

# Enfoque teórico del modelo de Mosadeghrad y su aplicación en la empresa manufacturera mexicana

Enrique Alejandro Vázquez-Acebedo

Cecilia Colunga-Rodríguez

---

## Resumen

En las últimas décadas, las empresas manufactureras de nuestro país han sido importantes fuentes de trabajo de forma sostenida, lo que las representa como un engranaje de suma importancia en la economía nacional. Sin embargo, dadas las características de este tipo de organizaciones que continuamente tratan de posicionarse en los mercados y ser más competitivas, utilizan paradigmas de producción utilitaristas dirigidos a producir más con menos recursos, por lo que sus trabajadores se enfrentan a condiciones laborales determinadas por los procesos manufactureros de estas organizaciones que representan detractores para la Calidad de Vida Laboral, tales como el estrés, estilos de liderazgo autoritarios y demandantes, así como condiciones ambientales propias de sectores industriales. Derivado de lo planteado, en el presente trabajo se propone el uso del Modelo de Mosadeghrad como un instrumento conceptual de utilidad que recoge variables de diversos

tipos, tales como las características del trabajo, factores organizacionales, ambientales e incluso personales, así como el estilo de liderazgo; estructura que lo hace una herramienta aplicable a las empresas manufactureras mexicanas para generar Calidad de Vida Laboral. Para ello, se hace una revisión teórica de la que se infiere la utilidad de este modelo holístico para fomentar la CVL en el sector industrial manufacturero mexicano.

Palabras Clave: Modelo de Mosadeghrad, Calidad de Vida Laboral, Estrés Laboral, Industrias Manufactureras Mexicanas.

---

(1) MCP, Estudiante de la Maestría en Ciencias de la Salud en el Trabajo de la Universidad de Guadalajara, México. Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-2469-9077>. Correo electrónico: [enrique.vazquez7024@alumnos.udg.mx](mailto:enrique.vazquez7024@alumnos.udg.mx)

(2) Profesora investigadora de la Maestría en Ciencias de la Salud en el Trabajo de la Universidad de Guadalajara, México. Orcid: <https://orcid.org/0000-0003-0328-788X>. Correo electrónico: [cecilia.colunga@academicos.udg.mx](mailto:cecilia.colunga@academicos.udg.mx)

Autor de correspondencia: Enrique Alejandro Vázquez Acebedo. Dirección: Abascal y Souza #780-A, Colonia La Perla, Guadalajara; Jalisco. Dirección postal: 44360. Teléfono: 3319176840. Correo electrónico: [enrique.vazquez7024@alumnos.udg.mx](mailto:enrique.vazquez7024@alumnos.udg.mx)

## Abstract

In recent decades, the manufacturing companies of our country have become important sources of work on a sustained basis, which represents them as a gear of the utmost importance in the national economy. However, given the characteristics of these kind of organizations that continually seek to be more competitive, so they use utilitarian production paradigms focussed to produce more with less resources, their workers face working conditions determined by the manufacturing processes typical of these organizations that represent detractors for the Quality of Work Life, such as stress, authoritarian and demanding leadership styles, as well as environmental conditions inherent to industrial sectors. For this reason, the present work proposes the use of the Mosadeghrad Model as a useful conceptual instrument that collects several

variables kind, such as job characteristics, organizational, environmental and even personal factors, as well as leadership style; which makes it a tool applicable to Mexican manufacturing companies to generate Quality of Work Life. Regarded to this, a theoretical review is made from which the usefulness of this holistic model is inferred to promote CVL in the Mexican manufacturing industrial sector.

**Keywords:** Mosadeghrad Model, Quality of Work Life, Work Stress, Mexican Manufacturing Industries.

## Introducción

La Industria Maquiladora es la de mayor dinamismo en México, y en la actualidad se enfrenta una competencia cada vez más fuerte en mercados internacionales. Cabe señalar que esta industria se ha convertido en el principal medio de inserción internacional de la economía mexicana: desde el 2002 representaba por sí sola 22% del total de exportaciones de América Latina y el Caribe, siendo a nivel nacional la fuente del 3.4% del empleo total y 28.6% del empleo industrial total (Gómez, 2004); y ya en el 2011 las industrias manufactureras mostraban una tendencia ascendente en personal ocupado y número de plantas instaladas en México (Hernández, y otros, 2013); representando una importante fuente de trabajo en nuestro país.

En este contexto, las empresas manufactureras se caracterizan como un engranaje muy importante para la economía nacional y social, ya que el trabajo es una actividad básica para la mayor parte de la población, pues gracias a él las personas obtienen recursos económicos para costear sus gastos de vida. De igual manera, es una actividad que consume una gran cantidad del ciclo de vida de los individuos; y les permite realizarse en las áreas de su interés profesional, constituyendo así una dimensión sumamente importante en la vida de las personas.

Lo anterior, hace que el trabajo sea una variable al momento de determinar la calidad de vida de los individuos (Pérez y Zurita, 2014); lo que cobra especial interés en entornos laborales como el de las plantas manufactureras dada la complejidad de estos entornos. En este sentido, la satisfacción que pueda

obtener un empleado de su trabajo es una de las variables más importantes relacionadas con el comportamiento organizacional (de ello depende en gran parte que la organización alcance sus objetivos) y la calidad de vida que experimenta en este entorno laboral (Cruz J. , 2018); de lo que surge el concepto de Calidad de Vida Laboral (CVL).

García et al. (2018) definen la Calidad de vida Laboral como la “experiencia de bienestar derivada del equilibrio que percibe el individuo entre las demandas o carga de trabajo desafiante, intenso y complejo, y los recursos (psicológicos, organizacionales y relacionales) de que dispone para afrontar esas demandas” (pág. 14). Por ello, diferentes autores afirman que la importancia de conocer el clima organizacional estriba en que permite identificar la percepción de los trabajadores a fin de que la gerencia cuente con información sobre el entorno de trabajo en el que se desarrollan las actividades, con el objetivo de diseñar planes de acción que favorezcan el desempeño y compromiso de los empleados (Chiavenato, 2016; Aguilar et al., 2010); con lo que se favorecerá de forma sostenible el desempeño organizacional.

Como se puede inferir, analizar la CVL en los sectores laborales complejos como lo es el sector industrial manufacturero tiene como objetivo responder a las necesidades de un mercado cada vez más exigente (Montes et al., 2018), globalizado y dinámico.

También la Organización Panamericana de la Salud (OPS) y la Organización de las Naciones Unidas (ONU) han reconocido la importancia de la CVL en la población trabajadora; de esta forma en el 2015 deciden incluirla en los Objetivos Globales del Desarrollo Sostenible (Rodríguez, 2009; Bertolote, 2008).

Por otra parte, otros estudios resaltan la necesidad de diseñar e implementar programas que promue-

van la calidad de vida y bienestar en los trabajadores ante la necesidad de desarrollar mayor resistencia al estrés, estabilidad emocional, motivación y eficiencia en el trabajo; estrategias que contribuirán a la salud integral y serán útiles para generar compromiso en los colaboradores de la organización, beneficiando a las empresas con un capital humano más sano, con tasas menores de ausentismo y rotación, mayor productividad, mejor imagen y ambiente laboral; todos elementos importantes que elevarán la calidad de los servicios y el desempeño organizacional (Chiavenato, 2016; Lumbreras et al., 2020).

Otro punto a considerar es que el estrés laboral no moderado a largo plazo es perjudicial para la salud física y mental, así como para la calidad de vida de los trabajadores. Esto puede provocar una serie de reacciones fisiológicas, psicológicas y conductuales anormales en ellos. El estrés laboral es un proceso escalonado que inicia con síntomas leves, como puede ser el cansancio o fatiga que no se alivia y se va agravando a través del tiempo. De este proceso, se desprenden tres etapas: 1) Fase de Alarma, 2) Fase de Estrés, 3) Fase de agotamiento; pudiendo llegar a convertirse incluso en Burnout (Coduti, Gattás, & Sarmiento, 2013). Cuando se llega a este grado, las personas tienden evitar el trabajo, a desarrollar mecanismos de forma inconsciente para faltar, son susceptibles de abusar del alcohol o las drogas, experimentan pérdida de apetito y, eventualmente, también de forma inconsciente, pueden manifestar conductas hostiles hacia la organización, compañeros y usuarios. Todo esto producirá un desempeño organizacional deteriorado por el ausentismo, accidentes y una baja capacidad o productividad laboral (Yang et al., 2019).

Tomando en cuenta lo anterior, los factores psicosociales a los que está expuesto el trabajador en las empresas manufactureras pueden afectar su salud física y mental, derivando en diversas patologías: de

ahí la importancia de la CVL como recurso para mejorar la salud mental en los trabajadores.

Aunado a lo anterior, la industria manufacturera demanda a sus trabajadores un perfil muy especial, determinado por el tipo de producto que la empresa fabrica, la tecnología y el proceso productivo que utiliza para ello (Hermosilla, 2004), lo que supone una serie de demandas organizacionales para los trabajadores de esta industria y otro factor estresor propio de su entorno laboral.

Cabe señalar que se han publicado infinidad de artículos que hablan sobre la calidad de vida asociada al trabajo, pero sin integrar al estrés como variable relacionada con su evaluación. Éste es un factor clave para considerar, ya que para Mosadeghrad (2011), el estrés producido en el trabajo afecta directamente la CVL, e incide en la respuesta que manifieste el trabajador hacia la organización, provocando en él conductas de hostilidad, agresión, ausentismo y renunciaciones, como se mencionó con antelación.

Derivado de lo expuesto, en este trabajo se abordará la utilidad del modelo integrador de Mosadeghrad A. como un modelo aplicable a las organizaciones manufactureras mexicanas del que se puede obtener información útil para favorecer la CVL en este tipo de entornos laborales de nuestro país. El modelo integrador de Mosadeghrad es una propuesta de abordaje sumamente novedosa que no ha sido aprovechada en investigaciones referentes al tema, y sobre la que tampoco se han investigado sus posibles beneficios para las empresas manufactureras.

Éste es un modelo conceptual que integra distintos factores ambientales tales como las condiciones laborales, del entorno e instalaciones y organizacionales; caracterizando dichos factores como variables que determinan el nivel de estrés laboral de un individuo, y que a su vez se encuentran in-

fluidos por otros factores individuales y socioculturales como lo pueden ser los rasgos sociodemográficos del trabajador (Mosadeghrad, 2013).

De igual forma, el modelo integrador de Mosadeghrad considera una variedad de factores laborales e interpersonales que influyen en la generación e intensidad del estrés laboral; considerando que éste último afecta negativamente la CVL, la satisfacción laboral y el compromiso organizacional, los cuales están positivamente relacionados entre sí. Asimismo, Mosadeghrad (2011) señala que el efecto del estrés laboral se ve moderadamente regulado por factores individuales y socioculturales de manera independiente; relación que representa otro elemento innovador en su modelo.

Para iniciar el presente abordaje, se hará una revisión teórica dirigida a comprender mejor el concepto de Calidad de Vida Laboral.

### **Calidad de vida laboral (CVL): Una revisión teórica**

El concepto de Calidad de Vida (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 escala de valores que conforma su cosmovisión; en relación con sus objetivos, expectativas, estándares y preocupaciones” (Whoqol Group, 1998).

Si se traslada este constructo al ámbito laboral, como lo refieren algunos autores, es complicado definir qué es la Calidad de Vida Laboral (CVL), ya que este concepto se encuentra íntimamente relacionado con diversos elementos del ambiente laboral y subjetividad por parte del trabajador que la experimenta. Asimismo, al ser un constructo (un concepto que se construye desde la vivencia de un individuo o colectivo en particular), existe una gran variedad de disci-

plinas, enfoques teóricos y áreas de estudio desde los que se puede abordar la CVL.

Este concepto o constructo se fundamenta en aspectos como: participación de los empleados en las decisiones, reestructuración del trabajo, innovación en el sistema de recompensas para influir en el clima organizacional, y mejoramiento del ambiente de trabajo (Constanza y Galeano, 2011); de ahí que dada la influencia que tiene tanto en el individuo que la manifiesta, como en la organización donde trabaja, y en la economía a la que favorece esa organización, se hace sumamente importante generarla en los ámbitos laborales.

En lo referente a su nivel de subjetividad, como se mencionó, se debe a que la CVL o calidad de vida en el trabajo se basa en la percepción de los empleados de una organización, o en su grado de satisfacción o insatisfacción con respecto al medio ambiente en el que laboran; perspectiva resultante de una evaluación mental del grado de bienestar y el desarrollo que estas condiciones generan en cada uno de los recursos humanos, misma que cuando es negativa, en términos generales, impacta en el buen desarrollo de la empresa (Baitul, 2012); ya que originará actitudes negativas de los trabajadores hacia la organización, las cuales manifestarán falta de interés en las labores, o falta de compromiso con la organización.

Esta diversidad de elementos y la importancia que cada persona puede dar a cada uno de ellos dificulta establecer una definición específica y consensuada de la CVL (Granados, 2011); si bien se pueden identificar algunos elementos de convergencia entre las definiciones de diversos teóricos. Por ello, a continuación, se detalla la CVL desde el abordaje de algunos autores, empezando por el de Walton.

Richard Walton fue un profesor que impartió cursos de gerencia y manejo organizacional. Este autor refiere que la Calidad de Vida en el Trabajo ha sido empleada para describir ciertos valores

ambientales y humanos, ignorados por las sociedades industriales en favor del avance tecnológico, de la productividad y del crecimiento económico. Este autor concebía el trabajo, principalmente, como una actividad mediante la cual las personas adquieren los ingresos que necesitan para vivir. De acuerdo con este criterio, Walton determinó ocho categorías conceptuales para evaluar la CVT. Estas categorías se han utilizado como los ocho indicadores de CVL de Walton (Walton, 1973), y son:

1. Compensación justa y adecuada
2. Condiciones de seguridad y de salud en el trabajo
3. Oportunidad para uso y desarrollo de la capacidad humana
4. Oportunidad de crecimiento continuo y seguridad
5. Integración social en la organización
6. Constitucionalismo en la organización del trabajo
7. Trabajo y espacio total de vida: se refiere al equilibrio entre la vida personal y el trabajo.
8. Relevancia del trabajo en la vida social: percepción que la persona tiene de su trabajo.

Por su parte, Hackman y Oldham proponen que la evaluación de la CVL se determine 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 (Alves, Cireria, y Carlos, 2013).

De acuerdo con Alves, Cirera y Carlos, la CVL está relacionada de manera significativa con la satisfacción y bienestar del trabajador en el desempeño de sus tareas en las organizaciones. Para generar las condiciones que hagan posible establecer dicha relación de satisfacción y bienestar del trabajador con

la CVL, es necesario que la organización promueva el emprendimiento, la creatividad y trabajo 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 labores y experiencias diferentes (Alves, Cierria y Carlos, 2013). También deberán de implementar normas y reglamentos que garanticen la seguridad del trabajador en su área laboral.

Para Mosadeghrad (2013) la calidad de vida laboral enfatiza los resultados personales, las experiencias laborales y cómo debe mejorar el trabajo para satisfacer las necesidades personales; por lo que ésta se encuentra conformada por una compensación adecuada y justa, un ambiente seguro y saludable, una organización con una estructura clara, con la oportunidad para un crecimiento y seguridad permanentes, relevancia social de la vida laboral, integración social, desarrollo de capacidades humanas y el espacio vital total (Mosadeghrad, 2013).

Cabe señalar que la concepción de Mosadeghrad es la que integra más variables tanto de tipo organizacional, gerencial, ambiental, contextual y personal; relacionándolas en un modelo aplicable a cualquier tipo de organización. Para detallar estas variables y la forma en que interactúan entre ellas, se abordará el modelo propuesto por este autor.

### **El modelo integrador de Mosadeghrad**

Desde la concepción de Mosadeghrad (2013), la satisfacción laboral y el compromiso de los empleados dependen en gran parte del estilo de liderazgo de los gerentes; lo que se refleja en las hipótesis que el autor plantea y en el rol que da a este elemento en su modelo.

Por ello, el autor en su estudio se enfocó en identificar la relación entre los comportamientos de liderazgo de los gerentes y las actitudes relacionadas con el trabajo.

Mosadeghrad señala que la buena gestión de los recursos humanos impulsa la satisfacción y la lealtad de los empleados. En este sentido, la gestión eficaz de los recursos humanos puede tener un efecto significativo en la satisfacción del cliente; ya que la satisfacción y buen desempeño de los trabajadores se reflejarán en el producto o servicio que ofrezca la organización.

El modelo integrador de Mosadeghrad surge de las siguientes hipótesis (Mosadeghrad y Ferdosi, 2013, pág. 126):

“Hipótesis 1: Cuanto mayor sea la satisfacción laboral de los empleados, mayor será su compromiso.

Hipótesis 2: Existe una relación positiva entre el estilo de liderazgo de los gerentes y la satisfacción laboral de los empleados y compromiso”.

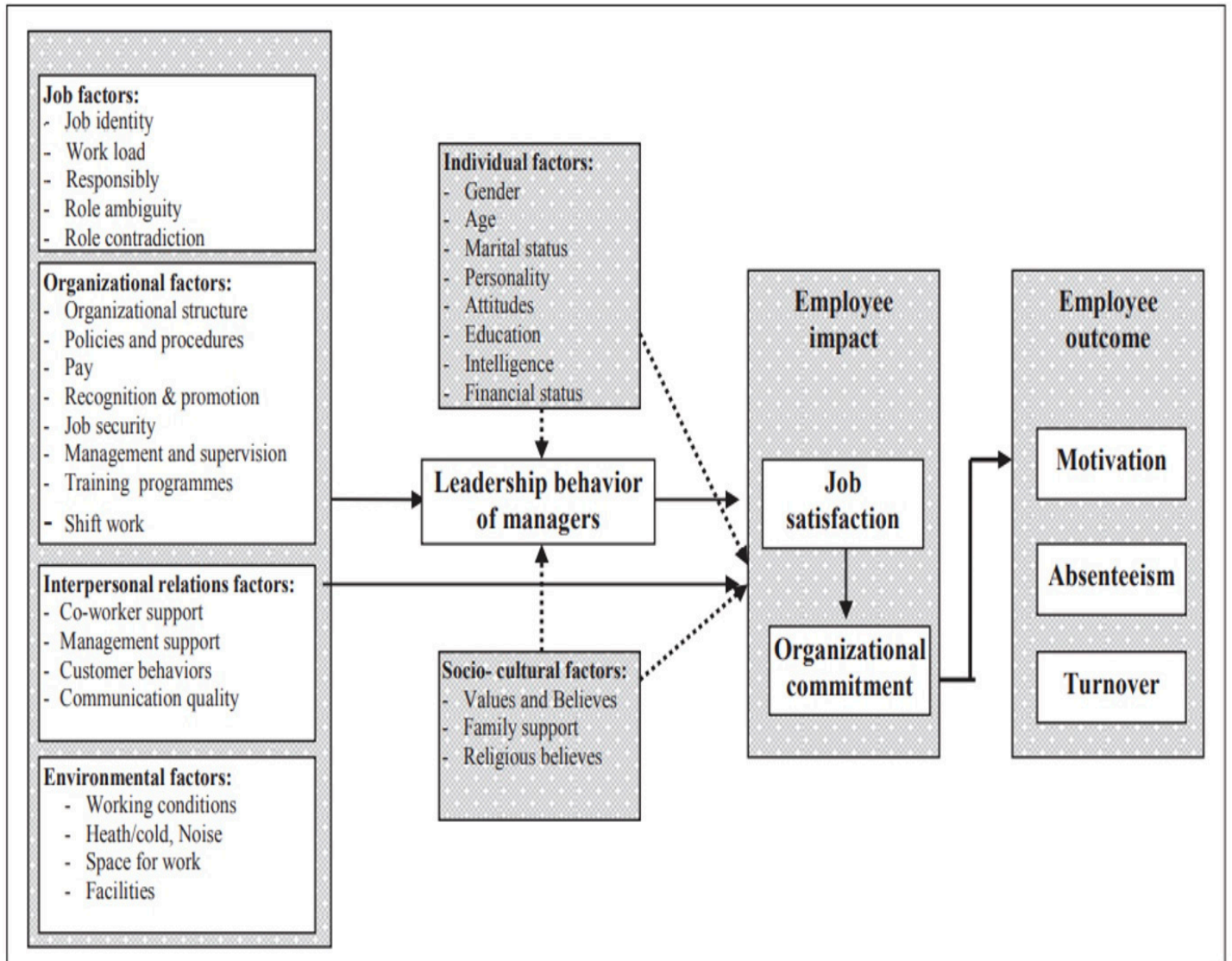
Como se puede observar, una premisa de interés en el enfoque de Mosadeghrad estriba en que toma como variable independiente el estilo de liderazgo de los gerentes y como dependientes la satisfacción laboral y el compromiso organizacional de los empleados.

En este sentido, cabe señalar que se han realizado otras investigaciones para identificar cómo se pueden utilizar los estilos de liderazgo para influir en los empleados para lograr mejores resultados organizacionales. Sin embargo, no toman en cuenta todas las categorías que componen las variables intervinientes que se integran en el Modelo propuesto por Mosadeghrad.

En la Figura 1 se describe el modelo conceptual de Mosadeghrad (2013) y las relaciones entre liderazgo, satisfacción laboral y compromiso organizacional. El modelo propone que el liderazgo se relaciona positivamente con la satisfacción laboral y compromiso organizacional, los que también generarán determinadas conductas en los trabajadores caracterizadas en

el modelo como Respuesta del Empleado (Employee Outcoming).

Figura 1 Modelo Conceptual de Mosadeghrad



Fuente: Leadership, Job Satisfaction and Organizational Commitment in Healthcare Sector: Proposing and Testing a Model (2013)

Como se puede observar en el modelo, Mosadeghrad identifica cuatro grandes bloques de variables independientes que, a su vez, se articulan en una serie de elementos o categorías de la siguiente forma:

### 1. Características del Trabajo

- Tipo de Trabajo
- Carga de Trabajo
- Responsabilidad

- Ambigüedad o falta de definición del Rol
- Contradicciones propias del Rol

### 2. Factores Organizacionales

- Estructura organizacional
- Políticas y Procedimientos
- Salario
- Reconocimiento y oportunidades de superación (promoción)
- Seguridad en el trabajo

- Prácticas de supervisión y gerencia
- Capacitación
- Turno Laboral

### 3. Factores de Relaciones Interpersonales

- Apoyo entre compañeros
- Apoyo de la gerencia
- Conductas del cliente final
- Calidad de la Comunicación

#### 4. Factores Ambientales

- Condiciones laborales
- Condiciones ambientales (determinadas por la salud del entorno: ruido, temperatura, etc.)
- Espacio de trabajo.
- Instalaciones

Mosadeghrad categoriza estos conjuntos de factores como variables independientes, que impactan tanto en los estilos de liderazgo como en la satisfacción y compromiso laboral del empleado. A su vez, determina otros dos grupos de variables independientes que impactan de forma directa en los estilos de liderazgo, y en la satisfacción laboral y compromiso organizacional. Éstos son:

#### A. Factores Individuales

- Género
- Edad
- Estatus Marital
- Personalidad
- Actitudes
- Educación
- Inteligencia
- Estatus Financiero

#### B. Factores Socioculturales

- Valores y Creencias
- Apoyo Familiar
- Creencias Religiosas

Por su parte, la satisfacción laboral y el compromiso organizacional generarán ciertos indicadores de respuesta del trabajador, los que Mosadeghrad identifica de la siguiente manera:

#### Respuesta del Trabajador (Indicadores)

- Motivación
- Ausentismo
- Rotación

Como se puede observar, Mosadeghrad confiere una gran importancia al estilo de liderazgo de las gerencias, así como a las conductas y acciones que se generen de ellas: de ahí que conciba al liderazgo como un filtro o variable moderadora con la capacidad de incidir sobre la satisfacción laboral y el compromiso organizacional de los trabajadores, para que las respuestas que se generen por parte del trabajador sean positivas para la organización.

### El modelo teórico de Mosadeghrad y su relación con la calidad de vida laboral en las organizaciones manufactureras mexicanas

Si bien existe una tendencia a nivel global en lo concerniente a fomentar la Calidad de Vida Laboral en las organizaciones, en nuestro país la mayoría de las empresas siguen gestionando a su personal desde modelos productivistas basados en paradigmas que persiguen una mayor producción reduciendo costos de inversión, formas de gestión asociadas con el taylorismo; modelo considerado por algunos teóricos como el más productivista ya que sus principios permiten racionalizar los procesos productivos, buscando mayor regularidad del trabajo asalariado (Añez, 2007). El modelo Tayloriano contempla grandes ganancias a corto plazo, pero no favorece ni toma en cuenta la calidad de vida laboral del personal; dinámicas de ges-

tión que son altamente congruente con las empresas manufactureras de nuestro país.

Esto propicia un ciclo vicioso, ya que las organizaciones que implementan estos modelos no toman en cuenta las importantes pérdidas económicas provocadas por el ausentismo y su impacto a la productividad.

Lo anterior coincide con lo señalado por Salazar et al. (2014), quienes señalan que, dentro de las empresas manufactureras mexicanas, existe una percepción individual negativa respecto al rendimiento y la actividad poco motivante relacionada con factores organizacionales, en donde los trabajadores perciben una falta de incentivos, inseguridad para mantener su empleo, falta de valoración a su trabajo, poco salario e insuficiente capacitación por parte de la empresa. Todo esto incide en una baja satisfacción laboral o una percepción pobre de expectativas en el trabajo (CVL) generando daños a la salud (síntomas psicósomáticos) recogidos en los factores ambientales del Modelo de Mosadeghrad.

Como ejemplo de lo anterior, se pueden mencionar los resultados de una encuesta realizada a más de 2000 personas por el Portal de Empleo en México (2019) en la que se señaló que el 60% de los mexicanos manifestaron no sentirse feliz en su trabajo. El 32% de los encuestados, indicó sentirse feliz en su trabajo porque tenían un buen clima laboral, un 27% aseguraron tener un trabajo desafiante, sólo el 15% refirió aportar nuevas ideas en su área de trabajo, ya sea con sus compañeros o con el jefe, y el 8% porque veían a su jefe como un líder motivador. A este respecto, el Portal del Empleo (2019) refiere que, para que una persona se sienta feliz en su trabajo, debe existir un buen clima laboral, en donde los empleados no sólo tengan el apoyo del jefe, sino que también exista motivación y comunicación entre todos, con el objetivo de incrementar su productividad y lograr mejores resultados. Como se puede ver, las

variables que se mencionan como indicadores son: clima laboral, trabajo desafiante, liderazgo, apoyo entre compañeros y motivación, todas estas variables contenidas en el Modelo de Mosadeghrad.

Por otra parte, entre las causas más comunes que desencadenan el estrés laboral en nuestro país, destacan las presiones por parte de superiores y clientes (con un 36%), (categorías contenidas en los Factores de Relaciones Interpersonales del Modelo de Mosadeghrad), seguidas de la falta de estabilidad laboral (miedo a ser despedidos), la excesiva carga de trabajo (contenidas en las Características del Trabajo) y las presiones financieras (Factores Individuales) (Cruz J., 2018).CITA

De igual forma, llama la atención que el sector salud en México señala que el trabajo es causante de problemas de salud que alteran el estado el bienestar general del individuo y asevera que cada día aumenten las enfermedades relacionadas con el trabajo: las enfermedades respiratorias crónicas, los trastornos del aparato locomotor, las pérdidas de audición provocadas por el ruido y los problemas de la piel son las enfermedades ocupacionales más comunes (OMS, 2021).

De acuerdo con un informe presentado por la OMS (2021), los riesgos físicos, químicos y ambientales presentes en los entornos de trabajo de las manufactureras, derivados de condiciones como el calor, el ruido, el polvo, manejo de sustancias químicas peligrosas, las máquinas inseguras y el estrés psicosocial provocan enfermedades ocupacionales y pueden agravar otros problemas de salud. Estos riesgos se encuentran contenidos en el rubro de Condiciones Ambientales, dentro de la variable de Factores Ambientales del Modelo de Mosadeghrad. A su vez, las condiciones de empleo, la ocupación y la posición en la jerarquía del lugar de trabajo (Factores Organizacionales dentro del Modelo) también afectan a la salud (OMS, 2017). CITA

Además de la atención sanitaria general, en los entornos manufactureros industriales todos los trabajadores, y particularmente los de profesiones de alto riesgo, necesitan servicios de salud que evalúen y reduzcan la exposición a riesgos ocupacionales, así como servicios de vigilancia médica para la detección precoz de enfermedades y traumatismos ocupacionales y relacionados con el trabajo; lo que dentro del modelo se relaciona con la categoría de Seguridad en el Trabajo.

Como se puede ver, el Modelo de Modadeghrad representa un instrumento conceptual de interés para favorecer la CVL en las manufactureras mexicanas, pues en él se pueden visualizar todos estos factores representados en las variables del modelo, y de igual manera se pueden visualizar las relaciones que se establecen entre todos estos factores y su impacto en los estilos de liderazgo y respuesta por parte del trabajador.

Para Barroso (2012) en el sector manufacturero de nuestro país, un adecuado clima laboral con un estilo de liderazgo que permita al personal capacitarse y actuar aseguran una mejor CVL, pero de igual forma es necesario tomar en cuenta las condiciones ambientales y toda una gama de factores que inciden en la relación de la organización y el trabajador, incluidos los factores personales, que basándose en el Modelo de Mosadeghrad, la organización podrá evaluar desde sus procesos de reclutamiento, en los que deberá tomar en cuenta el perfil requerido del trabajador.

Cabe subrayar que el Modelo de Modadeghrad se origina a partir de la hipótesis del autor al señalar que, “Cuanto mayor sea la satisfacción laboral de los empleados, mayor será su compromiso” (Mosadeghrad y Ferdosi, 2013, pág. 126); por ello, a continuación se analiza la forma en la que la respuesta del trabajador puede incidir en la empresa tomando como indicadores la falta de compromiso

por parte del trabajador manifestada en ausentismo y rotación. También se abordará el liderazgo como variable de incidencia para el compromiso del trabajador de la empresa manufacturera.

## **Ausentismo**

Los motivos principales que provocan ausentismo en los empleados de nuestro país son: vacaciones, tiempo libre y enfermedad. En México sólo 1 de cada 3 ausencias son por motivos de salud (Tatamuez et al., 2018).

Barroso (2012) señala que el ausentismo laboral representa un impacto de 7.3% en el costo de la nómina anual para las empresas mexicanas. El estudio de este autor reflejó que la modalidad de tiempo extra se utilizó para cubrir el 38% de las ausencias de empleados, por compañeros trabajadores y supervisores. Las ausencias laborales no planificadas afectaron el trabajo de 8 de cada 10 empleados en la empresa, y agregó la carga de trabajo para el 67% de los trabajadores, además de aumentar el estrés del 48%, resultados que reflejan la magnitud del problema.

### **Rotación**

Para Barroso (2012) la rotación puede definirse como “el retiro permanente de la de un trabajador de una organización, ya sea de manera voluntaria o no”. De acuerdo con Coronado (2005), una tasa alta de rotación puede aumentar costos primarios, secundarios y terciarios impactados por actividades de reclutamiento, selección y capacitación del personal, además de que se trastorna la operación eficaz de la empresa, aunado a los problemas y pérdidas por los errores que pueden cometer trabajadores nuevos, sobre todo si los cambios del personal son muy frecuentes.

Esto es particularmente crítico en el sector manufacturero, ya que las labores que desempeñan los trabajadores tienden a ser operaciones muy concretas y repetitivas que requieren de capacitaciones es-

pecíficas; esto provoca que las organizaciones constantemente tengan que ofrecer capacitaciones a los nuevos trabajadores contratados que los cualifiquen para desempeñar sus operaciones.

En este sentido, los resultados del estudio PWC Saratoga 2013 sobre la efectividad del Capital Humano, reflejan que México tiene una media de 8.9 % de deserción laboral voluntaria, esto representa cerca de 10 millones 800 mil personas que decidieron dejar sus empleos en 2013, lo cual es una tasa alta de deserción voluntaria.

Otros resultados del mismo estudio muestran que una de las generaciones que ha tenido un incremento crítico en la deserción laboral es la denominada Generación Y. Esta generación está integrada por las personas que nacieron entre 1975 y 1995, y actualmente integran casi el 50% de la fuerza laboral (Gutierrez, 2018); lo que señala la necesidad de que se contemplen rasgos sociodemográficos tales como la edad, contenidos en el Modelo de Mosadeghrad.

En lo referente a la relación entre la edad y la deserción laboral, como Gutiérrez (2018) refiere, para 2010 la Generación Y representaba tan sólo un 0.7% de deserción laboral mientras que para el 2013 este porcentaje aumentó al 21% y sigue incrementándose de forma sostenida. Este autor señala que este drástico incremento pudiera ser el reflejo de un inadecuado entendimiento de las necesidades y expectativas de la Generación Y por parte de las organizaciones.

Derivado de lo planteado, se identifica que la rotación de personal también puede obedecer a causas externas de la organización y no sólo a internas; tales como la generación; situación que apunta a la necesidad de que se implementen herramientas conceptuales en empresas mexicanas que permitan comprender las características de los trabajadores para favorecer la CVL.

## Liderazgo

Barroso y Arias (2014) señalan que en las empresas manufactureras mexicanas el adecuado liderazgo del supervisor se asocia con la percepción de clima laboral por parte de los trabajadores, lo que a su vez se asocia significativamente con la productividad. Para estos autores, de los factores más importantes para un adecuado clima laboral, la relación del trabajador con el supervisor es la más crítica.

Cabe señalar que gran parte de la CVL está determinada por el clima laboral, por lo que la percepción del trabajador sobre la calidad de vida se relaciona con un adecuado clima laboral, que a su vez se asocia fuertemente con la relación con el supervisor. Esto moldea una relación en la que clima laboral, CVL y productividad están incididas de forma determinante por el estilo de liderazgo del supervisor en las empresas manufactureras de nuestro país (Barroso y Arias, 2014); lo que es altamente congruente con las relaciones expuestas en el Modelo de Mosadeghrad.

Derivado de lo anterior, los estudios en organizaciones manufactureras apuntan a que se preste especial atención a la contratación, designación y capacitación a los supervisores (Barroso y Arias, 2014). No basta con que sean personas con antigüedad en la empresa que sepan cómo se desarrollan las funciones o que estén altamente comprometidos con ella, sino que sean personas que puedan asumir un liderazgo adecuado según la situación, preferentemente con orientación a fomentar la participación de los trabajadores.

## Conclusiones

Contrario a lo que se pudiera pensar, la Calidad de Vida Laboral (CVL) no sólo depende de factores organizacionales que la empresa puede controlar:

también se ve incidida por factores personales del trabajador tales como la edad, su contexto socioeconómico, actitudes y creencias; lo que deriva en la necesidad de implementar herramientas conceptuales que permitan a las organizaciones visualizar cómo interactúan todos estos elementos para generar CVL en entornos de trabajo de cualquier tipo.

Como se vio a lo largo de este artículo, el Modelo integrador de Mosadeghrad contempla la mayor parte de los elementos contenidos en los aportes teóricos de otros autores, además de elementos organizacionales y rasgos propios del trabajador; y los relaciona con conductas de respuesta por parte del trabajador caracterizadas en su grado de compromiso con la organización, punto de especial interés para toda empresa.

En las industrias manufactureras, tal y como se plantea en el Modelo de Mosadeghrad los factores personales de insatisfacción y desmotivación están sumamente relacionados con factores organizacionales, principalmente, con el liderazgo y la desmotivación.

Po ello, es importante que, aunque las labores de los trabajadores de este tipo de organizaciones sean rutinarias, se mejoren las condiciones de trabajo y se promueva la equidad en los procedimientos de la empresa, además de esquemas competitivos de sueldos y prestaciones. De igual forma, la evaluación del clima laboral aplicada al menos una vez al año arrojará información valiosa para mejorar la productividad en la empresa: todos estos elementos se pueden visualizar y cuantificar desde el Modelo de Mosadeghrad, de ahí que su implementación sea especialmente útil para generar Calidad de Vida Laboral en los entornos de trabajo de las organizaciones manufactureras mexicanas.

Se debe de considerar que una mejor Calidad de Vida Laboral (CVL) puede proveer a la empresa de trabajadores talentosos que le permitan

adaptarse al mercado aún en tiempos de crisis, posibilitándola para alcanzar objetivos organizacionales, de igual forma se aumentarán los niveles de motivación; esto será útil para reducir el ausentismo y la rotación del personal, optimizando el desempeño y rendimiento de la organización.

Con base en lo planteado, se propone el Modelo de Mosadeghrad como herramienta conceptual para favorecer la Calidad de Vida Laboral en empresas manufactureras, y se infiere que cualquier organización de nuestro país puede implementar este modelo, dado que, como se analizó, contiene las variables y categorías que inciden en la Calidad de Vida Laboral de los trabajadores mexicanos.

***Agradecimiento: Al Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT), por el apoyo para la realización de este trabajo, por medio de la Beca Nacional otorgada al primer autor.***

## Referencias

- Aguilar, N., Magaña, D., & Surdez, E. (2010). IMPORTANCIA DE LA SATISFACCIÓN LABORAL . Pacioli, 1-28.
- Alves, D., Cireria, Y., & Carlos, A. (2013). VIDA CON CALIDAD Y CALIDAD DE VIDA EN EL TRABAJO. 16(30).
- Añez, C. (2007). Taylorismo: Modelo gerencial de las pequeñas empresas. Telos, 458 - 474.
- Baitul, M. (2012). Factors affecting quality of work life. *Global Journal Of Management And Business Research*, No. 18.
- Barroso, F. (2012). Calidad de vida laboral vs. rotación, ausentismo y productividad. Yucatán: ANFECA.

Barroso, F., & Arias, F. (2014). CLIMA LABORAL Y PRODUCTIVIDAD EN EMPRESAS MAQUILADORAS TEXTILES. UN ESTUDIO DE CALIDAD DE VIDA LABORAL EN EL SURESTE DE MÉXICO. Yucatán: ANFECA.

Bertolote. (2008). Raíces del Concepto de Salud Mental. *World Psychiatry*, 6(2), 113-116.

Chiavenato, I. (2016). *La dinámica de éxito en las organizaciones*. México: McGrawHill.

Coduti, P., Gattás, Y., & Sarmiento, S. S. (2013). *ENFERMEDADES LABORALES: CÓMO AFECTAN EL ENTORNO ORGANIZACIONAL*. Argentina: FCE.

Constanza, S., & Galeano, G. (2011). Factores Laborales Psicosociales y Calidad de Vida Laboral de los Trabajadores de la Salud. 11(2).

Coronado, I. (2005). Costo de rotación de recursos humanos como instrumento de control gerencial. *Brasil: IX Congreso Internacional de Costos*.

Cruz, J. (2018). *La calidad de vida laboral y el estudio del recurso humano: una reflexión sobre su relación con las variables organizacionales*. (45).

Cruz, M., López, E., Cruz, R., & LLanillo, M. (2016). *El estrés laboral en México. En N. P. R. Paredes, La Micro y Pequeña Empresa: Un análisis desde la perspectiva económico-administrativa* (págs. 368-376). Querétaro: ECORFAN.

García, I., Gálvez, M., & Rodríguez, A. (octubre-diciembre de 2018). *Calidad de Vida Profesional y Burnout en Técnicos de Drogodependencias: Análisis Comparativo con otros grupos profesionales. Mediciona y Seguridad del Trabajo*, 55(217).

Gómez, M. (2004). El desarrollo de la industria de la maquila en México. *Revista Latinoamericana de Economía*, 57-83.

Granados, I. (2011). CALIDAD DE VIDA LABORAL: HISTORIA, DIMENSIONES Y BENEFICIOS. 14(2).

Gutierrez, I. (2018). *La deserción laboral y sus repercusiones*. México: UDLAP.

Hermosilla, A. (2004). El perfil del nuevo trabajador industrial. *Capital Humano*, 60-67.

Hernández, F., Díaz, J., Rosales, O., Lope, L., Villarreal, M., & Rodríguez, J. (2013). “¿Las Maquiladoras, Están Propiciando Empleo, Economía y Conocimiento laboral en México, de Forma Ordenada y Sustentada? *Daena: International Journal of Good Conscience*, 64-81.

Lumbreras, M., Hernández, I., Méndez, P., Dosamantes, L., & Cervantes, M. (2020). *Influencia de la calidad de vida laboral sobre el desempeño de trabajadores de hospitales públicos de México: una visión desde la gestión directiva*. 62(1).

Montes, E., Garcá, J., Blázquez, M., & Cruz, A. (2018). *Exposición a la violencia durante la formación profesional de los residentes médicos*. 12(2).

Mosadeghrad, A., & Ferdosi, M. (2013). Leadership, Job Satisfaction and Organizational Commitment in Healthcare Sector: Proposing and Testing a Model. *Mat Soc Med.*, 1(1), 121-126.

Mosadeghrad, A., Ferlie, E., & Rosenberg, D. (2008). *A study of the relationship between job satisfaction, organizational commitment and turnover intention among hospital employees*. Health Services Management Research, 211-227.

OMS. (2017). Protección de la salud de los trabajadores. Ginebra: Organización Mundial de la Salud.

OMS. (2021). Salud de los Trabajadores. Obtenido de Temas de Salud: <https://www.who.int/topics/occupatio->

nal\_health/es/

- Pérez, D., & Zurita, R. (2014). CALIDAD DE VIDA LABORAL EN TRABAJADORES DE SALUD PÚBLICA Portal de Empleo. (2019). Satisfacción Laboral en México. Obtenido de Top Management: <http://topmanagement.com.mx/satisfaccion-laboral-en-mexico/>
- Rodríguez, J. (2009). *Salud mental en la comunidad*. México: Serie PALTEX para Ejecutores de Programas de Salud.
- Rodríguez-Marín, J. (2010). Calidad de Vida Laboral en Profesionales de Salud. 09(002).
- Salazar, J., Aranda, C., Pando, M., & Ruvalcaba, N. (2014). *La percepción del trabajador de la industria manufacturera con relación a su bienestar*. *Salud Uninorte*, 10-22.
- Tatamuez, R., Milena, A., & Matabanchoy, S. (2018). *Revisión sistemática: Factores asociados al ausentismo laboral en países de América Latina*. *Universidad y Salud*, 100-112.
- Walton, R. (1973). *Quality of working life: what is it*. 15(1).
- Whoqol Group. (1998). *Introducing the WHOQOL instruments*. 10.
- Yang, S., Hsu, D., Yen, C., & Chang, J. (2019). *Predictive factors of life quality among packaging workers in Taiwan*. 34(4).