

RECENSIONES DE TESIS

EL MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD DE VIDA LABORAL COMO ESTRATEGIA PARA VIGORIZAR LA CAPACIDAD DE GESTIÓN MUNICIPAL

Tesista:
Carlos Royer Ghiglione

Directora de tesis:
Norma Zandomeni

Esta tesis se ha propuesto analizar mediante un estudio descriptivo, a partir de un trabajo de campo realizado en dos municipios de la provincia de Santa Fe, la influencia de la Calidad de Vida Laboral (CVL) a nivel individual y organizacional. La Calidad de Vida Laboral frecuentemente es considerada como base del desarrollo económico, ya que permite aumentar la producción de los bienes y servicios con una mejor utilización de los factores favorecedores de la misma. Por ello es necesario entender la relación fundamental que existe entre productividad, eficiencia y calidad de vida laboral y cómo de un manejo adecuado puede resultar una mejor posición competitiva en el individuo primero, y en la organización después, para vigorizar la gestión organizacional. La necesidad de establecer un vínculo entre CVL y su influencia en la gestión de los municipios, como así también la satisfacción laboral de las personas, es inminente. Un estudio que dé cuenta de las posibles relaciones existentes entre estas instancias contribuiría, sin dudas,

en la construcción de condiciones más equitativas dentro del nuevo orden globalizado. Una investigación de este tipo puede servir como punto de partida para repensar las bases sobre las que se asientan las condiciones de trabajo actuales en el ámbito público, tratando de determinar en qué medida se adecuan a la noción de trabajo decente.

El objetivo General ha sido presentado como: “Generar conocimiento sobre el posible impacto de variables sociolaborales y biográficas en la percepción de los trabajadores sobre la CVL en la administración pública, como así también sobre su posible influencia en la productividad, como forma de contribuir a la mejora de la calidad y eficiencia en la gestión de las organizaciones públicas”. Para la consecución del objetivo general, se han fijado una serie de objetivos de índole más instrumental (específicos), entre los que se destacan:

- Indagar a valoración de las diferentes dimensiones de la CVL por parte de los agentes de la administración pública.

- Explorar potenciales vínculos entre las distintas dimensiones de la CVL y la productividad de los trabajadores.
- Identificar el posible impacto de variables socio-laborales y biográficas –edad, sexo, nivel de instrucción, antigüedad, área y jerarquía ocupacional, etc.– tanto en la valoración de las dimensiones de la CVL, como en su probable vinculación con la productividad.
- Generar antecedentes para futuras investigaciones sobre la relación entre CVL y productividad para ser utilizados en otros sectores de la administración pública.
- Elaborar una serie de lineamientos básicos orientados a mejorar la gestión de las organizaciones públicas con base en el conocimiento generado sobre CVL.

Entre los elementos conceptuales debatidos en el trabajo figuran los siguientes:

- *La importancia del lugar social del trabajo*: quizá el mayor cambio que ha llegado de la mano de la sociedad del conocimiento es la reconceptualización del trabajo humano, tradicionalmente considerado casi como una prolongación de la máquina, de la tecnología instalada. Sin embargo no es menos importante, como factor clave de éxito, el legado de la revolución industrial referido a la *productividad*, que a partir de la época, tuvo marcada importancia y se conformó como el principal motivador de la organización científica del trabajo. Probablemente uno de los mayores cambios que ha introducido la sociedad de la información es la revisión del concepto de trabajo, una novel concepción del mismo se vincula más con el logro de objetivos, la competencia, la calidad, el clima organizacional y la eficacia entre otros. Las personas siguen preocupándose por obtener un trabajo, y si ya lo tienen, por mantenerlo. Sin embargo, no caben dudas acerca del lugar social del trabajo, por medio de él, las personas pueden
- satisfacer sus necesidades básicas, reafirmar su dignidad, al ocupar un lugar en el que se pueden sentir productivas y además ser útiles a la sociedad (Somavia, 1999).
- *El Impacto de los Cambios Tecnológicos*: el advenimiento de nuevas tecnologías de información y comunicación (TIC) han generado globalmente un cambio científico y tecnológico de gran envergadura, que conlleva a una reingeniería del sistema productivo y del empleo. En este contexto, las tecnologías informáticas, cumplen un rol fundamental en el tratamiento de la información, ya sea para el trabajo administrativo como para la producción.
 - *Trabajadores del conocimiento: un nuevo paradigma*: el nuevo paradigma social postcapitalista abre un nuevo debate acerca de la concepción del trabajo... “el verdadero recurso dominante y factor de producción absolutamente decisivo no es ya ni el capital, ni la tierra ni el trabajo, es el conocimiento”... Dentro de este mismo orden, “en lugar de capitalistas y proletarios, las clases de la sociedad postcapitalista son trabajadores del conocimiento y trabajadores de servicios”... (Drucker 1994)¹. La llamada *Sociedad del Conocimiento* conforma una de las tendencias más notables del presente momento histórico. Si la *formación* se afirma como derecho humano y además constituye un requisito fundamental para el acceso al empleo de calidad, “los procesos de trabajo requieren progresivamente mayor contenido intelectual”. El trabajo fragmentado no corre más porque es antieconómico, las nuevas tecnologías exigen menos especialización y más polivalencia de tareas. La subjetividad del trabajador ahora es fundamental ya que si el mismo no está involucrado, la calidad es mala y hay conflictos. Existe un consenso cada vez mayor acerca de la necesidad de contar con capacitación, y en

este sentido tanto la inversión en educación como en formación constituyen el punto clave para alcanzar el grado necesario de desarrollo económico y social.

• *Trabajo decente*: la tecnologización del trabajo muestra posturas enfrentadas. Rifkin (1996)² considera que las innovaciones tecnológicas, en el ámbito productivo, han dado lugar a una expulsión de la mano de obra asalariada, esta reducción conduce, indefectiblemente, al fin de la sociedad del trabajo entendida como tal. Las consecuencias negativas de este proceso de reemplazo de trabajadores asalariados por nuevas tecnologías se pueden percibir con claridad en el desempleo estructural. Por otra parte la provisión de empleo sin tener en cuenta la calidad y el contenido, no conduce al progreso. En este sentido es preciso tener en cuenta la noción de *trabajo decente* propuesta por la OIT "... que es sinónimo de trabajo productivo, en el cual se protegen los derechos, lo cual engendra ingresos adecuados con una protección social apropiada. Significa también un trabajo suficiente, en el sentido de que todos deberían tener pleno acceso a las oportunidades de obtención de ingresos"... El concepto de trabajo decente propuesto por la OIT se funda sobre los siguientes pilares:

- Trabajo productivo y seguro.
- Respeto por los derechos laborales.
- Ingresos adecuados.
- Protección social
- Diálogo social, libertad sindical, negociación colectiva y participación profesional

• *Calidad de vida laboral*: para que la economía pueda crecer y lograr como resultado la posibilidad de obtener un trabajo decente para cada persona económicamente activa, tendrá que mejorar la productividad, o sea la relación entre la producción obtenida por

un sistema de producción o servicios y los recursos utilizados para obtenerla. Aspectos tales como la CVL, la satisfacción de los empleados, la tecnología, la eficacia, la eficiencia, la capacitación, el clima laboral, la productividad, los esquemas de gestión organizacional y del trabajo, son eslabones de una misma cadena y por lo tanto determinantes dentro de una estrategia para elevar la productividad. De esto se desprende que no puede haber aumento de productividad ante la ausencia de las variables antes mencionadas y viceversa. La preocupación por la CVL cobra un especial interés en la década del 70 en los EE.UU. donde alcanza el reconocimiento social e institucional. La reivindicación de este nuevo movimiento parte de la necesidad de humanizar el entorno del trabajo, prestando especial atención al desarrollo del factor humano y a la mejora de su calidad de vida. A partir de los 90 y hasta nuestros días, la CVL se identifica con *la satisfacción que el trabajo genera al trabajador*, manteniéndose más cercana a centrarse en el individuo. Heskett, (1994), Fernández Ríos, (1999) y por otra parte las que, influidas por las nuevas formas de gestionar los RR HH, conceden un papel destacado a las organizaciones para determinar la CVL, Munduate, (1993), De la Poza, (1998), Lau, (2000).

Así, por ejemplo, Novick y Vasilachis (1983) conciben la CVL como un componente de la calidad de vida en general, que comprende aspectos como la educación, alimentación, vivienda y otras necesidades y, desde esta perspectiva, definen la calidad de vida de trabajo como "el resultado del equilibrio entre los recursos que la organización –inmersa en el contexto social– destina al mantenimiento y expansión y aquellos que utiliza para la retribución de sus dependientes y para mejorar las condiciones en que este trabajo se desarrolla y ejecuta".

Siguiendo la corriente de análisis propuesta por Segurado Torres y Agullo Tomas (op.cit), Casas (2002) considera que la...“Calidad de Vida Laboral implica un concepto pluridimensional que se relaciona con los componentes del trabajo ligados a la satisfacción, la motivación y el rendimiento laboral y que la misma se compone a su vez de dos grandes dimensiones, una objetiva que tiene que ver con el entorno en que se realiza el trabajo y la otra subjetiva, relacionada con las experiencias de los trabajadores”...

ALGUNAS CONSIDERACIONES METODOLÓGICAS

La investigación se realizó sobre la base de un diseño de tipo *No experimental*, siendo además *Transeccional* y *Descriptivo* mediante encuestas a los empleados de dos municipios, las cuales se elaboraron a partir del desarrollo de las preguntas de investigación y en base al cumplimiento de los objetivos propuestos. Las encuestas fueron realizadas en el ambiente natural de trabajo y en un momento determinado. Se consideraron dos *poblaciones* para poder realizar un *análisis comparativo*. Se utilizaron *muestras probabilísticas*, la característica de las mismas, es que todos los elementos de la población tienen al inicio la misma probabilidad de ser elegidos, de esta manera los elementos muestrales serán representativos de los valores de la población. Para la medición de las variables se confeccionó un formulario conteniendo reactivos que permitan evaluar la CVL. Dicho instrumento se diseñó a partir de un criterio de escalas de medición de actitudes tipo *Diferencial semántico*, el cual consiste en exponer una afirmación, y luego dos adjetivos opuestos (bueno/malo, sí/no, costoso/barato, nada/mucho, etc.). Se optó por una encuesta estructurada ya que ésta da más facilidad al encuestado de dar

respuestas, hay uniformidad en el tipo de información obtenida y es más fácil de procesar, simplificando el análisis comparativo. Al final del cuestionario, se realizaron tres preguntas abiertas para evaluar algunos aspectos, que a juicio de los encuestados, podrían ejercer mejoras de la productividad en el trabajo. Las dimensiones utilizadas fueron:

- Derechos Laborales.
- Servicios asistenciales y Sociales.
- Gestión de Políticas y Prácticas de Recursos Humanos.
- Contenido y Organización del Trabajo.
- Condiciones del Entorno Laboral.
- Relaciones con Jefes y Compañeros.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

A manera de síntesis, se asume que la información obtenida y presentada en la Tesis puede constituir el punto de partida para profundizar el diagnóstico y avanzar en el diseño e implementación de acciones orientadas a mejorar la CVL, en tanto, según la perspectiva de los empleados, las mismas serían capaces de ejercer un fuerte impacto positivo en la productividad. Por último, se evalúa pertinente introducir algunas reflexiones que amplíen el sentido que ha querido dársele al trabajo realizado, esbozando algunas alternativas que podrían actuar a manera de recomendaciones. Así, las insatisfacciones detectadas en referencia a la CVL pueden, por un lado, alterar el normal desempeño de las personas afectando el funcionamiento institucional y por ende la gestión municipal, pero, por otro, pueden visualizarse como oportunidades para cambiar y para lograr un mayor desarrollo individual y organizacional. Si bien las posibles mejoras en algunas de las cuestiones identificadas tendrían un fuerte impacto presupuestario, maximizándose el mismo en tiempos de crisis como el actual, en otros casos, se trata

de ir generando un proceso de cambio en los modelos de gestión.

Para ello sería recomendable atender de manera especial al estilo de liderazgo, estableciendo una comunicación más fluida, fomentando la participación y la formación permanente de los empleados, estableciendo una visión compartida con relación al cambio y al desarrollo, estableciendo objetivos simples, pero desafiantes y alcanzables. Los líderes deben revalidarse, procurando la confianza de los trabajadores, tratando a los mismos como actores fundamentales en la elaboración de alternativas de solución a los problemas que se plantean a diario, en un ambiente de trabajo armonioso, fortaleciendo la creatividad, la iniciativa, el trabajo grupal. Claro está, que esta empresa no debe ser únicamente responsabilidad del líder, sino que, en la búsqueda de la misma, el propio individuo debe comprometerse de lleno buscando y creando su propio espacio.

Se trata, en síntesis, de atender a ciertos aspectos que harían al mejoramiento de la Gestión Municipal, como son:

- Impulsar permanentemente la capacitación y desarrollo de los trabajadores.
- Interiorizarse sobre las inquietudes y necesidades de los individuos.
- Compatibilizar los intereses individuales con los organizacionales.
- Reconocer los logros individuales y grupales.
- Fomentar el trabajo grupal.
- Respetar y hacer respetar las particularidades de todas las personas, aceptando su forma de pensar.
- Motivar adecuadamente, analizando lo positivo y lo negativo de la relación laboral.
- Plantear claramente los objetivos y su tiempo máximo para alcanzarlos.
- Transformar la rutina laboral en una actividad creativa.

Para avanzar en este proceso de cambio se visualiza la importancia de atender al desarrollo de Recursos Humanos calificados a fin de que puedan desempeñarse con profesionalidad en la Administración Pública, para lo cual se sugiere la creación de una Unidad Organizativa de Personal, adecuadamente jerarquizada y vinculada directamente al Gabinete Municipal. Esta idea parte de la necesidad de reformulación constante de la Gestión Municipal, acuciada por tres factores de suma importancia que hacen a una revalorización de la misma y que se halla ligada a la CVL y la Productividad, esto es:

- La reducción del gasto público.
- El aumento de la demanda ciudadana.
- El aumento de la complejidad del sector público.

La primera de estas áreas deberá intervenir en la capacitación, desarrollo y evaluación de los Recursos Humanos, buscando en primer término la formación de competencias generales que hacen al rol del empleado público en los dinámicos escenarios del momento, para facilitar la interacción con el ciudadano que requiere de los servicios públicos. Otro aspecto de esta área, tendría que ver con un trabajo constante para desarrollar la planificación de los mandos intermedios, propendiendo al perfeccionamiento y progreso de los jóvenes, dentro de la estructura municipal, con una mirada actual, realista y crítica de la Administración Pública. También dentro de esta área se debería llevar a cabo la evaluación de las competencias individuales desarrolladas, aspectos que hacen a la motivación y a la productividad laboral, con la intención de lograr de las personas un ensamble lo más ajustado posible de sus objetivos con los de la organización. En cuanto a la segunda de estas áreas debería abocarse a la Administración de la Información, desarrollando un sistema de

información del personal que permita contar con datos actualizados, de disponibilidad inmediata, facilitando de esta manera la toma de decisiones en todo lo atinente al personal. Finalmente sería recomendable mantener un contacto permanente con otros municipios de nuestro país, con la finalidad de inter-

cambiar experiencias, información, prácticas y proyectos, creando foros donde se puedan discutir Políticas Públicas y de Personal, haciendo comparaciones teóricas/empíricas que permitan capitalizar las experiencias de los municipios participantes.

NOTAS

¹ Drucker, Peter (1993): *La sociedad postcapitalista*. México. Grupo Editorial Norma.

² Rifkin, Jeremy (1996): *El fin del trabajo*. Buenos Aires. Paidós.

PARA CITAR ESTE ARTÍCULO:

Royer Ghiglione, Carlos (2011) "Recensión de tesis: 'El mejoramiento de la calidad de vida laboral como estrategia para vigorizar la capacidad de gestión municipal'", *DAAPGE*, año 11, N° 16, 2011, pp. 157-162. UNL, Santa Fe, Argentina.
