

# VIDA CON CALIDAD Y CALIDAD DE VIDA EN EL TRABAJO

**Dalila Alves Corrêa - Yeda Cirera Oswaldo - Antonio Carlos Giuliani\***

**RESUMEN:** El artículo aborda el tema de la Calidad de Vida en el Trabajo (CVT). Incluye la presentación de resultados de dos investigaciones desarrolladas a través de datos secundarios, siendo una de ellas la descripción de dos programas implementados en uno de los mayores grupos minoristas de supermercado de Sudamérica, mientras que la otra muestra los resultados parciales de una investigación realizada por la empresa *Buck Consultants* con la participación de la *Wolf Kirsten International Health Consultant*. El objetivo de este trabajo es mostrar que las inversiones que se destinan a mejorar la calidad de vida tienen impactos en las ventajas competitivas de las empresas y que cuando están ausentes se reflejan negativamente en la productividad y en el desempeño de los trabajadores.

**Palabras clave:** calidad de vida en el trabajo (CVT) - CVT en las empresas brasileña- ventaja competitiva.

**ABSTRACT:** *Quality life and quality of work life*

This paper discusses the theme of Quality of Work Life (QWL). Includes presentation of the results of two investigations conducted through secondary data, one of which addresses the description of two programs, in one of the largest supermarket retailers in South America. The second shows the partial results of an investigation of the *Buck Consultants* with the participation of the *Wolf Kirsten International Health Consultant*. The aim is to show that investments about the quality of work life have impacts on the competitive advantage of companies and about the workers' performance.

**Keywords:** Quality of Work Life (QWL) - QWL in Brazilian companies - competitive advantages.

---

\* *Dalila Alves Corrêa* es docente, investigadora en la Maestría en Administración de la Universidade Metodista de Piracicaba (UNIMEP). Líder del Grupo de Investigación en Estudios Organizacionales y de Gestión de Personas. Coordinadora de la MBA en Gestión Estratégica de Personas. Doctora en Administración por la FEA de la Universidad de San Pablo; Maestría en Administración por la Escuela de Administración del Estado de San Pablo de la Fundación Getúlio Vargas – EAESP/FGV. Es Administradora de empresas por la PUC/Campinas. E-mail: [dacorrea@unimep.br](mailto:dacorrea@unimep.br)

\* *Yeda Cirera Oswaldo* es Doctora en Psicología, Máster en Educación, Especialista en Gestión Avanzada en Recursos Humanos, Psicóloga. Docente de la Maestría Profesional en Administración y MBA en Gestión de Personas y Desarrollo del Capital Humano de la Universidade Metodista de Piracicaba. Área de investigación: Calidad de Vida en el Trabajo, Salud Mental del Trabajador. Consultora y conferencista organizacional en temas como Gestión de Carrera, Administración del Estrés Laboral, Administración de Conflictos. E-mail: [yedaconsult@terra.com.br](mailto:yedaconsult@terra.com.br)

\* *Antonio Carlos Giuliani* es doctor y graduado en la Maestría en Administración Escolar (UNIMEP), profesor de *marketing* en cursos de grado y de posgrado de la UNIMEP. Ha realizado una actualización en *marketing* por la Berkeley University. Es coordinador del Curso de Maestría Profesional en Administración y MBA en *Marketing* (UNIMEP). Posee experiencia profesional en empresas desde hace 25 años. Es Consultor ad-hoc/INEP del Ministerio de Educación, investigador de grupos de estudios de *Marketing*. Es autor de varios libros en el área de *Marketing*. [www.giulianimarketing.pro.br](http://www.giulianimarketing.pro.br)

## Introducción

El trabajo ocupa espacio y tiempo de gran relevancia en nuestras vidas. Buena parte de nosotros desarrolla una actividad laboral, y considerable parte de nuestra existencia transcurre dentro de las organizaciones. En este sentido, el significado que asociamos a nuestras actividades laborables responde por buena parte de nuestra calidad de vida. Es a través del trabajo que obtenemos el sustento económico y suplimos nuestras necesidades más elevadas, como la autorrealización personal y profesional. Así pues, trabajar no es solo un medio para ganarse la vida, sino que es una forma de vivir experiencias y realizar acciones productivas. Frecuentemente, el trabajo se presenta como una actividad ennoblecedora y capaz de elevar nuestro *statu quo*, propiciando la construcción de la identidad social y dando sentido a la vida en comunidad. Pero el trabajo también puede percibirse como algo indeseado, desarticulado y desprovisto de significados, burocratizado, rutinario, fatigoso, opresivo o incompatible con la vida social y familiar.

Entretanto, vivimos en una época en la que la búsqueda de la felicidad plena es una aspiración de todos los individuos. En este sentido, hablar sobre la Calidad de Vida en el Trabajo (CVT) es tratar la experiencia emocional que desarrollamos con una actividad productiva, es abordar los efectos de esta realidad sobre nuestro bienestar, al focalizar sus consecuencias en nuestra existencia y en los resultados de las organizaciones. Actualmente, existe notable interés de naturaleza académica y profesional en ampliar y profundizar el conocimiento sobre la CVT, y se caracteriza por el creciente desarrollo de modelos y proposiciones para su implementación y aplicación en los contextos de trabajo. Esto ha sido posible gracias al destacable avance de estudios desarrollados en diferentes áreas con las que el tema está relacionado, así como por las aplicaciones de sus resultados, como la socio-técnica, la teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow, las conclusiones de McGregor sobre la naturaleza del hombre y los resultados del análisis de Herzberg sobre los factores que interfieren en la satisfacción en el trabajo y en las proposiciones para su enriquecimiento. Todos estos aspectos establecen relaciones directas con el contenido del trabajo, en la perspectiva de que las personas alcancen su autorrealización, reconocimiento y desarrollo.

A pesar de las diferentes interpretaciones y conceptos recibidos a lo largo de los años, la esencia de la CVT continua siendo similar, es decir, es la búsqueda de la satisfacción y bienestar del trabajador en la ejecución de sus tareas en las organizaciones. Por lo tanto, es necesario poner empeño para afianzar el espíritu emprendedor, la creatividad y la actuación en equipo para alcanzar las metas organizacionales y, en consecuencia, aumentar la probabilidad de obtener calidad de vida personal, social y familiar, aunque sean esferas distintas y en ellas se desempeñen papeles diferentes. El equilibrio de las dimensiones -vida profesional y vida personal- se ha constituido en una gran expectativa y deseo de las personas. La búsqueda constante de este equilibrio implica el conocimiento de las expectativas profesionales y personales, así como la posibilidad de hacer elecciones. En el contexto actual, ese no es un ejercicio espontáneo, pues necesita simultáneamente de tiempo, voluntad y aprendizaje.

Así pues, la CVT se fundamenta en el principio de que el compromiso con la calidad ocurre, de forma más natural, en los ambientes donde los individuos participan

de manera satisfactoria en las decisiones que influyen directamente en su desempeño. Sin embargo, esta participación, que debería aumentar el desarrollo en el trabajo de cada individuo a su nivel, si no es bien administrada podrá causar un quiebre de la confianza, encubrir relaciones de poder en la organización y promover expectativas de igualdad que sólo pueden llevar a frustraciones, con lo que provocará un efecto contrario al que inicialmente se haya deseado.

Las organizaciones tienen un papel relevante en la socialización de los individuos y ganan protagonismo en esta tarea. Dotadas de lenguaje e identidad propios, ellas se alejan de la función tradicional y reduccionista del sistema productivo y se plantean como un sistema social vivo y orgánico, conforme comentan Cámara, Guerra y Rodríguez (1983, p.131), “con la desagregación de los grupos tradicionales, la empresa surge ahora al lado de la familia y de la escuela como punto clave de la socialización. Es en la cultura de la organización y en el grupo que en ella se forma que el individuo reforzará su identidad social, contraponiéndose a los grupos externos”.

La valoración de las personas dentro de las organizaciones gana mayor dimensión por la tendencia a superar la deshumanización del trabajo, surgida con la aplicación de métodos rígidos y desconsiderados para los trabajadores. En esta línea, el trabajo era medido únicamente por la productividad, y la motivación era exclusivamente de naturaleza financiera. Tales condiciones, originadas en la Escuela Clásica de Administración, transformaron a los operarios en sujetos autómatas, condicionados a patrones de producción rígidos y fijos, los cuales se ubicaban siempre por encima de la capacidad de producción del operario normal.

Después de la década de 1930, con la creciente preocupación por los aspectos humanos en el contexto de las empresas, ganó notoriedad el modelo psicosocial del trabajo -en oposición al modelo mecanicista-, que concibe a la organización como un organismo social, según el cual las personas no pretenden solo obtener dinero para su supervivencia, sino también integrarse con los demás, a través de las relaciones humanas, de afinidad y satisfacción en el trabajo.

El presente artículo se plantea profundizar las consideraciones sobre los conceptos de CV y de CVT y los principales abordajes teóricos conceptuales que los fundamentan. Al final, se presentan, a partir de datos secundarios, dos aplicaciones de este abordaje en el contexto de trabajo de una gran empresa brasileña minorista del sector supermercadista y los resultados de un estudio sobre CVT realizado por la empresa *Buck Consultants* en 2009 en el ámbito de 156 países, incluido Brasil.

La inserción de dos abordajes empíricos en este artículo se justifica por la necesidad de mostrar la realidad de este concepto en el ámbito de las empresas investigadas y ver también el uso mercadológico que se asocia a él en una empresa del sector minorista.

En la investigación de *Buck Consultants* se presentan los principales resultados de un amplio diagnóstico de la realidad de las empresas en relación con el tratamiento que le dan al asunto; luego su enfoque pasa al contexto interno de estas empresas, es decir, al público interno.

De igual manera, se buscó conocer las acciones desarrolladas por el Grupo Pão de Açúcar.

Fue posible identificar que en esta organización el asunto se ha revestido de las

características del *marketing* social que se dedica al público externo, mientras que si existe en el interior de las empresas investigadas por *Buck Consultants*, aún no se ha hecho efectivo como una estrategia de gestión, sino que se lo ha tratado de forma fragmentada y asistencialista.

### Calidad de Vida (CV)

En la década de 1990 el término CVT pasó a integrar de modo más recurrente la investigación académica, la literatura relativa al comportamiento humano en las organizaciones, los programas de calidad total, las charlas informales entre gerentes y profesionales liberales y los medios de comunicación en general. En esa época, el término fue ampliamente empleado de forma articulada a la calidad de vida (CV), para evaluar las condiciones de la vida urbana, que incluyen al transporte colectivo, saneamiento básico, ocio y seguridad, y también para referirse a la salud física, confort familiar y bienes materiales. Aunque forme parte de la vida cotidiana, los parámetros para definir lo que es vivir con calidad varían mucho y resultan de las características, expectativas e interés individuales, ya que reflejan las preferencias, elecciones y realidad de vida de los individuos (BOM SUCESSO, 2002).

El concepto de CV propuesto por la Organización Mundial de Salud (OMS) corresponde a la percepción del individuo sobre su posición en la vida, en el contexto de la cultura y el sistema de valores en los cuales está inserto, y en relación con sus objetivos, expectativas, estándares y preocupaciones (WHOQOL GROUP, 1998). La OMS es un organismo de la Organización de las Naciones Unidas (ONU), especializado en salud que existe desde 1948; tiene sede en Ginebra, Suiza. Su objetivo primordial es elevar el nivel de salud de las personas en todas las sociedades y culturas del mundo.

El creciente desarrollo tecnológico de la medicina y de las ciencias de la salud priorizó las preocupaciones asociadas al concepto de CV y, de ese modo, se constituyó en un movimiento dentro de las ciencias humanas y biológicas para valorizar parámetros más amplios que el control de los síntomas, la disminución de la mortalidad o el aumento de la expectativa de vida. Aunque no exista en la literatura especializada consenso sobre el concepto de calidad de vida, tres aspectos fundamentales se comparten en diferentes culturas:

- subjetividad inherente al concepto;
- multidimensionalidad del concepto y
- presencia de dimensiones positivas (como movilidad) y negativas (como el dolor).

El desarrollo de estos tres elementos resultó en la definición de *calidad de vida* como la percepción que el individuo tiene de su posición en la vida en el contexto de la cultura y el sistema de valores en que vive y en relación con sus objetivos, expectativas, estándares y preocupaciones. El reconocimiento de la multidimensionalidad del constructo se reflejó en una estructura de los dominios físico, psicológico, nivel de independencia, relaciones sociales, medio ambiente y espiritualidad/religión/creencias personales (Whoqol Group, 1998).

La consideración por la multidimensionalidad reconoce que la salud humana se

constituye a partir de ese conjunto formado por aspectos objetivos y subjetivos de la propia vida. Con relación a los aspectos objetivos, la CV de un individuo puede ser reconocida a partir de su nutrición, del tipo y lugar de vivienda, del nivel de seguridad, de la accesibilidad a servicios y productos, entre otros aspectos que estructuran objetivamente la vida humana. Con respecto a los elementos subjetivos, la CV asume que cada persona construye sus propias percepciones y visiones sobre lo que es calidad de vida y sobre cómo ella construye su bienestar. De ese modo, la CV es un constructo personal, ya que es una forma de expresar los rasgos de la personalidad, las experiencias de vida, los valores, las prioridades, la búsqueda de satisfacción, de placer y las opciones de vida de una persona (Saupe, 2002).

Otra consideración que contribuye a la amplitud y el dinamismo del concepto es el hecho de que se adapte a cada área de conocimiento y haga valer su aplicación e intencionalidad. De ese modo, el término CV puede ser abordado en un nivel amplio, tal como lo presenta la OMS, y también de forma restricta, como en el sector de la salud, cuya acepción va más allá de una ausencia momentánea de cualquier enfermedad. Significa decir que la salud no es solo un estado de ausencia de enfermedad, sino también el completo bienestar biológico, psicológico, social y espiritual del individuo.

Flanagan (1982) comenta que la expresión CV ha sido utilizada popularmente por los medios de comunicación, campañas publicitarias y políticas para expresar y realzar los aspectos objetivos de la vida moderna, principalmente aquellos que vinculan el placer y confort físico y la satisfacción personal con el nivel material, el enriquecimiento personal, la recreación y el ocio.

### **Calidad de Vida en el Trabajo (CVT)**

De igual manera, el término CVT también carece de consenso y se traduce dentro de las dinámicas del comportamiento humano como un constructo en constante elaboración y perfeccionamiento. En la edad moderna, se registró mayor interés por la CVT a partir de la Primera Guerra Mundial, traducido en un esfuerzo conjunto de los gobiernos y empresarios para la reconstrucción del sector productivo sobre la base de nuevas premisas de la productividad industrial. Pero es a partir de la década de 1990 que el asunto ganó mayor visibilidad en la esfera empresarial, vinculado a los impactos generados por los profundos cambios ocurridos en la economía mundial, debido a los procesos de reestructuración productiva del trabajo y a las nuevas configuraciones de la organización del trabajo humano.

Crecieron en la literatura los estudios sobre la relación entre el bienestar social y la actividad productiva de las personas, que convergieron en la premisa de que un trabajador satisfecho y saludable es más productivo y feliz. Ante la relevancia y la complejidad del tema, se registra el surgimiento de una rica literatura a nivel nacional e internacional fundamentada en estudios interesados en abordarlo desde el punto de vista de la salud del trabajador en contextos productivos. Este hecho contribuyó a la proposición de modelos de CVT, así como de instrumentos destinados a la evaluación de este constructo en tales ambientes.

El papel de esta literatura es orientar la elaboración de políticas, directrices y ac-

ciones que contribuyan a reducir la incomodidad entre las dimensiones del ser humano y las demandas de la esfera de la vida laboral. En la ausencia de consenso sobre la definición de la CVT, cada autor se apoya en elementos o aspectos que juzga más importantes para que ella, efectivamente, se materialice en los ambientes de trabajo.

A continuación, se presentarán consideraciones que reflejan la diversidad de puntos de vista de los autores más relevantes de la literatura. Se trata también de autores que son fuentes de referencia para el desarrollo de investigaciones en el tema. Entre ellos, se destacan Walton (1973), Hackman y Oldham (1975), William Westley (1979), Werther y Davis (1983), Nadler y Lawler (1983) y Huse y Cummings (1985). En sus propuestas estos autores privilegian los aspectos relativos a la satisfacción del individuo con las condiciones ambientales y con el propio trabajo que realiza e indican como alternativas para obtener buenos índices de CVT la reestructuración de los cargos, la reorganización de los puestos de trabajo o la formación de equipos por la introducción de mayores niveles de participación en las decisiones. A partir de los abordajes de estos autores, entre otros, se ha registrado un significativo avance en el debate sobre la temática de la CVT, lo que ha propiciado el surgimiento de proposiciones, modelos e instrumentos destinados a su evaluación en contextos de trabajo, incluso entre investigadores brasileños.

### **CVT en el abordaje de Richard Walton**

Walton (1973) comenta que la CVT ha sido usada para describir ciertos valores ambientales y humanos, descuidados por las sociedades industriales en favor del avance tecnológico, de la productividad y del crecimiento económico. El autor concibe el trabajo, en primer plano, como el medio del individuo para ganarse la vida.

La compensación recibida por el trabajo realizado es un concepto relativo, no algo dado, absoluto y es solo un simple consenso sobre los patrones objetivos y subjetivos para juzgar la adecuación de la compensación. Los trabajos de este autor han resultado en la proposición de ocho categorías conceptuales para evaluar la CVT. Tales categorías se han popularizado como los ocho indicadores de CVT de Walton:

- Compensación justa y adecuada: se refiere a la compatibilidad de la ganancia financiera para reconocer lo que es realmente realizado por el trabajador. Verifica también si existe equidad interna (dentro de la organización) y externa (fuera de la organización) en relación con esta ganancia.
- Condiciones de seguridad y de salud en el trabajo: se refiere a los recursos materiales, máquinas y equipos empleados en la ejecución de las tareas, en condiciones ambientales saludables, que faciliten la conservación de la salud; horarios adecuados para un período normal de trabajo.
- Oportunidad para uso y desarrollo de la capacidad humana: implica el aprovechamiento de la creatividad y del capital humano; reconoce la necesidad de conceder autonomía, incentiva la capacidad plena de cada individuo y ofrece *feedback* constante sobre los resultados obtenidos por el trabajo y el proceso como un todo.
- Oportunidad de crecimiento continuo y seguridad: está relacionado con las políticas de la empresa en lo que concierne al desarrollo personal, posibili-

dad de crecimiento en la carrera y seguridad en el empleo.

- Integración social en la organización: reconoce la igualdad de oportunidades independientemente de la orientación de género, clase social, edad, religión y otras formas limitadoras de acceso de las personas, así como el cultivo de buenas relaciones interpersonales.
- Constitucionalismo en la organización del trabajo: cuida que los derechos de los colaboradores sean respetados, lo que implica el cumplimiento de los derechos laborales, la privacidad personal y la libertad de expresión.
- Trabajo y espacio total de vida: se refiere al equilibrio entre la vida personal y el trabajo.
- Relevancia del trabajo en la vida social: percepción que el trabajador tiene de su trabajo, del significado e imagen que elabora sobre él, de su visión de la responsabilidad social practicada en la comunidad, la calidad de los productos y la prestación de los servicios de la empresa.

El Cuadro 1 presenta el abordaje de la CVT de Walton a partir del desdoblamiento de cada indicador.

**Cuadro 1 - Criterios y factores determinantes (o indicadores) de la CVT de Walton (1973).**

<b>Criterios</b> (categorías conceptuales)	<b>Factores determinantes</b> (o indicadores de CVT)
Compensación justa y adecuada	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Renta adecuada.</li> <li>- Compensación justa.</li> <li>- Salarios mayores en empresas más lucrativas.</li> <li>- Ganancias sobre productividad.</li> <li>- Proporcionalidad interna entre los salarios.</li> <li>- Proporcionalidad externa entre los salarios.</li> </ul>
Condiciones de trabajo saludables y seguras	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Horas razonables de trabajo.</li> <li>- Ambiente físico seguro y saludable (lugar con menor riesgo de enfermedades y accidentes).</li> <li>- Limitación de edad para ejercer determinados trabajos potencialmente nocivos para el bienestar personal, superior o inferior a cierta edad.</li> </ul>
Oportunidad para uso y desarrollo de la capacidad humana	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Autonomía.</li> <li>- Posibilidad de ejercitar los dones (talentos) múltiples y las habilidades.</li> <li>- Información y perspectiva sobre el proceso total del trabajo y los resultados de las acciones del empleado en ese proceso.</li> <li>- Tareas completas o tareas fragmentadas significantes.</li> </ul>

Oportunidad de crecimiento continuo y seguridad	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desarrollo.</li> <li>- Aplicación prospectiva (esperada) de conocimientos y talentos.</li> <li>- Oportunidades de avance a lo largo de la carrera.</li> <li>- Seguridad en el empleo o de renta.</li> </ul>
Integración social en la organización de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ausencia de prejuicios.</li> <li>- Creencia en la igualdad de derechos.</li> <li>- Movilidad (personas con potencial para ascenso profesional).</li> <li>- Grupos primarios de apoyo para ayuda recíproca, soporte socio-emocional y reconocimiento de la individualidad.</li> <li>- Relaciones.</li> <li>- Censo de comunidad.</li> <li>- Apertura interpersonal para intercambio de ideas y sentimientos.</li> </ul>
Constitucionalismo en la organización del trabajo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Derecho a la privacidad personal.</li> <li>- Derecho a la libertad de expresión hablada.</li> <li>- Derecho a la equidad en el tratamiento.</li> <li>- Gerencia basada en la ley: oportunidades iguales y debido proceso legal y acceso a los recursos (Derecho Laboral).</li> </ul>
Trabajo y espacio total de vida	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Equilibrio entre vida profesional y vida familiar.</li> <li>- Jornada de trabajo estable.</li> <li>- Viajes al trabajo que no tomen tiempo de la familia.</li> <li>- Promociones que no impliquen constantes cambios geográficos.</li> </ul>
Relevancia social de la vida en el trabajo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Acción organizacional socialmente responsable en sus productos.</li> <li>- Acción organizacional socialmente responsable por las prácticas de empleo.</li> <li>- Acción organizacional socialmente responsable por la disposición de la basura de la organización.</li> <li>- Imagen de la organización.</li> </ul>

Fuente: Elaborado sobre la base de Walton (1973)

### La CVT en Hackman y Oldham

Hackman y Oldham (1975) proponen que la evaluación de la CVT se realice en función de tres dimensiones: la tarea, los estados psicológicos críticos y los resultados personales y profesionales. Estas tres dimensiones recibieron la denominación de modelo de las dimensiones básicas de la tarea.

En la dimensión de la tarea se identifican seis atributos importantes para la satisfacción en el trabajo: variedad de las habilidades, identidad de la tarea, significado de la

tarea, interrelación, autonomía y *feedback*. La dimensión “estados psicológicos críticos” engloba la percepción de la significación del trabajo, de la responsabilidad por los resultados y el conocimiento de los resultados reales del trabajo. En la dimensión “resultados personales y profesionales” se identifica la satisfacción general como consecuencia de un estado placentero de equilibrio entre el individuo y su lado profesional. El Cuadro 2 ilustra el abordaje de Hackman y Oldham.

Cuadro 2 - Modelo de las dimensiones básicas de la tarea

Dimensiones de la tarea	Estados psicológicos críticos	Resultados personales y profesionales
Variedad de Habilidades (VH) Identidad de la Tarea (IT) Significado de la Tarea (ST)	Percepción de la Significación del Trabajo (PST)	Significación General del Trabajo (SG)
Interrelaciones (IR) Autonomía (AU)	Percepción de la propia Responsabilidad por los Resultados	Producción de Trabajo de Alta Calidad (PTC)
Feedback del propio trabajo (FT) Feedback Extrínseco (FE)	Conocimiento de los Resultados reales del Trabajo (CRT)	Ausentismo y Rotación bajas

Fuente: Hackman y Oldham (1975)

### La CVT en las consideraciones de William Westley

Westley (1979) considera que cuatro aspectos afectan directamente a la CVT y que estos pueden constituirse en obstáculos para su desarrollo: aspecto político (inseguridad), aspecto económico (injusticia), aspecto psicológico (alienación) y aspecto sociológico (anomia). Inseguridad e injusticia son los problemas más antiguos. La concentración del poder sería la mayor responsable de la inseguridad, mientras que la concentración de las ganancias y la explotación de los trabajadores serían las variables responsables de la injusticia. Estos dos aspectos han sido reducidos en gran medida en la mayoría de los países industrializados con el desarrollo de los movimientos socialistas, en tanto pasaron a primer plano la alienación (desinterés por el trabajo y el propio ser) y la anomia (mecanización y automatización). Para lidiar con estos cuatro aspectos, el autor apunta a las siguientes medidas: el enriquecimiento del trabajo, que deberá ser adoptado a nivel individual y los métodos socio-técnicos para la reestructuración del grupo de trabajo. El enriquecimiento del trabajo comprende las mejoras de la calificación de las tareas, y los métodos socio-técnicos consideran condiciones más humanas en los procesos de trabajo.

Los indicadores de CVT según Westley, adaptados por Ruschel y citados por Fernandes (1996) pueden resumirse en el Cuadro 3:

**Cuadro 3 – Indicadores de calidad de vida en el trabajo según Westley**

<b>Indicadores de la Calidad de Vida en el Trabajo</b>				
Aspectos				
<b>Económico</b>	<b>Político</b>	<b>Psicológico</b>	<b>Sociológico</b>	<b>Temporal</b>
Equidad salarial	Seguridad en el empleo	Realización del potencial	Participación en las decisiones	Tiempo para ejecución de las tareas
Remuneración adecuada	Actuación sindical	Nivel de desafío	Autonomía	Presión para ejecución de las tareas
Beneficios	Retroinformación	Desarrollo personal	Relaciones interpersonales	Administración del tiempo
Lugar de trabajo	Libertad de expresión	Desarrollo profesional	Grado de responsabilidad	Tiempo para actualización profesional
Carga horaria	Valoración del cargo	Creatividad	Valor personal	Tiempo para llegar y volver del trabajo
Ambiente externo	Relación con la jefatura	Autoevaluación	-	-
-	-	Variedad de tarea	-	-
-	-	Identificación con la tarea	-	-

Fuente: Fernandes (1996, p.53)

### **La CVT en Werther y Davis**

Werther y Davis (1983) consideran que diversos factores del trabajo afectan directamente a la CVT, tales como la supervisión, las condiciones de trabajo, la remuneración, los beneficios y las características del cargo.

Sin embargo, reconocen que es la naturaleza del cargo la que afecta de forma más íntima al trabajador. El cargo es analizado por los autores en tres niveles: organizacional, ambiental y del comportamiento. En el nivel organizacional, se hace el abordaje principalmente teniendo en consideración la eficiencia. En este sentido, la racionalización de la producción se trabaja en esencia a partir de la especialización (abordaje mecanicista, flujo de trabajo y prácticas de trabajo). En el nivel ambiental, se hace referencia a dos aspectos básicos: la capacidad y la disponibilidad de los trabajadores y sus expectativas sociales. De acuerdo con los autores, la parte más sensible para el éxito de la tarea se centra en el nivel del comportamiento. Sobre este aspecto los autores destacan cuatro

dimensiones: autonomía (responsabilidad por el trabajo), variedad (uso de diferentes técnicas y capacidades), identidad de la tarea (hacer el trabajo como un todo) y *feedback* (información sobre el desempeño).

El interés en mejorar la CVT, según Werther y Davis (1983), refleja las preocupaciones por la evolución de la sociedad en general y por el nivel de educación del trabajador. La democratización creciente en las relaciones de trabajo reduce la probabilidad de que el trabajador acepte la autoridad sin cuestionarla. Esto ocurre porque la evolución del conocimiento y de los medios de socialización hacen que cada vez más las personas se enteren con mayor rapidez de lo que ocurre. Posibilita también que los trabajadores reivindiquen soluciones para sus problemas, exigiendo a los dirigentes capacidad de renovación y adaptación constante a esta evolución.

Werther y Davis (1983) defienden que la creación de un proyecto de cargo efectivo requiera que el área de recursos humanos entienda los elementos organizacionales, ambientales y comportamentales como aspectos que influyen en términos de Calidad de Vida en el Trabajo, conforme se demuestra en el Cuadro 4.

Cuadro 4 - Elementos de proyecto de cargo

<b>Elementos de Proyecto de Cargo</b>		
<b>Elementos organizacionales</b>	<b>Elementos ambientales</b>	<b>Elementos del comportamiento</b>
Abordaje mecanicista	Habilidades y disponibilidad de empleados	Autonomía
Flujo de trabajo	Expectativas sociales	Variedad
Prácticas de trabajo	-	Identidad de tarea
-	-	Retroinformación

Fuente: Werther y Davis (1983, p. 75).

### **La CVT en Nadler y Lawler**

Para estos autores (1983), la CVT es una manera de considerar a las personas, el trabajo y la organización. En este ámbito ellos destacan dos elementos: la preocupación tanto por el impacto del trabajo sobre las personas como sobre la eficacia organizacional y la idea de la participación de las personas en la resolución de los problemas de la organización. En este abordaje los autores introducen consideraciones sobre los Programas de Calidad de Vida en el Trabajo (PCVT) como propuestas de tratamiento de la CVT. Argumentan que el aspecto más crítico del éxito, la viabilidad y el impacto a largo plazo, con relación a la CVT, es la estructura de estos programas. De este modo, la regularidad y eficacia de un PCVT requieren la existencia de una base teórica conceptual sólida y una buena estructuración. La base teórica se refiere a la concepción y el contexto en que son creados y las condiciones en que serán desarrollados. Tras realizar estudios en

esta línea, los autores identificaron seis aspectos que contribuyen a monitorear el éxito de los PCVT: 1) la percepción de necesidades; 2) el foco del problema identificado en la organización; 3) la estructura para identificar y solucionar el problema; 4) los efectos proyectados tanto para los procesos como para los resultados; 5) los sistemas múltiples alcanzados; 6) el compromiso de la organización.

Nadler y Lawler (1983) comentan además que el éxito de un PCVT depende de tres necesidades básicas: 1) el desarrollo del proyecto coherente con el contexto donde será aplicado; 2) el establecimiento de cambios en los sistemas de gestión y disposiciones organizacionales; y 3) un cambio en el comportamiento de los gerentes. Los autores mencionan que éstos, además de estar comprometidos con el proceso, deben participar en él activamente para que puedan difundirlo por toda la organización. También consideran que el principal factor determinante del éxito, la viabilidad y el impacto a largo plazo de los esfuerzos de CVT es la estructura de los programas creados, es decir, la naturaleza de sus contenidos.

### **La CVT en Huse y Cummings**

Huse y Cummings (1985) se refieren a la CVT como una mentalidad que engloba a las personas, el trabajo y la organización, y destacan los siguientes aspectos: la preocupación por el bienestar del trabajador y por la eficiencia organizacional y la participación de los trabajadores en las decisiones y la resolución de problemas del trabajo. Esta perspectiva difiere de los otros abordajes tradicionales, y los autores mencionan cuatro aspectos o programas mediante los cuales se operacionaliza el concepto explicitado: 1) participación del trabajador en los problemas y soluciones organizacionales; 2) proyecto del cargo: los cargos deben atender las necesidades tecnológicas del trabajador, el enriquecimiento del trabajo, el *feedback* y los grupos de trabajo auto-regulados; 3) innovación en el sistema de recompensa: busca mitigar las diferencias salariales y de *status* entre los trabajadores; 4) mejora en el ambiente de trabajo: implica cambios físicos o tangibles en el ambiente de trabajo, tales como flexibilidad de horarios y modificación de los equipos de trabajo.

Las intervenciones de los programas de CVT afectan, según los autores, de forma positiva la comunicación y la coordinación, condiciones esenciales para una mejor productividad. La CVT motiva al trabajador principalmente cuando este satisface sus necesidades individuales y puede, de igual manera, mejorar su desempeño. Huse y Cummings (1985) consideran que con la mejora de las condiciones de trabajo, los trabajadores se sienten más satisfechos con sus servicios y, de este modo, la CVT afecta positivamente a la productividad, aunque de forma indirecta.

### **Justificaciones para invertir en CVT**

Los especialistas en esta temática sostienen que las inversiones en programas de CTV contribuyen a la humanización del ambiente de trabajo, lo que permite un mayor nivel de satisfacción del trabajador, así como una mayor productividad organizacional. Si inicialmente la cuestión se consideraba como una reacción individual al trabajo, en la actualidad ha pasado a ser una preocupación de los gerentes, en la medida en que puede con-

tribuir a elevar los niveles de productividad y a crear un clima organizacional satisfactorio.

El concepto excede al ambiente de las organizaciones y se extrapola al ámbito de las preocupaciones por el ser humano, más recientemente, aquellas ligadas al capital humano. Está vinculado también a la responsabilidad social de las empresas, ya que implica atender las necesidades y aspiraciones del individuo mediante la reestructuración del diseño de cargos y equipos de trabajo, junto a un mayor poder de autonomía y a una mejora del ambiente organizacional.

Para Silva y Matos (2003), la adopción de programas de calidad de vida y promoción de la salud puede proporcionar al individuo mayor resistencia al estrés, mayor estabilidad emocional, mayor motivación, mayor eficiencia en el trabajo, mejor autoimagen y mejor capacidad para relacionarse. En contrapartida, las empresas se beneficiarían con una fuerza de trabajo más saludable, con menor ausentismo y rotación, menor cantidad de accidentes, menor costo de salud asistencial, mayor productividad, mejor imagen y, por último, un mejor ambiente de trabajo.

Las personas anhelan estar en un ambiente de trabajo que asigne importancia al autodesarrollo, al esfuerzo cooperativo, a la calidad de las relaciones y a las actividades significativas, por lo que son estos los motivos que deben priorizar las empresas que tienen como objetivo atraer a los mejores profesionales y conservarlos. En este sentido, el papel del líder actual debe pasar por la transmisión de una visión orientadora, dado que la gestión está relacionada con la noción de crecimiento del poder personal y de la expansión de la autoridad interna, pasando por el principio básico de animar al otro a que se desarrolle y use mucho más su propia capacidad de creación (Harmann y Hormann, 1990).

Fernandes (1996) considera que el desempeño eficaz depende ante todo del *querer hacer* y no tanto del *saber hacer*. Considera, además, que la CVT puede ser utilizada para que las personas quieran hacer más, como consecuencia de un compromiso mayor con el trabajo que realizan, por compartir más de las cosas que les brindan respeto y por la existencia de un ambiente favorable, donde los individuos se sientan estimulados y motivados a producir, satisfaciendo sus anhelos y necesidades y, simultáneamente, actuando en interés de los objetivos organizacionales.

En la próxima sección se comenta sobre el comportamiento del individuo frente a la CVT. Se observa una tendencia de los autores a asociarla a la dimensión de la individualidad, es decir, que cada persona reacciona a este fenómeno según sus patrones de comportamiento.

### **Contexto de trabajo y la connotación individual de la CVT**

Así como el ambiente externo de las organizaciones pasa por transformaciones continuas, el ambiente interno se empeña en dar respuestas a esta realidad. Mello Filho (1992) reconoce que el actual modelo de organización del trabajo agrede, sistematiza y restringe las capacidades físicas y mentales reales del individuo, y sobrepasa muchas veces sus propios límites. Por otro lado, Krumm (2005) señala que no existe duda de que ciertos cargos son más estresantes que otros, pero las reacciones de los individuos frente a cargos de alto o bajo estrés pueden ser extremadamente diferentes. La diferencia puede estar asociada en realidad a los factores personales de cada uno en particular.

La apelación sobre el papel de la individualidad ante las situaciones estresantes del trabajo encuentra en el ámbito de la personalidad su campo de discusión. Para esta línea de pensamiento, el individuo nace con características que predeterminan su personalidad, establecida por las características hereditarias, sus relaciones con el medio ambiente y con las situaciones que enfrenta.

Robbins (2002) comenta que las características hereditarias son factores determinados por la concepción: estatura, belleza de los rasgos, género, temperamento, fuerza y flexibilidad muscular, nivel de energía y ritmos biológicos, que son completamente influenciados por los padres, por los perfiles biológicos, fisiológicos y psicológicos. El ambiente social también es uno de los factores que ejerce fuerte presión sobre la formación de la personalidad y engloba a la cultura, las normas de la sociedad, las condiciones de vida en la infancia, las normas y reglas de la familia, amigos y grupos sociales.

Un tercer factor comentado por Robbins (2002) se refiere al efecto de la sucesión hereditaria y del ambiente sobre la personalidad pues, aunque sea una personalidad coherente y estable, puede cambiar en determinadas situaciones. Este mismo autor menciona que las personas realizan su trabajo de maneras diferentes. Se diferencian en la forma como se relacionan con sus superiores y colegas, varían en cuanto a sus hábitos en el trabajo, difieren en el grado de esfuerzo que cada una está dispuesta a disponer. Existen diferencias con respecto a la importancia dada a aspectos como la estabilidad en el empleo, el reconocimiento o el apoyo social. Estas variaciones se pueden explicar principalmente por las diferencias individuales, tales como valores, actitudes, percepciones, motivaciones y la personalidad de cada uno.

De este modo, para que se pueda comprender y explicar el comportamiento de los trabajadores, es importante reconocer la influencia de las diferencias individuales entre ellos y también enfocarse en la estructura social de la organización, aquello que cada organización establece dentro de las políticas, los comportamientos aceptables e inaceptables, las reglas y procedimientos.

De acuerdo con Silva y Torrezan (2007), cada individuo trata estas cuestiones de maneras diferentes. Los profesionales del área de la salud consideran al individuo como un ser biopsicosocial, es decir, una persona integral, biológica, psicológica y social. Incluye características individuales y totales de cada uno: físicas, psicológicas, familiares, medio social, modo de vida, etc. Y, además, las características individuales pueden contribuir a la adaptación, o aun a una profilaxis en la manera de dirigir los factores desencadenantes o potenciadores de enfermedad.

Las situaciones de crisis sucesivas enfrentadas por las organizaciones modernas desarrollan un tipo de respuesta-patrón psíquico, en el cual la conservación del *statu quo* tiene un papel dominante y la supervivencia de la organización adquiere un valor de vida o muerte (Thiry-Cherques, 2004). El autor destaca algunas estrategias utilizadas por los trabajadores para conseguir sobrevivir al trabajo y convivir con él; cada uno posee su manera específica de actuar y reaccionar ante los cambios y crisis que se les presentan: ciertos individuos enfrentan el trabajo como si fuera la propia vida; otros separan completamente la vida personal del trabajo; algunos, para sobrevivir, se aíslan y se transforman en trabajadores solitarios, individualizados; cada uno, con su manera particular, consigue desarrollar su técnica y estrategia de supervivencia.

En la próxima sección se presentan los resultados de investigaciones sobre la CVT en contextos empresariales brasileños y uno de ellos establece relaciones con datos internacionales. Se trata de una investigación realizada por una empresa norteamericana en conjunto con la Asociación Brasileña de Calidad (ABCV).

A continuación, se presentará la política de CV adoptada por un gran grupo minorista brasileño del sector de supermercados, “Pão de Açúcar”. Los datos son de naturaleza secundaria, relevados a partir de documentos extraídos de los sitios institucionales en Internet de las empresas.

### **La calidad de vida en el trabajo y la realidad de las empresas brasileñas**

En 2009, la empresa estadounidense *Buck Consultants* con la participación de *Wolf Kirsten International Health Consultant* realizó una investigación, a nivel mundial, sobre salud y bienestar en el ambiente de trabajo, denominada *Global Survey of Health Promotion and Workplace Wellness Strategies*. Este estudio recolectó datos en Europa, Asia, África y América, y se realizó en diez idiomas. En Brasil fue coordinada por el médico Ricardo De Marchi, de *CPH Health*, y contó con el apoyo de la Asociación Brasileña de Calidad de Vida (ABCV).

*Buck Consultants* es una empresa de consultoría global de RH, que ayuda a las organizaciones a desarrollar, implementar y administrar su capital humano. Combina la gestión de personal con el conocimiento en BPO (tercerización del proceso comercial), alcance global y tecnologías de cerne (tecnologías profundas) de la ACS (Agente Comunitario de la Salud) para proporcionar soluciones completas capaces de resolver problemas complejos de RH y de negocios.

*Wolf Kirsten International Health Consulting* ayuda a corporaciones internacionales, organizaciones y gobiernos a mejorar la calidad de vida de su respectiva población a través de programas innovadores de promoción de la salud en el trabajo, culturalmente apropiados y con buena relación costo-beneficio.

*CPH Health* es una empresa nacional, pionera en el desarrollo de proyectos corporativos en el área de promoción de la salud y calidad de vida en el trabajo, que atiende las necesidades e intereses del cliente en las áreas de salud asistencial, ocupacional y beneficios.

La ABCV fue fundada en 1995 y tiene como misión “promover la integración y desarrollo de profesionales multidisciplinares direccionados a la actuación en Calidad de Vida, divulgando tendencias, provocando debates, reflexiones y formando opiniones que orientan en relación a estilo de vida, patrones y ambientes saludables”. Cuenta con asociados en todo Brasil, entre empresas y organizaciones nacionales y multinacionales, públicas y privadas, de diversos tamaños y áreas de actuación, que buscan promover la calidad de vida en sus ambientes. Reúne también a prestadores de servicios y profesionales de las áreas de administración, recursos humanos, medicina del trabajo, psicología, servicio social, salud, entre otras.

La investigación buscó obtener una visión más clara sobre cómo los empleadores de todo el mundo implementan y evalúan iniciativas estratégicas de bienestar, promoción de la salud en el trabajo y prevención de enfermedades para controlar los costos,

disminuir el ausentismo y aumentar la productividad y el desempeño de la fuerza de trabajo en un mundo cada vez más globalizado. La investigación analizó a diez millones de empleados en 45 países. En Brasil, se analizó a 250.000 empleados en 153 empresas.

Los resultados de esta investigación mostraron que solamente el 44 % de las empresas brasileñas tiene programas de CVT que operan solo de manera parcial. Otro 38 % no tiene todavía ninguna estrategia implementada.

El promedio global es ligeramente mejor que el brasileño: 37 % de las compañías implementaron parcialmente programas de calidad de vida. Aun así, solo el 21 % consigue poner en práctica el 100 % de su estrategia. En Brasil, el número disminuye a 18 %.

A pesar de reconocer la importancia de las políticas de calidad de vida, muchas compañías brasileñas todavía se equivocan en ese campo. “Hay gran interés, pero aún existe mucha dificultad en la gestión de esos proyectos, que no deben resumirse a conferencias y folletos, sino tratarse de verdaderos programas”, afirma Alberto Ogata, presidente de la Asociación Brasileña de Calidad de Vida.

Los costos compensan, defiende el presidente de la asociación. “Hay una reducción de las ausencias de los empleados y del costo de asistencia médica. Para cada trabajo con un factor de riesgo, la productividad suele aumentar en un 2 %”.

### **Motivaciones para realizar inversiones en CVT**

El principal motivo que plantean las empresas brasileñas para invertir en programas de calidad de vida es, exactamente, aumentar la productividad de la compañía. También aparecen otras razones, como mantener la capacidad de trabajo y reducir la cantidad de faltas. Esas tres justificaciones son también las más citadas en todo el mundo.

“Estados Unidos, donde la preocupación número uno es disminuir los costos con planes de salud, es una excepción”, dice Ogata.

En Brasil, los programas de calidad de vida hoy están concentrados prioritariamente en el estímulo a la actividad física, la buena alimentación, el control del nivel de estrés y el combate a la hipertensión y el colesterol alto.

### **Recompensas ofrecidas en los programas de CVT**

Son pocas las empresas brasileñas (16 %) que ofrecen recompensas financieras para los empleados que adhieren a las campañas de calidad de vida, con beneficios como descuentos en el seguro de salud, premio de millas, regalos, etc. Del 84 % de las demás, cerca de 40 % dicen que pretenden introducir recompensas, mientras que 44 % no aprueban la idea. “En Brasil, existe una resistencia a otorgar beneficios a los participantes. La mayoría de las empresas suelen pensar que son los planes de salud los que deberían pagar por eso. En Estados Unidos, la práctica ya es común”, dice Alberto Ogata.

Las compañías brasileñas no suelen medir empíricamente los impactos de las políticas de calidad de vida. Solo el 32 % lo hace. Además, la percepción que se tiene en Brasil, como en el resto del mundo, es que los principales resultados son levantar el ánimo de los empleados, mejorar la imagen de la empresa y la salud del personal. Fuente: <http://epocanegocios.globo.com/Revista/Common> (Acceso el 05.05.2010)

## **La valoración de la Calidad de Vida por el Grupo Pão de Açúcar**

Enfatizando la importancia de la nutrición en la calidad de vida de las personas, el Grupo Pão de Açúcar lanzó el 1º Premio Pão de Açúcar en la Valorización del Proveedor de Orgánicos para estimular la producción y el consumo de alimentos cultivados sin pesticidas. La empresa registra altas sucesivas en esta categoría, ya que, en 2009, ese crecimiento fue de 45 % en relación con 2008. El Núcleo de Orgánicos del Grupo Pão de Açúcar también ayuda al desarrollo de pequeños proveedores que atienden la marca exclusiva Taeq. Participan más de 20 proveedores, que triplican sus ventas cada año.

Otra iniciativa realizada por el Grupo es el Programa Calidad desde el Origen, en el segmento de Frutas, Legumbres y Verduras (FLV). Comenzó en 2008 con el objetivo de promover la calidad de vida por medio del control de todo el proceso de producción de frutas, legumbres y verduras, del campo hasta el cliente. El año pasado lanzó el sitio [www.qualidadedesdeorigem.com.br](http://www.qualidadedesdeorigem.com.br), donde el consumidor puede obtener información sobre la cadena de abastecimiento de las FLV comercializadas en los locales del Grupo.

Además de la supervisión del sector de FLV, el Grupo Pão de Açúcar desarrolla el programa de rastreo de carne bovina. La acción es parte del compromiso de la empresa en el control de la producción de carne bovina comercializada en sus locales, la cual también integra la línea de carnes Taeq, exclusiva del Grupo Pão de Açúcar. La iniciativa se desarrolla desde hace tres años, en un proyecto pionero dentro del segmento minorista brasileño. El Grupo aplicó la metodología del Programa Tear del Instituto Ethos en el trabajo socio-ambiental de las haciendas de producción y consolidó un modelo de aplicación que va más allá del aspecto económico, con lo que acrecentó el valor de las carnes producidas mediante un proceso completo y continuo de rastreo. Las etapas de acompañamiento de la producción se inician con la genética, pasan por la selección de las haciendas, apoyo durante la inseminación, nacimiento del ganado, trato del animal, vacunación, alimentación, industrialización (sacrificio y deshueso) y llega a la producción de los cortes en los propios locales.

Las demás acciones que se enfocan en la calidad de vida de las personas se concentran en los tradicionales maratones, carreras infantiles y paseos ciclisticos creados por el Grupo. En total, se realizaron diez eventos deportivos en el año 2010, entre ellos dos carreras Pão de Açúcar Kids en la ciudad de São Paulo, cuatro maratones Pão de Açúcar de Relevos en las ciudades de Brasilia (2.<sup>a</sup> edición), Fortaleza (8.<sup>a</sup> edición), São Paulo (17.<sup>a</sup> edición) y Rio de Janeiro, en su primera edición. Además de las carreras, también realizaron paseos ciclisticos en las ciudades de Fortaleza, Brasilia, Santos y Niteroi. En total, más de 100.000 personas estuvieron presentes en los eventos deportivos. Fuente: <http://www.maxpressnet.com.br/e/grupopaodeacucar>. (Acceso el 30.04.2010).

### **Consideraciones finales**

La bibliografía que se relaciona con la CV y con la CVT describe la búsqueda de equilibrio entre la vida profesional y la personal como una expectativa y un deseo común de las personas. La construcción de este equilibrio requiere tanto del empeño personal como de acciones gerenciales que se originan en el mundo del trabajo.

Esta literatura es rica en modelos representativos de las dimensiones que engloban y componen la calidad de vida en el contexto del trabajo, así como en orientaciones y directrices para su implementación y gestión.

Aunque sea conocida por su relevancia para garantizar niveles crecientes de productividad de los trabajadores, la CVT aún no se ha instalado como prioridad, desafío o tendencia en la gestión de personas en las organizaciones. En este contexto es posible señalar una contradicción entre el crecimiento de las metas de productividad y la ausencia de políticas de salud del trabajador, en la medida en que se pueden identificar relaciones causales entre estas dos dimensiones.

Los resultados de la investigación que hiciera *Buck Consultants* con diez millones de trabajadores de empresas de cuarenta y cinco países, entre ellos Brasil, confirmaron esta realidad, así como las preocupaciones de los especialistas en salud del trabajador. Aun en países donde el bienestar de la población se ubica entre los temas prioritarios de la agenda de gobierno, se puede identificar un comportamiento restrictivo del asunto, pues en gran parte de sus organizaciones, la CVT se trata de forma parcial, fragmentada y desvinculada de las políticas que se orientan a la creación de una cultura del bienestar en el trabajo que implique las dimensiones física, psíquica, intelectual, emocional y mental. A fin de cuentas, el capital humano, tan requerido por las empresas para obtener ventajas competitivas, se constituye de estos elementos.

En lo que hace a las acciones que se vinculan a la calidad de vida promovidas por el Grupo Pão de Açúcar, se observa que se dedican al público externo por medio de programas que se relacionan con la nutrición alimenticia, el deporte y la recreación de la población. Se configura de este modo una preocupación que se vuelca hacia los temas de la sustentabilidad y de la responsabilidad social.

Desde este punto de vista, se puede deducir que tales acciones tienen las características del *marketing* social y lo que las hace posible no es solo el aumento de la notoriedad o la mejora de la imagen corporativa, sino también el aumento de la posibilidad de que generen nuevos negocios. En otras palabras, la empresa pone énfasis en una estrategia que busca el cambio de comportamiento de las personas, de los consumidores, como un modo de incidir en la aceptación de ideas sociales relevantes.

La bibliografía pone énfasis en una realidad que aún no está difundida en el contexto de las investigaciones presentadas, pues las inversiones en la calidad de vida de los trabajadores se deben traducir en acciones estratégicas de las empresas, en la medida en que estas potencian la capacidad de las personas en sus actuaciones profesionales, les ofrecen mejores condiciones y espacios de trabajo y mayor productividad. Contribuyen, además, a la mejora del nivel de calidad de vida general, en especial, en el nivel de las relaciones interpersonales.

A pesar de tratarse de una inversión altamente rentable, todavía hay pocas empresas que la adoptan como acción estratégica y fundamentada en estudios sistematizados que supere el campo de las acciones sociales orientadas solo a actividades físicas y festivas. Esta realidad muestra que mientras la investigación se dirige a hacer efectiva a la CVT por medio de la gestión, las prácticas de las organizaciones se nutren por medio de acciones aisladas de cuño asistencialista, funcional y mercadológico.

En los próximos años se proyecta que este asunto ganará más espacio en las or-

ganizaciones, así como también adquirirá diferentes formas de operacionalización. Esto se debe a que establece relaciones directas con la salud física y mental del trabajador, ya que se trata de un aspecto relevante para su actuación profesional, desempeño y entrega de resultados.

Recibido: 06/02/12. Aceptado: 02/07/12

## BIBLIOGRAFÍA

- Alves, K.V. “Qualidade de Vida no Trabalho e na Vida: uma proposta integradora” en Encontro Nacional dos Cursos de Graduação. 1998.Itu/SP.
- Associação Brasileira de Qualidade de Vida no Trabalho – ABQVT en [www.abqv.org.br](http://www.abqv.org.br).
- Buck Consultants International – [www.buckconsultants.com](http://www.buckconsultants.com)
- Câmara, P. B.; Guerra,P. B.; Rodrigues, J.V. Humanator. *Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*. Lisboa: Dom Quixote, 1983.
- CPH Health en [www.cph.com.br](http://www.cph.com.br)
- Fernandes, E. *Qualidade de Vida no Trabalho: como medir para melhorar*. Salvador: Casa da Qualidade, 1996.
- Flanagan, J.C. “Measurement of quality of life: current state of the art” en *Arch Phys Med Rehabil* 1982, 63(2):56-9.
- Grupo de Pão de Açúcar – En: [www.grupopaodeacucar.com.br](http://www.grupopaodeacucar.com.br)
- Hackman, R. e Oldham, G. R. “Development of the Job Diagnostic Survey” en *Jornal of Applied Psychology*, v. 60, n. 2, pp. 159-170, 1975.
- Harman, W.; Hormann, J. *O Trabalho Criativo: o papel construtivo dos negócios numa sociedade em transformação*. São Paulo: Cultrix, 1990.
- Huse, E; Cummings. *Organization development and change*. Paul:Ed.Minn, 1985.
- Kilimnik, Z. M.; Moraes, L. F. R.de. “O conteúdo significativo do trabalho como fator de qualidade de vida organizacional” en *Revista da Angrad*, Rio de Janeiro, v.1, n.1, p. 64-74, 2000.
- Krumm, D.J. *Psicologia do trabalho: uma introdução à psicologia industrial organizacional*. Rio de Janeiro: LCT, 2005.
- Nadler, D. A.; Lawler, E. “Quality of Work Life: Perspectives and directions” en *Organization Dinamics*, 11, 20-30, 1983.
- Robbins, S.P. *Comportamento Humano*. 9 ed. São Paulo: Printice Hall, 2002.
- Rodrigues, M.V.C. *Qualidade de Vida no Trabalho: evolução e análise no nível gerencial*. 6 ed., Petrópolis, vozes, 1999
- Saupe, R. “Qualidade de vida de estudantes de enfermagem conforme Escala de Flanagan” en *Ciência,Cuidado e Saúde*. Maringá (PR), v. 01, n. 02, p. 287-293, 2002
- Silva, J. M; Matos, F. R. N. “Qualidade de Vida no Trabalho e Produtividade na Indústria da Castanha” en *Anais do EnANPAD*. Atibaia: ANPAD, 2003.
- Silva, K. S; Torrezan, A. S. “Psoríase e sua relação com aspectos psicológicos, stress e eventos da vida” en *Estudos de Psicologia*. Campinas, UNICAMP, n.24(2), p.257-266, 2007
- Thiry-Cherques, H. R. *Sobreviver ao trabalho*. São Paulo: FGV, 2004
- Walton, R. “Quality of working life: what is it?” en *Sloan Management Review*, 15(1), 11-21, 1973
- Werther J.R., Davis, K. *Administração de pessoal e recursos humanos*. Tradução de Auriphebo Berrance Simões. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1983.
- Westley, W. A. *Problems and Solutions in the Quality of Working Life* en *Human Relations*, v. 32, n. 2, pp. 113-123, 1979.
- Wolf Kirsten International Health Consultant en [www.wolfkirsten.com](http://www.wolfkirsten.com)
- Whoqol Group – The World Health Organization Quality of Life. *Introducing the WHOQOL instruments. Paper form the WHO* en *Social Science and Medicine*, 10, 1403-1409, 1998).