitirle a sus miembros desarrollar sus habilidades (Campos, 1985).

Retomando el concepto de *influir en los demás*, Gómez (2008) menciona que dicho proceso que tiene como **objetivo encauzar los esfuerzos de cada persona hacia la consecución de una meta o metas específicas**, está determinada por dos factores: 1) la *posición de poder del líder*, que es la autoridad formal que acompaña a un puesto

específico y 2) la *disposición que tiene el subordinado a obedecer*. Por ello, podemos decir que el **líder es aquel que sirve de guía, de conductor, de cabeza pensante dentro de un grupo y es capaz de inspirarlas y estimularlas a realizar acciones que permitan la consecución de metas** (Hernández, Santo & González, 2012).

Bello (1960) menciona que el líder y el liderazgo que ejerce es un concepto aplicado a la relación personalidad-ambiente, ya que este proceso es de *estimulación mutua*. Es decir, que por la interacción exitosa de diferencias individuales relevantes, el líder controla a su grupo en la persecución de una meta común, siendo ellos los que “voluntariamente” cedan ese control.

En la actualidad, se entiende por ***liderazgo al proceso en el cual el líder ejerce poder, es decir, motiva o ayuda a otros a trabajar con entusiasmo para alcanzar objetivos determinados e influirá positiva o negativamente en ellos*** (Escobar, 2001). Esto se logra por el proceso que tiene el líder de influir en las creencias, valores y acciones de los demás. A esto, se añade que es la persona a la cual los miembros del grupo ven como alguien que los ayuda a resolver sus dificultades y satisfacer sus necesidades individuales (Akio, 2009). El liderazgo también engloba la *capacidad de poder tomar la iniciativa en alguna cuestión, gestionar, convocar, promover, motivar, incentivar y evaluar a un grupo o a un equipo* (Hernández, Santo & González, 2012).

Estas últimas tres definiciones engloban el trabajo completo de lo que hace un **líder**, siendo aquel que ***influye, motiva, ayuda, gestiona, incentiva, entre otras, a un grupo de personas con el objetivo primordial de alcanzar metas u objetivos***. Pero dentro de las organizaciones, y dentro de la Psicología del Trabajo, *no todo líder es jefe y no todo jefe es líder* (Akio, 2009). La utopía de toda organización sería que aquel que esté a mando fuera un líder y es en ello en lo las organizaciones se han centrado. La Psicología del Trabajo, dentro de las organizaciones y como un pequeño objetivo, pretende que el liderazgo ejercido por parte de los jefes o personas a cargo tomen la responsabilidad de los otros miembros del grupo para que después sigan cierta dirección bajo su mando en una actividad de grupo (Lee, 2002).

Una vez definido lo que es el liderazgo, es necesario conocer, de igual manera, qué características tienen aquellos que ejercen este liderazgo y qué funciones son las que cumplen dentro de las organizaciones. Este tema también es un poco controversial ya que diferentes autores e investigaciones han determinado ciertas funciones y características que pueden hallarse en un líder. Algunas de ellas se presentan en el siguiente subtema.

3. CARACTERÍSTICAS Y FUNCIONES DE UN LÍDER

Hay que entender al **liderazgo como un fenómeno universal que se da en todo ser humano e incluso en algunas especies de animales**. Sin embargo, *cada forma de aplicación de este concepto varía de una cultura a otra*, pero aun así, se han hallado algunas características y funciones que son similares independientemente de la cultura en donde se ejerza dicho liderazgo. Según Bello (1960), el liderazgo está basado en los siguientes principios:

- a) La naturaleza del papel del *liderazgo es determinada por el objetivo del grupo*. Siempre se dirige hacia cierta meta objetiva.
- b) Es un proceso de *estimulación mutua*, un *fenómeno de interacción social* en el cual las actitudes, ideales y aspiraciones de los seguidores, desempeñan un papel tan importante como la individualidad y personalidad del líder.

Y con base en dichos principios es que plantea que se pueden determinar las características y funciones que llevan a cabo los líderes. Entre sus **principales características, capacidades y habilidades** que se encuentran en un líder, predominan las siguientes:

- a) *Físicas*: son aquellas que engloban la capacidad de trabajo y la resistencia que tiene a la fatiga.
- b) *Intelectuales*: se considera que dichas personas poseen una inteligencia media-alta y fluidez verbal

- c) *Sociales*: habilidades tales como comunicación, motivación, sociabilidad, sensibilidad social/empatía, popularidad/simpatía, trabajo en equipo, ecuanimidad, asertividad, cooperación, confiabilidad, delegación y apoyo.
- d) *Psicológicas*: habilidades como equilibrio, control, autoconfianza, estabilidad emocional, tenacidad, resistencia a la frustración, iniciativa y creatividad.
- e) *Competencia práctica*: poseen conocimiento, información, aptitudes específicas, eficacia y responsabilidad.

De acuerdo con Bass y Stogdill (1990) y Gibson, Ivancevich y Donnelly (1996), otras características y habilidades comunes que deben poseer y desarrollar los líderes son:

- a) *Manejo de atención*: habilidad de comunicar un sentido de logro, objetivo o dirección que atraiga a los seguidores
- b) *Manejo del significado*: habilidad de crear y comunicar el significado con claridad y comprensión.
- c) *Manejo de la confianza*: habilidad de ser confiables y consecuentes de manera que las personas puedan contar con ellos
- d) *Manejo de sí mismo*: habilidad para conocerse y utilizar sus destrezas dentro de los límites de fortaleza y debilidad

Con relación a las características presentes en un líder, Molero (2002) y Contreras et al. (2009) retoman el estudio de Hofstede, elaborado en 1991. Este estudio consistió en la realización de una investigación con una muestra de más de 117.000 empleados de una gran empresa multinacional (I.B.M.) en 66 países con el objetivo de determinar las relaciones existentes entre las figuras de autoridad (o la forma de ejercer el liderazgo) y cuatro dimensiones que varían culturalmente, que son: distancia de poder; masculinidad/femineidad; individualismo/colectivismo y evitación de incertidumbre. De acuerdo con Hofstede (1991), estas dimensiones responden a una serie de dilemas psicosociales de relevancia universal, tales como la forma de manejar conflictos y la relación con las figuras de autoridad. A continuación se desarrollan dichas dimensiones:

a) *Distancia de poder y liderazgo*

Esta dimensión hace referencia al **grado en el cual los miembros menos poderosos de las organizaciones esperan y aceptan que el poder esté distribuido de manera desigual** (Molero, 2002). México está dentro de los países con alta distancia de poder, así como algunos otros países latinoamericanos tales como Guatemala, Panamá, Venezuela, Ecuador, entre otros.

Esto significa que en *México* la *forma predominante de ejercer el liderazgo* es aquel en el que *los roles suelen estar claramente diferenciados y los comportamientos de los individuos demuestran el estatus de cada uno dentro de la organización* (Contreras et al., 2009). A diferencia de aquellos países en donde la distancia de poder es baja, en ellos las decisiones se toman de manera consensuada y los subordinados se sienten en libertad de expresar su opinión.

b) *Masculinidad/femineidad*

Esta dimensión hace referencia a **las conductas que se presentarán dentro de una sociedad dependiendo si el líder es hombre o mujer**. Hofstede (1991) hace mención a que en las *sociedades masculinas* los roles sexuales están claramente definidos, los líderes deben ser duros, agresivos, capaces de tomar decisiones por sí mismos y centrados en el éxito material. Por el contrario, en las *sociedades femeninas* el líder ideal es menos visible, intuitivo más que racional y acostumbrado a buscar el consenso, modestas, tiernas e interesadas por la calidad de vida.

c) *Individualismo/colectivismo*

Esta dimensión hace referencia a la **manera en la que los individuos establecen relaciones con otros**. De acuerdo con Molero (2002), una *sociedad individualista* es aquella en donde *los lazos entre las personas son débiles* y se espera que cada cual se ocupe solamente de sí mismo y de su familia más inmediata. Mientras que en una *sociedad colectivista*, las personas, desde su nacimiento en adelante, están *integradas en grupos fuertes y cohesionados* que los protegen a lo largo de toda la vida.

México es considerado un país colectivista, es por ello que para una sociedad así un líder autocrático no sería bien aceptado ya que una relación con la figura de autoridad y la realización del trabajo estarán inextricablemente unidas.

d) *Evitación de incertidumbre y liderazgo*

Esta dimensión es definida como el **grado en que los miembros se sienten amenazados por la incertidumbre o el temor a afrontar situaciones desconocidas** (Molero, 2002). Países como *México* y otros países latinoamericanos, se ha documentado que presentan una alta evitación a la incertidumbre, lo que conlleva a una *alta necesidad emocional por tener leyes y reglas que regulen el comportamiento de sus miembros* (Contreras et al., 2009). Es decir, necesitan que el líder diga en cada momento lo que se debe hacer, en caso contrario se generaría una gran ansiedad.

Con base en las **características** mencionadas por los autores mencionados anteriormente, aquellas **que describen al liderazgo** de manera consensuada son que un líder debe de ser *inteligente, confiable y persuasivo para sacar adelante a un grupo de personas y así poder lograr un objetivo*, sin olvidar que estas estarán influenciadas por la cultura en donde se desarrolle dicho concepto. Todos los líderes necesitan una *serie específica de aptitudes que le permitan poder guiar a los demás en sus acciones*. Estas aptitudes se pueden concebir como las herramientas interiores para motivar a los empleados, dirigir los sistemas y procesos, y guiar a la organización hacia metas comunes que le permitan alcanzar su misión (Akio, 2009). Es por ello que, las **funciones** que se presentan en el ejercicio del liderazgo, fueron introducidas en el campo psicológico en 1916 por el francés Henry Fayol. De acuerdo con Kotter, Nohria y Berkley (2002), estas son: planificación, organización, coordinación y control.

A partir de ello, la investigación en esta área de conocimiento se ha ido expandiendo y las **funciones relacionadas con el liderazgo** han ido aumentando. Tal es el caso de Barquero (2005) quien considera que, en toda organización, aquel quien está al mando es quien debe **ejercer el liderazgo** y, por ello, añade las siguientes funciones:

- a) *Función distributiva*: establece una justa y objetiva fijación de tareas a realizar, de acuerdo con las características de las tareas y las condiciones de preparación académica y experiencia que ha de reunir quien debe ejecutarlas.
- b) *Función formativa*: es de adiestramiento y desarrollo. Pone en práctica los programas de adiestramiento y capacitación para el personal, según las necesidades de la empresa, presentes y futuras.
- c) *Función de reclutamiento y selección*: dota a la organización del mejor personal disponible en el mercado laboral, esto mediante la previa identificación de sus aptitudes y cualidades personales; a través de pruebas, entrevistas y otros instrumentos técnicos.
- d) *Función preventiva y sanitaria*: está relacionada con la seguridad y los servicios médicos, determina y dicta las medidas necesarias para prevenir accidentes y velar por la salud de los trabajadores, observando que revivan una adecuada asistencia médica cuando la necesiten.
- e) *Función social*: tiene que ver con las relaciones humanas. El líder desarrolla proyectos tendientes a fomentar el bienestar y la motivación de los empleados.
- f) *Función política y normativa*: establece las normas y los procedimientos que han de guiar en la realización de las tareas y vigila el cumplimiento de las mismas.

Mientras que Gómez (2008) menciona que entre las **funciones del liderazgo** para poder **lograr la tarea y mantener unido al grupo** son:

- a) *Establecer los objetivos*: definir o identificar el propósito, los fines y los objetivos de la organización o del grupo.
- b) *Planear*: asegurar que haya un plan, de ser posible, acordado para lograr el objetivo. Esto facilita el cómo hacer para ir de donde se está y llegar adonde se quiere.
- c) *Instruir*: comunicar claramente los objetivos y el plan. Hay que saber responder correctamente a la pregunta ¿por qué lo hacemos así?
- d) *Controlar*: el control, la supervisión y el seguimiento del trabajo en proceso.
- e) *Revisar y evaluar el desempeño*: con el fin de poder dar una retroalimentación apropiada y útil al grupo y al individuo.

Y, por último, de acuerdo con Hernández, Santo y González (2012), establecen que las **funciones fundamentales** que están relacionadas con el comportamiento del líder son:

- a) *Comportamiento de apoyo*, dirigido exclusivamente a las personas
- b) *Comportamiento directivo*, dirigido a la tarea.

Con base a lo anteriormente mencionado, se puede afirmar que la **principal característica y función en el ejercicio del liderazgo es la posibilidad de influir y guiar a los demás**, ya sea en la organización de la tarea o en su realización. Y de ello se desprenden un sinnúmero de características, funciones y principios relacionados. Otro aspecto importante y que hay que recordar es que, *todo aquello que hagan los líderes*, ya sea bueno o malo, es importante para los *resultados de las organizaciones*, e *influirá* de manera negativo o positiva en aquellos a quienes tiene a cargo.

El ejercicio de un **liderazgo óptimo** dentro de las organizaciones permitirá que el estrés generado sea bajo, llegando así a obtener *relaciones interpersonales positivas entre compañeros de trabajo*. De igual manera permitirá que las *actitudes* en el trabajo sean *positivas*, enfatizando así que el trabajo satisfaga no solamente las necesidades económicas sino también las psicológicas y de autorrealización. Sin embargo, debido a la variedad de personalidades y formas de actuar y reaccionar, no todos los jefes ejercen su liderazgo de igual manera. Por ello, a continuación, se mencionan los estilos o tipos de liderazgo más conocidos.

4. ESTILOS DE LIDERAZGO

Los **estilos o tipos de liderazgo** se definen como la **conducta habitual de un individuo cuando dirige las actividades de un grupo hacia objetivos compartidos** (Hernández, Santo & González, 2012). La *clasificación de estilos de liderazgo* más clásica proviene a partir del estudio realizado por *Kurt Lewin, Lippit y White* en 1939. En dicho estudio, ellos intentaron poner los diferentes estilos de liderazgo en grupos diferenciados, con niños de 11 años. Los resultados de sus observaciones con respecto a los estilos de liderazgo se muestran en la tabla 1 (Lee, 2002).

Tabla 1.

Resultados del experimento de Lewin, Lippit y White (1939)

Clasificación	Estilo de liderazgo		
	Democrático	Autocrático	Liberal
Planificación de las metas	Mediante el líder y los miembros del grupo.	Determinado por el líder mismo.	No le preocupa.
Evaluación del progreso	Aconseja, evalúa objetivamente, perspectiva segura.	Guía y dirección del líder, perspectiva incierta, evalúa subjetivamente.	Suple recursos pero no explica, da información solo de ser requerida, no evalúa.
Compañeros de trabajo	El líder se une a ellos.	No se mezcla en las actividades.	No se une al grupo.
Características sociales	Productivo, creativo, simpático, amigable y cooperativo.	Productivo, implanta su voluntad y es antipático.	No productivo.

FUENTE: Lee, 2002

La diferenciación observada de estos *tres diferentes estilos de dirección* se convirtió en referente para muchos estudios posteriores. Los **estilos de liderazgo** establecidos por Lewin, Lippit y White son: **el autocrático, el democrático y el liberal** (Lee, 2002; Pariente, 2010). A continuación se mencionan las características de cada uno de los estilos de liderazgo establecidos por Lewin y sus colaboradores, con base en las propuestas de Bass y Stogdill (1990), Escobar (2001), Lee (2002) y Noriega (2008):

a. Estilo autocrático

También llamado **autoritario**, el líder es *sumamente directivo* y está *centrado únicamente en la realización de las tareas*. Está basado en la dominación de una sola persona en el grupo y ejerce un *alto grado de control* sobre este último creando sus

propias reglas. De esta manera genera en el grupo el empobrecimiento de su conciencia crítica y su creatividad (Bass & Stogdill, 1990).

Este estilo de liderazgo se caracteriza porque el líder *asume sobre sí las responsabilidades de asignar tareas, diseñando por anticipado el plan a desarrollar, él toma las decisiones* por el equipo sin explicar las razones que lo motivaron a tomarlas ya que *considera que solamente él es capaz* (Noriega, 2008). Presta poca o nula atención a las necesidades de sus subordinados y usa su control para obtener conformidad de sus subordinados con aquello que él ha decidido. Además de ello, *otorga recompensas y castigos en forma arbitraria*, recompensando a aquellos que lo apoyen y castigando a aquellos que desobedezcan (Escobar, 2001). Considera legítimas las diferencias de estatus y de poder asumiendo una actitud de autoridad y control hacia los individuos de menor estatus que él, y de subordinación y sumisión ante aquellos con mayor estatus.

Es un líder que *no se compromete con el grupo, generando frustración* entre los miembros, la cual con el tiempo, puede transformarse en *agresión*. Esta agresión puede dirigirse hacia el mismo líder (en forma de rebeldía) o hacia algún miembro del grupo (chivo expiatorio). Esta misma frustración lleva a que las *relaciones* entre los miembros se *deterioren progresivamente* y esto repercute sobre la tarea, es decir sobre la productividad (Lee, 2002). Es el estilo de liderazgo que más causa descontento entre los que están bajo su mando. Sin embargo, Campos (1985) menciona que un líder autocrático también *podría generar un rendimiento más alto* cuando se apoya en fuertes mecanismos de supervigilancia y control del desempeño de los trabajadores.

b. Estilo democrático

También llamado **participativo**, el liderazgo es *compartido y centrado en los empleados*. El poder de decisión está repartido y *basado* fundamentalmente en el *consenso* aunque sea él quien al final toma la decisión. Sin embargo, Campos (1985) menciona que este tipo de liderazgo también podría ser no conveniente ya que al no

llegar a un consenso en la decisión a tomar, puede ocasionar desconcierto, inseguridad e ineficiencia. Pero el estado de ánimo y la satisfacción mejoran cuando las decisiones son tomadas.

Su labor va más encaminada a *coordinar, motivar, impulsar la participación, facilitar la comunicación, promover la integración y potenciar la cooperación*; además de que *planifica, organiza, evalúa y controla* (Noriega, 2008). Usa el poder que tiene con *responsabilidad y respeto* por los integrantes de la organización, para ello, se fomenta un clima de libertad, de respeto y de espontaneidad, así como la impartición de incentivos. Se preocupa por la gente y por mantener las *buenas relaciones laborales* (Escobar, 2001). El líder democrático permite al grupo avanzar y crecer, propone con libertad los planteamientos generales; valora las sugerencias, sugiere procedimientos y estrategias alternativas, favorece las discusiones del grupo y orienta las decisiones. Solicita consejos, opiniones e información de sus seguidores (Lee, 2002).

Este tipo de líder tiene una *clara visión del futuro* de su organización y es capaz de transmitirla a los otros. Mantiene una *dirección clara* para acercarse a la misión de su organización o grupo. *Tiene iniciativa y estimula* a que los demás también ejerzan la suya, *favoreciendo así la cohesión, la responsabilidad, la autorregulación y el desarrollo grupal como el individual* al potenciar la calidad de las relaciones interpersonales, el crecimiento individual y el desarrollo personal; dando como resultado una mejor productividad (Bass & Stogdill, 1990).

c. Estilo liberal

También conocido como **permisivo, laissez-faire o anárquico**. Se trata de un liderazgo pasivo donde *el líder no participa en las actividades sino que “deja hacer”*, dando al grupo plena *libertad para tomar decisiones*, tampoco existe un énfasis particular en la tarea o en las relaciones (Escobar, 2001). *No participa ni se compromete, se abstiene, se retira o abdica responsabilidades*, tan solo está presente

para que el grupo recurra a él en caso de ser necesario, son los seguidores los que toman sus propias decisiones.

El líder *no está comprometido con la meta a alcanzar*, no explica lo que hay que hacer, no le preocupa la evaluación de lo realizado (Lee, 2002). Es considerado un líder *improductivo e ineficiente* (Escobar, 2001). No existe una coordinación y hay falta de objetivos, de planificación y de organización generando falta de incentivo y ausencia de técnicas necesarias para tomar decisiones (Noriega, 2008). Sus *características* son *la inactividad, la evitación, el bajo grado de involucramiento y su desinterés* por los resultados, nadie decide y la apatía y el desinterés suelen aparecer (Bass & Stogdill, 1990). De no aparecer otro tipo de líder, el grupo tenderá a dispersarse cada vez más.

Algunas investigaciones realizadas acerca de los diferentes **estilos de liderazgo** han arrojado los siguientes resultados y conclusiones generales (Martínez & Ros, 2010 y Hernández, Santo & González, 2012):

- 1) El *liderazgo distribuido* y la toma de decisiones compartida aumenta la implicación y el compromiso con las metas, así como el interés por participar.
- 2) El *liderazgo autocrático* provoca más hostilidad, irritabilidad y agresividad, y da lugar al surgimiento de chivos expiatorios.
- 3) El *liderazgo permisivo o liberal* se caracteriza, en general, por su falta de productividad y eficacia, y por las dificultades que presenta para alcanzar objetivos. El grupo, sin embargo, puede manifestar más satisfacción con este estilo de liderazgo que con el autocrático.

Dependiendo del tipo de liderazgo que se presente en la organización, será el nivel de bienestar que tengan los empleados, lo cual también influirá en la productividad. La importancia del liderazgo radica en que la alta dirección esté realmente comprometida y exista una comunicación abierta y eficaz entre el líder y sus trabajadores. Noriega (2008) observó que las personas que se preocupan por el personal tenían grupos de personas más productivos que su contraparte.

Existen diversidad de teorías que explican cómo se forma un líder, unas de ellas mencionan que desde el nacimiento, otras tantas que se van formando por las experiencias adquiridas. Se profundizará en algunas de ellas en el siguiente apartado.

5. TEORÍAS SOBRE EL LIDERAZGO

La existencia de varias teorías acerca de liderazgo ha aportado la diversidad de información. Algunas afirman que se nace siendo líder, otros dicen lo contrario, un líder se hace (Lee, 2002). De acuerdo con Bass y Stodgill (1990), el liderazgo puede entenderse desde las siguientes perspectivas:

- a) *Como foco de los procesos de grupo*: tiene que ver con el cambio, la actividad y los procesos. Es la preminencia de uno o algunos individuos en el grupo en el proceso del control. La centralización del esfuerzo en una persona como expresión del poder de todos.
- b) *Como parte de la personalidad*: algunas personas son mejores que otras para ejercer el liderazgo. El líder como la persona que es más de lo ordinariamente eficiente en proporcionar estímulos psicológicos a otros y que provocan una respuesta efectiva.
- c) *Como inductores de conformidad*: el líder es capaz de inducir obediencia, respeto, lealtad y cooperación para que otros hagan lo que él quiere que hagan.
- d) *Como un ejercicio de influencia*: tiene que ver con el cambio de conducta de la gente. Es la actividad de influenciar a la gente a cooperar hacia alguna meta.
- e) *Como un efecto emergente de la interacción*: el liderazgo emerge de la interacción de los grupos donde una persona se hace responsable de cumplir la meta propuesta mediante las habilidades que los otros tienen.
- f) *Como un rol diferenciado*: todo miembro ocupa una posición en la comunidad. El liderazgo aparece como rol diferenciado por la manera de interacción que envuelve a la conducta, teniendo características específicas.
- g) *Como iniciación de la estructura*: el liderazgo es un proceso que origina y mantiene el rol estructural, es llamado el “padre de las relaciones”. Es el proceso de dar

estímulos a otros para que respondan de manera integral. Mantiene la efectividad de las operaciones decidir-hacer que permite el mantenimiento de la organización.

a) *Teoría de los rasgos*

Se puede decir que las explicaciones más antiguas sobre el liderazgo estuvieron relacionadas con las características personales e invariables de los individuos poseedores de dicha cualidad (Gómez, 2001; Lupano & Castro, 2013). En esta se encuentra la teoría de los rasgos. Esta teoría se da en los inicios del siglo XX (entre 1920 y 1950) por Allport, mencionando que los rasgos **son tendencias o predisposiciones determinantes** a emitir una respuesta que sirven para integrar lo que, de otra manera, serían estímulos y respuestas (Gómez, 2008). Parte del supuesto de que *una persona se convierte en líder en virtud de un conjunto de cualidades o atributos personales que la distinguen* (Campos, 1985; Gómez, 2001), es decir, que el liderazgo es algo innato, se nace líder. Da a conocer que hay rasgos universales de personalidad, sociales, físicos o intelectuales que tienen un rol central en la diferenciación entre las personas que son líderes y las que no lo son.

El **propósito fundamental** de las investigaciones en esta corriente se orientó a descubrir cuáles eran las *principales características y habilidades* que distinguían a los grandes líderes, bajo el supuesto de que si ellas se encontraban también en otras personas, entonces éstas podrían potencialmente convertirse en líderes (Pariente, 2010). De acuerdo con Campos (1985), Noriega (2008) y Hernández, Santo & González (2012) resumen estas variables en 3 principales rasgos encontrados en los líderes:

- a) *Inteligencia*: tiene que ver con el juicio, la decisión, los conocimientos, la facilidad de palabra, la flexibilidad para ajustar su comportamiento y tolerancia al estrés.
- b) *Personalidad*: tiene que ver con la adaptabilidad, la viveza, el carisma, la integridad personal, la confianza en sí mismo, un equilibrio emocional y autocontrol, ambición, energía y deseos de dirigir.
- c) *Capacidades*: se refiere a la popularidad y el prestigio, la sociabilidad, el tacto y la diplomacia que le permiten conseguir la cooperación de los demás y que, de igual manera, le permite ser capaz de cooperar.

Otras características o rasgos que se encuentran presentes en el líder son: *la responsabilidad, la confiabilidad, la originalidad, el estatus económico, madurez emocional, habilidades de seguridad, intuición y la capacidad de previsión*. De acuerdo con King (2008), *estos aspectos del liderazgo que pueden ser genéticos, pueden subyacer a los rasgos de personalidad que se considera que tiene un “buen líder”*. Sin embargo, esto no es suficiente para que emerja un líder ya que puede haber gente capacitada genéticamente para ser líder pero el medio ambiente donde se desarrolla no le permite mejorar dichas habilidades o rasgos presentes en él.

b) Teoría conductual

Esta teoría surge ya que otro grupo de investigadores comprende al **liderazgo** más como un **conjunto de comportamientos específicos que exhibe el líder y que determinan su estilo de interacción con los subordinados** (Gómez, 2001). Se fundamenta en la teoría del *condicionamiento operante* de Skinner quien consideró la conducta como objeto de estudio en virtud de que es factible estudiarla por medio de los *acontecimientos observables y de las condiciones que parecen variar con ellos*. Esta teoría se relaciona con el liderazgo al tratar de identificar el patrón de conductas y/ o actividades que son características de los líderes efectivos, interesándose en explorar las relaciones existentes entre la conducta del líder y el desempeño del grupo de trabajo, y enfocándose más en lo que los líderes hacen para dirigir y los efectos que logran en los grupos de trabajo.

Esta teoría se basa en los estudios realizados por la *Universidad de Michigan* y en la *Universidad de Ohio*. A continuación se presentan los objetivos y resultados de dichos estudios, de acuerdo con Hodgets (1992), Ruíz (2000), y Lupano y Castro (2013):

i. Universidad de Michigan

Estos estudios tenían como *objetivo ubicar las características del comportamiento de los líderes que parecieran estar relacionadas con las mediciones de eficacia en el desempeño* (Lupano & Castro, 2013). Teniendo como resultado la incorporación de dos

dimensiones del comportamiento en un líder (Hodgets, 1992; Ruíz, 2000; Lupano & Castro, 2013):

- a) *El interés del líder en lograr que el trabajo se realice*, es decir, orientado a la producción enfatizando las relaciones interpersonales, mostrando un interés personal en las necesidades de sus empleados y aceptando sus diferencias individuales.
- b) *La preocupación del líder por las personas mismas*, es decir, centrado en el trabajo y en los trabajadores enfatizando los aspectos técnicos o laborales del trabajo, el logro de las tareas del grupo y la consideración de los miembros del grupo como medios para lograr un fin.

Las conclusiones a las que llegaron favorecían a los **líderes** cuyas conductas estaban **orientadas al trabajador**, ya que se vieron *asociados con una alta productividad de grupo y una alta satisfacción en el trabajo*. Mientras que los **líderes orientados a la producción** estaban *asociados con la baja productividad y una menor satisfacción en el trabajo* (Ruíz, 2000).

ii. Universidad de Ohio

Estos estudios fueron realizados a finales de la década de los cuarenta, con el *objetivo de identificar las dimensiones independientes del comportamiento del líder*. Estas dimensiones, de acuerdo a Hodgets (1992), Ruíz (2000), y Lupano y Castro (2013) son:

- a) La conducta del líder caracterizada por *definir los roles y obligaciones, las tareas, la forma en cómo deben realizarse y en la búsqueda del logro de la meta* mediante la organización, las relaciones y las metas de trabajo manteniendo estándares definitivos de desempeño y enfatizando el cumplimiento de fechas límite.
- b) Un *liderazgo interesado en el mantenimiento o mejora de las relaciones mutuas de confianza, respeto e interés* por las *ideas y sentimientos* de los trabajadores y *entendimiento* entre ellos y el líder mediante la ayuda en los problemas personales, en el trato igualitario y orientado hacia la gente.

Las conclusiones a las que llegaron los investigadores de la Universidad de Ohio sostienen que **ambas categorías son necesarias para que un líder sea efectivo**, además de la capacidad de *seleccionar las conductas adecuadas* según el tipo de situación (Ruíz, 2000). Sin embargo, se centraron de manera excesiva en el *análisis de conductas individuales en lugar de patrones de conductas*.

c) *Teoría de la atribución*

La teoría de la atribución aborda el concepto del **liderazgo como un fenómeno perceptual**. Esta teoría fue planteada en 1958 por Fritz Heider (en Kimble et al., 2001), llamada así ya que menciona que *la atribución es el proceso por el cual tratamos de comprender la causa de una acción*, ya sea que explique la ocurrencia de dicha acción debido a factores internos o factores externos. Las atribuciones, ya sean internas o externas, serán dependiendo de la **combinación de tres factores**: distinción, consenso y consistencia (Gómez, 2001). La *distinción* se refiere a si la conducta es específica para una situación o es común a varias, el *consenso* hace referencia al grado en el cual la conducta de un empleado coincide con la de los otros ante la misma situación y la *consistencia* se refiere al grado en que esa conducta se repite en el mismo empleado (Kimble et al., 2001).

En el contexto del liderazgo, la teoría de la atribución señala que **el liderazgo simplemente es una atribución que la gente asume acerca de otros individuos**, es decir, la percepción que ellos tengan del líder. Bello (1960) menciona que el liderazgo es un *atributo específico de la personalidad* que algunas personas poseen y otras no, o al menos que algunas adquieren en alto grado y otras escasamente. También menciona que el liderazgo se da en dos niveles: el macro y el micro. Estos dos aspectos comprendidos en el área de lo personal, lo social, lo cognitivo y lo conductual.

Todas estas teorías tratan de explicar *cómo surge o se va desarrollando el liderazgo*, sin embargo, para el presente trabajo también se pretende explicar cómo es que el liderazgo se relaciona con una buena calidad de vida laboral. Por ello, también se retomará la **teoría del modelo integrativo del liderazgo**.

d) *Teoría del modelo integrativo del liderazgo*

Este modelo **integra las variables del líder, el ambiente de trabajo y los subordinados**. Considera que para cumplir bien con sus complejas funciones, *el líder debe ser fundamentalmente competente* para realizarlas, debe ser *capaz de recompensar* el buen desempeño de sus subordinados y tener una *verdadera representatividad* ante sus superiores que le permita influir en ellos y lograr de la administración superior los apoyos para lograr junto con su gente los objetivos establecidos (Gómez, 2008).

Así mismo toma en cuenta las características de los subordinados, las creencias y valores que ellos llevan a la organización y aportan al trabajo, la forma en que perciben a su líder, a su empresa y al ambiente general de la organización. Es decir que esta teoría expresa la **importancia del liderazgo en relación a la buena funcionalidad de la organización**, retomando la parte de la calidad de vida laboral que el líder debe de propiciar para que sus empleados tengan una buena productividad, no solo en cantidad sino también en calidad. Es así que es necesario conocer cómo es definida la calidad de vida laboral y las dimensiones que la componen.

Cada una de estas teorías da una explicación de cómo es que surge un líder. Los **líderes surgen en sistemas sociales** dados, dentro de un **espacio geográfico** y en un **momento histórico concreto**, en virtud de una combinación particular de factores. Dentro de dichos factores intervienen, como en cualquier comportamiento del ser humano, las *características personales* de los líderes (como lo son las genéticas, intelectuales, afectivas, motivaciones, valores, actitudes, creencias y habilidades) y las *expectativas e intereses del grupo*. Y su **importancia** radica en que son ellos los que *transfieren poder a sus empleados para crear un ambiente de trabajo positivo, dinámico y estimulante*.

A modo de opinión, considero que el ser líder es, en parte, *genético* en algunos seres humanos y, por otro lado, es *resultado del entrenamiento y desarrollo de ciertas habilidades*. Es por ello que, de todas las teorías que explican el liderazgo, únicamente

se hará mención de **la teoría de los rasgos, la teoría conductual y la teoría de la atribución**. La primera ya que explica que existen ciertas características “innatas” que le permiten a la persona fungir como líder. Mientras que las últimas dos hacen mención a que el desarrollo de habilidades permite que las personas le atribuyan la condición de líder a una persona en específico.

El **liderazgo es un fenómeno universal**, sin embargo no en todos los países ni en todas las organizaciones las características o la forma de llevarlo a cabo es de la misma manera. Bass y Stodgill (1990), Molero (2002), y Contreras et al. (2009), mencionan que *la cultura es determinante en las características que un líder ejerce su liderazgo*, ya que los valores, creencias, normas e ideales propios de una determinada cultura afectan sus conductas, metas, estrategias y la percepción que los seguidores de dichos líderes tienen acerca de ellos.

En México, hay poca información sobre el liderazgo y su repercusión en las empresas (Herrera, 2005). No obstante, los hallazgos anteriormente mencionados, concuerdan con las investigaciones encontradas en torno al liderazgo. Autores como Valentín, Rivera, Mbawmbaw, Nieto y Téllez (2005); Robles (2008) y Bastarrachea y Cisneros-Cohernour (2006), quienes se centran en los aspectos culturales y transculturales del liderazgo. Es decir, se centran en las características que tienen o deberían de tener los líderes que se desarrollan dentro de la cultura mexicana. Otras investigaciones, como la realizada por Pérez, Ramírez, Gordillo, Lira, Mercado y Mercado (1989) y la realizada por Velázquez (2005), se centran en el liderazgo, relacionándolo con la productividad de las empresas. Dándole énfasis a que el liderazgo que se ejerza dentro de la empresa será determinante en la productividad que tengan los empleados, dando características óptimas del estilo de liderazgo más adecuado para una mayor productividad.

Sin embargo, no se hallaron investigaciones realizadas en México que relacionarán al liderazgo con la calidad de vida laboral, al menos no de manera empírica, ya que de manera teórica se ha visto que estas dos variables tienen relación.

CAPÍTULO III. CALIDAD DE VIDA LABORAL

1. ANTECEDENTES HISTÓRICOS SOBRE LA CALIDAD DE VIDA LABORAL

El trabajo ha tenido diversas formas a lo largo de la historia, como actividad y como fenómeno socio-construido (Díaz, 1998). Es por ello que *ha ido cambiando su significado, su valor y su contenido*. Sin embargo, la **importancia** dada a la **calidad de vida laboral** de manera “científica” se remonta **desde la época de la revolución industrial** y de las consecuencias que esta produjo para el trabajador y para el propietario de los medios de producción. Sin embargo, la relación entre el señor o patrón con su trabajador que permite el desarrollo de una buena calidad de vida laboral se ha visto a través de la historia, tal como lo expone Barquero (2005).

Los hombres de *Cro-Magnon* inauguraron una vida social más estable, ya que su vida se transformó paulatinamente de **nómada a sedentario**. A partir de ese momento nace la vida comunitaria y con ello las relaciones sociales básicas. Estas relaciones sociales, con el paso del tiempo, darían origen a las relaciones laborales. Pero fue en el periodo de la **esclavitud** donde se da inicio a una relación entre trabajador y patrón; sin embargo, los esclavos no tenían privilegio alguno ni una estructura organizacional que le permitiera tener una calidad de vida laboral ni derechos sociales que los respaldaran (Díaz, 1998).

Posteriormente, con el **feudalismo**, comienzan a establecerse contratos entre el propietario del feudo y sus siervos. En estos contratos se establecían obligaciones recíprocas: los vasallos recibían sustento y protección y entregaban a su señor servicios, fidelidad y tributos o impuestos. Pero no era una relación contractual justa, ya que los siervos trabajaban una jornada laboral amplia y por ella recibían muy poco. Es a partir del **Renacimiento** cuando comienzan a aparecer nuevas formas de actividad productiva (Díaz, 1998), naciendo así la época de los *gremios*, en ella se puede encontrar a los mercaderes y a los artesanos. En esta época la relación entre el

trabajador y el patrón iba haciéndose más estructurada y, por ende, las condiciones de trabajo iban mejorando, aunque a un paso lento.

Esta estructura originada en la época de los gremios permitió el surgimiento de una gran cantidad de **industrias** estimuladas por el incipiente progreso técnico y así se *fundamentan las condicionantes sociales* para el nacimiento de la edad moderna, dando así entrada al **liberalismo** y al desarrollo de las administraciones del Estado en sus formas más complejas (Granados, 2011). En esta época, las condiciones laborales del trabajador no mejoran; al contrario, se predispusieron las condiciones sociales para una especie de retorno a los tiempos de la esclavitud. Los salarios eran mal pagados, se explotaban a los trabajadores y las jornadas laborales tenían una duración de 14 o más horas en condiciones infrahumanas (Barquero, 2005).

Pero no todo fue contraproducente, ya que esta infravaloración del trabajo del obrero produjo reacciones en ellos, con la única finalidad de mejorar su situación y de defender su condición de ser humano con derecho a una vida más digna y justa (Díaz, 1998). Estas reacciones permitieron que el **marxismo o socialismo** comenzara a desarrollarse, pretendiendo la defensa de la clase obrera y del proletariado, como punto central. Para finales del siglo XIX, se inicia un *movimiento que procura regular*, por la vía del derecho, *las relaciones obrero-patronales*. De esta manera, el estado comienza a intervenir y el poder político dicta **leyes para resguardar a los trabajadores** de los accidentes y enfermedades profesionales, se reglamenta el trabajo de niños y mujeres y la jornada laboral, y se brinda asistencia al obrero en caso de enfermedad o paro no deseado (Díaz, 1998). Además, se protege al *movimiento sindical*, obteniendo una serie de beneficios que van mejorando la condición laboral de sus asociados.

Fue hasta los años de 1924 a 1932 cuando se realizó una serie de estudios en la *Western Electric Hawthorne Works* bajo la guía del psicólogo y sociólogo Elton Mayo (King, 2008; Díaz, 1998). Quien junto con sus colaboradores se interesaron en **examinar diferentes condiciones de trabajo**, como la iluminación, la humedad, el horario de trabajo y el estilo de dirección, como aquellas que podían influir en la

productividad. Los resultados de estos estudios fueron sorprendentes, encontrando que cuando la iluminación es poco favorable, los trabajadores mostraron un decremento en su rendimiento (King, 2008). También se encontró que existe la tendencia de que los trabajadores obtengan mejores resultados si se les hace sentir que son importantes (Díaz, 1998), acuñando así el término **efecto Hawthorne**. De acuerdo con King (2008), estos estudios **enfataron el enfoque de las relaciones humanas para la gestión**, haciendo hincapié en las *características psicológicas* de los trabajadores y directivos y en el significado de factores tales como la moral, las actitudes, los valores y la integridad personal.

Dichos estudios fueron relevantes ya que, por un lado, *presentaron de manera convincente al lugar de trabajo como un sistema social* poblado por individuos que se relacionan entre sí y trabajan en formas que no siempre son evidentes. Y, por otro, demostró que aunque la capacidad individual puede ser importante, *existen empleados con diversos niveles de habilidades* teniendo como consecuencia que su rendimiento esté sujeto a presiones sociales y normas del grupo. Fue también en este periodo donde el término “**calidad de vida laboral**” comenzó a utilizarse ya que estas evaluaciones sacaron a la luz las *condiciones en las que muchos empleados laboraban* (Díaz, 1998). Estas condiciones daban como resultado *ausentismo, aburrimiento* por las tareas repetitivas, *alta rotación de personal* y *la calidad sufrió un descenso*. Ante esta problemática, surge El *Movimiento de Calidad de Vida Laboral* partiendo de la necesidad de **humanizar el entorno de trabajo** prestando especial atención al desarrollo del *factor humano* y a *la mejora de su calidad de vida* (Díaz, 1998).

A partir del **siglo XX**, este progreso ha significado (en algunas ocasiones) la *mejora de las condiciones de la vida del trabajador*. La calidad de vida laboral es un término muy utilizado y que casi la totalidad de las organizaciones, las cuales lo toman como uno de los valores principales. Año tras año se va mejorando la calidad de vida laboral gracias al *incremento de investigaciones* relacionadas a este tema. Las empresas procuran medir y mejorar las actitudes de sus miembros y de sus relaciones (SUA, 2000).

2. DEFINICIÓN

Para poder definir lo que es calidad de vida laboral, es necesario comenzar con la definición conceptual de **calidad de vida**. Este concepto es difícil de definir debido a que se considera un concepto que engloba una combinación de elementos. Entre estos elementos se encuentran los objetivos, tales como los elementos físicos y materiales; pero también los que la persona percibe o subjetivos, tales como los aspectos sociales, familiares y laborales (Ardila, 2003). Es así como podemos definir a la calidad de vida como el *bienestar personal derivado de la satisfacción o insatisfacción con áreas que son importantes para la persona, tales como la física, psicológica, social, de actividades, material y estructural* (Urzúa & Caqueo-Urizar, 2012).

Al igual que el concepto de calidad de vida, es complicado definir lo que es **calidad de vida laboral** ya que es un concepto amplio y heterogéneo debido a la riqueza y pluralidad de temas estrechamente vinculados con el mundo del trabajo; porque existe una gran variedad de disciplinas, enfoques teóricos y áreas de estudio desde las cuales se puede abordar este concepto. La concepción de la **calidad de vida laboral** está basada en la **percepción y valoración del individuo con relación a su medio de trabajo**, predominando términos como satisfacción laboral, experiencias en la organización, motivación por el trabajo, proceso de humanización, necesidades personales o vida privada (Segurado & Agulló, 2002).

Primeramente se debe mencionar que la calidad de vida laboral *se da dentro de un ámbito organizacional*, por ello, se puede decir que una **organización laboral** consiste en un *colectivo de personas asociadas para trabajar en conjunto de cara al logro de objetivos comunes* (Blanch, 2007). Este sistema social es complejo, estable, integrado, jerarquizado, con estructura de poder, división de roles, delimitación de competencias y definición de objetivos y de estrategias. Una vez definido lo que es una organización se puede dar una definición de lo que es la calidad de vida laboral.

De acuerdo con Segurado y Agulló (2002) y Durán (2010) se entiende por **calidad de vida laboral al grado de satisfacción por las condiciones ambientales y bienestar físico, psicológico y social experimentado y percibido por las personas en su puesto de trabajo**. Abarca una doble **dimensión**: **objetiva**, relacionada con las condiciones de trabajo; y **subjctiva**, asociada a las percepciones y valoraciones sobre la propia experiencia laboral (Blanch, 2007). De acuerdo con Durán (2010), algunos de los procesos y cambios en la dinámica organizacional que afectan al trabajador son: la eficacia organizacional, la participación, la solución de problemas y toma de decisiones, las estrategias para incrementar los niveles de productividad y satisfacción laboral, los aspectos operativos y relacionales del trabajo.

La primera definición de **calidad de vida laboral** surgió en 1973 por Walton, definiéndola como un **proceso para humanizar el lugar de trabajo** (Segurado & Agulló, 2002). A partir de ella, se plantearon otras definiciones de calidad de vida laboral incorporando aspectos sobre *motivación, satisfacción, vida privada, dinámica de la organización, y calidad del ambiente de trabajo* (Blanch, 2007). En general, se puede decir que el término "**calidad de vida laboral**" es un **proceso dinámico y continuo en el que la actividad laboral está organizada objetiva y subjetivamente**, tanto en sus aspectos operativos como relacionales, **en orden a contribuir al más completo desarrollo del ser humano** (Casas, Repullo, Lorenzo & Cañas, 2002). Es el fruto de la interacción de los individuos con su medio de trabajo.

Segurado y Agulló (2002) mencionan que el *objetivo primordial* de la calidad de vida laboral estriba en *alcanzar una mayor humanización del trabajo a través del diseño de puestos de trabajo más ergonómicos, unas condiciones de trabajo más seguras y saludables*, unas organizaciones eficaces, más democráticas y participativas capaces de satisfacer las necesidades y demandas de sus miembros, además de ofrecerles oportunidades de desarrollo profesional y personal. Permitiendo así la realización de las actividades laborales de manera más fácil y el mantenimiento de buenas relaciones personales (Durán, 2010).

Al ser la calidad de vida laboral un concepto relevante dentro de las organizaciones, Spector (2008) menciona que ésta puede tener dos maneras en las que puede ser estudiada:

a) *El lado industrial*

El foco principal del lado industrial de calidad de vida laboral tiene que ver con la *comprensión de la conducta humana con el fin de mejorar la eficiencia organizacional, la selección de personal, la capacitación y la eficiencia al designar trabajos*. Es una perspectiva que considera a la conducta humana para evaluar las formas en que la organización puede beneficiarse al aplicar los principios psicológicos.

b) *El lado organizacional*

Se enfoca en el *entendimiento de la conducta con el fin de mejorar la satisfacción laboral y el bienestar en el lugar de trabajo*. Algunos de los ítems que incluye son las actitudes de los trabajadores y su conducta, estrés laboral y prácticas de supervisión. Este lado se centra en el comportamiento, con la finalidad de mejorar la calidad y satisfacción de los trabajadores dentro de una organización, más que de la organización como un todo.

Cabe resaltar que aunque se puede estudiar a la calidad de vida laboral desde estas dos perspectivas, las cuales están enfocadas en diferentes perspectivas, no son mutuamente excluyentes en sus metas, sus aplicaciones o sus temas de interés (Spector, 2008) *Mientras una se preocupa por la eficiencia y el rendimiento del trabajador, la otra se preocupa por la felicidad y el bienestar de los empleados*, haciendo así un estudio completo sobre las organizaciones y sobre la calidad de vida laboral que tienen los trabajadores.

La calidad de vida laboral está basada en los **factores objetivos y subjetivos**, por ello, Granados (2011) menciona que se puede estudiar desde **cuatro perspectivas** complementarias, lo que constituirá el objeto formal de la disciplina:

- a) *Factores antecedentes objetivos*: Es la realidad de la situación laboral del trabajador, el conjunto de estructuras y prácticas organizacionales que resultan relevantes para el bienestar laboral del trabajador.
- b) *Factores antecedentes subjetivos*: Es la adaptación subjetiva a la situación laboral por parte del trabajador donde se presentan todos aquellos procesos de interpretación y/o actuación que realiza el trabajador sobre su situación laboral, y que afectan asimismo a su bienestar laboral.
- c) *Factores consecuentes objetivos*: Es el ajuste persona-puesto de trabajo y alude al grado de ajuste, correspondencia o concordancia que tiene lugar entre el trabajador y el trabajo que tiene que realizar.
- d) *Factores consecuentes subjetivos*: Es la experiencia subjetiva que refiere a los distintos elementos componentes y estructuras internas del bienestar laboral que experimenta el trabajador en su trabajo.

Dichos factores antecedentes y consecuentes son los que permiten definir las dimensiones que componen, o pretenden explicar, a la calidad de vida laboral.

3. DIMENSIONES DE LA CALIDAD DE VIDA LABORAL

El concepto de calidad de vida laboral debe de ser considerado **multidimensional** debido a la multiplicidad de sus relaciones como ya se había mencionado anteriormente. Engloba una serie de *condiciones presentes en el área de trabajo*, y por condiciones de trabajo se entienden al *conjunto de circunstancias ecológicas, sociales, económicas, jurídicas y tecnológicas, en el marco de las cuales se desarrolla la actividad laboral* (Blanch, 2007). Estas influyen sobre la experiencia de trabajo, las relaciones laborales, la vida cotidiana y la dinámica organizacional, así como sobre la motivación, la satisfacción, el rendimiento laboral y la eficacia y eficiencia de las organizaciones (Casas et al., 2002).

De Faria (2004) menciona que las **dimensiones** en las que se puede estudiar la calidad de vida laboral tienen que ver con el *desarrollo organizacional y la producción de*

cambios que pueden darse en cada uno de los ítems que la engloba, ya que cuando uno de estos ítems es afectado, afecta a los demás. Este autor busca integrar a la calidad de vida laboral en tres dimensiones:

- a) *Prácticas tecnológicas*: buscan por un lado perfeccionar los procesos tecnológicos básicos de la empresa u organización, por el otro, la introducción de nuevas tecnologías de apoyo.
- b) *Prácticas administrativas*: buscan perfeccionar los procesos administrativos relativos al contenido básico de administrar, prever, planear, organizar, dirigir, informar, coordinar y controlar.
- c) *Prácticas de comportamiento*: buscan perfeccionar los procesos psicosociales y los factores de comportamiento que afectan el funcionamiento y relación de los individuos y de los grupos dentro de una organización

Por otro lado, autores como Casas et al. (2002), Segurado y Agulló (2002), SUA (2002), González (2006), Blanch (2007), Martínez y Ros (2010), y Granados (2011) hacen alusión a la existencia de diferentes dimensiones que la componen de manera íntegra. Estas pueden ser clasificadas en dos grandes grupos: **aquellas que se refieren al entorno** en el que se realizan las actividades de trabajo (condiciones objetivas) y **aquellas que tienen que ver con la experiencia psicológica** de los trabajadores (condiciones subjetivas).

1) Condiciones objetivas

La perspectiva de la calidad del entorno de trabajo persigue el objetivo de **conseguir mejorar la calidad de vida mediante el logro de los intereses organizacionales**. Es así que el centro de sus análisis será el conjunto de la organización entendida como un sistema, llevando a cabo un nivel de análisis macro, es decir, de los diferentes subsistemas que la integran (Granados, 2011).

Medioambiente físico

Tiene que ver con **el espacio asignado para realizar su trabajo y su fácil accesibilidad** (Casas et al., 2002). Desde mediados de la década de 1960 se comenzó a analizar y mejorar todos los *aspectos* del medio ambiente organizacional, así como la influencia de estos en el trabajador (Granados, 2011). La falta de estas características puede generar *ansiedad y aumento en los niveles de estrés* de los empleados (Martínez & Ros, 2010).

Los aspectos que engloban el medio ambiente organizacional son:

- a) *Iluminación*: se ha demostrado que la calidad del trabajo disminuye cuando no hay suficiente luz. Al abordar el tema de la iluminación es preciso atender a varios factores muy importantes tales como intensidad, distribución, resplandor y la naturaleza de la fuente luminosa (SUA, 2002). La **intensidad** es el grado de brillantez es la magnitud del contraste entre el objeto y el ambiente general. Mientras menor sea el contraste, mayor deberá ser la brillantez. Otra característica que se relaciona con la intensidad es el resplandor, es decir, la cantidad de luz que reverbera en las paredes y en otras superficies. Y la **distribución de la luz** se refiere a la concentración de la iluminación. Lo ideal es que la luz esté distribuida de manera uniforme en toda el área de trabajo ya que esto permitirá obtener una mejora en el campo visual.
- b) *Ruido*: la presencia de ruido en los ambientes laborales provoca en los trabajadores irritación, ansiedad y nerviosismo (Martínez & Ros, 2010). Es un factor que puede distraer, perturbar, ensordecer, alterar las actividades fisiológicas y fatigar. Debido a los efectos nocivos que ocasiona, de igual manera aminora la eficiencia laboral.
- c) *Temperatura y humedad*: se ha comprobado que la temperatura y la humedad tienen efectos en el estado de ánimo y estos efectos son contraproducentes en la capacidad de trabajo e incluso en el bienestar físico y mental del trabajador (Martínez & Ros, 2010). Cabe resaltar que el estado del tiempo y la temperatura afectará de manera diferente a cada persona, sin embargo las condiciones climatológicas adversas pueden influir en la calidad y la cantidad de trabajo realizado (SUA, 2002).

Medioambiente tecnológico

Es dotar al trabajador de **equipos e instrumentos necesarios para que realice su trabajo de manera adecuada**, de no ser así generaría en él *ansiedad, falta de motivación, insatisfacción laboral*, retrasos en la entrega de trabajos o decaimiento de la producción (Granados, 2011). Es decir, influye en la efectividad del trabajador. Sin embargo, también existe la posibilidad de que la implementación de nueva tecnología genere *estrés* en el trabajador, ya que ésta supera las habilidades que posee.

Medioambiente contractual

Tiene que ver con el **salario y la estabilidad en el puesto de trabajo** (González, 2006). Con respecto al salario, la teoría de la equidad de Adams explica que las personas distinguen entre las contribuciones que estos aportan en su trabajo y las compensaciones que estos reciben por ellas; así como las que reciben otras personas. Si el trabajador percibe que se le está compensando económicamente de manera congruente a lo que hace y en comparación a otros, su *rendimiento será mejor* así como su dedicación en lo que desempeñe (Martínez & Ros, 2010). Estos incentivos financieros tienen que ver con aspectos tales como la *necesidad de logro, autorrealización y reconocimiento*.

En cuanto a la estabilidad en el puesto de trabajo, este se relaciona con el tipo de contrato bajo el que está la persona, ya sea indefinido o temporal, si es definitivo, si tiene jornada completa o parcial, entre otras (González, 2006). Esto de igual manera influye en el trabajador en su *desempeño y la seguridad* que pueda experimentar en su trabajo (SUA, 2002).

Medioambiente productivo

Tiene que ver con los **horarios de trabajo** muy prolongados o rotativos, **descansos, la sobrecarga laboral, exceso de actividades** a realizar en un determinado periodo de tiempo y excesiva demanda en relación a las competencias, conocimientos y habilidades del trabajador (Casas et al., 2002). Es importante mencionar que también la falta de tareas durante la jornada laboral y la asignación de tareas rutinarias y aburridas

son perjudiciales ya que pueden generar *fatiga y aumento en los niveles de estrés* (Segurado & Agulló 2002).

Estos aspectos se definen a continuación:

- a) *Horarios de trabajo*: es la cantidad de tiempo o número de horas que la persona pasa en su trabajo, pueden ser contabilizadas diaria o semanalmente (SUA, 2002). De igual manera, incluyen las horas de reposo permitido durante la jornada. Se ha demostrado que estos números influyen considerablemente en la producción y el estado de ánimo de los trabajadores, así como que un aumento en la jornada laboral hizo más frecuente la presencia de accidentes, enfermedades y ausentismo (González, 2006).
- b) *Descansos*: los estudios de Hawthorne permitieron la implementación de los descansos reglamentarios (Casas et al., 2002). Ya que probó que, cuando se introducen pausas autorizadas, disminuyen las no autorizadas. Otra ventaja es el aumento de la productividad, así como la reducción del cansancio y el tedio en los trabajadores, permitiendo la mejora de la eficiencia (SUA, 2002).
- c) *Sobrecarga laboral*: es la cantidad de trabajo que la persona realiza en una jornada laboral (González, 2006). Si las actividades a realizar sobrepasan el tiempo que tiene para hacerlas o las capacidades que el empleado posee, éste entrará en un estado de frustración, tedio, desinterés o incluso de enojo (Martínez & Ros, 2010). Pero, por otro lado, el no tener actividades a realizar, de igual manera es contraproducente.
- d) *Aburrimiento y monotonía*: estos se presentan cuando las tareas a realizar son repetitivas y sin atractivo (SUA, 2002). A veces ocasiona un estado de malestar general, tales como inquietud, tristeza y fastidio. Provocando que los trabajadores queden sin energía y sin motivación alguna (Martínez & Ros, 2010). En términos generales, disminuye la eficiencia y crece la variabilidad en el ritmo de trabajo (González, 2006).

2) Condiciones subjetivas

Si bien la índole del trabajo y del contexto o situación en que el empleado realiza sus tareas influye profundamente en la satisfacción personal, de igual manera lo hacen las **condiciones subjetivas**. Estas últimas muestran mayor interés por el trabajador, ya que desarrolla un microanálisis de aquellos **elementos que constituyen las distintas situaciones de trabajo en las que participa directamente el individuo** (Granados, 2011). Persigue fundamentalmente *la satisfacción, la salud y el bienestar del trabajador* anteponiendo los intereses individuales a los de la organización (Casas et al., 2002).

Esfera privada y mundo laboral

Son aquellos problemas de la vida privada que influyen dentro de la esfera laboral, tales como **enfermedad de miembros de familia, problemas de tipo afectivo**, entre otros (Granados, 2011). También incluye la vinculación y necesidad de mantener el equilibrio entre la vida laboral y la vida personal (Segurado & Agulló, 2002).

Individuo y actividad profesional

Se relaciona a la **utilización y desarrollo de conocimientos, destrezas y habilidades a fin de lograr alcanzar las metas profesionales**, esto produce *sentimientos de logro, autorrealización, satisfacción con el trabajo y un aumento en la motivación* al hacer sus labores (Martínez & Ros, 2010). Esta área también se relaciona con las características de la tarea ya que las tareas tienen un vínculo estrecho con las habilidades que el trabajador posee (SUA, 2002).

Organización y función directiva

Se enfoca en el **ambiente social**, es decir, las **relaciones e interacciones** entre los miembros de los grupos de trabajo, es decir en el **clima organizacional** (González, 2006). *La confianza, la comunicación espontánea, el estilo de dirección, las interacciones verticales y horizontales, la cohesión grupal, el grado de conflictividad y de competición, la empatía, la cordialidad, la armonía y el apoyo mutuo* constituyen un factor importante en la calidad de vida laboral y juegan un rol importante en el éxito del

grupo como tal (Casas et al., 2002). Es en este punto donde nuevamente interviene el liderazgo ya que un liderazgo autoritario no va a favorecer una calidad de vida laboral y esto dará como resultado todos los factores negativos anteriormente mencionados (Martínez & Ros, 2010).

Como se puede observar, la investigación empírica y multimetodológica pone en evidencia los múltiples “**efectos**” **económicos, sociales, políticos y psicológicos** de la calidad de vida laboral percibida por el empleado dentro de su área de trabajo y también dentro de su entorno familiar y personal. Algunas otras consecuencias de poseer una calidad de vida laboral buena o adecuada son, de acuerdo con González (2006): calidad de vida superior, eficacia y eficiencia mayor, disminución de la fluctuación laboral, elevado sentido de pertenencia, alto desarrollo de los valores éticos morales.

Pero el **elemento fundamental para que el trabajador perciba un alto nivel de calidad de vida laboral** es la posibilidad real que tenga de ejecutar un trabajo en correspondencia con la *capacidad y vocación* que posee, en términos intelectuales, psicológicos, creativos y autónomos (Segurado & Agulló, 2002). Debido a esto, México también ha intentado mejorar la calidad de vida laboral dentro de sus organizaciones. Por ello, a continuación se presenta el desarrollo de la calidad de vida laboral en México hasta la actualidad.

4. CALIDAD DE VIDA LABORAL EN MÉXICO

México es un país paradójico, si no en su totalidad, al menos en el área laboral lo es (Secretaría del Trabajo y Previsión Social, 2010). Existen variedad de **leyes y artículos** que señalan las **condiciones en las que una organización** debe de estar para poder brindar al trabajador una experiencia laboral satisfactoria, señalando así los lineamientos a seguir para que éste tenga una **calidad de vida laboral óptima** (De Buen, 2006). Y pese a esto, estas leyes aún no han logrado dismantelar todas aquellas

situaciones llenas de irregularidades y fraudes a los que muchas veces los trabajadores se enfrentan.

La realización de estas leyes y artículos comenzó durante el **Porfiriato** (de 1876 a 1911) donde la tierra era casi la única fuente de riqueza en México. Sin embargo, estaba concentrada en las manos de un pequeño sector de la sociedad, provocando la explotación desmedida de los trabajadores (De Buen, 2006). Sus jornadas laborales eran de por lo menos 14 horas diarias y los salarios eran muy bajos; además de que hombres, mujeres y niños eran sometidos a condiciones inhumanas. Esto provocó un levantamiento de armas que tuvo como consecuencia la creación del *Departamento del Trabajo*, cuya finalidad era solucionar los conflictos laborales bajo un esquema fundamentalmente conciliatorio. Siendo así el primer departamento creado para regular algunas cuestiones con respecto a lo laboral.

Para 1917, se promulga la **Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos**, donde, en su artículo 123, se decretan los siguientes derechos de los trabajadores (STPS, 2010):

- a) Se fija la jornada máxima de ocho horas
- b) La indemnización por despido injustificado
- c) El derecho de asociación y de huelga
- d) El establecimiento de normas en materia de Previsión y Seguridad Social.

Esto dio paso a que, en 1927 se creara la *Junta Federal de Conciliación y Arbitraje* con el propósito de reglamentar la competencia en la resolución de conflictos laborales en el ámbito federal, creando la primera *Ley Federal del Trabajo* (STPS, 2010). Estas acciones comienzan a **definir las condiciones de trabajo mínimas en favor de los trabajadores** (De Buen, 2006), afectando directamente a la calidad de vida laboral que poseían en ese entonces los trabajadores y siendo el preámbulo de la relevancia de dicho concepto.

No obstante, con el paso de los años, el Departamento del Trabajo ya no respondía a la complejidad del sector laboral. Por ello, en 1940 se promulgó una nueva Ley de Secretarías de Estado, en la que se estableció que el Departamento del Trabajo se convertía en la *Secretaría del Trabajo y Previsión Social* (STPS). Esta nueva estructura y organización permitiría responder a las demandas del trabajador.

Poco a poco el país iba evolucionando, y con ello también evolucionaba el sector laboral y las condiciones en las que se trabajaba. Dicha evolución propició una serie de cambios laborales en muchos niveles: *el establecimiento de nuevos derechos de la mujer trabajadora; la modificación al régimen de fijación de salarios y de participación de utilidades, la federalización de diversas ramas industriales, entre otros* (De Buen, 2006). Siendo así, el comienzo de la preocupación por ofrecer **una calidad de vida laboral adecuada para los trabajadores del país**. Ello motivó que el 2 de junio de 1975 se decretara la expedición del *Reglamento de la Procuraduría Federal de la Defensa del Trabajo*, el cual tenía como objetivo dar garantía de la defensa de los trabajadores y los derechos que poseían en su empleo (STPS, 2010).

La elaboración de la *Ley Federal del Trabajo* comienza en 1931, pero esta no fue la única. Leyes posteriores fueron publicadas en 1970, 1980, 1988 y la más reciente fue en el año 2012 bajo el régimen del presidente Enrique Peña Nieto (STPS, 2010). De acuerdo con la publicación en el *Diario Oficial de la Federación* y a cargo de la *Cámara de Diputados* (2012) dicha ley menciona algunos artículos relacionados con la calidad de vida laboral, estos son:

- a) *Artículo 2°*: Las normas del trabajo tienden a conseguir el equilibrio entre los factores de la producción y la justicia social, así como propiciar el trabajo digno o decente en todas las relaciones laborales. Se entiende por **trabajo digno o decente** aquél en el que se respeta de manera plena la dignidad humana del trabajador... se tiene acceso a la seguridad social, se percibe un salario remunerador, se recibe capacitación continua y se cuenta con condiciones óptimas de seguridad e higiene para prevenir riesgos de trabajo.

- b) *Artículo 3°*: Es de interés social promover y vigilar la capacitación, el adiestramiento, la formación para y en el trabajo, la certificación de competencias laborales, la productividad y la calidad en el trabajo, la sustentabilidad ambiental, así como los beneficios que éstas deban generar tanto a los trabajadores como a los patrones.
- c) *Artículo 15°- C*: La empresa deberá cerciorarse de que cumple con las disposiciones aplicables en materia de seguridad, salud y medio ambiente en el trabajo.
- d) *Artículo 24°*: Las condiciones de trabajo deben hacerse constar por escrito cuando no existan contratos colectivos aplicables.

Estas condiciones incluyen el *tipo de trabajo*, ya sea indeterminado, por temporada o definido; la *duración de la jornada laboral*; los *servicios* con los que cuenta; la *forma y el monto del salario*; los *días de descanso y vacaciones*, entre otros. Condiciones que son englobados en la **calidad de vida laboral** (Cámara de Diputados, 2012).

- a) *Artículo 61°*: La duración máxima de la jornada será ocho horas la diurna, siete la nocturna y siete horas y media la mixta.
- b) *Artículo 69°*: Por cada seis días de trabajo disfrutará el trabajador de un día de descanso, por lo menos, con goce de salario íntegro.
- c) *Artículo 73°*: Los trabajadores no están obligados a prestar servicios en sus días de descanso. De ser así, el patrón pagará al trabajador un salario doble.
- d) *Artículo 87°*: Los trabajadores tendrán derecho a un aguinaldo anual que deberá pagarse antes del día veinte de diciembre, equivalente a quince días de salario.
- e) *Artículo 90°*: Salario mínimo es la cantidad menor que debe recibir en efectivo el trabajador en una jornada de trabajo. Deberá ser suficiente para satisfacer las necesidades normales en el orden material, social, cultural y educacional para proveer a los hijos.
- f) *Artículo 475°*: El patrón es responsable de la seguridad e higiene y de la prevención de los riesgos en el trabajo.

Aquellos que sufran un accidente laboral tendrán derecho a asistencia médica y quirúrgica, rehabilitación, hospitalización, medicamentos y material de curación, aparatos de prótesis y ortopedia e indemnización (Cámara de Diputados, 2012).

Al inicio de este segmento se mencionaba el motivo por el cual México era un país paradójico, pero cabe puntualizar que *no es exclusivo de él*. Este fenómeno se ha presentado en muchos países ya que ha sido consecuencia de la **globalización** que marca una decadencia del derecho del trabajo en todo el mundo (De Buen, 2006). En la actualidad, la “moda” es la creación de *empresas de mano de obra* que alquilan los servicios de sus trabajadores sin generar relaciones de trabajo con la empresa arrendataria. Con ello, éstas quedan liberadas de responsabilidades por despidos o de las obligaciones legales que marcan las leyes. Esto es preocupante ya que la mayoría de los trabajadores, con tal de conservar su empleo y tener un poco de sustento que llevar a sus familias, aceptan estas intermediaciones y condiciones precarias, sin derechos y sin reclamos.

Es necesario que estas situaciones cambien y presten atención a la *calidad de vida laboral que se les está ofreciendo a los trabajadores* ya que, de cierta manera, el bienestar que presenten dentro de su área laboral influirá en su área personal y familiar. De ahí, la importancia de realizar **investigaciones que permitan conocer cuáles son los factores que inciden en la calidad de vida laboral de los trabajadores**. Tal y como se pretende hacer en la presente investigación en la que de acuerdo con los antecedentes presentados, el estilo de liderazgo apunta hacia la afectación de la calidad de vida laboral, en sus distintas dimensiones.

INVESTIGACIONES RELACIONADAS CON LAS VARIABLES DE ESTUDIO

Con respecto a las **investigaciones** que se han realizado relacionadas con el **liderazgo**, se encontraron las de Molero (2002) y la de Contreras et al. (2009); quienes retoman el estudio realizado por Hofstede (1991). En este estudio se encontró que el estilo de liderazgo óptimo va a estar relacionado con la cultura en donde se esté implementando. Con respecto a la **calidad de vida laboral**, las investigaciones encontradas, que estudian esta variable, fueron la de Díaz (1998) y la de King (2008); quienes retomaron los estudios realizados por la *Western Electric Hawthorne Works*. Las conclusiones a las que se llegaron con estos estudios fueron: a) las condiciones

ambientales pueden interferir en la productividad, b) se implementó el término de calidad de vida laboral y c) mostraron que la deshumanización del trabajo trae consigo consecuencias negativas para los trabajadores

Sin embargo, la **relación entre el liderazgo y la calidad de vida laboral** solo se encontró en las investigaciones realizadas por Contreras et al. (2009) y Hernández, Santo y González (2012). Las conclusiones a las que llegaron Contreras et al. (2009), quienes mencionan que el estilo de liderazgo se relacionará con la *cultura* en donde se desarrolle, además que también se relacionará con los factores que predicen a la calidad de vida laboral, como la organización del trabajo, el rendimiento, las aptitudes, la formación profesional, las actitudes, la motivación y el compañerismo. Por otro lado, González (2011) fue quien planteó que el sistema de dirección que haya en una organización es central para lograr el incremento de la calidad de vida laboral, aunado a otras *características propias del ambiente* donde se desarrolla el trabajador. Y, por último, Hernández, Santo y González (2012) hacen referencia a cómo es que el estilo de liderazgo afectará de manera directa la calidad de vida laboral; concluyendo que el estilo de *liderazgo democrático* permite un mejor logro de los objetivos del grupo.

INVESTIGACIONES RELACIONADAS CON LA CALIDAD DE VIDA LABORAL Y LAS VARIABLES SOCIODEMOGRÁFICAS

Se citarán otras investigaciones encontradas que tienen que ver con la relación existente entre la **calidad de vida laboral y algunas variables sociodemográficas** que se utilizaron dentro de esta investigación. Estas variables son: sexo, edad, estado civil, escolaridad, puesto desempeñado, área de desempeño y los años en el trabajo o antigüedad.

En cuanto a la relación entre **calidad de vida laboral y sexo**, Zimmerman, González y Martínez (2006) encontraron que *las mujeres tienden a presentar menor calidad de vida laboral* que los hombres, ya que suelen resentir más el esfuerzo físico. Además, consideran que no es equitativo el trato que reciben con relación al que se les da a los

hombres en término de cantidad de trabajo, sueldo y capacitación. De Oliviera (2006) concuerda con esto y añade que, de igual manera, las mujeres no perciben un trato equitativo en las posibilidades de ascenso.

Respecto a la **calidad de vida laboral y la edad**, se han encontrado investigaciones con resultados opuestos. Gómez y Ponce (2010) mencionan que los *trabajadores entre los 30 y los 40 años* son los que perciben una menor calidad de vida laboral debido a que se sienten inconformes con las actividades que realizan. Mientras que Andrades y Valenzuela (2007) mencionan que son *los más jóvenes* (entre los 18 y los 30 años) los que perciben una menor calidad de vida laboral debido a que sus expectativas de vida no concuerdan con la realidad en la que se encuentran inmersos, caso contrario a los que pasan los 40 años de edad. Este último resultado, es apoyado por Sosa-Cerda, Cheverría-Rivera y Rodríguez-Padilla (2010) al mencionar que *entre más edad tenga el trabajador mejor será su percepción de su calidad de vida laboral* debido a que las responsabilidades de sustento familiar disminuyen.

Las investigaciones entre **calidad de vida laboral y estado civil** también han arrojado resultados contrarios. Andrades y Valenzuela (2007) hacen mención a que aquellos que poseen una *relación de pareja estable* serán aquellos que perciban una mejor calidad de vida laboral. Con lo cual, están en desacuerdo Sosa-Cerda, Cheverría-Rivera y Rodríguez-Padilla (2010) mencionando que son estas personas las que percibirán menor calidad de vida laboral debido al peso que conlleva la responsabilidad de sustentar a una familia.

En cuanto a la relación entre la **calidad de vida laboral y la escolaridad** que tenga el trabajador, se encontraron investigaciones que afirman que estas variables se *relacionan de manera positiva* ya que, entre más preparado esté un trabajador, se sentirá más satisfecho y podrá acceder a mejores ofertas laborales, llevándolo así a una mejor percepción de su calidad de vida laboral (López, 2009; Rivero, 2011).

Las investigaciones encontradas que relacionan la **calidad de vida laboral y el puesto desempeñado** en sectores de salud, muestran que los *médicos y las enfermeras tienden a percibir su calidad de vida de manera diferente*. Ejemplo de ello es en las relaciones laborales, mientras los(as) médicos las perciben “adecuadas”, las(os) enfermeras no lo percibían así, haciendo que las(os) enfermeras(os) se sintieran desvalorizadas(os) (Thomas, Sexton & Helmreich, 2003 y Ferrand et al., 2003).

Por último, respecto a la **calidad de vida laboral y los años en el trabajo o antigüedad**, López (2009) encontró que entre *más antigüedad* tenga la persona en su trabajo, *menor será su calidad de vida laboral* debido al desgaste psicológico que pueda presentar. Sin embargo, Chiang y Krausse (2008) reportan el resultado contrario, mencionando que *entre más años tenga un trabajador en su puesto, mayor será su calidad de vida laboral* debido a que se percibiría en un equilibrio y estabilidad. Apoyando este último resultado, también se encuentran Romero (2006), Albanesi y Garelli (2012) y Barbosa et al. (2013) al mencionar que la percepción que tiene el trabajador de su calidad de vida laboral es mejor con el paso de los años.

METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

Algunos de los aspectos en los que se centra la investigación en el campo de la psicología laboral son: *la competitividad, el liderazgo, las estrategias y la productividad* (Domínguez, Sánchez & Torres, 2010). Aspectos en los que el elemento humano es una de las partes fundamentales para que la organización sea exitosa; de ahí que se ha puesto especial importancia en el concepto de **calidad de vida laboral** (Granados 2011). Para el estudio este concepto, es necesario establecer condiciones de trabajo más seguras y saludables, ofrecer oportunidades de desarrollo profesional y personal y tomar en cuenta algunos *factores* intervinientes. Entre los *factores que se relacionan con la calidad de vida laboral*, se ha señalado que uno de los más relevantes es el **liderazgo** (Contreras, Barbosa, Juárez, Uribe & Mejía, 2009 y Hernández, Santo & González, 2012). Dicho factor es *vital para la supervivencia de cualquier organización*, siendo de suma importancia la capacidad que posee un jefe para guiar y dirigir a los miembros de la organización.

Por lo tanto, en la presente investigación se pretende responder al **problema de investigación**: ¿Existe relación entre la percepción que los trabajadores, de un hospital en Texcoco, tienen del estilo de liderazgo de su jefe y su calidad de vida en el trabajo?

Para ello, se plantearon las siguientes **hipótesis**:

- a) La percepción que los trabajadores tienen del estilo de liderazgo de su jefe se relaciona de manera estrecha con la calidad de vida laboral que presenten.
- b) Los trabajadores que reportan tener un jefe con un estilo de liderazgo democrático, presentarán una mayor calidad de vida laboral.
- c) Los trabajadores que reportan tener un jefe con un estilo de liderazgo autocrático, presentarán una menor calidad de vida laboral.
- d) Los trabajadores que reportan tener un jefe con un estilo de liderazgo liberal, presentarán una menor calidad de vida laboral.

Los **objetivos** de la presente investigación fueron:

- a) Determinar la relación existente entre la calidad de vida laboral y el estilo de liderazgo que perciben los empleados de su jefe.
- b) Describir la percepción que tienen los trabajadores acerca liderazgo de su jefe.
- c) Describir la percepción que tienen los trabajadores sobre su calidad de vida laboral
- d) Describir la percepción que tienen los trabajadores sobre su calidad de vida laboral según distintas variables sociodemográficas, tales como sexo, edad, estado civil, escolaridad, puesto desempeñado, área en la que se desempeñan y años en las que lleva laborando en el hospital.

MATERIAL Y MÉTODOS

El **diseño** de este estudio es *no experimental ex post-facto* ya que los trabajadores fueron observados en su ambiente natural, en situaciones ya existentes, no provocadas intencionalmente por el investigador (Kerlinger & Lee, 2002). El **tipo de estudio** es *descriptivo y correlacional*. Descriptivo ya que se pretende dar a conocer que percepción tienen los trabajadores del liderazgo de su jefe, además su percepción de la calidad de vida laboral que poseen y cómo esta se desarrolla cuando se relaciona con algunas variables sociodemográficas, tales como: sexo, edad, estado civil, escolaridad, puesto que ocupa, área en la que se desempeña y años laborando en dicho hospital. Correlacional ya que trata de descubrir o aclarar relaciones existentes o grado de asociación entre las variables de calidad de vida laboral y liderazgo.

Con respecto a los **participantes**, participaron *106 profesionistas en el área de la salud* que se encuentran laborando dentro de un hospital en Texcoco. Para seleccionar a los participantes se realizó un **muestreo no probabilístico por cuotas** ya que se eligieron participantes que cumplieron ciertas características (Kerlinger & Lee, 2002). Dichas características fueron: ser *médico o enfermera(o)* y tener *participantes de cada una de las áreas* de las que se compone dicho hospital, con la finalidad de que cada área estuviese representada dentro del estudio. Obteniendo como resultado un total de 13 áreas encuestadas, las cuales se mencionarán posteriormente.

Las variables utilizadas para esta investigación fueron: la calidad de vida laboral y el estilo de liderazgo. Tomando como **variable de estudio** al **estilo de liderazgo que ejerce el jefe**, contando con tres niveles de medición que fueron el estilo *autocrático*, *el democrático* y *el liberal*. El liderazgo se *define conceptualmente* como el proceso en el cual el líder ejerce poder, es decir, motiva o ayuda a otros a trabajar con entusiasmo para alcanzar objetivos determinados (Escobar, 2001). Mientras que, *operacionalmente* se midió mediante la evaluación del Test de Liderazgo (versión adaptada del realizado por Lewin en 1939), realizado por Macías-Araiza y Martínez-Pérez (en prensa), en el que se evalúa la percepción del tipo de liderazgo que tiene el trabajador con respecto a su jefe.

Como **variable de respuesta** se utilizó la **calidad de vida laboral**, contando con los niveles de soporte institucional para el trabajo, seguridad en el trabajo, integración al puesto de trabajo, satisfacción por el trabajo, bienestar logrado a través del trabajo, desarrollo personal del trabajador y administración del tiempo libre. La calidad de vida laboral se *define conceptualmente* como el proceso dinámico y continuo en el que la actividad laboral está organizada objetiva y subjetivamente, tanto en sus aspectos operativos como relacionales, en orden a contribuir al más completo desarrollo del individuo (Casas et. al, 2002). Mientras que, *operacionalmente* se midió mediante la evaluación del Cuestionario de Calidad de Vida en el Trabajo CVT-GOHISALO (González et al., 2010), el cuál evalúa la apreciación que el empleado tiene frente a la calidad de vida lograda a través de su trabajo.

Y como **variables de control o controlables** se utilizaron diversas **variables sociodemográficas**. Éstas variables son: sexo, edad, estado civil, escolaridad, puesto desempeñado, área en la que se desempeñan y años en las que lleva laborando en el hospital.

En cuanto a los **instrumentos**, se estructuró una batería de pruebas que se compuso de 3 partes:

a. Parte 1: Datos sociodemográficos.

Incluyó preguntas para conocer las características de la población investigada, tales como edad, sexo, tiempo de estar laborando en su trabajo actual, características del puesto y nivel de estudios.

b. Parte 2. Test de Liderazgo

Se empleó la versión adaptada del Test de Liderazgo de Kurt Lewin (1939) realizada por Macías-Araiza y Martínez-Pérez (en prensa). Dicha versión, a diferencia de la escala original que tenía un formato de respuesta dicotómico, cuenta con un formato de respuesta tipo **Likert de cinco opciones** que van desde *Totalmente en desacuerdo* (1) hasta *Totalmente de acuerdo* (5). El instrumento original evaluaba además el tipo de liderazgo de la persona que lo responde; la versión aquí empleada evalúa la percepción que tienen los trabajadores sobre el liderazgo que ejerce su jefe (para ver la escala completa ver anexo 1).

La versión adaptada del test consta de **31 preguntas** que califican **3 estilos de liderazgo**: autocrático, democrático y liberal (ver tabla 2), que en su conjunto explican el 32.12 de la varianza total y cuentan con un coeficiente de confiabilidad **Alpha de Cronbach de 0.661** (para ver las cargas factoriales de cada reactivo ver anexo 2). La validez del instrumento, se obtuvo a través de un análisis factorial con rotación con rotación ortogonal que arrojó una Prueba de Esfericidad de Bartlett de 1153.597.

Tabla 2.

Descripción de las dimensiones de la versión adaptada del Test de Liderazgo, realizado por Macías-Araiza y Martínez-Pérez (en prensa).

DIMENSIÓN	DEFINICIÓN
Estilo democrático	Líder cuyas características son: muestra fuerte preocupación por el grupo (personal y laboral), confía en la capacidad y buen juicio del grupo, asigna claramente las tareas, crea un fuerte sentido de solidaridad, permite la expresión de opiniones, comunica decisiones compartidas.

Estilo autocrático	Líder cuyas características son: se preocupa mucho por los resultados, no permite sentimientos cuando toma decisiones, firme en sus convicciones, ordena y estructura toda situación, dice lo que deben hacer y basa su poder en amenazas y castigos.
Estilo liberal o <i>laissez faire</i>	Líder cuyas características son: poca preocupación en lo laboral, pero en lo personal es amistoso, da libertad absoluta para trabajar y tomar decisiones, no supervisa a los competentes y deja que el grupo se organice.

Nota: La dimensión que se modificó de la versión original (Lewin, 1939) fue el estilo de liderazgo liberal. La diferencia entre ambas versiones radica en que mientras la original hace referencia a que el jefe no explica las tareas a realizar y no se relaciona con ellos; la adaptada muestra que, para los mexicanos, el jefe es amistoso y se preocupa por ellos aunque no toma decisiones y no se involucra en la vida laboral de sus empleados.

Para la **calificación** de dicho instrumento, se realiza la **sumatoria de cada reactivo**, dependiendo de la dimensión a la que pertenezca. La dimensión que obtenga el puntaje mayor se considera como el estilo de liderazgo percibido. El número de reactivos que pertenecen a cada dimensión se puede observar en el Anexo 2.

c. Parte 3. Cuestionario de Calidad de Vida en el Trabajo CVT-GOHISALO

Realizada por González et al. (2010). Es una escala de autoreporte con formato de respuesta tipo **Likert de cinco opciones** que va de *Totalmente en desacuerdo* (0) a *Totalmente de acuerdo* (4), consta de **74 reactivos** con un **Alpha de Cronbach de 0.95**. Evalúa la apreciación que el empleado tiene sobre su calidad de vida laboral por medio de **7 dimensiones** (ver Tabla 3). Para ver la escala completa véase anexo 3. La validez del instrumento, se obtuvo a través de un análisis factorial con las pruebas de KMO y de Bartlett, los valores obtenidos son 0.891 y 13235.53 respectivamente.

Tabla 3.

Descripción de las dimensiones de calidad de vida laboral del cuestionario CVT-GOHISALO realizado por González et al. (2010).

DIMENSIÓN	DEFINICIÓN
Soporte institucional para el trabajo	Apoyo personal y laboral del jefe, interés del jefe, retroalimentación, reconocimiento, libertad de opinión, satisfacción del trabajo realizado y conocimiento del trabajo a realizar.
Seguridad en el trabajo	Salario, capacitación y desarrollo, condiciones físicas del área laboral y servicios de salud.
Integración al puesto de trabajo	Adecuada resolución de problemas y conflictos, apoyo entre trabajadores, motivación, satisfacción con el trabajo realizado y con las relaciones entre compañeros.
Satisfacción por el trabajo	Satisfacción con las funciones que desempeña, satisfacción con el reconocimiento de lo que se hace, satisfacción con respecto al turno y cantidad de trabajo.
Bienestar logrado a través del trabajo	Compromiso e identificación con la institución, buena alimentación y servicios, y prestaciones.
Desarrollo personal	Autorrealización laboral, personal y familiar, reconocimiento por el trabajo realizado.
Administración del tiempo libre	Participación en actividades familiares o sociales, convivencia familiar y trabajo a realizar en casa.

Para la **calificación e interpretación** de dicho instrumento, se toman como referencia los **baremos** establecidos por González et al. (2010). Dichos baremos sirven para determinar el *grado de satisfacción* en la calidad de vida laboral que presentan las personas (área de riesgo, baja, mediana y alta) en cada una de las dimensiones que la componen (soporte institucional para el trabajo, seguridad en el trabajo, integración al puesto de trabajo, satisfacción por el trabajo, bienestar logrado a través del trabajo,

desarrollo personal del trabajador y administración del tiempo libre), los cuales se pueden observar en la tabla 4.

Tabla 4.

Tabla de baremos: puntajes para calificar la calidad de vida laboral, según el cuestionario CVT-GOHISALO, realizado por González et al. (2010).

GRADO DE SATISFACCIÓN	Soporte institucional	Seguridad en el trabajo	Integración al puesto de trabajo	Satisfacción por el trabajo	Bienestar logrado	Desarrollo personal	Admón. del tiempo libre
Alta	38-56	37-64	35-40	39-44	40-44	27-32	18-20
Media	29-37	24-36	30-34	34-38	37-39	22-26	15-17
Baja	18-28	6-23	24-29	28-33	34-36	16-21	13-14
Área de riesgo	4-17	5-6	8-23	5-27	23-33	8-15	3-12

RESULTADOS

El **análisis estadístico** que se realizó fue un **análisis de correlación producto-momento de Pearson** ya que se trabajó con variables intervalares (Kantowitz, Roediger & Elmes, 2001), el cual sirvió para *determinar la relación entre la calidad de vida laboral de los trabajadores y el liderazgo que perciben en sus jefes*. Posteriormente, se realizaron **análisis de frecuencia** sobre el estilo de liderazgo que los trabajadores perciben de su jefe y la calidad de vida laboral que presentan. Y, por último, se obtuvieron **tablas de contingencia** sobre las dimensiones de dicha calidad de vida laboral en relación a los datos sociodemográficos recabados.

Las **características sociodemográficas** de la muestra se presentan en la tabla 5:

Tabla 5.

Tabla de porcentajes que muestra las características sociodemográficas de la población estudiada

CARACTERÍSTICA		%	CARACTERÍSTICA		%
Sexo	Hombre	34.9%	Escolaridad	Estudios técnicos	30.2%
	Mujer	65.1%		Preparatoria incompleta	5.7%
Edad	17-31	62.3%		Preparatoria completa	8.5%
	32-46	26.4%		Licenciatura incompleta	9.4%
	47-62	11.3%		Licenciatura completa	34%
Estado civil	Soltero	46.2%		Maestría	4.7%
	Casado	37.7%		Doctorado	1.9%
	Unión libre	10.4%		Otro	5.7%
	Divorciado	5.7%	Años laborando	< 1 año	49.1%
Puesto	Médico	32.1%		1-2 ½ años	13.2%
	Enfermera(o)	67.9%		> 2 ½	37.7%

Área	Banco de sangre	2.8%
	Cirugía	11.3%
	Consulta externa	2.8%
	Gineco-obstetricia	13.2%
	Hemodiálisis	5.7%
	Medicina familiar	11.3%
	Medicina interna	10.4%

Área	Ortopedia	1.9%
	Pediatría	11.3%
	Psicología Clínica	1.9%
	Terapia Intensiva	10.4%
	Tococirugía	4.7%
	Urgencias	12.3%

Para poder determinar la relación existente entre la calidad de vida laboral y el estilo de liderazgo que perciben los empleados de sus jefes, se realizó un **análisis de correlación producto-momento de Pearson**. Dicho análisis arrojó coeficientes de *correlación positivos y estadísticamente significativos entre el liderazgo democrático y las dimensiones de la calidad de vida*, salvo seguridad en el trabajo. En el caso de los trabajadores que consideran que su jefe tiene un estilo de liderazgo liberal, el análisis únicamente arrojó un coeficiente de correlación positivo y estadísticamente significativo en la dimensión de integración al puesto de trabajo. Estos resultados pueden observarse en la tabla 6.

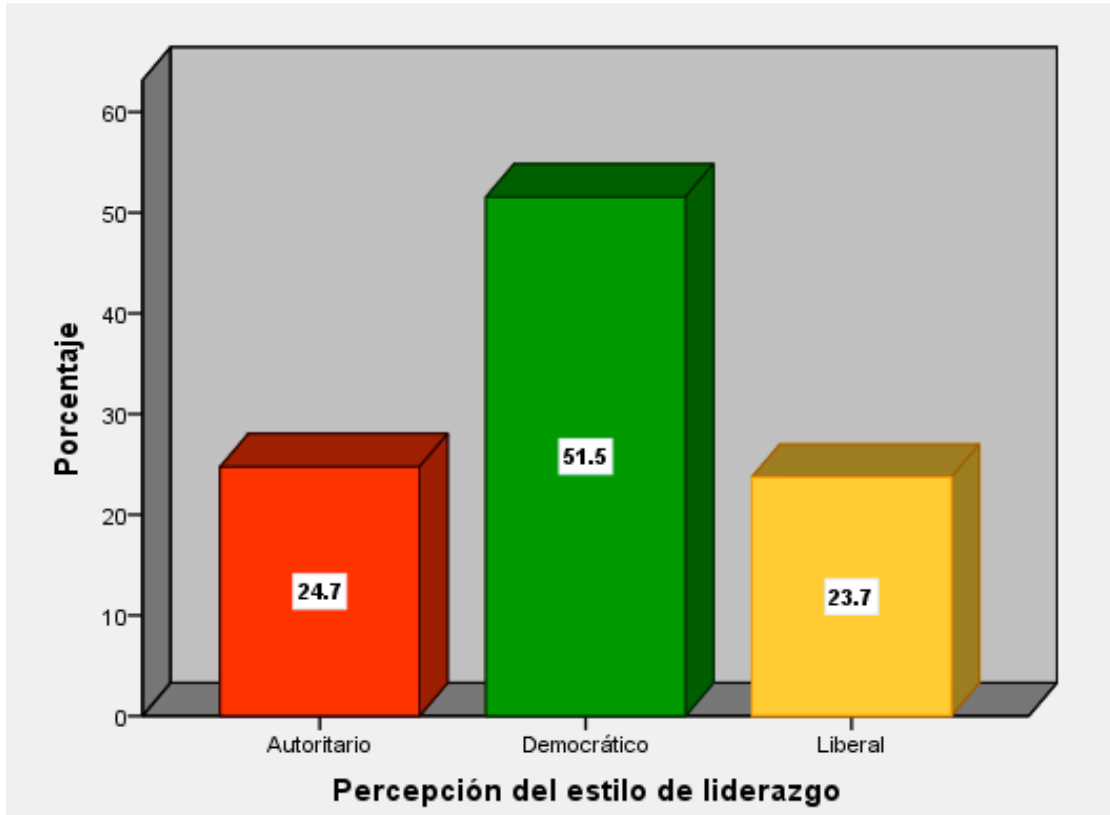
Tabla 6.

Coeficientes de correlación producto-momento de Pearson entre la percepción del trabajador del estilo de liderazgo de su jefe y su calidad de vida laboral.

DIMENSIONES CALIDAD DE VIDA LABORAL	ESTILO DE LIDERAZGO		
	Autocrático	Democrático	Liberal
Soporte institucional para el trabajo	-.172	.390*	-.135
Seguridad en el trabajo	.106	.030	.078
Integración al puesto de trabajo	-.130	.378*	.228*
Satisfacción por el trabajo	-.120	.248*	-.113
Bienestar logrado	-.139	.334*	-.168
Desarrollo personal del trabajador	-.025	.224*	-.161
Administración del tiempo libre	-.084	.263*	-.039

Nota: *La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral)

Para describir la percepción que tienen los empleados respecto al estilo de liderazgo que ejerce su jefe, se realizó un **análisis de frecuencias** presentando el porcentaje total de los participantes que perciben que su jefe es autocrático, los que lo perciben democrático y los que lo perciben liberal. El resultado obtenido fue *que un mayor porcentaje de los trabajadores perciben que su jefe ejerce un estilo de liderazgo democrático*. Los resultados se muestran en la gráfica 1.



Gráfica 1.

Gráfica de barras que muestra el porcentaje total de cada estilo de liderazgo percibido por los trabajadores

Finalmente, se buscó describir la percepción global que tienen los trabajadores de su calidad de vida laboral, en cada una de las dimensiones que la componen. Para lograr este objetivo, se utilizaron los **baremos** establecidos por González et al. (2010) para la calificación e interpretación *del Cuestionario de Calidad de Vida en el Trabajo CVT-GOHISALO*. Los resultados obtenidos fueron los siguientes:

En la dimensión de **soporte institucional para el trabajo**, el análisis arrojó una *satisfacción media*. Esto significa que los trabajadores perciben que el trato que reciben de sus superiores es el adecuado, se muestran dispuestos a ayudar para la resolución de problemas intra y extra laborales y están dispuestos a tomar decisiones ante los retos que se les puedan presentar.

En la dimensión de **seguridad en el trabajo** los trabajadores perciben una *satisfacción media*, lo que significa que no están satisfechos. Esto hace referencia a que los trabajadores consideran que sus actividades laborales no son un medio para desarrollarse tanto a nivel personal como social, se sienten insatisfechos con el cumplimiento de sus derechos contractuales y con la seguridad social que les ofrece la institución, consideran que deberían recibir una mejor remuneración económica, que las oportunidades de ascensos o evaluaciones que les brinda la institución son injustas y que los planes de retiro con los que cuentan actualmente los hacen sentir inseguros.

Para la dimensión de **integración al puesto de trabajo**, los trabajadores percibieron una *satisfacción baja*. Lo que significa que los trabajadores se muestran inconformes con el cumplimiento de los objetivos institucionales, se desmotivan con facilidad, responsabilizan a los demás de los fracasos laborales, son personas poco cooperadoras y con conflictos interpersonales. Otra dimensión en la que se obtuvo una *satisfacción baja* fue en la **de satisfacción por el trabajo**. Este resultado hace referencia a que los trabajadores se sienten insatisfechos por la actividad que realizan y porque los reconocimientos que obtienen son escasos. Finalmente, la última dimensión en la que se obtuvo una *satisfacción baja* fue en la de **desarrollo personal** del trabajador. Esto significa que el trabajador expresa inseguridad por los logros alcanzados, se siente vulnerable ante el trato con los usuarios o con sus compañeros de trabajo, puede considerar que las actividades que realiza han disminuido su capacidad física o emocional y son pesimistas y opositoristas.

En la dimensión de **bienestar logrado a través del trabajo**, los trabajadores tienen un promedio que los sitúa en una *satisfacción en área de riesgo*. Esto significa que son trabajadores con *riesgo en su salud física o emocional* y se sienten insatisfechos con la remuneración adquirida por lo que responsabilizan al entorno laboral por su precariedad; además, no se sienten identificados con los objetivos de la institución. Por último, la dimensión de **administración del tiempo libre** también obtuvo un puntaje que los sitúa en *área de riesgo*. Este resultado refleja que los trabajadores prolongan su jornada laboral o suelen llevar trabajo a casa, lo que repercute en su descanso o

recreación, son despreocupados por el cumplimiento de la tarea, su laxitud puede ponerle en riesgo nutricional o emocional ya que no existe un equilibrio entre sus funciones laborales y su desarrollo personal fuera de su trabajo.

Todos los resultados de este análisis pueden observarse en la tabla 7.

Tabla 7.

Puntajes medios de la percepción que tienen los trabajadores de un hospital en Texcoco de su calidad de vida laboral.

GRADO DE SATISFACCIÓN	Soporte institucional	Seguridad en el trabajo	Integración al puesto de trabajo	Satisfacción por el trabajo	Bienestar logrado	Desarrollo personal	Admón. del tiempo libre
Alta	---	---	---	---	---	---	---
Media	34.41	29.81	---	---	---	---	---
Baja	---	---	28.05	30.06	---	20.86	---
Área de riesgo	---	---	---	---	32.04	---	11.50

El último propósito de la investigación fue describir la percepción que tienen los trabajadores de su calidad de vida laboral según algunas variables sociodemográficas (sexo, edad, estado civil, escolaridad, puesto que ocupa, área en la que se desempeña y años laborando en la institución). Para ello, se realizaron **tablas de contingencia**. A continuación se describen los resultados obtenidos:

El análisis entre la **calidad de vida laboral y el sexo** de los participantes muestra que *los hombres tienden a sentirse más satisfechos* en las distintas dimensiones de su calidad de vida laboral, en comparación con las mujeres. Hay un mayor porcentaje de hombres que puntúa en los niveles de satisfacción medianos y altos en todas las dimensiones de la calidad de vida. No obstante, hay algunas áreas de la calidad de vida en las que ambos sexos perciben bajos niveles de satisfacción (integración al puesto de trabajo y la satisfacción por el trabajo) e incluso que su calidad de vida laboral está en

riesgo (bienestar logrado a través del trabajo y administración del tiempo libre). Los resultados pueden observarse en la tabla 8.

En cuanto a la **calidad de vida laboral y la edad**, los participantes se agruparon en rangos de edad para un menor manejo de los datos. Para determinar dichos rangos se tomó la edad más pequeña y la más grande y la diferencia se fragmentó en tres partes iguales. El primer rango corresponde a los de 17-31 años, el segundo de 32-46 años y tercer rango de 47-62 años. Los resultados arrojaron que aquellos entre los *47-62 años perciben tener una mejor calidad de vida laboral*. También se puede observar que estos participantes (47-62), aun cuando la mayoría se perciben con una satisfacción baja como en el caso de la integración al puesto de trabajo y en el bienestar logrado a través del trabajo, una proporción casi igual se percibe con una satisfacción alta. Los participantes entre los 17-31 se perciben en mayor proporción en área de riesgo que los otros participantes en la dimensión de satisfacción por el trabajo, mientras que los de 32-46 en el bienestar logrado a través del trabajo, desarrollo personal y administración del tiempo libre. Dichos resultados se pueden observar en la tabla 9.

El tercer análisis realizado fue entre la **calidad de vida laboral y el estado civil** de los participantes. En este análisis se encontró que *los solteros perciben tener una mejor calidad de vida laboral* que los demás participantes, tal es el caso del soporte institucional y seguridad en el trabajo, incluso en las dimensiones en las que la totalidad de los participantes se perciben en una satisfacción baja o en riesgo, los solteros tienen un porcentaje menor. Aquellos que viven en unión libre y los casados fueron los que percibieron una satisfacción baja o en riesgo en mayor porcentaje que los demás. Un dato interesante que se encontró fue que los divorciados presentaron un menor porcentaje, en comparación con los demás, en la administración del tiempo libre, aunque se sitúan en área de riesgo. Estos resultados se muestran en la tabla 10.

Tabla 8.

Tabla de contingencia que muestra el porcentaje de hombres y mujeres para cada nivel de satisfacción en las dimensiones de calidad de vida laboral.

Dimensión		Sexo	
		Hombre	Mujer
Soporte institucional para el trabajo	Área de riesgo	0%	7.2%
	Baja	24.3%	27.5%
	Mediana	32.4%	26.1%
	Alta	43.2%	39.1%
Seguridad en el trabajo	Área de riesgo	0%	0%
	Baja	8.1%	29%
	Mediana	54.1%	47.8%
	Alta	37.8%	23.2%
Integración al puesto de trabajo	Área de riesgo	21.6%	26.1%
	Baja	29.7%	39.1%
	Mediana	29.7%	17.4%
	Alta	18.9%	17.4%
Satisfacción por el trabajo	Área de riesgo	32.4%	33.3%
	Baja	35.1%	39.1%
	Mediana	24.3%	17.4%
	Alta	8.1%	10.1%

Dimensión		Sexo	
		Hombre	Mujer
Bienestar logrado a través del trabajo	Área de riesgo	54.1%	58%
	Baja	8.1%	20.3%
	Mediana	21.6%	8.7%
	Alta	16.2%	13%
Desarrollo personal	Área de riesgo	16.2%	18.8%
	Baja	27%	34.8%
	Mediana	40.5%	30.4%
	Alta	16.2%	15.9%
Administración del tiempo libre	Área de riesgo	64.9%	56.5%
	Baja	10.8%	20.3%
	Mediana	24.3%	18.8%
	Alta	0%	4.3%

Tabla 9.

Tabla de contingencia que muestra el porcentaje de trabajadores que según su edad se posicionan en los niveles de satisfacción en las dimensiones de calidad de vida laboral.

Dimensión		Rangos de edad		
		17 – 31	32 – 46	47 – 62
Soporte institucional	Área de riesgo	4.5%	3.6%	8.3%
	Baja	25.8%	28.6%	25%
	Mediana	28.8%	28.6%	25%
	Alta	40.9%	39.3%	41.7%
Seguridad en el trabajo	Área de riesgo	0%	0%	0%
	Baja	19.7%	28.6%	16.7%
	Mediana	53%	46.4%	41.7%
	Alta	27.3%	25%	41.7%
Integración al puesto de trabajo	Área de riesgo	24.2%	28.6%	16.7%
	Baja	36.4%	32.1%	41.7%
	Mediana	24.2%	21.4%	8.3%
	Alta	15.2%	17.9%	33.3%
Satisfacción por el trabajo	Área de riesgo	36.4%	32.1%	16.7%
	Baja	34.8%	39.3%	50%
	Mediana	22.7%	14.3%	16.7%
	Alta	6.1%	14.3%	16.7%

Dimensión		Rangos de edad		
		17 – 31	32 – 46	47 – 62
Bienestar logrado	Área de riesgo	57.6%	64.3%	33.3%
	Baja	16.7%	7.1%	33.3%
	Mediana	12.1%	17.9%	8.3%
	Alta	13.6%	10.7%	25%
Desarrollo personal	Área de riesgo	16.7%	25%	8.3%
	Baja	31.8%	32.1%	33.3%
	Mediana	36.4%	32.1%	25%
	Alta	15.2%	10.7%	33.3%
Admón. del tiempo libre	Área de riesgo	59.1%	60.7%	58.3%
	Baja	21.2%	14.3%	0%
	Mediana	18.2%	17.9%	41.7%
	Alta	1.5%	7.1%	0%

Tabla 10.

Tabla de contingencia que muestra el porcentaje de trabajadores que según su estado civil se posicionan en los niveles de satisfacción en las dimensiones de calidad de vida laboral.

Dimensión		Estado civil			
		Soltero	Casado	Unión libre	Divorciado
Soporte institucional para el trabajo	Área de riesgo	8.2%	2.5%	0%	0%
	Baja	22.4%	30%	27.3%	33.3%
	Mediana	26.5%	27.5%	36.4%	33.3%
	Alta	42.9%	40%	36.4%	33.3%
Seguridad en el trabajo	Área de riesgo	0%	0%	0%	0%
	Baja	12.2%	27.5%	36.4%	33.3%
	Mediana	57.1%	45%	36.4%	50%
	Alta	30.6%	27.5%	27.3%	16.7%
Integración al puesto de trabajo	Área de riesgo	16.3%	32.5%	18.2%	50%
	Baja	38.8%	30%	54.5%	16.7%
	Mediana	26.5%	20%	9.1%	16.7%
	Alta	18.4%	17.5%	18.2%	16.7%
Satisfacción por el trabajo	Área de riesgo	32.7%	32.5%	36.4%	33.3%
	Baja	36.7%	37.5%	45.5%	33.3%
	Mediana	22.4%	22.5%	9.1%	0%
	Alta	8.2%	7.5%	9.1%	33.3%
Bienestar logrado a través del trabajo	Área de riesgo	53.1%	62.5%	45.5%	66.7%
	Baja	16.3%	10%	36.4%	16.7%
	Mediana	16.3%	12.5%	9.1%	0%
	Alta	14.3%	15%	9.1%	16.7%

Desarrollo personal	Área de riesgo	16.3%	17.5%	27.3%	16.7%
	Baja	26.5%	35%	36.4%	50%
	Mediana	40.8%	32.5%	27.3%	0%
	Alta	16.3%	15%	9.1%	33.3%
Administración del tiempo libre	Área de riesgo	55.1%	65%	63.6%	50%
	Baja	24.5%	10%	18.2%	0%
	Mediana	18.4%	22.5%	18.2%	33.3%
	Alta	2%	2.5%	0%	16.7%

El siguiente análisis fue entre las dimensiones de la **calidad de vida laboral y la escolaridad** de los participantes. Dicha escolaridad comprendía las opciones de: estudios técnicos, preparatoria incompleta, preparatoria completa, licenciatura incompleta, licenciatura completa, maestría, doctorado y otro tipo de preparación (diplomado, cursos, entre otros). Los resultados arrojaron que *no importa la escolaridad que posean, en general todos perciben lo mismo*. Para las dimensiones de integración al puesto de trabajo, satisfacción en el trabajo, bienestar logrado a través del trabajo, desarrollo personal y administración del tiempo libre, todos los participantes, sin importar la escolaridad que tengan, concuerdan en estar en *área de riesgo o con una satisfacción baja*. Y para las dimensiones de soporte institucional para el trabajo y seguridad en el trabajo, todos se perciben en una satisfacción *de mediana a alta*. Los resultados se muestran en la tabla 11.

Tabla 11.

Tabla de contingencia que muestra el porcentaje de trabajadores que según su nivel de escolaridad se posicionan en cada nivel de satisfacción en las dimensiones de calidad de vida laboral.

Dimensión		Escolaridad							
		ET	PI	PC	LI	LC	M	D	O
Soporte institucional para el trabajo	Riesgo	3.1%	16.7%	22.2%	0%	2.8%	0%	0%	4.7%
	Baja	18.8%	16.7%	22.2%	50%	30.6%	20%	0%	26.4%
	Mediana	31.3%	16.7%	33.3%	40%	22.2%	20%	100%	28.3%
	Alta	46.9%	50%	22.2%	10%	44.4%	60%	0%	40.6%
Seguridad en el trabajo	Riesgo	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
	Baja	18.8%	0%	22.2%	0%	30.6%	40%	0%	33.3%
	Mediana	56.3%	66.7%	33.3%	90%	38.9%	20%	50%	50%
	Alta	25%	33.3%	44.4%	10%	30.6%	40%	50%	16.7%
Integración al puesto de trabajo	Riesgo	25%	33.3%	33.3%	30%	22.2%	20%	50%	0%
	Baja	31.3%	33.3%	22.2%	50%	38.9%	40%	0%	50%
	Mediana	18.8%	16.7%	33.3%	10%	25%	20%	50%	16.7%
	Alta	25%	16.7%	11.1%	10%	13.9%	20%	0%	33.3%
Satisfacción por el trabajo	Riesgo	28.1%	33.3%	33.3%	70%	27.8%	40%	50%	16.7%
	Baja	53.1%	50%	33.3%	10%	30.6%	20%	50%	50%
	Mediana	12.5%	0%	22.2%	20%	33.3%	20%	0%	0%
	Alta	6.3%	16.7%	11.1%	0%	8.3%	20%	0%	33.3%

Tabla 11.

Tabla de contingencia que muestra el porcentaje de trabajadores que según su nivel de escolaridad se posicionan en cada nivel de satisfacción en las dimensiones de calidad de vida laboral.

Dimensión		Escolaridad							
		ET	PI	PC	LI	LC	M	D	O
Bienestar logrado a través del trabajo	Riesgo	53.1%	66.7%	44.4%	80%	52.8%	60%	50%	66.7%
	Baja	21.9%	16.7%	33.3%	0%	16.7%	0%	0%	0%
	Mediana	12.5%	0%	11.1%	10%	13.9%	20%	50%	16.7%
	Alta	12.5%	16.7%	11.1%	10%	16.7%	20%	0%	16.7%
Desarrollo personal	Riesgo	15.6%	0%	22.2%	30%	16.7%	40%	0%	16.7%
	Baja	37.5%	50%	22.2%	30%	25%	20%	100%	33.3%
	Mediana	37.5%	0%	44.4%	30%	38.9%	20%	0%	33.3%
	Alta	9.4%	50%	11.1%	10%	19.4%	20%	0%	16.7%
Administración del tiempo libre	Riesgo	59.4%	83.3%	55.6%	70%	47.2%	80%	100%	66.7%
	Baja	25%	0%	22.2%	10%	16.7%	0%	0%	16.7%
	Mediana	12.5%	16.7%	22.2%	20%	33.3%	20%	0%	0%
	Alta	3.1%	0%	0%	0%	2.8%	0%	0%	16.7%

Nota: ET: Estudios técnicos, PI: Preparatoria incompleta, PC: Preparatoria completa, LI: Licenciatura incompleta, LC: Licenciatura completa, M: Maestría, D: Doctorado, O: Otros (diplomado, cursos, entre otros).

El siguiente análisis fue entre la **calidad de vida laboral y el puesto desempeñado** por cada participante, a saber: médico o enfermera(o). En este análisis se encontró que *los médicos tienden a percibirse mejor satisfechos o, en su defecto, menos insatisfechos* con relación a las(os) enfermeras(os). En la dimensión de desarrollo personal fue la única en la que se encontró una diferencia ya que mientras los médicos consideran tener una satisfacción media, las(os) enfermeras(os) se perciben en una satisfacción baja. Un dato interesante que se obtuvo en la integración al puesto de trabajo fue que mientras una proporción de los médicos perciben una satisfacción alta, las(os) enfermeras(os) perciben estar en área de riesgo. Dichos resultados se pueden observar en la tabla 12.

El sexto análisis corresponde a la relación entre la **calidad de vida laboral y el área en que se desempeñan** los participantes. Para ello se tomaron en cuenta 13 áreas presentes dentro del hospital, que son: banco de sangre, cirugía, consulta externa, gineco-obstetricia, hemodiálisis, medicina familiar, medicina interna, ortopedia, pediatría, psicología clínica, terapia intensiva, tococirugía y urgencias. Los resultados indican que el área de *medicina familiar fue la que percibió una mejor calidad de vida* en comparación con las demás áreas, seguidos de medicina interna, psicología clínica, medicina interna, pediatría y tococirugía. Las áreas en las que medicina familiar obtuvo un mejor puntaje fueron en el bienestar logrado a través del trabajo, desarrollo personal y administración del tiempo libre. Por otra parte, cinco de las 13 áreas perciben tener una calidad de vida en riesgo, estas áreas son urgencias, terapia intensiva, hemodiálisis, gineco-obstetricia y consulta externa. Estos resultados se muestran en la tabla 13.

Tabla 12.

Tabla de contingencia que muestra el porcentaje de trabajadores que según su puesto se posicionan en cada nivel de satisfacción en las dimensiones de calidad de vida laboral.

Dimensión		Puesto	
		Médico	Enfermera(o)
Soporte institucional para el trabajo	Área de riesgo	2.9%	5.6%
	Baja	26.5%	26.4%
	Mediana	29.4%	27.8%
	Alta	41.2%	40.3%
Seguridad en el trabajo	Área de riesgo	0%	0%
	Baja	26.5%	19.4%
	Mediana	47.1%	51.4%
	Alta	26.5%	29.2%
Integración al puesto de trabajo	Área de riesgo	17.6%	27.8%
	Baja	38.2%	34.7%
	Mediana	20.6%	22.2%
	Alta	23.5%	15.3%
Satisfacción por el trabajo	Área de riesgo	32.4%	33.3%
	Baja	32.4%	40.3%
	Mediana	23.5%	18.1%
	Alta	11.8%	8.3%

Dimensión		Puesto	
		Medico	Enfermera(o)
Bienestar logrado a través del trabajo	Área de riesgo	55.9%	56.9%
	Baja	8.8%	19.4%
	Mediana	17.6%	11.1%
	Alta	17.6%	12.5%
Desarrollo personal	Área de riesgo	29.4%	12.5%
	Baja	17.6%	38.9%
	Mediana	38.2%	31.9%
	Alta	14.7%	16.7%
Administración del tiempo libre	Área de riesgo	61.8%	58.3%
	Baja	11.8%	19.4%
	Mediana	23.5%	19.4%
	Alta	2.9%	2.8%

Tabla 13.

Tabla de contingencia que muestra el porcentaje de trabajadores que según el área en la que se desempeñan se posicionan en los niveles de satisfacción en las dimensiones de calidad de vida laboral.

Dimensión		Área en la que se desempeña												
		BS	C	CE	GO	H	MF	MI	O	P	PC	TI	T	U
Soporte institucional	Riesgo	0%	8.3%	33.3%	0%	16.7%	8.3%	0%	50%	0%	0%	0%	0%	0%
	Baja	33.3%	25%	33.3%	35.7%	16.7%	33.3%	27.3%	0%	33.3%	0%	27.3%	20%	15.4%
	Mediana	33.3%	16.7%	33.3%	35.7%	16.7%	8.3%	27.3%	50%	16.7%	50%	27.3%	20%	61.5%
	Alta	33.3%	50%	0%	28.6%	50%	50%	45.5%	0%	50%	50%	45.5%	60%	23.1%
Seguridad en el trabajo	Riesgo	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
	Baja	33.3%	16.7%	66.7%	35.7%	16.7%	16.7%	9.1%	50%	16.7%	0%	27.3%	0%	23.1%
	Mediana	33.3%	41.7%	0%	57.1%	50%	41.7%	36.4%	50%	41.7%	100%	63.6%	100%	53.8%
	Alta	33.3%	41.7%	33.3%	7.1%	33.3%	41.7%	54.5%	0%	41.7%	0%	9.1%	0%	23.1%
Integración al puesto de trabajo	Riesgo	33.3%	16.7%	66.7%	35.7%	50%	16.7%	0%	50%	16.7%	0%	27.3%	0%	38.5%
	Baja	33.3%	16.7%	0%	42.9%	0%	41.7%	54.5%	50%	16.7%	50%	45.5%	100%	30.8%
	Mediana	33.3%	50%	33.3%	21.4%	50%	16.7%	9.1%	0%	16.7%	50%	9.1%	0%	15.4%
	Alta	0%	16.7%	0%	0%	0%	25%	36.4%	0%	50%	0%	18.2%	0%	15.4%
Satisfacción por el trabajo	Riesgo	33.3%	33.3%	66.7%	57.1%	33.3%	16.7%	18.2%	50%	8.3%	0%	27.3%	20%	61.5%
	Baja	33.3%	50%	33.3%	21.4%	50%	41.7%	36.4%	50%	33.3%	0%	63.6%	40%	23.1%
	Mediana	33.3%	16.7%	0%	21.4%	16.7%	16.7%	27.3%	0%	41.7%	100%	0%	40%	0%
	Alta	0%	0%	0%	0%	0%	25%	18.2%	0%	16.7%	0%	9.1%	0%	15.4%

Tabla 13.

Tabla de contingencia que muestra el porcentaje de trabajadores que según el área en la que se desempeñan se posicionan en los niveles de satisfacción en las dimensiones de calidad de vida laboral.

Dimensión		Área en la que se desempeña												
		BS	C	CE	GO	H	MF	MI	O	P	PC	TI	T	U
Bienestar logrado	Riesgo	66.7%	66.7%	66.7%	85.7%	66.7%	25%	45%	100%	33.3%	50%	54.5%	60%	61.5%
	Baja	0%	8.3%	33.3%	0%	0%	33.3%	9.1%	0%	25%	50%	18.2%	40%	15.4%
	Mediana	33.3%	16.7%	0%	14.3%	16.7%	16.7%	27.3%	0%	16.7%	0%	9.1%	0%	0%
	Alta	0%	8.3%	0%	0%	16.7%	25%	18.2%	0%	25%	0%	18.2%	0%	23.1%
Desarrollo personal	Riesgo	66.7%	33.3%	33.3%	7.1%	33.3%	0%	18.2%	50%	0%	0%	36.4%	0%	15.4%
	Baja	0%	25%	33.3%	71.4%	16.7%	33.3%	9.1%	0%	41.7%	0%	18.2%	40%	38.5%
	Mediana	33.3%	33.3%	33.3%	14.3%	33.3%	25%	54.5%	50%	41.7%	100%	27.3%	60%	23.1%
	Alta	0%	8.3%	0%	7.1%	16.7%	41.7%	18.2%	0%	16.7%	0%	18.2%	0%	23.1%
Admón. del tiempo libre	Riesgo	66.7%	66.7%	66.7%	71.4%	66.7%	33.3%	36.4%	50%	41.7%	50%	81.8%	60%	76.9%
	Baja	33.3%	16.7%	0%	21.4%	0%	16.7%	27.3%	50%	16.7%	0%	9.1%	40%	7.7%
	Mediana	0%	16.7%	33.3%	7.1%	16.7%	41.7%	36.4%	0%	33.3%	50%	9.1%	0%	15.4%
	Alta	0%	0%	0%	0%	16.7%	8.3%	0%	0%	8.3%	0%	0%	0%	0%

Nota: BS: Banco de sangre, C: Cirugía, CE: Consulta externa, GO: Gineco-Obstetricia, H: Hemodiálisis, MF: Medicina familiar, MI: Medicina interna, O: Ortopedia, P: Pediatría, PC: Psicología Clínica, TI: Terapia intensiva, T: Tococirugía, U: Urgencias

El último análisis que se realizó fue con la **calidad de vida laboral y los años que el participante lleva laborando en el hospital**. Ya que el hospital tiene aproximadamente 5 años que abrió sus puertas, se dividieron dichos años en rangos para un mejor manejo de los datos. Siendo los rangos de menor o igual a un año, mayor a un año pero menor a dos años y medio, y mayor de dos años y medio hasta cinco años. Los resultados encontrados indican que *los trabajadores que llevan trabajando más de un año pero menos de dos años y medio, perciben una mejor calidad de vida laboral*, no significando que sea buena, si no que tienen una puntuación mayor en comparación a los demás. Ejemplo de ello es que mientras todos los participantes percibieron una satisfacción baja o de riesgo en la satisfacción por el trabajo, ellos se perciben medianamente satisfechos. Así mismo, se encontró que aquellos que tienen más de dos años y medio son los que perciben más mala su calidad de vida laboral ya que en cuanto al soporte institucional y en el desarrollo personal, los demás participantes obtuvieron puntuaciones entre la satisfacción alta o mediana, mientras que ellos percibieron una satisfacción baja. Los resultados se muestran en la tabla 14.

Tabla 14.

Tabla de contingencia que muestra el porcentaje de trabajadores que según los años que llevan laborando en la institución se posicionan en los niveles de satisfacción en las dimensiones de calidad de vida laboral.

Dimensión		Años laborando		
		< 1	> 1 - < 2½	> 2½ - 5
Soporte institucional	Área de riesgo	5.8%	0%	5%
	Baja	21.2%	7.1%	40%
	Mediana	28.8%	35.7%	25%
	Alta	44.2%	57.1%	30%
Seguridad en el trabajo	Área de riesgo	0%	0%	0%
	Baja	21.2%	28.6%	20%
	Mediana	50%	42.9%	52.5%
	Alta	28.8%	28.6%	27.5%
Integración al puesto de trabajo	Área de riesgo	21.2%	14.3%	32.5%
	Baja	36.5%	35.7%	35%
	Mediana	25%	28.6%	15%
	Alta	17.3%	21.4%	17.5%
Satisfacción por el trabajo	Área de riesgo	32.7%	21.4%	37.5%
	Baja	40.4%	28.6%	37.5%
	Mediana	17.3%	42.9%	15%
	Alta	9.6%	7.1%	10%

Dimensión		Años laborando		
		< 1	> 1 - < 2½	> 2½ - 5
Bienestar logrado	Área de riesgo	53.8%	57.1%	60%
	Baja	15.4%	28.6%	12.5%
	Mediana	15.4%	0%	15%
	Alta	15.4%	14.3%	12.5%
Desarrollo personal	Área de riesgo	17.3%	21.4%	17.5%
	Baja	28.8%	21.4%	40%
	Mediana	34.6%	50%	27.5%
	Alta	19.2%	7.1%	15%
Admón. del tiempo libre	Área de riesgo	57.7%	50%	65%
	Baja	21.2%	14.3%	12.5%
	Mediana	17.3%	35.7%	20%
	Alta	3.8%	0%	2.5%

DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

De acuerdo con los resultados obtenidos, se encontró que *existe relación entre la percepción de los trabajadores sobre el liderazgo de sus jefes y su calidad de vida laboral*. Tal como lo expresa González (2006) al decir que las relaciones e interacciones entre los trabajadores y aquellos que los dirigen constituyen un factor importante en la calidad de vida laboral y juegan un rol importante en el éxito del grupo. Algunos de estos factores son: la confianza, la comunicación, el estilo de dirección y la armonía. Específicamente, los trabajadores de un hospital en Texcoco perciben en mayor medida un **estilo de liderazgo democrático**. Esto significa que si el jefe muestra apoyo e interés personal y laboral, retroalimentación del trabajo elaborado, reconocimiento, libertad de opinión, resolución de problemas de manera adecuada y motiva a sus trabajadores, los empleados se sentirán satisfechos con las funciones que desempeñan y con su situación laboral, tendrán compromiso con la institución y se sentirán autorrealizados.

Este hallazgo reafirma lo señalado por Lee (2002) al respecto de que *el ejercicio de un liderazgo democrático permite al grupo crecer y avanzar*, además de que es un factor de impacto sobre el bienestar y la salud integral de los empleados. Así como, lo señalado por Escobar (2001) diciendo que *las conductas del liderazgo democrático ejercidas por un jefe, tales como la motivación y el apoyo a los trabajadores para alcanzar objetivos, se asocian con la calidad de vida laboral*, basada en la percepción y valoración que hace el individuo en relación a su trabajo y sus necesidades personales.

Igualmente se reafirma en los hallazgos contrarios encontrados por Bass y Stogdill (1990), quienes mencionan que un estilo de *liderazgo autocrático empobrecerá la conciencia crítica y la creatividad del grupo*. De igual manera, Segurado y Agulló (2002), SUA (2002) y González (2011), reportaron que las relaciones de control y demanda excesiva pueden generar en los trabajadores fatiga, estrés y perjuicios a su salud, lo que se refleja en una disminución en su calidad de vida laboral. Sin embargo, este resultado se contrapone con lo mencionado por Contreras et al. (2009), quienes

mencionan que los mexicanos sienten la necesidad de tener un líder que en cada momento les diga lo que deben hacer, teniendo leyes y reglas que regulen su comportamiento, ya que de no ser así experimentarían una gran ansiedad.

Para el estilo de liderazgo liberal, los resultados sólo arrojan una correlación significativa y positiva con la dimensión de integración al puesto de trabajo. Esto quiere decir que si el jefe muestre poca preocupación en lo laboral, pero no en lo personal, da libertad absoluta para trabajar y para tomar decisiones y deja que el grupo se organice, los trabajadores tendrán una *mayor percepción de apoyo, motivación y satisfacción con el trabajo que realizan*. Bass y Stogdill (1990) mencionan que el liderazgo liberal se caracteriza por la inactividad del jefe, la evitación y el bajo grado de involucramiento en el trabajo mismo. Pese a esta descripción, Hernández, Santos y González (2012) ya habían señalado que, de manera congruente con lo encontrado en esta investigación, los grupos tienden a *manifestar cierta satisfacción con este estilo de liderazgo*.

La explicación para esta correlación positiva puede deberse a **aspectos culturales**, ya que los *valores, creencias, normas e ideales* de una determinada cultura afectan la forma en que se ejerce el liderazgo y la percepción que tengan los empleados sobre él (Contreras et al., 2009). En el caso específico de la cultura mexicana, aunque este estilo de liderazgo se caracterice por la evitación en todo lo relacionado con el trabajo, *si el líder muestra simpatía, cordialidad e interés en la vida personal de su empleado éste se sentirá satisfecho* debido a que el afecto en México es un elemento cultural muy relevante (Molero, 2002). Entonces, mientras el jefe demuestre su interés en la vida personal del trabajador, éste último sentirá cierta motivación para la realización de su trabajo, aunque en sí mismo el jefe no lo motive.

Además de lo anterior, los resultados mostraron que la dimensión de la calidad de vida laboral denominada **seguridad en el trabajo no se relaciona con los estilos de liderazgo**. Este hallazgo indica que independientemente de la percepción que un trabajador tenga del liderazgo de su jefe, su satisfacción en torno a su salario, capacitación y desarrollo, condiciones físicas del área laboral y los servicios de salud,

no se verá afectada. Si bien SUA (2002) apoya el hallazgo de que la seguridad en el trabajo no se relaciona con el estilo de liderazgo, también menciona que *las situaciones que rodean a dicha seguridad pueden mermar la productividad de los trabajadores.*

Con ello, **se aceptan las hipótesis** acerca de que *la percepción que los trabajadores tienen del estilo de liderazgo de su jefe se relaciona de manera estrecha con la calidad de vida laboral* y que la percepción tener un jefe con un estilo de *liderazgo democrático*, *permitirá que los trabajadores presenten una mayor calidad de vida laboral.*

En cuanto a la percepción de los trabajadores sobre el estilo de liderazgo de su jefe, se encontró que aquel que **predomina es el democrático**. Los **beneficios** de que los trabajadores perciban un liderazgo democrático se reflejan en la calidad de vida laboral que perciben tener. Entre los beneficios encontramos: *satisfacción de los empleados por las actividades que realizan, buenas relaciones interpersonales, motivación, compromiso con la institución, responsabilidad, entusiasmo, crecimiento del grupo, autorrealización*, entre muchos otros (Akio, 2009; Gómez, 2008; King, 2008). A diferencia de lo que se pudiera presentar si se percibe un liderazgo autocrático; que, de acuerdo con Lee (2002) puede generar en los empleados frustración, agresión, rebeldía, relaciones interpersonales de conflicto, baja en la productividad, descontento y, por ende, la desintegración del grupo con el que se está trabajando.

En los resultados obtenidos en el análisis de la calidad de vida laboral, utilizando los baremos, las dimensiones en las que es necesario **trabajar de manera inmediata** por el riesgo inminente en el que se perciben los trabajadores son en el *bienestar logrado a través del trabajo y la administración del tiempo libre*. Dimensiones relacionadas con los alimentos que ingieren, las jornadas laborales y el equilibrio entre la vida laboral y la personal. El haber obtenido puntuaciones en área de riesgo concuerda con lo escrito por Sosa-Cerda, Cheverría-Rivera y Rodríguez-Padilla (2010), quienes indican que **los trabajadores de centros hospitalarios se encuentran expuestos a una serie de riesgos laborales que afectan su calidad de vida**, ligados a la organización del trabajo, los factores de riesgo y estilos de vida. Schonhaut, Rojas y Millán (2009)

mencionan que estos riesgos pueden ser *factores de estrés físico*, hablando de las jornadas laborales; *factores de estrés organizacional* hablando en términos de remuneración, material, instalaciones y relaciones interpersonales; y *factores de estrés personal y familiar*, con referencia al tiempo dedicado.

Otras áreas en las que también se deben implementar medidas de acción son en la *integración al puesto de trabajo, la satisfacción por el trabajo y el desarrollo personal*, ya que se percibieron en una **satisfacción baja**. Los puntos a mejorar dentro de estas dimensiones son aquellos relacionados con los objetivos institucionales, los derechos laborales, la coherencia en las funciones a realizar y el reconocimiento de sus labores. Estas dimensiones se relacionan con la resolución de los conflictos, la motivación, la satisfacción con las actividades que realizan y su autorrealización. Estas características son de gran relevancia, tal como lo expresa Segurado y Agulló (2002), afirmando que los términos que **contribuyen mayormente a la percepción de una buena calidad de vida laboral** son la satisfacción laboral, las experiencias en la institución y la motivación que tiene el trabajador por el trabajo que realiza. De igual manera, lo expresa Durán (2010) al mencionar que la resolución de problemas y la toma de decisiones contribuirán al bienestar que experimente el trabajador.

Con relación a la **calidad de vida laboral** y las variables sociodemográficas, lo encontrado en la variable **sexo** arrojó que la mayoría de las personas encuestadas fueron *mujeres*, esto puede ser debido a que como se señala en la literatura la profesión de enfermería ha sido tradicionalmente feminizada (Andrades & Valenzuela, 2007), sin embargo en la actualidad tanto hombres como mujeres profesan esta carrera, así como la de medicina. El resultado de que *los hombres se perciben más satisfechos que las mujeres* concuerda con las investigaciones realizadas por Zimmermann, González y Martínez (2006) y González (2011), quienes mencionan que las mujeres tienden a quejarse más de alguna molestia músculo-esquelético o del cansancio físico que les provoca la profesión. También se ha encontrado que las **mujeres perciben menos satisfactoria su calidad de vida laboral** con respecto a la satisfacción por el trabajo que realizan y la seguridad que sienten en él; lo cual incluye

las funciones que desempeñan, la cantidad de trabajo, sueldo, capacitación, entre otros. De Oliveira (2006) también menciona que las mujeres se quejan más de no recibir un sueldo adecuado, de no tener posibilidades de ascenso, y de no tener probabilidades de aprender y prosperar.

Cabría reflexionar si con esto se está hablando de *desigualdad e inequidad laboral* dentro de los centros de trabajo según el sexo de los trabajadores. Ejemplo de ello es el **salario**. De acuerdo a lo publicado por el Instituto Nacional de las Mujeres (Rivero, 2011), este aspecto muestra la desigualdad que aun impera en México, ya que, de acuerdo con datos de la Encuesta Nacional sobre Ocupación y Empleo 2010 el índice de discriminación salarial fue de una diferencia de hasta 8.2%, siendo los hombres los que obtenían un mayor salario. Otro aspecto de inequidad laboral con respecto al género fue la edad. De acuerdo a lo reportado por el INMUJERES (2008), al aumentar la edad de los hombres, se incrementa también la posibilidad de obtener un mayor ingreso; pero para las mujeres, la tendencia no siempre es creciente ya que a partir de los 25 años parece haber un estancamiento en la posibilidad de incrementar sus ingresos.

Los resultados entre la **calidad de vida laboral y la edad**, arrojaron que los trabajadores de mayor *edad (47-62)* son los que *perciben una mejor calidad de vida* laboral en cuanto al apoyo del jefe, reconocimiento de su trabajo, libertad de opinión, satisfacción por lo que realizan, salario y las posibilidades de capacitación y desarrollo. Mientras que los que *perciben menos favorable son los de 32-42 años* en cuanto a su compromiso con la organización, buena alimentación, servicios y prestaciones, autorrealización y su participación en actividades familiares y/o sociales.

Estos resultados concuerdan con lo encontrado con Gómez y Ponce (2010) cuando mencionan que los trabajadores que se encuentran dentro del rango de edad de 32-42 años se sienten inconformes con la posibilidad que tienen de utilizar sus habilidades profesionales y de realizar tareas de mayor complejidad que impliquen planeación. Contrario a lo que expresan Andrades y Valenzuela (2007) sobre que las personas

entre los 17-31 son los que tienden a percibir una menor calidad de vida laboral debido a que en este rango las personas se encuentran en una etapa de crianza de hijos, búsqueda y/o estabilización de pareja, desarrollo y crecimiento personal, búsqueda de estabilidad laboral, entre otros factores. Lo que los hace percibirse insatisfechos al no poder cubrir todas sus expectativas. Esto también explica por qué los trabajadores que se situaron en el rango de mayor edad reportaron una mejor percepción de su calidad de vida laboral, ya que se habla de que estos **se encuentran en una etapa de la vida de más tranquilidad**, con muchas inquietudes resueltas, en ocasiones con presencia de nietos, con **estabilidad personal y laboral**, con más posibilidad de un sueño reparador, entre otros (Andrades & Valenzuela, 2007).

Ambos resultados podrían ser la consecuencia de un proceso de **maduración personal**, determinado por la etapa de vida en la que se encuentra cada persona (Gómez & Ponce, 2010), con lo que se puede afirmar que entre mayor sea la edad que tenga el trabajador, éste percibirá tener una mejor calidad de vida laboral. Este dato se relaciona con lo encontrado por INMUJERES (2008) al mencionar que *entre mayor sea la edad, el sueldo percibido será mejor y, por ende, se sentirá más satisfecho con el trabajo que realice*. También puede influir el hecho de que cuando ya se está en una edad más madura (47-62) ya no existe la responsabilidad tan grande de sustentar a una familia (Sosa-Cerda, Cheverría-Rivera & Rodríguez-Padilla, 2010), refiriendo este último a cónyuge e hijo(s). En esta etapa, por lo general, el compromiso que aún existe es solamente con la pareja.

En cuanto a la relación de **calidad de vida laboral y el estado civil**, los resultados mostraron que los *solteros* tienden a percibir una mejor calidad de vida laboral. Sin embargo, Andrades y Valenzuela (2007) señalan lo contrario, el hecho que estos profesionales cuenten con una *relación de pareja estable les haría percibir una mejor calidad de vida laboral*. Por su parte, Sosa-Cerda, Cheverría-Rivera y Rodríguez-Padilla (2010) mencionan lo contrario, que la percepción de una menor calidad de vida laboral en personas casadas o en unión libre puede deberse a la responsabilidad que tienen para con la familia, ya sea solo con su pareja o con sus hijos.

El siguiente análisis fue realizado con la **calidad de vida laboral y la escolaridad**, en el que se puede concluir que *los trabajadores cuentan con una preparación y conocimiento acerca del trabajo que realizan*, de igual manera muestran que es un hospital de enseñanza ya que la mayoría de los que cuentan con estudios técnicos realizan ahí su servicio social.

Con respecto a la calidad de vida laboral, no se hayo alguna diferencia significativa ya que, en promedio, *todos tuvieron la misma percepción de su calidad de vida laboral*. De lo que se puede concluir **que la escolaridad que tenga el trabajador no es relevante en su percepción de la calidad de vida laboral**, al menos en esta investigación. Esto se contradice con lo expresado por Rivero (2011) al mencionar que *los años de escolaridad se asocian de forma positiva para acceder a mejores remuneraciones*. Y también se contradice con lo expresado por López (2009) al mencionar que aquellos que no acceden a una formación continuada están más insatisfechos; es decir, aquellos que no continúan con su preparación más allá del nivel de estudios que ya poseen.

Sin embargo, esto puede explicarse por medio de las **condiciones laborales** que se viven en México, ejemplo de ello son las irregularidades y fraudes que muchos trabajadores enfrentan ya que ahora lo que se pretende es solamente conseguir mano de obra (De Buen, 2006). Y lo más triste de ello, es que la educación ya empieza a encaminarse hacia este objetivo.

Con respecto a la **calidad de vida laboral y el puesto desempeñado**, los resultados arrojaron que los *médicos tienden a percibirse más satisfechos*. La única diferencia encontrada fue en cuanto al desarrollo personal, donde los(as) médicos perciben una satisfacción media mientras que las enfermeras(os) la perciben baja. Esto se relaciona con la *autorrealización laboral, personal y familiar, así como con el reconocimiento por el trabajo realizado*. En cuanto a la satisfacción por el trabajo, es necesario que se preste mayor atención a esta ya que una cantidad considerable de participantes se perciben en área de riesgo. Y, de igual manera, son las enfermeras(os) son los que presentan mayor riesgo. Esta dimensión tiene que ver con la *satisfacción con las*

funciones que desempeñan, el reconocimiento de las mismas, satisfacción respecto al turno y las relaciones entre compañeros.

Ambos resultados, **desarrollo personal y satisfacción por el trabajo**, concuerdan con lo encontrado en diversos estudios. Ejemplo de ellos es el de Thomas, Sexton y Helmreich (2003) y el de Ferrand et al. (2003) en los que se mencionan las *diferencias perceptivas de médicos y enfermeras* en diferentes ámbitos, en términos de las relaciones que sostienen uno con otros; mientras que los médicos las percibían “buenas”, las enfermeras no. Esta diferencia tiene como consecuencia que las enfermeras(os) se sientan desvalorizadas por los médicos, se sientan incomprendidas y nada escuchadas acerca de lo que tienen que decir respecto a los pacientes (Vítolo, 2012).

Pero este tipo de relaciones **no es exclusivo** de este hospital en Texcoco, sino que, tal como lo menciona Vítolo (2012), este tipo de relaciones se dieron desde los orígenes de la profesión, ya que la profesión de enfermería estuvo marcada por la sumisión y la obediencia. Mientras que las enfermeras(os) se les asignaba el rol pasivo de la protección, el cuidado y la pasividad, los médicos desempeñaban el rol de la decisión y la competencia. Es por ello que es necesario que se *fomenten relaciones basadas en el mutuo respeto y la interdependencia*, así como la toma de decisiones como un equipo y no como una estructura jerárquica tradicional.

Sin embargo, la dimensión más preocupante es la de **administración de tiempo libre**, es imperante que se tomen medidas para lograr que los trabajadores del hospital mejoren su calidad de vida laboral relacionada con su *participación en actividades familiares o sociales y su convivencia con su familia*. Esto puede relacionarse con las jornadas laborales que tienen que desempeñar o el cansancio que conlleva su profesión, pudiendo descuidar a su familia. Contrario a lo esperado, aunque tanto médicos como enfermeras(os) pueden sufrir las consecuencias mencionadas, *son los médicos los que perciben un mayor riesgo en esta área*.

En cuanto al análisis entre **calidad de vida laboral y área en la que se desempeña** el trabajador, el área que *percibe mejor* su calidad de vida laboral es la *de medicina interna*, mientras que las que la percibieron en área de riesgo son urgencias, terapia intensiva, hemodiálisis, gineco-obstetricia y consulta externa. Esto se puede deber a el riesgo que implica cada una de estas áreas, ya que se trabaja con pacientes que, valga la redundancia, se encuentran en riesgo inminente hasta de perder la vida. Por lo que el estrés de las situaciones que se presentan podría explicar la baja satisfacción que perciben.

Las dimensiones a las que es prioritario prestar mayor atención son: **bienestar logrado a través del trabajo y administración del tiempo libre**. Un puntaje tan bajo significa que son profesionales con *riesgo inminente en la salud física y/o emocional, además que no tienen tiempo para actividades recreativas o sociales pudiendo tener como consecuencia conflictos en sus relaciones interpersonales*. Aunadas a estas, es necesario que también se implementen medidas para mejorar la **integración al puesto de trabajo, satisfacción en el trabajo y desarrollo personal del trabajador**. Significando que existe *inconformidad con el cumplimiento de los objetivos institucionales*, dando como resultado que los trabajadores se *desmotiven* con facilidad, están *insatisfechos con las actividades que realizan* ya sea porque desempeñan otras funciones fuera de la institución o incluso dentro del horario de trabajo. Ellos tienen como consecuencia que los trabajadores no muestren un trato amable ni optimista ante los pacientes o compañeros de trabajo.

Los resultados obtenidos en relación a la **calidad de vida laboral y los años laborando**, arrojaron que son aquellos los que tienen *más de dos años y medio los que perciben una calidad de vida laboral menos satisfactoria*. Las diferencias más impactantes fueron en el **soporte institucional y en el desarrollo personal**. Las que se relacionan con que no sienten el apoyo e interés de su jefe y su autorrealización laboral, personal y familiar. Esto puede significar que conocen cómo son las relaciones en el trabajo debido al tiempo que han estado ahí y es por ello que no están conformes con ciertas cosas que pueden observar o que han experimentado. Este resultado

concuerta con lo encontrado por López (2009) al mencionar que **entre más antigüedad tenga la persona en su trabajo va a tener menor satisfacción laboral y escaso bienestar psicológico**. Esto puede ser debido al desgaste psicológico que ha conllevado el trabajar ahí, el desgaste ocupacional, el agotamiento profesional, cansancio emocional o estrés crónico.

Sin embargo, estos no son los únicos problemas que podrían determinar la calidad de vida laboral insatisfactoria de los empleados con mayor antigüedad. Un estudio realizado por Chiang y Krausse (2008) menciona que **un factor que podría ser determinante en la calidad de vida laboral es la antigüedad**. Si bien los trabajadores mencionaron que *a medida que aumenta la antigüedad del trabajador, aumentaba también su calidad de vida laboral* ya que percibían que se les respetaba su tiempo libre, las horas de trabajo correspondiente, período de vacaciones y, sobre todo, habían encontrado una estabilidad en la relación trabajo-familia. Es este último aspecto un factor que se debe considerar al estudiar la calidad de vida laboral, ya que los problemas de la vida privada influyen dentro de la esfera laboral, tales como enfermedad de miembros de familia, problemas de tipo afectivo, problemas maritales, entre otros (Granados, 2011).

Los resultados anteriores se contraponen a lo encontrado por Romero (2006) y Albanesi y Garelli (2012) quienes sostienen que **entre mayor sea la antigüedad que tenga el trabajador en su empleo, mayor será su motivación y su satisfacción laboral**. Resultados similares fueron encontrados por Barbosa et al. (2013) al mencionar que las personas con mayor antigüedad fueron las que percibían mejores condiciones laborales y, por ende, mejor satisfacción laboral. Con respecto a esto, Méndez (2011) menciona que esto se debe a que aquellos que empiezan a laborar en algún empleo pasan por un proceso de adaptación, por lo que su calidad de vida laboral puede estar influida por los problemas que conlleva dicha adaptación.

LIMITACIONES

En primer lugar es necesario mencionar que los resultados de este trabajo de investigación pudieron haber sido influenciados por las condiciones en las que fueron aplicados los cuestionarios; ya que fue necesario que los participantes los contestaran dentro de su horario de trabajo. Aunque la mayor parte de ellos se mostraron accesibles, señalaron que había sido difícil hacerse un espacio para contestarlos por la cantidad de trabajo que tenían. Debido a estas condiciones, el tiempo de aplicación se extendió.

Otra limitante de la presente investigación fue que se aplicaron escalas de autoreportes, por lo que los resultados pueden estar sesgados por la deseabilidad social de los participantes. Específicamente cuando respondieron a la escala sobre la percepción del liderazgo de su jefe, pudieron haber pensado que sus respectivos jefes conocerían sus respuestas y que las hayan cambiado con el fin de "quedar bien" con ellos; a pesar de que se les informó que sus respuestas eran completamente confidenciales. Esto va acorde con lo mencionado por Enríquez y Domínguez (2010) quienes indican que la deseabilidad social es el supuesto de que algunas de las alternativas de respuesta ante ciertos reactivos son socialmente más convenientes o deseables que otras. Ello con la finalidad de presentar una imagen favorable de ellos mismos (Van de Mortel, 2008).

Por último, otra limitante que se observó fue el tipo de análisis realizado con las variables sociodemográficas y la calidad de vida laboral, ya que sólo se realizó un análisis descriptivo de la calidad de vida de los trabajadores según sus características sociodemográficas. Sin embargo, se hubiera deseado haber ejecutado algunos análisis de varianza (ANOVA) para cada una de las dimensiones de calidad de vida laboral con cada una de las variables sociodemográficas, siempre y cuando se cumpliera con el principio de homoscedasticidad homogénea para cada una de las muestras (Kantowitz, Roediger & Elmes, 2001). Es decir, tener cantidad suficiente y equitativa de participantes en cada grupo. Aspecto que en la presente investigación no se cubrió.

DIRECCIONES FUTURAS

Con base en la experiencia durante la realización de este trabajo de investigación, así como con base en los resultados obtenidos y su análisis, se sugieren las siguientes líneas de trabajo para el futuro:

Como primer punto, es necesario profundizar en el estudio de los aspectos psicosociales que impactan la calidad de vida laboral, tales como: los aspectos de salario, condiciones del contrato, ruido, iluminación, ambiente, incluidos en la dimensión de seguridad en el trabajo. Ya que en el presente estudio se encontró que dichos aspectos no guardan una relación con la percepción del liderazgo del jefe, de tal suerte que la calidad que se percibe en el trabajo está ligada a otros aspectos y hay que identificar cuáles son.

Segundo, tal como lo mencionan Sosa-Cerda, Cheverría-Rivera y Rodríguez-Padilla (2010), la percepción que tiene el trabajador de su calidad de vida laboral tiene relación con algunas condiciones que viven, tal como son su situación familiar, su personalidad, su condición física y la flexibilidad de sus hábitos de sueño. Todo ello llevará al trabajador a un desgaste físico y emocional. Es por ello, que se sugiere indagar, en investigaciones posteriores, la relación de estos factores con la calidad de vida laboral.

Como tercer punto, es necesario ahondar más en la relación entre calidad de vida laboral y el estado civil de las personas. Si bien en el presente estudio fueron los solteros los que reportaron una mejor calidad de vida laboral, otras investigaciones reportan lo contrario ya que una relación de pareja estable favorece la percepción de una mejor calidad de vida laboral (Andrades & Valenzuela, 2007). Lo que sugiere que sería importante indagar la calidad de las relaciones de pareja de los trabajadores y cómo ésta se relaciona con la percepción de su calidad de vida laboral. Ya que los problemas de la vida privada influyen en la esfera laboral (Granados, 2011).

Por otra parte, si bien se encontró que los trabajadores con una antigüedad laboral de entre un año y dos años y medio presentan una mejor calidad de vida laboral que aquellos que tienen menos de un año y aquellos que tienen más de dos años y medio, es necesario ahondar en este tema ya que las investigaciones previas arrojan

resultados contradictorios. Por ejemplo, Chiang y Krausse (2008) indican que, en la medida en la que aumenta la antigüedad aumenta la calidad de vida laboral debido a la estabilidad y la adaptabilidad que desarrollan los trabajadores. Mientras que López (2009) menciona que entre mayor sea la antigüedad menor será la calidad de vida laboral debido al desgaste ocupacional, el desgaste psicológico, el cansancio emocional y el estrés crónico, que se experimentan día tras día.

Y como último punto no hay que olvidar el aspecto cultural dentro de toda investigación realizada. Tal como lo menciona Molero (2002) en cuanto al estudio del liderazgo, afirmando que la forma de liderar variará en cada país debido a los aspectos culturales que se vivan. Ejemplo de ello es que en la sociedad mexicana se tiene como prioridad a la familia, aún sobre el trabajo; debido a ello, ciertos puestos se logran mediante recomendación (Herrera, 2005). Otro aspecto dentro de la sociedad mexicana es que la lealtad en un líder está basada en los lazos afectivos que sienta el trabajador. Por otra parte, aspecto último que retoma Herrera (2005), es que el mexicano concibe al trabajo como una necesidad para obtener dinero y saciar sus necesidades básicas y disfrutar de las secundarias, entonces, para hacer agradables sus largas jornadas de trabajo, introduce en él una alta convivencia con sus compañeros. Tomando de referencia estos puntos, es que se proponen estudios con tendencia hacia lo cultural, tal como lo mencionan Contreras et al. (2009), afirmando que estas diferencias culturales en el ejercicio del liderazgo impactarán directamente a los factores predictores de la calidad de vida laboral.

REFLEXIONES FINALES

La psicología del trabajo es solo un instrumento, por ello, su utilidad depende de la capacidad de quien lo utiliza. Los datos aportados en cualquier investigación pueden resultar de gran ayuda si son bien administrados y aplicados de manera adecuada. Por ello, el objetivo principal de toda investigación tendría que ser el contribuir a la generación de una conciencia y cultura de prevención e implementación, en donde los ámbitos laboral, familiar y social estén en un equilibrio (SUA, 2002). Esto permitirá tener mejores experiencias laborales al percibir una mayor satisfacción con las actividades que se realizan y el lugar donde se están desempeñando.

Pero no sólo basta con la creación de estrategias, sino también se requieren líderes que sean generadores de cambios asumiendo un verdadero compromiso para el desarrollo de una visión a futuro y fomentar el entusiasmo de sus trabajadores (Contreras et al., 2009). Es decir, centrarse en el factor humano, más que en la “producción”. Ya que un trabajador satisfecho y motivado será capaz de comprometerse en mejorar la calidad de los procesos que realiza, la comunicación y la promoción de buenas relaciones con sus compañeros (Sosa-Cerda, Cheverría-Rivera & Rodríguez-Padilla, 2010). Aspectos fundamentales cuando el trabajo es vigilar y buscar la recuperación de la salud de las personas afectadas.

REFERENCIAS

- Akio, P. (2009). *Desarrollo de liderazgo*. USA: National Minority Aids Council.
- Albanesi, S. & Garelli, V. (2012). Calidad de vida percibida en el personal de enfermería de un Hospital General. *ALCMEÓN, Revista Argentina de Clínica Neuropsiquiátrica*, 18(1), 52-59.
- Andrades, L. & Valenzuela, S. (2007). Factores asociados a la calidad de vida de enfermeras hospitalarias Chilenas, *Revista Latino-Americana de EMFERMAGEM*, 15(3), 1-8.
- Ardila, R. (2003). Calidad de vida: una definición integradora. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 35(2), 161-164.
- Barbosa, W.; Orrego, J.; Torres, A.; Betancur, C. & Tirado, P. (2013). Calidad de vida laboral en trabajadores de la Secretaría del Gobierno del Municipio de Dosquebradas (Colombia). *Revista Cultura del Cuidado*, 10(1), 51-62. ISSN: 1794-5332.
- Barquero, A. (2005). *Administración de Recursos Humanos: primera y segunda parte*. Costa Rica: EUNED.
- Bass, B. & Stogdill, R. (1990). *Handbook of leadership: theory, research, and managerial applications*. (3rd edition). USA: The free press.
- Bastarrachea, W. & Cisneros-Cohernour, E. (2006). Influencia del contexto sociocultural en el liderazgo escolar en México. *Revista Iberoamericana de Educación*, 37(4), 1-11.
- Beléndez, M. (2002). *Psicología del trabajo y las organizaciones: aproximación histórica*. Universidad de Alicante, España.
- Bello, A. (1960). *Sociología del poder*. Santiago de Chile: Andrés Bello
- Blanch, J. (2007). Psicología Social del Trabajo. En Aguilar M. & Reid A. (Coord.). *Tratado de Psicología Social: Perspectivas Socioculturales*. México–Barcelona: Anthropos–UAM. DOI 978-84-7658-806-2.
- Cámara de Diputados. (2012). Ley Federal del Trabajo. *Diario Oficial de la Federación*. Secretaría de Servicios Parlamentarios: México.
- Campos, A. (1985). *Introducción a la psicología social*. Costa Rica: EUNED

- Casas, J.; Repullo, J.; Lorenzo, S. & Cañas, J. (2002). Dimensiones y medición de la calidad de vida laboral en profesionales sanitarios. *Revista de Administración Sanitaria*, 6 (23), 143-160.
- Chiang, M. & Krausse, K. (2008). Estudio empírico de calidad de vida laboral, cuatro indicadores: satisfacción laboral, condiciones y medioambiente del trabajo, organización e indicador global, sectores privado y público. Desarrollo, aplicación y validación del instrumento. *Horizontes Empresariales*, 8(1), 23-50.
- Contreras, F.; Barbosa, D.; Juárez, F.; Uribe, A. & Mejía C. (2009). Estilos de liderazgo, clima organizacional y riesgos psicosociales en entidades del sector salud. Un estudio comparativo. *Acta Colombiana de Psicología*, 12(2), 13-26. DOI 79815640002
- De Buen, N. (2006). El sistema laboral en México. *Instituto de Investigaciones Jurídicas*, UNAM: 125-141.
- De Faria, F. (2004). *Desarrollo organizacional: enfoque integral*. México: Limusa.
- De Oliveira, O. (2006). Jóvenes y precariedad laboral en México. *Papeles de Población*, 12(49), 37-73.
- Díaz, L. (1998). *Psicología del trabajo y las organizaciones: concepto, historia y método*. Tesis de doctorado publicada, Universidad de La Laguna, Tenerife, España.
- Domínguez, L.; Sánchez, J. & Torres, Z. (2010). Modelo de ecuaciones estructurales para las relaciones entre el clima organizacional y la productividad. *Investigación y Ciencia*, (50), 24-32.
- Durán, M. (2010). Bienestar psicológico: el estrés y la calidad de vida en el contexto laboral. *Revista Nacional de Administración*, 1(1): 71-84.
- Enríquez, F. & Domínguez, A. (2010). Influencia en la deseabilidad social (DS) en reportes de capacitación. *Psicología Iberoamericana*, 18(1), 69-79.
- Escobar, C. (2001). Liderazgo efectivo en organizaciones sociales. *División de Organizaciones Sociales*, 1-13.
- Ferrand, E.; Lemaire, F.; Regnier, B.; Kuteifan, K.; Badet, M.; Asfar, P... Duvaldestin, P. (2003). Discrepancies between perceptions by physicians and nursing staff of intensive care unit end-of-life decisions. *American Journal of Respiratory and Critical Care Medicine*, 167(10), 1310-1315.

- Gibson, J.; Ivancevich, J. & Donnelly, J. (1996). *Las organizaciones*. Madrid: McGraw-Hill.
- Gil-Monte, P. (2009). Algunas razones para considerar los riesgos psicosociales en el trabajo y sus consecuencias. *Revista Española de Salud Pública*, 83(2), 169-173. DOI 17083203.
- Gómez, C. & Ponce, E. (2010). Modelo integrativo de la calidad de vida laboral percibida a partir de la inseguridad laboral, la jornada laboral y el salario, para hombres y mujeres trabajadores de empresas en la ciudad de Bogotá en diferentes rangos de edad. *Psychologia. Avances de la Disciplina*, 4(2), 113-129.
- Gómez, C. (2001). Liderazgo: conceptos, teorías y hallazgos relevantes. *Cuadernos Hispanoamericanos de Psicología*, 2(2), 61-77.
- Gómez, R. (2008). El liderazgo empresarial para la innovación tecnológica en las micro, pequeñas y medianas empresas. *Pensamiento y Gestión*, 24, 157-194. DOI: 657-6276.
- González, L. (2006). Calidad de vida laboral. *Universidad de la Habana*. 1, 1-6.
- González, M. (2011). Salud laboral y género. Apuntes para la incorporación de la perspectiva de género en el ámbito de la prevención de riesgos laborales. *Revista de Medicina y Seguridad del Trabajo*, 57(1), 89-114
- González, R.; Hidalgo, G.; Salazar, J. & Preciado, M. (2010). Elaboración y validez del instrumento para medir calidad de vida en el trabajo "CVT-GOHISALO". *Ciencia & Trabajo*, 12(36), 332-340.
- Granados, I. (2011). Calidad de vida laboral: historia, dimensiones y beneficios. *Revista IIPSI*. 14(2), 271-276. DOI 1609 – 7445.
- Green, N. & Taylor, K. (2008). Psychosocial risk factors: what are they and why are they important? *Wellnomics LTD*, 1, 1-7.
- Hernández, E.; Santos, N. & González, N. (2012). *El liderazgo*. España: Universidad Católica San Antonio de Murcia.
- Herrera, L. (2005). *Liderazgo y dirección*. Sistema Universidad Abierta y Educación a Distancia. México: UNAM.
- Hodgets, R. (1992). *Comportamiento de las Organizaciones*. Estados Unidos: Editorial McGraw-Hill.

- Hofstede, G. (1991): *Cultures and organizations: software of the mind*. Londres: McGraw-Hill.
- INMUJERES. (2008). *Desigualdad de género en el trabajo*. Instituto Nacional de las Mujeres México: Gobierno Federal.
- Kantowitz, B.; Roediger, H. & Elmes, D. (2001). *Psicología experimental: cómo entender las investigaciones psicológicas*. (7° edición). México: Thomson Editores.
- Kerlinger, F. & Lee, H. (2002). *Investigación del comportamiento*. (4° edición). México: McGraw-Hill.
- Kimble, C.; Hirt, E.; Lucker, G.; Hosch, H.; Zárate, M. & Díaz-Loving, R. (2001). *Psicología social de las Américas*. México: Pearson Education.
- King, L. (2008). *The science of psychology: an appreciative view*. USA: McGraw-Hill.
- Koppes, L. & Vinchur, J. (2012). History of Industrial and Organizational Psychology. En S. Kozlowski (Ed.). *The Oxford handbook of industrial and organizational psychology*. Oxford University Press, 1, New York.
- Kotter, J.; Nohria, N. & Berkley, J. (2002). *Harvard Business Review: Liderazgo*. España: Deusto.
- Lee, D. (2002). *Who am I? Builder or destroyer for the group*. USA: Xulon Press.
- Lewin, K. (1939). Test de liderazgo. En Formación de emprendedores A. C. *Test de liderazgo (Kurt Lewin)*. Puebla: IMPULSA.
- López, M. (2009). *Consecuencias psicosociales del trabajo en personal de enfermería como indicadores subjetivos de rendimiento desde el enfoque de la gestión de los recursos humanos*. Tesis de doctorado no publicada, Universidad de Murcia, Murcia, España.
- Lupano, M. & Castro, A. (2013). Estudios sobre el liderazgo: teorías y evaluación. *Revista Psicodebate: Psicología, Cultura y Sociedad*, (6), 107-121. DOI 1515-2251.
- Macías-Araiza, A. & Martínez-Pérez, M. (en prensa). *Test de percepción de liderazgo*.
- Martínez, M. & Ros, R. (2010). De la calidad de vida laboral a los riesgos Psicosociales: Evaluación de la calidad de vida laboral. *Acciones e Investigaciones Sociales*, 28, 5-55.

- Molero, F. (2002). Cultura y Liderazgo. Una relación multifacética. *Boletín de Psicología*, 76, 53-75.
- Moreno, B. & Báez, C. (2010). *Factores y riesgos psicosociales formas, consecuencias, medidas y buenas prácticas*. España: Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo. DOI: NIPO 792-11-088-1
- Noriega, M. (2008). La importancia del liderazgo en las organizaciones. *Temas de Ciencia y Tecnología*, 12(36), 25-29.
- OIT. (1984). Factores psicosociales en el trabajo: naturaleza, incidencia y prevención. Oficina Internacional del Trabajo. *Seguridad, Higiene y Medicina del Trabajo*, 9 (56), 1-85.
- Pariante, J. (2010). Procesos de cambio y desarrollo en las organizaciones. *Capítulo 6: Algunas reflexiones en torno al concepto del liderazgo*. México: Universidad Autónoma de Yucatán.
- Pérez, P.; Ramírez, A.; Gordillo, T.; Lira, M.; Mercado, A. & Mercado, S. (1989). *Estilos de liderazgo y productividad*. Tesis de licenciatura no publicada, Universidad Autónoma de México, UAM Iztapalapa, México.
- Rivero, A. (30 de abril de 2011). Diferencia de 8.2% en salarios de hombres y mujeres. *Comunicado de Prensa del Instituto Nacional de las Mujeres (INMUJERES)*.
- Robles, V. (2008). Una investigación intra-cultural de liderazgo en México: igualdad en las PYMES de Hidalgo, Colima y Tamaulipas. *Revista Facultad de Ciencias Económicas*, XVI(2), 31-45.
- Romero, R. (2006). *La satisfacción laboral de los prestadores de servicios de salud como un factor de calidad*. Tesis de Maestría no publicada, Universidad Veracruzana, Xalapa, Veracruz.
- Ruíz, C. (2000). *Liderazgo*. Tesis de licenciatura no publicada, Universidad de Sonora, Sonora, México.
- Rüssel, A. (1976). *Psicología del trabajo*. España: Morata.
- Schonhaut, L., Rojas, P. & Millán, T. (2009). Calidad de vida laboral de los médicos residentes del programa de formación de especialistas en pediatría. *Revista Chilena de Pediatría*, 80(1), 30-38.

- Secretaría del Trabajo y Previsión Social, STPS. (2010). Historia de la dependencia. *Secretaría del Trabajo y Previsión Social*. Gobierno Federal de la República: México
- Segurado, A. & Agulló, E. (2002). Calidad de vida laboral: hacia un enfoque integrador desde la Psicología Social. *Psicothema*, 14(4), 828-836. DOI 0214 – 9915.
- Sosa-Cerda, Cheverría-Rivera & Rodríguez-Padilla (2010). Calidad de vida profesional del personal de enfermería. *Revista de Enfermería del Instituto Mexicano del Seguro Social*, 18 (3), 153-158.
- Spector, P (2008). *Industrial and Organizational Psychology: Research and Practice*. (5th ed). USA: Retrieved from the University of Phoenix eBook Collection database.
- SUA (2002). *Psicología del trabajo*. Sistema Universidad Abierta. México: División del Sistema Universidad Abierta, UNAM.
- Thomas, E., Sexton, J. & Helmreich, R. (2003). Discrepant attitudes about teamwork among critical care nurses and physicians. *Critical Care Medicine*, 31(3), 956-959
- Urzúa, A. & Caqueo-Urizar, A. (2012). Calidad de vida: una revisión teórica del concepto. *Terapia Psicológica*, 30(1), 61-71. ISSN 0718-4808
- Valentín, N.; Rivera, E.; Mbawmbaw, J.; Nieto, R. y Téllez, R. (2005). Liderazgo transcultural: factor para la competitividad de las organizaciones. *Investigación Universitaria Multidisciplinaria*, 4(4), 61-71.
- Van de Mortel, T. (2008). Faking it: social desirability response bias in self-report research. *Australian Journal of Advanced Nursing*, 25(4), 40-48.
- Velázquez, G. (2005). Liderazgo Empático: "un modelo de liderazgo para las Organizaciones Mexicanas". *Revista del Centro de Investigación*, 6(23), 81-100.
- Vítolo, F. (2012). Relación médico-enfermera. Esencial para la seguridad de los pacientes. *Biblioteca Virtual Noble*, 1-11.
- Zimmermann, M., González, M. & Martínez, M. (2006). Las condiciones de trabajo según la perspectiva de género. Implicaciones y repercusiones sobre la morbilidad. *La Mutua*, 14, 91-103. DOI 1699-6704.

ANEXOS

ANEXO 1**Test de liderazgo (versión adaptada por Macías-Araiza & Martínez-Pérez, en prensa)**

Instrucciones. Las siguientes preguntas están relacionadas con la percepción que usted tiene de su jefe. Marque con una X la opción que refleje mejor su grado de acuerdo con cada afirmación.

	Totalmente desacuerdo	Desacuerdo	Indefinido	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1. Mi jefe no mantiene relaciones amistosas con su personal porque considera que le costaría imponer disciplina.					
2. Los empleados en la oficina obedecen más jefe porque es amistoso. Mi jefe es amistoso y por eso lo obedecen					
3. Mi jefe mantiene mínimo contacto y comunicación con sus empleados					
4. Mi jefe hace sentir a los empleados que él es el que manda					
5. Mi jefe hace reuniones para resolver problemas importantes					
6. Mi jefe no se involucra cuando los empleados tienen diferencias de opinión					
7. Mi jefe castiga la desobediencia a los reglamentos para mantener la disciplina					
8. Mi jefe explica el porqué de los objetivos y de las políticas de la empresa					
9. Mi jefe le pide alternativas a los empleados cuando alguno no está de acuerdo con las soluciones que él da					
10. Mi jefe establece los objetivos de trabajo sin consultar a los empleados					
11. Mi jefe mantiene informados a sus empleados sobre cualquier decisión que nos afecta					
12. Mi jefe establece los objetivos y nosotros los empleados nos repartimos los trabajos y acordamos la forma de realizarlos					
13. Si mi jefe considera que octubre es el mejor mes para hacer algún trabajo, aunque la mayoría de los empleados preferimos hacerlo en noviembre, decide que se haga en octubre					
14. Si mi jefe considera que octubre es el mejor mes para hacer algún trabajo, pero la mayoría de los empleados preferimos hacerlo en noviembre, lo somete a votación					
15. Mi jefe alienta a sus empleados a que se pongan en contacto con él cuando necesiten algo					
16. Mi jefe siempre decide sin tomar en cuenta la opinión de los empleados					

	Totalmente desacuerdo	Desacuerdo	Indefinido	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
17. Si dos empleados estamos en desacuerdo en cómo realizar un trabajo, mi jefe interviene y procura que entre los tres busquemos una solución					
18. Mi jefe no supervisa a los empleados que considera son competentes y cumplidos					
19. Mi jefe no permite que sus empleados manifiesten delante de otros una opinión diferente a la suya					
20. Mi jefe supervisa nuestro trabajo de cerca para conocernos mejor y orientarnos en caso de ser necesario					
21. Si dos empleados estamos en desacuerdo en cómo realizar un trabajo mi jefe les pide que se reúnan para resolver sus diferencias y le comuniquen el acuerdo al que llegaron					
22. Mi jefe puede despedir fácilmente a un empleado cuando lo considera necesario					
23. Cuando mi jefe asigna un trabajo, solicita a su empleado que les ayude a elaborar los objetivos de ese trabajo					
24. Mi jefe no le dice qué hacer a los empleados, confía en lo que ellos decidan					
25. Mi jefe exige lealtad a sus empleados					
26. Cuando mi jefe recibe una crítica procura platicar con los involucrados para resolverlo					
27. A mi jefe le preocupan más los resultados de trabajo, que la manera en la que llegamos a esos resultados					
28. Cuando mi jefe fija objetivos no toma en cuenta las recomendaciones de sus empleados					
29. Cuando mi jefe fija objetivos prefiere hacerlo a través de una discusión amplia con sus empleados					
30. Mi jefe piensa que los empleados deben buscar información por su cuenta para realizar mejor su trabajo					
31. Mi jefe no realiza reuniones pequeñas con el personal, prefiere realizar asambleas para comunicar las decisiones importantes					
32. Mi jefe prefiere reuniones pequeñas para comunicar decisiones importantes en lugar de asambleas					
33. Mi jefe se preocupa por los resultados y no examina los métodos y procedimientos de su personal					

ANEXO 2

Características psicométricas de la versión adaptada del Test de Liderazgo de Kurt Lewin (1939), por Macías-Araiza y Martínez-Pérez (en prensa).

Número de reactivo	Estilo de liderazgo		
	Democrático	Autocrático	Liberal
26	.729		
15	.715		
11	.714		
20	.686		
17	.667		
21	.601		
8	.547		
9	.502		
12	.470		
14	.466		
29	.461		
19	-.424		
23	.419		
5	.383		
4		.645	
7		.614	

Número de reactivo	Estilo de liderazgo		
	Democrático	Autocrático	Liberal
6		.576	
10		.539	
1		.481	
3		.458	
16		.433	
33		.344	
25			.546
31			.512
22			.481
30			.474
28			.424
2			.412
18			.287
24			.284
32			.266
27			.261

ANEXO 3**Cuestionario de Calidad de Vida en el Trabajo CVT-GOHISALO¹**

Las siguientes preguntas reflejan el grado de satisfacción con respecto a temas relacionados con su trabajo

	Nada satisfecho	Poco satisfecho	Algo satisfecho	Satisfecho	Muy satisfecho
1. Con respecto a la forma de contratación, con que cuento en este momento, me encuentro					
2. En relación con la duración de mi jornada de trabajo me encuentro					
3. Con respecto al turno de trabajo que tengo asignado me encuentro					
4. En cuanto a la cantidad de trabajo que realizo, mi grado de satisfacción es					
5. Es el grado de satisfacción que siento por la forma en que están diseñados los procedimientos para realizar mi trabajo					
6. Este es el nivel de satisfacción que tengo con respecto al proceso que se sigue para supervisar mi trabajo					
7. El siguiente es mi grado de satisfacción con respecto al salario que tengo					
8. Comparando mi pago con el que se recibe por la misma función en otras instituciones que conozco me siento					
9. El siguiente es el grado de satisfacción que tengo en cuanto al sistema de seguridad social al que estoy adscrito					
10. Es mi grado de satisfacción con respecto a los planes de retiro con que se cuenta en este momento en la institución					
11. Es mi grado de satisfacción con respecto a las condiciones físicas de mi área laboral (ruido, iluminación, limpieza, orden, entre otras.)					
12. Es mi satisfacción con respecto a las oportunidades de actualización que me brinda la institución					
13. Mi grado de satisfacción por el tipo de capacitación que recibo por parte de la institución es					
14. Mi grado de satisfacción por trabajar en esta institución (comparando con otras instituciones que conozco), es					
15. Con relación a las funciones que desempeño en esta institución, mi nivel de satisfacción es					
16. Mi grado de satisfacción por el uso que hago en este trabajo de mis habilidades y potenciales es					

¹ El formato de calificación del presente cuestionario fue modificado para practicidad de su evaluación y aplicación. El original pedía una evaluación del 0 al 5, en este formato va de "nada a muy".

	Nada satisfecho	Poco satisfecho	Algo satisfecho	Satisfecho	Muy satisfecho
17. Mi grado de satisfacción al realizar todas las tareas que se me asignan es					
18. Grado de satisfacción que siento del trato que tengo con mis compañeros de trabajo					
19. Es el grado de satisfacción que tengo con respecto al trato que recibo de mis superiores					
20. Satisfacción que siento en relación a las oportunidades que tengo para aplicar mi creatividad e iniciativa en mi trabajo					
21. Con respecto al reconocimiento que recibo de otras personas por mi trabajo me siento					
22. Mi grado de satisfacción ante mi desempeño como profesional en este trabajo es					
23. Con respecto a la calidad de los servicios básicos de mi vivienda me encuentro					
24. El grado de satisfacción que siento con respecto a las dimensiones y distribución de mi vivienda, relacionándolos al tamaño de mi familia es					

Las siguientes preguntas hacen referencia a las condiciones de su trabajo, por favor responda según la frecuencia con la que le ocurre cada una de las afirmaciones.

	Nunca	Casi nunca	Algunas veces	Casi siempre	Siempre
25. La necesidad de llevar trabajo a casa se presenta					
26. Se me ha indicado de manera clara y precisa la forma en que debo de hacer mi trabajo					
27. Me dan a conocer la forma en que se evalúan los procedimientos que sigo para realizar mi trabajo					
28. Recibo los resultados de la supervisión de mi trabajo como retroalimentación					
29. Considero que mi salario es suficiente para satisfacer mis necesidades básicas					
30. Considero que recibo en cantidad suficiente los insumos necesarios para la realización de mis actividades laborales					
31. Considero que la calidad de los insumos que recibo para la realización de mis actividades laborales es la requerida					
32. Corresponde a la frecuencia en que en mi institución se respetan mis derechos laborales					

	Nunca	Casi nunca	Algunas veces	Casi siempre	Siempre
33. Tengo las mismas oportunidades que los compañeros de mi categoría laboral, de acceder a cursos de capacitación					
34. Me siento identificado con los objetivos de la institución					
35. ¿Qué tanto percibo que mi trabajo es útil para otras personas?					
36. Mi trabajo contribuye al logro de objetivos comunes con mis compañeros de trabajo					
37. Me siento motivado para estar muy activo en mi trabajo					
38. Disfruto usando mis habilidades y destrezas en las actividades laborales diarias					
39. Cuando surgen conflictos en mi trabajo, éstos son resueltos por medio del diálogo					
40. Busco los mecanismos para quitar los obstáculos que identifico en el logro de mis objetivos y metas de trabajo					
41. Cuando se me presentan problemas en el trabajo, recibo muestras de solidaridad por parte de mis compañeros					
42. Obtengo ayuda de mis compañeros para realizar mis tareas, cuando tengo dificultad para cumplirlas					
43. Existe buena disposición de mis subordinados para el desempeño de las actividades laborales y la resolución de problemas					
44. Mi jefe inmediato muestra interés por la Calidad de Vida de sus trabajadores					
45. Mi jefe inmediato se interesa por la satisfacción de mis necesidades					
46. Mi jefe inmediato se interesa por conocer y resolver los problemas de mi área laboral					
47. Cuento con el reconocimiento de mi jefe inmediato, por el esfuerzo en hacer bien mi trabajo					
48. Cuento con el apoyo de mi jefe para resolver problemas y simplificar la realización de mis tareas					
49. Cuando tengo problemas extralaborales, que afectan mi trabajo, mi jefe está en disposición de apoyarme					
50. Recibo retroalimentación por parte de mis compañeros y superiores en cuanto a la evaluación que hacen de mi trabajo					
51. En mi institución se reconocen los esfuerzos de eficiencia y preparación con oportunidades de promoción					
52. Considero que tengo libertad para expresar mis opiniones en cuanto al trabajo sin temor a represalias de mis jefes					

	Nunca	Casi nunca	Algunas veces	Casi siempre	Siempre
53. Mi trabajo me brinda la oportunidad de hacer frente a cualquier situación adversa que se me presente					
54. Recibo de parte de los usuarios, o clientes de la institución, muestras de reconocimiento por las actividades que realizo					
55. Mi trabajo me permite cumplir con las actividades que planeo para cuando estoy fuera del horario de trabajo					
56. Mis actividades laborales me dan oportunidad de convivir con mi familia					
57. Mis horarios de trabajo me permiten participar en la realización de actividades domésticas					
58. Mis actividades laborales me permiten participar del cuidado de mi familia (hijos, padres, hermanos y/u otros)					
59. Cuento con la integridad de mis capacidades físicas, mentales y sociales para el desempeño de mis actividades diarias (vestir, caminar, trasladarse, alimentarse, etc.)					
60. Cuento con la integridad de mis capacidades físicas, mentales y sociales para el desempeño de mis actividades laborales					
61. En mi trabajo se me realizan exámenes de salud periódicos (por parte de la institución)					
62. Mi trabajo me permite acceder en cantidad y calidad a mis alimentos					

Las siguientes preguntas se relacionan con temas de su trabajo, por favor señale su grado de acuerdo con cada una de ellas.

	Totalmente desacuerdo	Desacuerdo	Indefinido	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
63. Las oportunidades de cambios de categoría (movimientos de escalafón) se dan en base a currículum y no a influencias					
64. Tengo la posibilidad de mejorar mi nivel de vida en base a mi trabajo en esta institución					
65. Considero que el puesto de trabajo que tengo asignado va de acuerdo con mi preparación académica y/o capacitación					
66. Mi trabajo contribuye con la buena imagen que tiene la institución ante sus usuarios					
67. Considero que el logro de satisfactores personales que he alcanzado se deben a mi trabajo en la institución					
68. Mis potencialidades mejoran por estar en este trabajo					

	Totalmente desacuerdo	Desacuerdo	Indefinido	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
69. Considero que mi empleo me ha permitido tener el tipo de vivienda con que cuento					
70. Considero que el trabajo me ha permitido brindar el cuidado necesario para conservar la integridad de mis capacidades físicas, mentales y sociales					
71. Desde mi perspectiva, mi ingesta diaria de alimentos es suficiente en cantidad y calidad					
72. Los problemas de salud más frecuentes de los trabajadores de mi institución pueden ser resueltos por los servicios de salud que me ofrece la misma					

Por último, las siguientes oraciones se relacionan con el grado de compromiso de usted hacia la empresa

	Nulo compromiso	Poco compromiso	Moderado compromiso	Mucho compromiso	Total compromiso
73. Es el grado de compromiso que siento hacia el logro de mis objetivos, con respecto al trabajo					
74. Es el grado de compromiso que siento hacia el logro de los objetivos de la institución					