

¿PARA QUÉ SE ESTUDIA LA CALIDAD DE VIDA LABORAL?

Sharon Reimel de Carrasquel
Universidad Simón Bolívar
Caracas, Venezuela

RESUMEN

Con el propósito de identificar y describir las características que distinguen los estudios de la CVL de otros estudios que se realizan en el ámbito empresarial (Motivación en el Trabajo; Satisfacción Laboral; Clima Organizacional; Cultura Organizacional), se comparan cuatro variables inherentes a todos ellos: a) objetivos que persigue, b) focalización del estudio, c) método y; d) alcances del trabajo. Los resultados del análisis comparativo indicaron que todos los 5 tipos de estudio utilizan métodos iguales y/o similares y que los resultados de todos los estudios, exceptuando los del estudio de cultura organizacional, se expresan en términos de una actitud de satisfacción (o insatisfacción). Las diferencias encontradas revelaron que los estudios de la CVL persiguen un mayor número de objetivos, se centran en el mayor número de indicadores psicosociales y abarcan situaciones y condiciones dentro y fuera del contexto laboral los mismos por lo que se pueden considerar útil cuando se requiere una visión amplia y precisa de la situación en su totalidad. Igualmente, se concluye que los estudios de la CVL, debido a la amplitud de los indicadores empleados, pueden orientar futuras investigaciones más específicas en áreas de satisfacción, motivación y/o clima organizacional.

ABSTRACT

In order to identify and describe the features distinguish QWL studies from other types of studies often undertaken in organizational settings (Motivation; Satisfaction; Organizational Climate; Organizational Culture), four variables inherent to all five types of study: a) objectives; b) focal point; c) method and; d) scope were compared. Results indicated that all 5 studies use the same or similar research methods and, with the exception of organizational culture studies, the results of all are usually expressed in terms of an attitude satisfaction (or dissatisfaction). Results also revealed that QWL studies present a larger number of objectives, focus on a greater number of psychosocial indicators and take into account situations and conditions within the work setting as well as in other life settings, making QVVL studies useful when a precise, extensive vision of the situation is required. Furthermore, due to the diversity and quantity of indicators used, QWL studies have the potential for orienting future studies of a more specific nature, such as job satisfaction, work motivation and/or organizational climate.

LOS ESTUDIOS Y SUS CARACTERÍSTICAS

Si, como lo han afirmado Locke (1976) y Davis y Newstrom (1993) entre otros, la Calidad de Vida Laboral no incide directamente en la motivación del empleado ni en su productividad, entonces ¿cuáles son los objetivos de los estudios de la calidad de vida laboral y cuáles son los alcances de los mismos? Estas dos preguntas, quizás, pueden responderse mejor mediante una breve revisión de los estudios de la Motivación en el Trabajo, de la Cultura Organizacional, del Clima Organizacional, de la Satisfacción Laboral, y de la Calidad de Vida Laboral.

Al hacer referencia a la **Motivación en el Trabajo**, nos damos cuenta de que muchos de los indicadores asociados a la misma se conceptualizan en términos de la satisfacción de distintos tipos de necesidades individuales tales como la de existencia, poder, afiliación o logro en función de habilidades, aptitudes y el tipo, la importancia y la variedad de la tarea por ser realizada. Igualmente, el término se asocia al inicio y mantenimiento de una conducta dirigida hacia el logro de una meta. Por ejemplo, Campbell y Pritchard (1976; p. 65) proponen que la motivación laboral sea entendida como "una etiqueta para los determinantes de (a) la decisión de iniciar un esfuerzo para realizar una cierta tarea, (b) la decisión de expandir una cierta cantidad de esfuerzo y (c) la decisión de persistir en la expansión del esfuerzo durante un período de tiempo".

Davis y Newstrom (1991), nos hablan de siete modelos de Motivación. El primero de ellos se fundamenta en la jerarquía de necesidades humanas de Maslow (1943), en donde los incentivos motivacionales deberían satisfacer necesidades básicas del ser humano. El segundo modelo, el de Herzberg y sus colaboradores (1957), denominado "Higiene y Motivación", igualmente se fundamenta en elementos o componentes del contexto laboral que satisfacen otra clase de necesidades. El tercer modelo, denominado ERC de Alderfer (1976), toma en cuenta las necesidades de existencia, de relación y de crecimiento. El cuarto modelo, el de Lawler (1973), rompe con esta tradición y se fundamenta en las expectativas del individuo y la importancia o valor (valencia) que éste asignara a diferentes constituyentes de su entorno laboral. El Modelo de Autoeficacia de Bandura (1977; 1989b), el cual se desarrolla dentro del marco de la Teoría Social-Cognitiva, también enfatiza la importancia de las expectativas. Un sexto modelo, el de Equidad de Stacy Adam (1965), se centra en la recompensa justa en relación con la tarea y el esfuerzo o cantidad de trabajo realizado por el empleado en relación con sus colegas. El séptimo modelo descrito por Davis y Newstrom, el de Atribución, derivado de los trabajos de Heider en los años 50, se fundamenta en la auto evaluación del desempeño del empleado de su tarea tomando en cuenta cuatro factores: 1) habilidad; 2) esfuerzo; 3) dificultad de la tarea y ; 4) suerte.

Por su parte Schein (1982; p. 46), afirma que "la conducta humana y la motivación no se pueden entender, a menos que se miren desde una perspectiva socio-lógica-situacional y de desarrollo", incorporando, de esa manera, las ideas de Maslow (1943; 1971). De acuerdo con Schein (1982), la motivación se enmarca dentro de los parámetros de un contrato psicológico y afirma "que la gente trabaje eficientemente, genere compromiso, lealtad y entusiasmo por la organización y sus objetivos y se sienta satisfecha de su trabajo, depende en gran parte de dos condiciones: 1) la medida en que se compaginen las expectativas del individuo en relación a lo que la organización le puede dar y a lo que él le puede dar a la organización a cambio, y las expectativas que la organización tiene de lo que puede dar y de lo que puede recibir a cambio y; 2) la naturaleza de lo que en realidad se intercambia (suponiendo que existe algún acuerdo) - dinero a cambio de tiempo laboral extra; satisfacción de necesidades sociales a cambio de más trabajo y/o más lealtad; oportunidades de alcanzar autoactualización y encontrar un empleo interesante a cambio de más productividad, alta calidad del trabajo y esfuerzo creativo puesto al servicio de los objetivos de la organización: o muchas otras combinaciones". (p. 93).

Como se puede observar, a partir del modelo de Lawler (1973), la percepción adquiere un papel fundamental en la conceptualización y la medición de la motivación. En consecuencia sus resultados, con frecuencia, se expresan en grados o niveles de satisfacción

asociados a una serie de factores presentes en el ambiente de trabajo. En este caso la actitud de satisfacción manifestada constituye un impulsor motivacional por cuanto, de acuerdo con Eagly y Chaiken (1993; p. 20), "las actitudes permiten que las personas maximicen las recompensas y minimicen los castigos presentes en sus ambientes". Este aspecto afectivo de la actitud está reflejado en la siguiente afirmación de Mathieu (1991), en Pérez y Salom (1993; p. 23), quien señala que "la motivación al logro puede influenciar la manera como se percibe el ambiente y, por lo tanto afecta directamente las reacciones afectivas tales como la satisfacción laboral".

El propósito fundamental de este tipo de estudio es la identificación y/o modificación de aquellas variables que constituyen incentivos positivos o negativos presentes en el contexto laboral que pueden incidir en la permanencia del empleado dentro de la compañía. Dichos incentivos también pueden influir en la satisfacción del empleado y, por ende, en su participación y productividad. La investigación en el área de la motivación laboral refleja plenamente la definición conceptual de Young (1961, en Cofer y Appley, 1971; p. 20), quien postula que la motivación es "el proceso para despertar acción, sostener la actividad en progreso y regular el patrón de la actividad". También concuerda con lo postulado por Campbell y Pritchard (1976; p. 65) quienes afirman que: "La motivación tiene que ver con un conjunto de relaciones entre variables dependientes

e independientes que explican la dirección, amplitud y persistencia de la conducta del individuo, controlando por los efectos de aptitud, destrezas y comprensión de la tarea y las restricciones ambientales”.

Los alcances de los estudios de motivación en el trabajo tienden a abarcar a una determinada organización o clase de organización, y los grados de satisfacción o insatisfacción expresados por los empleados están sujetos a actividades laborales realizadas y aspectos estructurales y/o administrativos de la compañía. Aunque algunos autores como Dreher (1982), y Davis y Newstrom (1991), entre otros, han propuesto un modelo de macro-motivación en el cual se toma en cuenta el medio externo de la empresa en el estudio de la motivación laboral, generalmente la investigación de la motivación no examina el entorno de la compañía a menos que exista en él algún elemento relacionado directamente con el contexto laboral, como por ejemplo, el horario de trabajo y su incidencia en su tiempo familiar, o tiempo de descanso u horas de sueño (Ver Toro, 1993).

Es conveniente señalar que los estudios de la motivación en el trabajo no pretenden describir situaciones en su totalidad sino buscan identificar los “incentivos” o “impulsores motivacionales”. Sin embargo, son estudios extremadamente útiles por cuanto permiten determinar la variación de motivación en función de modificaciones introducidas en el ámbito laboral a fin de incrementar la productividad o eficacia.

Los indicadores de la productividad, por su parte, tienden a conceptualizarse en términos de cantidades de productos manufacturados y/o vendidos, el número de horas-persona requerido para la fabricación de un determinado producto o el número de clientes atraídos dentro de un determinado tiempo. De acuerdo con Davis y Newstrom (1991; p.17), la productividad “es la relación que existe entre la producción total o el resultado final (“output”) y los recursos - tiempo, dinero y esfuerzo (“Input”) utilizados para lograrla”. Desde esta perspectiva la productividad resulta ser una medida de eficiencia. Al mismo tiempo la productividad está estrechamente ligada a aquellos factores que redundan en beneficios económicos directos e indirectos para la empresa. Los métodos empleados en el estudio de la productividad tienden a ser descriptivos y se apoyan fundamentalmente en datos cuantitativos como balances anuales, registros de accidentes, tasas de rotación, índices de incremento de ventas e índices de ausentismo, entre muchos otros.

Por cuanto la productividad enmarcada dentro de los parámetros del Desarrollo Organizacional con frecuencia se examina desde el punto de vista de la Cultura Organizacional, sería conveniente discutir algunas de sus características más relevantes. Entre los primeros en conceptualizar la cultura organizacional se encuentra Pettigrew (1979; p. 574) quien la define como “el sistema de significados operantes por un determinado grupo de personas y aceptados pública y colectivamente por

los empleados. Este sistema de términos, formas, categorías e imágenes, permite que las personas puedan interpretar sus propias situaciones". Robbins (1987), por su parte opina que "la cultura organizacional designa un sistema de significado común entre los miembros que distingue a una organización de otras". Dicho sistema está conformado por siete características fundamentales: 1) autonomía individual; 2) estructura (normas y reglas de la empresa); 3) apoyo demostrado por la gerencia a subordinados; 4) identidad; 5) desempeño-recompensa; 6) tolerancia al conflicto y; 7) tolerancia del riesgo. Según el autor, estas características, al ser combinadas, revelan la esencia de la cultura de la organización.

Katz y Rosenzweig (1980) y Robbins (1987) coinciden en destacar la importancia de las actitudes, creencias y valores en la cultura organizacional. De acuerdo con Katz y Rosenzweig (1980; p. 703), "La cultura organizacional es el conjunto de valores, creencias y entendimientos importantes que los miembros tienen en común. La cultura ofrece formas definidas de pensamiento, sentimiento y reacción que guían la forma de decisiones y otras actividades de los participantes en la organización". Para Robbins (1987; p. 440), la cultura organizacional es "un sistema de valores que son para y compartidos por todos los miembros de una organización". Por su parte, Chiavenato (1988), plantea que la cultura {organizacional} puede reconocerse al examinar las actitudes, creencias y opiniones que las personas se transmiten en forma cotidiana; incluye

las tradiciones, las prácticas establecidas durante largo tiempo, que se han convertido en las formas usuales de interrelacionarse y resolver los problemas. Son las reglas y lineamientos que indican a los miembros cómo participar, qué hacer y qué no hacer.

Schein (1990), por su parte, demuestra una orientación antropológica en su definición al subrayar la importancia de "una historia compartida" y de "una estabilidad temporal" y afirma que la cultura está constituida por "un patrón de proposiciones básicas, inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo cualquiera, mientras aprende a vencer los problemas involucrados en el proceso de la adaptación a los factores externos y la integración entre sus miembros, el cual ha funcionado y, por ello, se considera como válida y, en consecuencia es señalada a los nuevos miembros de la sociedad como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación con los problemas que enfrentan". (p. 111). Hofstede (1980) y Hofstede, Neujim, Ohayv y Sanders (1990), por su parte, también incorporan ciertos conceptos antropológicos en su conceptualización y describen la cultura organizacional en términos de las percepciones subjetivas de los empleados de las prácticas (ritos y héroes) y políticas administrativas (metas y misión) de la empresa. Por su parte, Ciampa (1993, p. 64) afirma que "la cultura es algo a lo cual contribuyen todos los empleados de la organización y tiene que ver con perpetuar un estilo de hacer las cosas o cambiarlo durante un largo período". Para Schneider;

Gunnarson y Niles-Jolly (1994) la cultura organizacional se refiere al patrón global de los valores, creencias y principios éticos de la empresa. Afirman además que "la cultura está creada y transmitida primordialmente por los empleados quienes comparten sus interpretaciones de los eventos cotidianos". (p. 19). Es más, opinan estos autores, "Las características culturales que se atribuyan a la organización se transforman en las características organizacionales cuando los empleados comparten sus creencias acerca de la gerencia. Mientras más se discuten las cualidades de la gerencia, más tendencia a que se transformen en cualidades propias de la organización". (p. 19).

Es importante mencionar algunas de las funciones que cumple la cultura organizacional e indicar cómo incide en la efectividad de la empresa e, indirectamente en el desempeño individual. Según Robbins (1987) la cultura cumple con la función: a) de definir los límites entre una organización y otra; b) de facilitar la transmisión de un sentido de identidad y; c) de crear un compromiso personal. Igualmente, contribuye al incremento de la estabilidad del sistema social, al mantener unida la organización. Proporciona normas y controla y modela las actitudes y el comportamiento. De acuerdo a Katz y Rosemzweing (1980, p. 707), "Los valores compartidos también generan motivación, cooperación y compromiso. Esto puede conducir a un desempeño organizacional eficiente y efectivo". En cuanto al desempeño del empleado, Robbins (1987, p. 457), opina que, "la

relación entre cultura y desempeño es menos clara, aunque en varios estudios se ha descubierto una relación entre ambos. Pero la relación está moderada por la tecnología de la organización. El desempeño será mejor cuando la cultura concuerde con la tecnología. Si aquella es informal, creativa y apoya la aceptación de riesgos y de conflicto, el desempeño será superior.

Un estudio típico de la productividad, enfocado desde la perspectiva de la cultura organizacional, es el de Peters y Waterman, de la "Harvard School of Business", cuyos resultados se publicaron en 1984, en el libro titulado En Busca de la Excelencia. El objetivo principal de dicha investigación era la identificación de los factores organizacionales que contribuyesen al éxito económico, al crecimiento y/o a la permanencia temporal de una u otra organización. La comparación de los resultados de las diferentes empresas estudiadas permitió identificar varios elementos, estrictamente organizacionales o corporativos, que incidían en el éxito económico de una empresa en particular.

Otro estudio comparativo fue llevado a cabo por Hofstede y sus colaboradores (1990) en dos países europeos. Este constituyó una investigación transcultural en el ámbito organizacional a partir de cinco empresas holandesas y cinco empresas danesas entre 1985 y 1986, a fin de indagar si las diferencias encontradas en la cultura organizacional de las diferentes compañías reflejaban diferencias culturales nacionales.

Debido a que diversos factores asociados con la productividad se han identificado a través de los estudios de la cultura organizacional, dichos estudios ocupan una posición importante dentro del campo de la investigación organizacional ya que, según Drucker (1991, en Tapscott y Caston, 1995, P. 7), "la productividad dominará el pensamiento administrativo durante muchas décadas y, en lo fundamental, determinará el desempeño competitivo de las compañías".

En cuanto al **Clima Organizacional**, el mismo se apoya fundamentalmente en la percepción y la evaluación del ambiente social de la organización en relación con aspectos estructurales de la misma. Payne y sus colaboradores (1971; en Payne y Pugh, 1976), se encuentra entre los primeros en definir el clima organizacional como un concepto molar, el cual refleja el contenido y la fuerza de los valores, normas, actitudes, conductas y sentimientos prevalentes entre los miembros de un sistema social. Afirma también que este conjunto de respuestas comportamentales y psicosociales puede ser medido mediante las percepciones de los miembros del sistema utilizando técnicas cuantitativas tales como cuestionarios auto-administrados y entrevistas estructurales de respuesta cerrada, o técnicas cualitativas como las narraciones o la observación participante.

Otros pioneros en la investigación del clima organizacional, Campbell, Dunnette, Lawler y Weick (1970),

descubrieron cuatro dimensiones principales del mismo: a) autonomía individual; b) grado de estructuralización del puesto; c) orientación de la recompensa y; d) consideración, calidez y apoyo. Para Pritchard y Karasick (1973, en Batlis, 1980) el clima organizacional es una propiedad del ambiente interno de la organización, relativamente estable en el tiempo, la cual lo distingue de otras organizaciones y es el resultado del comportamiento y de las políticas de sus miembros. Por su parte, Batlis (1980) indica que el clima organizacional puede ser conceptualizado como una variable interviniente influenciada por características organizacionales tales como estilo de liderazgo y actividades laborales específicas. Dicha variable, a su vez, influye en el desempeño individual y actitudes hacia el trabajo. Este mismo autor asegura que las percepciones del clima no son evaluaciones de los eventos y condiciones ambientales, sino que constituyen descripciones de los mismos.

Más reciente, Brunet (1987), afirma que varias propiedades grupales, tales como "liderazgo", "normas", "roles", "cohesión grupal", "procesos grupales" y "estructura grupal", conjuntamente con los procesos organizacionales (evaluación de rendimiento y toma de decisiones, (entre otros) contribuyen al clima organizacional. Por eso, afirma Brunet, al igual que Glick (1983) y Moran y Volkwien (1988), que su medición ha de ser perceptual y multidimensional. Otros autores que también enfatizan el aspecto perceptual del clima organizacional son Schneider, Gunnarson y Niles-Jolly

(1994; p. 18) quienes conceptualizan el clima como “ la atmósfera percibida por los empleados, la cual ha sido creada por las prácticas, procedimientos y recompensas típicas de la organización”.

La relación entre el clima organizacional y otras variables, tales como motivación, desempeño y efectividad, han sido objeto de estudios durante las últimas décadas. En relación con la motivación y el comportamiento individual, los estudios de Friedlander y Greenberg (1971) y Litwin y Stringer (1966), indicaron que el clima ejercía una influencia significativa sobre dichas variables. El estudio de Moran y Volkwein (1986), reveló que el clima incide de manera importante en la efectividad de la organización y, Batlis (1980), por su parte, descubrió una relación significativa entre clima y satisfacción laboral y la propensión de “abandonar” el trabajo.

De lo expuesto, podemos concluir que el estudio del clima organizacional no tiene como propósito describir la totalidad de la situación, ya que pocas veces toma en cuenta los aspectos materiales y físicos de la infraestructura de la organización e ignora factores comunitarios y/o familiares del trabajador. Los indicadores empleados en las investigaciones del clima laboral, en muchos casos, son similares a los utilizados en el estudio de cultura organizacional, en el sentido de que hacen referencia a la naturaleza percibida de los “ritos y héroes” (las prácticas o la manera de hacer las cosas), enfatizando aspectos de relaciones interpersonales, tanto a

nivel formal como informal. El liderazgo, los estilos comunicacionales, al igual que los canales de comunicación, son de particular interés para las investigaciones de clima organizacional. Debido a que se ha demostrado una relación entre el clima de la organización y la efectividad de la misma, entre otros aspectos, los estudios centrados en la medición de estas variables tienen la posibilidad de proporcionar información que puede ser de mucho valor para la gerencia de recursos humanos.

Al igual que la motivación en el trabajo, la **Satisfacción Laboral** ha constituido uno de los aspectos más estudiados dentro del campo del comportamiento organizacional. Las primeras investigaciones en relación con la satisfacción en el trabajo, según Pérez y Salom (1993), afirmaban que las características propias de la tarea ejercían la mayor influencia en el nivel de satisfacción del empleado con su trabajo. Tumer y Lawrence (1965), Hackman y Lawler (1971), y Hackman y Oldham (1975) desarrollaron modelos conceptuales dentro de esta corriente.

Sin embargo, a mediados de los años 70, surge una segunda corriente, la cual, según Pérez y Salom (1993; p. 22), reconoce la importancia de las “características disposicionales de las personas como una variable importante en la satisfacción laboral”. Señalan estas mismas autoras que Locke (1976), por ejemplo, concibe la satisfacción laboral como un estado emocional. En la década de los 80, Staw, Bell y Clausen (1986) muestran un renovado interés por

la perspectiva disposicional y abogan por una mayor investigación acerca de la relación satisfacción laboral-características disposicionales, ya que en su opinión, "La persona puede traer una disposición negativa o positiva al lugar de trabajo, procesar la información sobre la tarea de manera tal que sea consistente con dicha disposición y, como resultado sentirse satisfecha o insatisfecha". (p. 61). Por su parte, Salom y D'Anello (1992; en Pérez y Salom, 1993), conceptualizan la satisfacción laboral en términos de dos clases de sentimientos: agrado y disfrute. El primero de ellos se describe como "...la sensación perceptual de tipo contemplativo según la cual a uno le gusta o le es grato algo", mientras que el segundo se refiere a "... un componente volitivo de intencionalidad conductual, según el cual la persona tiene que interactuar con el objeto del disfrute, vivenciándolo". (p. 23).

Kalleberg (1977), desde una perspectiva sociológica definió la satisfacción laboral como "una orientación afectiva global que tiene el individuo hacia los roles laborales que desempeña en la actualidad. Esta conceptualización implica que la satisfacción laboral es un concepto unitario y que los individuos pueden ser caracterizados por una actitud vagamente definida hacia situaciones de trabajo". (p. 126). Para Davis y Newstrom (1991; p. 202), "La satisfacción en el trabajo es un conjunto de sentimientos favorables o desfavorables con los que los empleados perciben su trabajo" y, más adelante afirman que "la satisfacción en el trabajo

puede verse como una actitud general o puede aplicarse específicamente a una parte del trabajo de un individuo". Al igual que Kalleberg (1977), Battis (1980) y Heneman y Schwab (1985), Davis y Newstrom proponen que la satisfacción laboral es un concepto multidimensional al señalar que "Los estudios podrían también dividir su atención entre los elementos que están directamente relacionados con el contenido del puesto (la naturaleza del trabajo) y aquellos que son parte de su contexto (el supervisor, los compañeros de trabajo y la organización). Además, como se puede observar, estas definiciones, fundamentadas en la evaluación perceptual, constituyen una manifestación de lo que Eagly y Chaiken (1993) han denominado la dimensión afectiva de la actitud.

Es importante mencionar que el grado de satisfacción del individuo con su trabajo, no tiene una influencia directa en su desempeño. De acuerdo con Locke (1976; p. 1134), la satisfacción laboral "puede afectar la actitud de la persona hacia la vida en general, hacia su familia y hacia él mismo y puede también afectar su salud física. También puede ser relacionado (indirectamente) con su salud mental y, desempeña un rol causal en el ausentismo y la rotación". Pero, Locke afirma categóricamente que "la satisfacción laboral no ejerce ningún efecto directo sobre la productividad". Davis y Newstrom (1991), comparten esta opinión y señalan que "los trabajadores satisfechos, en realidad, pueden lograr una producción alta, promedio e inclusive baja, pero tenderán a mantener el nivel de desempeño que

previamente les produjo la satisfacción". (p. 207).

Si bien los estudios de motivación laboral y satisfacción en el trabajo frecuentemente pretenden medir las mismas variables, es importante destacar que existe una diferencia importante que los distinguen. De acuerdo a Chems y Davis (1975; en Toro, 1991), "La satisfacción en el trabajo mide la respuesta actitudinal al trabajo actual, sin consideración por el pasado, el futuro o por otras opciones". La motivación, por su parte se centra en identificar y medir los "incentivos" que pueden impulsar una conducta, mostrando de esa manera una orientación hacia el futuro. También es propicio indicar las diferencias entre la satisfacción laboral y el clima y la cultura organizacional. Según Batlis (1980), las percepciones del clima resultan en descripciones de los eventos y condiciones ambientales y no en evaluaciones de los mismos. En cuanto a la cultura de la organización, Robbins (1987; p. 440), señala que "La cultura organizacional es un término descriptivo. Denota la manera en que los trabajadores perciben diferentes características de la empresa, no el hecho de que les gusten o no". De acuerdo con este mismo autor, "la medición de la satisfacción en el trabajo pretende cuantificar la respuesta afectiva a los aspectos de ambiente laboral". En síntesis, los estudios de satisfacción laboral tienen el objetivo primordial de descubrir la actitud del empleado hacia múltiples aspectos de su entorno laboral a fin de identificar aquellos elementos que se pueden convertir en "motivantes"

a través de la optimización o mejora de los mismos.

Los estudios de la **Calidad de Vida Laboral**, por su parte, pretenden identificar los elementos físicos, materiales y sociales presentes en el medio ambiente, incluyendo, hasta donde sea posible, los componentes del contexto familiar y del contexto comunitario, que producen los mayores grados de satisfacción e insatisfacción entre la población en cuestión y describir detalladamente la situación en su totalidad. Los indicadores, como hemos observado, son de dos clases: objetivos y subjetivos. Los primeros corresponden a los elementos físicos-materiales y sociales de los diferentes niveles de los contextos y los segundos están constituidos por las percepciones y las evaluaciones hechas por las personas de estos elementos. Esto implica la medición de lo que Eagly y Chaiken (1993) denominan la dimensión cognitiva de la actitud conformada por variables ancladas en situaciones concretas. Es importante destacar, que los resultados no se manifiestan como grados de felicidad, los cuales son estados anímicos o emocionales que no necesariamente constituyen el producto de una evaluación cognitiva y racional. Así mismo, el componente afectivo (presente en toda actitud según Martínez, 1993) tampoco se refiere a un estado anímico general, sino corresponde al agrado que produce en la persona algún elemento ambiental en particular.

Igualmente, cabe señalar que el estudio

de calidad de vida laboral no acepta métodos experimentales o cuasi-experimentales. Cualquier modificación que se quiera realizar en las condiciones y situaciones laborales tienen que hacerse a posteriori, es decir, una vez que se ha obtenido la información. En consecuencia, el objetivo del estudio de la Calidad de Vida Laboral es la descripción de una situación laboral dada que, al incluir aspectos familiares y comunitarios, proporciona información amplia y precisa acerca de los factores modificables y no modificables que conforman el ambiente de trabajo, a fin de facilitar la toma de decisiones que permitan maximizar los recursos humanos y materiales de la organización.

En resumen, podemos decir que las investigaciones de la calidad de vida laboral presentan las siguientes características: a) se conceptualizan en términos de la satisfacción, que se expresa a través de la evaluación subjetiva de las condiciones laborales actuales realizadas por el individuo a partir de sus expectativas y aspiraciones; b) su medición es perceptual y consiste en medir la distancia que existe entre la percepción y la evaluación hecha por la persona de las condiciones físicas y sociales presentes en los contextos que integran su medio ambiente, sus aspiraciones para con las mismas y sus

expectativas en obtener o lograr lo aspirado; c) la medición de la dimensión psicosocial se realiza mediante auto-reportes verbales y/o escritos y; d) los resultados se expresan en índices de satisfacción o insatisfacción. (Reimel; p. 186). Aunque los estudios de la calidad de vida en el trabajo se ocupan principalmente de las situaciones y condiciones presentes en el contexto laboral y la actitud de la persona hacia las mismas, la orientación de la investigación debe ser sistémica-ecológica, a fin de poder abarcar más de un contexto o microsistema. La investigación debe tomar en cuenta diversos aspectos del contexto familiar y del contexto comunitario y, como requisito sine qua non, el estudio debe ser capaz de precisar las áreas y los elementos que constituyen las debilidades y/o las fortalezas de la empresa.

En cuanto a los aspectos que diferencian las investigaciones desarrolladas desde la perspectiva de la calidad de vida de otras investigaciones que también se valen de constructo "actitud" (frecuentemente expresada en grados de satisfacción), los mismos pueden ser determinados en función de cuatro variables: a) objetivos que persiguen; b) focalización principal; c) método y; d) alcances del estudio.

Cuadro 1: Comparación de Objetivos

OBJETIVOS	M	CO	CL O	S	CV
Identificar y describir aspectos laborales que constituyen incentivos	<u>X</u>				
Identificar y describir prácticas y metas involucradas en eficiencia y productividad		<u>X</u>			
Identificar y describir los componentes del ambiente social		x	<u>X</u>		
Identificar y describir aspectos laborales que agradan y/o desagradan			x	<u>X</u>	
Identificar y describir elementos físicos, materiales y sociales del contexto laboral					<u>X</u>
Identificar y describir elementos físicos, materiales y sociales del mesosistema					<u>X</u>
Conocer y describir las relaciones interpersonales del contexto laboral			<u>X</u>		x
Conocer la actitud del individuo hacia aspectos involucrados en la tarea				<u>X</u>	x
Conocer la actitud del individuo hacia los componentes del ambiente social laboral			<u>X</u>		x
Conocer la actitud del individuo hacia elementos físicos, materiales del contexto laboral				<u>X</u>	<u>X</u>
Conocer la actitud del individuo hacia componentes del mesosistema					<u>X</u>
Conocer la actitud del individuo hacia las actividades laborales				<u>X</u>	x
Conocer la actitud del individuo hacia diversos aspectos de su vida familiar					x
Conocer la actitud del individuo hacia diferentes aspectos de su vida social					x
Obtener una visión global de situaciones y condiciones del contexto laboral					<u>X</u>
Obtener una visión global de situaciones y condiciones de la vida en general					x

M: Motivación C O: Cultura Organizacional CL O: Clima Organizacional S: Satisfacción C: Calidad de Vida
X: Objetivos principales x: Objetivos secundarios

Relativo a los objetivos de los cinco tipos de estudio, como se puede observar en el cuadro 1, los estudios de la calidad de vida en el trabajo, en comparación con los otros cuatro persiguen el mayor número de objetivos: seis principales y seis secundarios. Los estudios de motivación laboral y de cultura organizacional proponen un sólo objetivo principal y el estudio del clima organizacional y de satisfacción laboral plantean tres y cuatro respectivamente. En cuanto a los objetivos secundarios, se observa que la investigación de la cultura y el clima organizacional persiguen uno mientras que el estudio de la satisfacción laboral no persigue un objetivo secundario. Igualmente, como se puede apreciar

en el cuadro, diferentes estudios pueden plantear objetivos muy similares. Tal es el caso de los estudios de clima organizacional y los estudios de la calidad de vida en donde dos de los objetivos principales del primero constituyen objetivos secundarios del último. En cuanto al estudio de la satisfacción laboral y el estudio de la calidad de vida, los dos comparten un objetivo principal y dos de los seis objetivos secundarios del estudio de calidad de vida constituyen objetivos principales de la satisfacción laboral. Esto permite inferir que los estudios de calidad de vida, por tener un mayor número de objetivos, tienen la posibilidad de detectar y evaluar algunos de los aspectos pertenecientes al clima de la

organización y algunos componentes de la satisfacción laboral. Cabe destacar además, que los estudios de la calidad de vida plantean un mayor número de objetivos centrados en la medición de la dimensión psicosocial (actitud). Al mismo tiempo, conviene señalar que el estudio de la calidad de vida en el trabajo se distingue de los demás al ser el único que plantea como objetivo la obtención de una visión global de situaciones y condiciones de la vida dentro y fuera del contexto laboral.

Al hacer referencia a los aspectos laborales, organizacionales y psicosociales tomados en consideración por cada uno de los estudios, una vez más, el estudio de calidad de vida en el trabajo acusa el mayor número. Según la información resumida en el Cuadro 2, que se presenta seguidamente, tres de

los estudios examinan aspectos organizacionales, pero solamente los estudios de cultura organizacional lo consideran como aspecto de mayor importancia. También, como se puede apreciar en el mismo cuadro, con excepción de los estudios de cultura organizacional, todos los demás consideran de mayor importancia la actitud u opinión del empleado acerca de diferentes aspectos laborales. Es decir, los estudios de cultura organizacional se centran en la descripción de las características socio-ambiental-administrativas mientras que los otros enfatizan la percepción y la evaluación de dichas características. Los estudios de calidad de vida en el trabajo se interesan por un mayor número de aspectos laborales y no laborales que los otros estudios, hecho que los tipifican y los diferencian de los otros cuatro.

Cuadro 2: Comparación de Focalización de los Estudios

FOCALIZACION	M	CO	CLO	S	CV
Incentivos físicos, materiales y sociales del trabajo	X				
Satisfacción de necesidades individuales en el ámbito laboral				X	x
Características culturales organizacionales (ritos, héroes, historia compartida, etc.)		X			
Indicadores de eficiencia y productividad		x			
Percepción de relaciones interpersonales en el contexto laboral			x		x
Estilos gerenciales		x	x		
Canales y formas de comunicación			x		
Sueldo y salarios	X			X	x
Evaluación de diversas situaciones y condiciones presentes en el contexto laboral				x	X
Evaluación de diversas situaciones y condiciones presentes en el contexto familiar					x
Evaluación de diversas situaciones y condiciones presentes en el contexto comunitario					x
La actitud (u opinión) del empleado acerca de aspectos laborales	X		X	X	X
Aspectos organizacionales	x	X	x		

M: Motivación C O: Cultura Organizacional CL O: Clima Organizacional S: Satisfacción C: Calidad de Vida
X: Mayor importancia x: Menor importancia

Como lo evidencia la información presentada en el Cuadro 3, a continuación, existen escasas diferencias entre los cinco estudios en cuanto a los aspectos metodológicos. Con la excepción de los estudios de motivación en el trabajo, los cuales aceptan métodos experimentales y/o cuasi experimentales, los demás estudios son de tipo ex post facto. Todos los estudios (incluyendo el de motivación) pueden realizarse mediante estudios de campo, con dos tipos de

muestra (intencional y probabilística) y utilizan técnicas cuantitativas para obtener la información. El estudio de la cultura organizacional es el único que no intenta medir actitudes y el único que incorpora indicadores econométricos en su diseño. En resumen, podemos concluir que, en cuanto a esta variable, los estudios de calidad de vida laboral no acusan diferencias significativas en relación con los demás.

Cuadro 3: Comparación de Aspectos Metodológicos

ASPECTOS METODOLOGICOS	M	CO	CLO	S	CV
Experimental/cuasi-experimental	x				
Ex post facto - descriptivo	X	X	X	X	X
Estudio de casos		x	x		x
Estudio de campo	x	x	x	x	X
Encuesta con muestra probabalística	x	x	x	x	x
Encuesta con muestra intencional	x	x	x	x	x
Técnicas cualitativas para recolectar datos	x	x	x	x	x
Técnicas cuantitativas para recolectar datos	x	x	x	x	x
Medición perceptual	X	X	X	X	X
Medición de actitudes	X		X	X	X
Medición de factores económicas		x			
Análisis de contenido	x	x	x	x	x
Estadísticos paramétricos	x	x	x	x	x
Estadísticos no-paramétricos	x	x	x	x	x

M: Motivación C O: Cultura Organizacional CL O: Clima Organizacional S: Satisfacción C: Calidad de Vida
 X: Usado con mayor frecuencia x: Usado según diseño

Como se puede apreciar en el Cuadro 4; en comparación con los estudios de motivación en el trabajo, cultura y clima organizacional, y los estudios de satisfacción laboral, los alcances de los estudios de la calidad de vida son más amplios. Esto, sin duda, se debe a que

incluyen variables que pertenecen a un conjunto de contextos (mesosistema). Por otra parte, los estudios de calidad de vida en el trabajo no pretenden abarcar las políticas administrativas de la organización ni tratar elementos de eficiencia y/o productividad.

Cuadro 4: Comparación de Alcances

ALCANCES	M	CO	CLO	S	CV
Un determinado ámbito laboral (departamento-división)	X		X	X	X
Una determinada organización	X	X	X	X	X
Dos o más ámbitos laborales	X	X	X	X	X
Dos o más organizaciones	X	X	X	X	X
Aspectos sociales del contexto laboral			X		X
Aspectos físicos, materiales y sociales del contexto laboral	X	X		X	X
Aspectos físicos, materiales y sociales de los contextos familiar y comunitario					X
Aspectos de la tarea o posición	X			X	X
Las políticas administrativas de la organización			X	X	X
Sueldos, salarios y prestaciones sociales	X			X	X
Nivel de participación del empleado en la toma de decisiones				X	X
Condiciones físicas, materiales y sociales del medio ambiente					X
Aspectos de productividad y eficiencia	X	X			
Políticas administrativas y metas de la organización		X	X	X	
Prácticas y costumbres de la organización		X	X		X

M: Motivación C O: Cultura Organizacional CL O: Clima Organizacional S: Satisfacción C: Calidad de Vida

CONCLUSIONES

Con base en lo expuesto, podemos concluir que los estudios de la calidad de vida laboral se distinguen de los otros cuatro en virtud de diferencias importantes en cuanto a los objetivos que persiguen, focalización principal de la investigación (tipo y número de variables) y los alcances de cada tipo de estudio. En cuanto a aspectos metodológicos, tenemos que concluir que no existen importantes diferencias metodológicas entre los cinco estudios examinados.

Referente a la primera de las diferencias encontradas, los objetivos, es evidente que los estudios de la calidad de vida laboral persiguen el mayor número de

objetivos por cuanto intenta ofrecer una visión global (desde la perspectiva del empleado) de situaciones y condiciones presentes no sólo en su contexto laboral sino aquellas provenientes de otros contextos que conforman su medio ambiente. Esta característica implica, a su vez, que los estudios de la calidad de vida laboral no pretenden profundizar en un área específica del contexto laboral, como es el caso de los estudios de la satisfacción laboral, de motivación en el trabajo y del clima organizacional cuyos objetivos por lo general, se limitan a la identificación y descripción de aspectos netamente laborales. Los estudios de la calidad de vida laboral tampoco asumen la tarea de identificar y describir los componentes de la cultura de la

organización. Sin embargo cabe señalar que la percepción y evaluación hecha por la persona, de roles y actividades laborales proporciona, aunque de manera indirecta, información sobre algunos aspectos culturales de la empresa.

En cuanto a la focalización de las investigaciones se observa que los estudios de la calidad de vida laboral se centran en la dimensión psicosocial, siendo los indicadores utilizados más numerosos y más variados. Esto se debe a que, en los estudios de la calidad de vida laboral, se busca la integración de tres clases de variables: a) las objetivas, referentes a los aspectos físico-materiales y sociales del contexto laboral (y demás contextos bajo estudio); b) las subjetivas, referentes a la percepción y evaluación hecha por la persona de dichos aspectos y; c) las sociodemográficas, referentes a las condiciones particulares de los empleados en términos de edad, género, departamentos, años de servicio, etc. De esto podemos inferir que constituyen estudios de mayor envergadura y, por ende, estudios más complejos y costosos.

Relativo a los alcances de los diferentes estudios, se hace evidente que los estudios enfocados desde la perspectiva de la calidad de vida laboral abarcan un mayor número de contextos, instancias laborales y/o organizacionales, lo que permite concluir que proporcionan una visión global de las condiciones y situaciones de vida experimentadas cotidianamente por la persona, tanto dentro como fuera de su lugar de trabajo. Esto quiere decir que las áreas críticas y las fortalezas y las debilidades de la empresa, y del entorno, se pueden precisar fácilmente, permitiendo que los aspectos positivos sean desarrollados y que los negativos reciban el tratamiento apropiado. Por último, cabe destacar que la información proporcionada por el estudio de la calidad de vida en el trabajo tiene la posibilidad de orientar futuras investigaciones de aspectos más específicos, tales como la satisfacción del empleado con componentes de la infraestructura, la tarea o las relaciones interpersonales de una unidad de la organización en particular y puede orientar la implementación de programas destinados a contribuir al mejoramiento de la calidad de vida del empleado.

REFERENCIAS

- Adams, S. (1965). Inequity in social exchange. En: L. Berkowitz (Ed.), **Advances in Experimental Social Psychology**, Vol. 2 (pp. 265-299). New York: Academic Press.
- Alderfer, C. (1976). An empirical test of a new theory of human needs. **Organizational Behavior and Human Performance**, 4.
- Bandura, A. (1977). **Social learning theory**. Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall.
- Bandura, A. (1986). **Social foundations of thought and action: a social cognitive theory**. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, Inc.
- Bandura, A. (1989). Perceived self-efficacy in the exercise of personal control agency. **The Psychologist**, 10.
- Battis, N. (1980). The effect of organizational climate on job satisfaction, anxiety and propensity to leave. **The Journal of Psychology**, 104.
- Berlin, M. y Reimel, S. (1993). Cultura corporativa y compromiso organizacional en compañías multinacionales: Consideraciones teóricas y prácticas. **Revista AVESPO**, XVI, (1, 2, 3).
- Botero, E. (1988). Propuesta para un programa de consejería ocupacional. **Revista Interamericana de Psicología Ocupacional**, 7, (19).
- Brunet, L. (1987). **El clima de trabajo en las organizaciones**. México: Editorial Trillas.
- Buck, R. (1985). Prime Theory: An integrated view of motivation and emotion. **Psychological Review**, 92.
- Campbell, J. Y Pritchard, R. (1976). Motivation theory in industrial and organizational psychology. En: M. Dunnette (Ed.) **Handbook of industrial and organizational psychology**. Chicago: Rand-McNally.
- Campbell, J.; Dunnette, M.; Lawler, E.; y Weick, T. (1970). **Managerial behavior, performance and affectiveness**. New York: McGraw-Hill.
- Canino de L., E. y Guarino, L. (1992). El fenómeno del estrés en el contexto laboral. **Argos**, (16), octubre.
- Cherns, A. y Davis, L. (1975). **The quality of working life**. New York: The Free Press.
- Chiavenato, I. (1988). **Administración de Recursos Humanos**. México: McGraw-Hill.
- Ciampa, D. (1993). **Calidad Total**. Wilmington, DEL.: Addison-Wesley Iberoamericana.
- Cofer, C. y Appley, M. (1971). **Psicología de la motivación: teoría e investigación**. México: Editorial Trillas.
- Davis, K y Newstrom, J. (1991). **El comportamiento humano en el trabajo: comportamiento organizacional**. México: Editorial Trillas.
- Dreher, G. (1982). The impact of extra-work variables on behavior in work environments. **Academy of Management Review**. April, 300-304.
- Drucker, P. (1991). The new productivity

- Challenge. **Harvard Business Review**. Noviembre-Diciembre.
- Eagly, A. y Chaiken, S. (1993). **The psychology of attitudes**. Fort Worth, TX.: Harcourt, Brace, Jovanovich College Publishers.
- Friedlander, F. y Greenberg, F. (1971). Effect of job attitudes, training and organization climate on performance in the hard-core unemployed. **Journal of Applied Psychology**, **2**.
- Glick, W. (1983). Conceptualizing and measuring organizational and psychological climate: pitfalls in multilevel research. **Academy of Management Review**, **10**, (3).
- Guest, R. (1979). Quality of work life - learning from tarrytown. **Harvard Business Review**. July-August.
- Hackman, J. Y Lawler III, E. (1971). Individual differences and reactions to job characteristics. **Journal of Applied Psychology**, **59**.
- Hackman, J. Y Oldham, G. (1975). Informational influence as a determinant of perceived task characteristics and job satisfaction. **Journal of Applied Psychology**, **64**.
- Heider, F. (1959). **The psychology of interpersonal relations**. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Heneman, H. G. y Schwab, D. P. (1985). Pay satisfaction; its multidimensional nature and measurement, **International Journal of Psychology**, **20**.
- Herzberg, F.; Mausner, R.; Peterson, O. y Capwell, R. (1957). **Job attitudes: review research and options**. Pittsburgh, PA.; Psychological Services.
- Herzberg, F.; Mausner, B. y Snyderman, B. (1959). **The motivation to work**. New York: John Wiley & Sons.
- Hofstede, G. (1980). **Culture's consequences: international differences in work-related values**. Newbury Park, CA.: Sage Publications.
- Hofstede, G.; Neujim, B.; Ohayv, D. y Sanders, G. (1990). Measuring organizational cultures: a qualitative and quantitative study across twenty cases. **Administrative Science Quarterly**, **35**, June.
- Kalleberg, A. (1977). Work values and job rewards: a theory of job satisfaction. **American Sociological Review**, **42**.
- Katz, L. y Rosenweig, J. (1989). **Administración en las organizaciones**. México: McGraw-Hill.
- Lawler III, E. (1973). **Motivation in work organization**. Monterey, CA.: Brooks/Cole Publishing Co.
- Lawler III, E. (1975). Measuring the psychological quality of working life: the why and how of it. En: A Chems y L. Davis (Eds.). **The quality of working life**. New York: The Free Press.
- Lawler III, E. (1976). Satisfaction, Equity, and the Quality of Working Life. En: M. Dunnette (Ed.). **Handbook of industrial and organizational psychology**. Chicago: Rand-McNally.
- Litwin, G. y Stringer, R. (1968). **Motivation and organizational Climate**. Boston: Harvard Business School.

- Locke, E. (1976). The nature and causes of job satisfaction. En: M. Dunnette (Ed.). **Handbook of industrial and organizational psychology**. Chicago: Rand-McNally.
- Martínez, M. (1993). **El paradigma emergente: Hacia una nueva teoría de la racionalidad científica**. Barcelona: Gedisa.
- Maslow, A. (1943). A theory of human motivation. **Psychological Review**, 50.
- Maslow, A. (1971). **La personalidad creadora**. Barcelona: Kairós.
- Mathieu, J. (1991). Across-level non-recursive model of the antecedents of organizational commitment and satisfaction. **Journal of Applied Psychology**, 76.
- Matteson, M. e Ivancevich, J. (1987). **Controlling work stress; effective human resources and management strategies**. San Francisco: Jossey-Bass Inc., Publishers.
- Moran, E. y Volkwein, J. (1988). Examining organizational in institutions of higher education. **Research in Higher Education**, 28, (4).
- Payne, R.; Pheyshey, D. y Pugh, D. (1971). Organization structure, organizational climate, and group structure: an exploratory study of their relationship in two British manufacturing companies. **Occupational Psychology**, 45, 45-56.
- Payne, R. y Pugh, D. (1976). Organizational structure and climate. En: M. Dunnette (Ed.). **Handbook of industrial and organizational psychology**. Chicago: Rand-McNally.
- Pérez de W., E. y Salom de B., C. (1993). Las motivaciones sociales y la satisfacción laboral. **Revista Interamericana de Psicología Ocupacional**, 12, (1).
- Peters, T. y Waterman, R. (1984). **En busca de la excelencia**. Bogotá: Editorial Norma.
- Pettigrew, A. (1979). On Studying organizational cultures. **Administrative Science Quarterly**, 24, 570-581.
- Pritchard, R. y Karasick, B. (1973). The effects of organizational climate on managerial job performance and job satisfaction. **Organizational Behavior and Human Performance**, 9, 126-146.
- Reimel, S. y Muñoz, C. (1990). Un modelo conceptual para la medición de la dimensión psicosocial en la evaluación de la calidad de vida. **Comportamiento**, 1, (2).
- Reimel, S. (1991). Calidad de vida percibida del profesorado de la Universidad Simón Bolívar. **Revista Interamericana de Psicología Ocupacional**, 10, (2).
- Reimel, S. (1992). Estudios de calidad de vida: características y objetivos. **Argos**, 16, octubre.
- Reimel, S. (1992). Calidad de vida percibida del profesorado de la Universidad Simón Bolívar: resultados de una prueba piloto. **La Educación: Revista Interamericana de Desarrollo Educativo de la OEA, I-III**, (111-113).
- Robbins, S. (1987). **Comportamiento organizacional**. México: Prentice. Hall Hispanoamericano.

- Salom de B., C. y D'Anello, S. (1992). Motivación de logro, actitud hacia el trabajo, satisfacción laboral y estrés. **Memorias EVEMO 4**.
- Schein, E. (1982). **Psicología de la organización**. México: Prentice-Hall Hispanoamericana, S. A.
- Schein, E. (1990). Organizational culture. **American Psychologist**. {Special Issue}, **45**, (2).
- Schneider, B.; Gunnarson, S. y Niles-Jolly, K. (1994). Creating the climate and culture of success. **Organizational Dynamics**. Summer.
- Staw, B.; Bell, N. y Clausen, J. (1986). The dispositional approach to job attitudes: a lifetime longitudinal test. **Administrative Science Quarterly**, **31**, 56-77.
- Tapscott, D. y Caston, A. (1995). **Cambios de paradigmas empresariales**. Caracas: McGraw-Hill.
- Toro Alvarez, F. (1993). Motivación para el trabajo, diferencias individuales en el comportamiento instrumental. Ponencia en el Congreso Interamericano de Psicología. Santiago, Chile, 4 - 9 de julio de 1993.
- Toro Alvarez, F. (1991). Calidad de vida en el trabajo: concepto, alcances e implicaciones. **Revista Interamericana de Psicología Ocupacional**, **10**, (1).
- Turner, A. y Lawler III, E. (1971). Conditions under which employees respond positively to enriched work. **Journal of Applied Psychology**, **61**.
- Turner, A. y Lawrence, P. (1965). Individual differences and reactions to job characteristics. **Journal of Applied Psychology**, **59**, 616-622.
- Witt, L. y Nye, L. (1992). Gender and the relationship between perceived fairness or pay or promotion and job satisfaction. **Journal of Applied Psychology**, **77**, (6).
- Young, P. T. (1961). **Motivation and emotion: A survey of the determinants of human and animal activity**. New York: John Wiley & Sons, Inc.