



Universidad de San Carlos de Guatemala
Departamento de Estudios de Postgrado
Escuela de Ciencias Psicológicas
Maestría en Gestión Humana y Organizacional

GUÍA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS QUE PROMUEVAN EL
AUTOCUIDADO PARA EL LOGRO DE LA CONCILIACIÓN TRABAJO-VIDA
PERSONAL DE LOS COLABORADORES EN UNA EMPRESA DEL SECTOR
AMBIENTAL EN LA CIUDAD DE GUATEMALA

Karen Maricel Ayapan Culajay

Guatemala de la Asunción, Septiembre del 2023

MIEMBROS DEL CONSEJO DIRECTIVO

Maestro Mynor Estuardo Lemus Urbina

Director

Licenciada Julia Alicia Ramírez Orizábal de de León

Secretaria

M.A Karla Amparo Carrera Vela

M.Sc. José Mariano González Barrios

Representantes de los Profesores

Viviana Raquel Ujpán Ordóñez

Nery Rafael Ocox Top

Representantes Estudiantiles

M.A. Olivia Marlene Alvarado Ruíz

Representante de Egresados

MIEMBROS DEL CONCEJO ACADÉMICO

Maestro Mynor Estuardo Lemus Urbina

Director

Maestro Ronald Amilcar Solís Zea

Director Departamento de Postgrado

Maestra Gabriela Alvarez García

Maestro Francisco José Ureta Morales

Maestro Miguel Alfredo Guillén Barillas

Maestro Mario Colli Alonso

Docentes titulares



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS



Cc. Archivo

CODIPs. 1510-2023

ORDEN DE IMPRESIÓN TRABAJO DE GRADUACIÓN

09 de septiembre de 2023

Licenciado (a)
Karen Maricel Ayapán Culajay
Presente

Maestrante:

Para su conocimiento y efectos consiguientes, transcribo a usted el **Punto SEXTO (6°)** del **Acta CUARENTA Y SEIS - DOS MIL VEINTITRÉS (46-2023)**, de la sesión celebrada por el Consejo Directivo el 06 de septiembre de 2023, que copiado literalmente dice:

"SEXTO: Se conoció el expediente que contiene el Trabajo de Graduación titulado: **"Guía para la implementación de estrategias que promuevan el autocuidado para el logro de la conciliación trabajo-vida personal de los colaboradores en una empresa del sector ambiental en la ciudad de Guatemala."** de la Maestría en **Gestión Humana y Organizacional**, realizado por :

Karen Maricel Ayapán Culajay

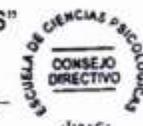
Registro Académico: 200214945

CUI: 2548929490101

Con base en lo anterior, el Consejo Directivo **AUTORIZA LA IMPRESIÓN** del Trabajo de Graduación de la Maestría en Gestión Humana y Organizacional 2° cohorte con categoría en artes.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"



Licenciada Julia Alicia Ramirez Orizabal de León
SECRETARÍA DE ESCUELA II

/Verna



Universidad De San Carlos De Guatemala
Escuela De Ciencias Psicológicas
Departamento de Estudios De Postgrado
Centro Universitario Metropolitano -CUM-
9ª. Avenida 9-45 zona 11 Edificio "A" Oficina 206
postgrado@coicousac.edu.gt

D.E.P.Ps 313-2023

Guatemala 29 de agosto de 2023

**Autorización para impresión proyecto de investigación.
Maestría en Gestión Humana y Organizacional**

Licenciada (o)
Karen Maricel Ayapán Culajay
Maestrante

Licenciada (o) Ayapán Culajay:

Después de saludarle cordialmente, transcribo a usted el Punto QUINTO del ACTA No. CADEP-Ps-12-2023 de fecha nueve de agosto del dos mil veintitrés: El director del Departamento de Estudios de Postgrado invitó al Maestro Miguel Alfredo Guillén Barillas para que presente el informe del maestro Jorge Ernesto Rodas López quien supervisó los trabajos de graduación como responsable del curso de Seminario III de investigación, de los maestrantes de la Maestría en Gestión Humana y Organizacional 2da cohorte y a la a la maestra Astrid Irene Ríos quien supervisó los trabajos de graduación como Tutora de investigación de los maestrantes de la Maestría en Gestión Humana y Organizacional 3ra cohorte. Este trabajo representa el último paso para culminar con los requisitos de graduación de la Maestría. Para tal efecto, los miembros del Concejo Académico del Departamento revisaron los documentos que fueron presentados y realizaron algunas preguntas sobre contenidos que fueron de interés debido a lo innovador del tema, la metodología utilizada, entre otros. Considerando, Reglamento del Sistema de Estudios de Postgrado, Capítulo III, Evaluación del Rendimiento Académico, Artículo 61. Atribuciones del Consejo Académico, literal b, Resolver los asuntos presentados por el Director de Estudios de Postgrado; sobre la Dirección del Departamento, Artículo 66. Atribuciones de la Dirección, literal f, Organizar y supervisar el funcionamiento del control académico basado en lo dispuesto por la Coordinadora General del Sistema de Estudios de Postgrado, n. Extender certificación de cursos, constancia de derechos de graduación y certificación de actas de graduación; sobre la evaluación del rendimiento académico de los estudiantes, Artículo 86. Graduación. Cumplidos los requisitos estipulados en este Reglamento y en el Normativo específico de la Unidad Académica, se le otorgará al profesional el grado que corresponda en acto público. Considerando, el Normativo del Departamento de Estudios de Postgrado de la Escuela de Ciencias Psicológicas, en el artículo 9, Funciones del Concejo Académico, literal g, Conocer sobre asuntos estudiantiles de los programas de estudios de postgrado, tales como proyectos de investigación, solicitudes específicas y otros asuntos no previstos, se **ACUERDA:** Autorizar la impresión del trabajo final de graduación con el título **"Guía para la implementación de estrategias que promuevan el autocuidado para el logro de la conciliación trabajo-vida personal de los colaboradores en una empresa del sector ambiental en la ciudad de Guatemala."**

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"


M.Sc. Mariano González
Director en funciones
Departamento de Estudios de Postgrado
Escuela de Ciencias Psicológicas





Universidad De San Carlos De Guatemala
Escuela De Ciencias Psicológicas
Departamento de Estudios De Postgrado
Centro Universitario Metropolitano -CUM-
9ª, Avenida 9-45 zona 11 Edificio "A" Oficina 407
Tel. 2418-7561 postgrado@psicousac.edu.gt



Ref. 005-MGHOA-10-2021

Guatemala, 22 de noviembre de 2,021

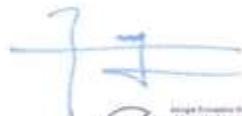
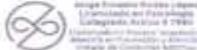
Maestro Ronald Solís Zea
Director Departamento de Estudios de Postgrado
Escuela de Ciencias Psicológicas
Centro Universitario Metropolitano -CUM-
Universidad de San Carlos de Guatemala
Presente

Estimado Maestro Solís:

Reciba un saludo cordial. Por este medio hago de su conocimiento que emito **DICTAMEN TÉCNICO FAVORABLE** al trabajo de graduación del (de la) estudiante AYAPÁN CULAJAY, KAREN MARICEL con carné 200214945, previo a optar al grado de Maestro(a) en Gestión Humana y Organizacional, el cual acompañé durante su realización.

Dicho trabajo de graduación lleva por título "Guía para la implementación de estrategias que promuevan el autocuidado para el logro de la conciliación trabajo-vida personal de los colaboradores en una empresa del sector ambiental en la ciudad de Guatemala".

Atentamente,

M. A. Jorge Ernesto Rodas López

Licenciado en Psicología.
Colegiado activo #7980

Karen Maricel Ayapan Culajay

Licenciada en Psicología

Colegiado 14,519

Contenido

INTRODUCCIÓN	1
Capítulo 1	
1.1 Línea de investigación	3
1.2 Planteamiento del problema	3
1.3 Justificación	6
1.4 Alcances y limitaciones de la investigación	7
1.5 Objetivos de la investigación	8
1.6 Definición de variable	8
Capítulo 2	
2.1 Antecedentes del concepto de entorno de trabajo saludable	10
2.2 Marco legal y regulatorio del concepto de entornos de trabajo saludables	11
2.3 Modelos de organizaciones saludables	16
2.4 Componentes para considerar en la creación de un entorno saludable de trabajo	19
2.5. Áreas de intervención en las empresas saludables	23
Capítulo 3	
3.1. Diseño de la investigación	25
3.2. Población a quienes va dirigido el instrumento	25
3.3. Instrumento	26
3.4. Procedimiento de investigación	30
3.5. Diseño y metodología estadística descriptiva para utilizar	31
Capítulo 4	
4.1 Aplicación del instrumento	32
4.2 Presentación de la información	32

4.3 Discusión de resultados	45
Capítulo 5	
5.1 Conclusiones	49
5.2 Recomendaciones	51
Capítulo 6 Propuesta	54
6.1 Análisis de participantes	55
6.2 Análisis de problemas	57
Ilustración 1: Árbol de problemas	59
6.3 Análisis contextual y diagnóstico	60
6.4 Análisis de objetivos	62
Ilustración 2: Árbol de objetivos	64
6.5 Análisis de opciones	65
6.6 Marco Conceptual	69
6.7 Matriz del proyecto	77
6.8 Presupuesto	93
6.9 Cronograma de actividades	95
6.10 Evaluación del proyecto	97
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	101
ANEXOS	105

INTRODUCCIÓN

El propósito de esta investigación es conocer y describir los factores que se presentan en un entorno laboral saludable, en una empresa del sector ambiental del área metropolitana de la ciudad de Guatemala, considerando los principales elementos que esta temática conlleva. Es en este sentido que un entorno laboral saludable promueve no solamente una buena salud, recurso fundamental para el desarrollo social, económico y personal, sino que además es una sustancial dimensión de los ambientes laborales.

La importancia de que exista un entorno laboral saludable no se limita a las instalaciones y espacios físicos dentro de la empresa, es más un trabajo conjunto con la participación de todos los involucrados dentro de la organización, para intervenir, mejorar y mantener la salud y el bienestar de los colaboradores, que trascienda en la mejora del desempeño y productividad y por ende en mejores resultados para la empresa.

Considerando la relevancia del tema, por medio de esta investigación se hace un acercamiento a la realidad de cada uno de los factores que fomentan la creación de entornos saludables de trabajo en la empresa objeto de estudio y a su vez, se descubren aquellos indicadores que pueden resultar negativos y que no contribuyen a generar un entorno adecuado para el desempeño físico y psicosocial de los colaboradores en su lugar de trabajo. La investigación realizada cumplió con el propósito de identificar los factores que dentro de la organización reflejan el bienestar laboral para los empleados, pero también aquellos aspectos que se deben tomar en cuenta para fortalecer las buenas prácticas en cuanto a la gestión de un entorno saludable de trabajo.

Tomando en cuenta los factores con áreas de oportunidad a desarrollar, se ha considerado la propuesta de intervención “Guía para la implementación de estrategias que promuevan el autocuidado para el logro de la conciliación trabajo-vida personal de

los colaboradores”, mediante la cual se pretende establecer una metodología clara, sencilla y aplicable a entornos de trabajo que cuenten con una estructura organizacional básica y con componentes adaptables según las necesidades que puedan presentarse en los entornos de trabajo dentro del entorno empresarial guatemalteco.

Además, es en el ámbito organizacional en donde como profesionales de la psicología, debemos conocer que factores son los que ayudan a crear un entorno de trabajo saludable y cuales debemos incentivar a través de estrategias que generen lugares laborales saludables, fomentando el desarrollo personal, familiar y social, apoyando de esta manera al cumplimiento de las metas definidas por la organización y los colaboradores.

Capítulo 1 Generalidades

1.1 Línea de investigación

Área: Psicología del Trabajo

Salud y Prevención: Según la definición contemplada en (Departamento de Estudios de Postgrado, 2019), en esta línea se analizan las consecuencias del descanso adecuado, la recreación y las condiciones de salud y seguridad en el trabajo, así como el estrés laboral, la fatiga, los accidentes y enfermedades cuando no son satisfactorias estas condiciones.

Según las prioridades regionales de investigación establecidas en 2016 el CSUCA, se puede enfocar el tema a investigar en el inciso f) Población, educación, inclusión social e interculturalidad, debido a que genera reflexiones sobre problemas de interés común en los miembros de la organización, desde perspectivas diversas, se hace énfasis en que no solamente estos aspectos se incluyen en la vida social o de políticas públicas si no incluyen a otros espacios de la vida de los individuos y la sociedad como lo es el entorno en el que se desenvuelven en su vida laboral y todos los factores que pueden influir en su salud psicosocial, física y emocional.

1.2 Planteamiento del problema

Al considerar un ambiente agradable y que estimule la motivación, innovación y productividad del empleado, es de prioridad conocer los factores que incentiven la creación de espacios laborales saludables para el buen desempeño y bienestar físico, emocional y social del colaborador.

Tomando en cuenta, que el auge en temas de promoción de la salud respaldado por la OMS (2020), genera un sin número de estudios que abordan aspectos sobre la base de la promoción de un Estilo de Vida Saludable (ESV) da lugar a la generación de:

Modelos teóricos, estrategias de intervención, estrategias de promoción de actividad física, alimentación, programas de promoción y prevención para el

abordaje de la obesidad, estrategias de cambio de actitudes que resaltan la importancia de fomentar EVS desde la promoción en salud tanto en las organizaciones como en la vida diaria, dan paso a la creación +de entornos laborales favorables que fomentan la acertada gestión en el campo de la salud dentro de las organizaciones. (Organización Mundial de la Salud, 2020, p.16)

En la Constitución de la OIT, (2020) se establece el principio de que los trabajadores deben estar protegidos contra las enfermedades en general o las enfermedades profesionales y los accidentes resultantes de su trabajo. Sin embargo, es diferente en la realidad laboral actual.

Anualmente se producen cerca de 2,78 millones de muertes relacionadas al trabajo, de las cuales 2,4 millones están relacionadas con enfermedades profesionales. Además del inmenso sufrimiento de trabajadores y sus familias, los costes económicos que conllevan son enormes para las empresas, (Organización Mundial de la Salud, 2020)

En Guatemala, un país con pocos controles que verifican aspectos básicos en los lugares de trabajo que abarcan los espacios, iluminación, ruido y otras condiciones que crean entornos adecuados y saludables en las empresas, son monitoreados por órganos gubernamentales que a pesar de que se tienen principios legislativos que amparan la protección de la persona como trabajador, no existe mayor supervisión en el cumplimiento de estos aspectos que contribuyen al establecimiento de ambientes saludables de trabajo.

El interés de estudiar el fenómeno de la salud mental y física dentro del entorno de trabajo ha tomado impulso en los últimos años, no solamente debido a disposiciones de ley sino también a que más organizaciones han empezado a priorizar y tomar estos factores como instrumento de beneficio en la gestión del talento humano dentro de un mundo empresarial en constante cambio; sin embargo, son pocos los estudios a nivel de organizaciones nacionales o entes gubernamentales que dan

seguimiento a proyectos o programas a mejorar este tipo de condiciones para el trabajador.

En el año 2013 el "CODECA", realizó un proyecto titulado: "Lucha para mejorar las condiciones laborales de las familias trabajadoras del campo en Guatemala", en donde se obtenían datos de malas prácticas laborales tales como puestos operativos que trabajan 72 horas sin descanso, trabajos agrícolas de más de 11 horas diarias. (Comité de Desarrollo Campesino "CODECA", 2013)

Considerando estos antecedentes, se sabe que el entorno saludable de trabajo genera factores a tomar en cuenta para el buen desempeño del colaborador y a su vez resultados positivos para las empresas, por lo que nace el interés de investigar cuales son y la razón por la que estos factores inciden para la creación de un espacio de trabajo saludable y que conlleve al bienestar integral de la persona dentro de la organización, tomando como muestra durante los meses de Octubre a Diciembre del 2020 a una empresa nacional del sector ambiental ubicada en el área metropolitana del departamento de Guatemala, que cuenta con una población de 56 personas de las áreas administrativa y técnica operativa.

Como profesionales de gestión del talento humano, es primordial velar y generar estrategias que faciliten la autorrealización y enriquecimiento emocional en la vida laboral de las personas, aspectos que adquieren especial relevancia en el momento en que el colaborador busque satisfacción laboral en su entorno de trabajo. Además, en el ámbito de educación superior, las universidades guatemaltecas y en especial la Universidad San Carlos de Guatemala, busca impulsar y respaldar investigaciones que generen nuevos conocimientos y destaquen la labor de los profesionales de psicología organizacional al momento de promover estrategias que regulen y beneficien las condiciones adecuadas dentro del lugar de trabajo y que con esto favorezcan el logro de los objetivos empresariales.

Por lo anterior, en esta investigación busca dar respuesta a la pregunta principal que cuestiona ¿Cuáles son los factores que posibilitan la creación de un entorno laboral saludable?, y a las específicas: ¿Qué elementos son de beneficio para

establecer un entorno laboral saludable?, ¿Qué factores en el entorno laboral perjudican la satisfacción del colaborador en su lugar de trabajo?, y ¿De qué manera se puede construir un entorno laboral saludable?, y así lograr el cumplimiento de los objetivos planteados para la misma.

1.3 Justificación

Al realizar este trabajo de investigación se identificaron los factores que influyen en la creación de un entorno de trabajo saludable y la importancia de estos en la organización.

Existen infinidad de consideraciones para definir un Entorno de Trabajo Saludable, considerando el que establece la OMS y otras referencias como La Declaración de Yakarta y la Declaración de Stresa, se concreta que:

Esta definición se dirige a la prevención primaria, prevenir que sucedan accidentes o enfermedades e incluir la prevención secundaria y terciaria dentro de los servicios de salud ocupacional de la empresa. Por lo que es de sumo interés aportar información por medio de investigaciones de este tipo, para que exista una base teórica de donde partir y establecer procedimientos y lineamientos que ayuden a llevar a cabo acciones de mejora o de seguimiento en pro de creación de entornos adecuados de trabajo en las organizaciones (Organización Mundial de la Salud, 2020, p. 06)

Las consecuencias de tener un entorno no adecuado para el colaborador en el lugar de trabajo son cuanto menos perjudiciales para el correcto desarrollo del individuo en su vida profesional y para el éxito empresarial. Es primordial que tanto el colaborador y la organización conozcan cuáles son sus áreas de oportunidad en el tema y con esto, desarrollarlas, mejorarlas y obtener un adecuado lugar de trabajo para beneficiar tanto a la organización al gozar de una gestión sana y productiva, una mejora en las políticas de satisfacción laboral y la participación en un mundo donde los lugares de trabajo con entornos saludables tienen incidencia en la competitividad empresarial y en el caso de los trabajadores contribuye de forma sustancial a mejorar

su entorno de trabajo y esto trascenderá en bienestar familiar, salud y desempeño óptimo.

Por lo que, investigar este tema para identificar y describir los factores que puedan dar paso a entornos saludables organizacionales que repercutan en la mejora de la salud física y mental de los trabajadores es vital para el rol del profesional de Gestión Humana y Organizacional. En la empresa en donde se desarrolló esta investigación, no existen antecedentes de programas, diagnósticos, o procesos que actualmente se lleven a cabo sobre la temática planteada, también debe tomarse en cuenta que son escasos los estudios llevados a cabo sobre el tema de factores que incidan en la creación de entornos saludables en la actualidad, a pesar de ser un tema con mucho auge en la actualidad, es por esta razón la elección de esta muestra.

1.4 Alcances y limitaciones de la investigación

Alcances:

El enfoque utilizado para esta investigación es cuantitativo, con un alcance descriptivo. El diseño elegido es de tipo no experimental – transversal, debido a que se recolectó datos en un solo momento y en un tiempo único. Se describieron las variables en una muestra determinada y se analizó la incidencia de estas. Y descriptivo, debido a que se buscó indagar el nivel o estado de una o más variables en una población.

Limitaciones:

No fueron un gran problema, pues la empresa desde un principio estuvo dispuesta a cooperar lo mayormente posible para la buena realización de este proyecto de investigación, sin embargo, se pueden mencionar los siguientes puntos como limitantes:

- No presencialidad para la ejecución del proyecto, debido a las restricciones y protocolos de seguridad ante la pandemia.
- Tiempo limitado para la realización de la investigación, por el corto período de tiempo que se establece en el semestre de la carrera.

- Las implicaciones psicosociales a raíz de la pandemia de COVID-19 para todos los guatemaltecos.

1.5 Objetivos de la investigación

Objetivo General:

Describir los elementos que intervienen en un entorno laboral saludable y que contribuyen al logro de la satisfacción laboral para los empleados del área administrativa, técnica y operativa de una empresa del sector ambiental, ubicada en la ciudad de Guatemala.

Objetivos Específicos:

- Identificar de qué manera se puede construir un entorno laboral saludable en una empresa mediana del sector ambiental en la ciudad de Guatemala.
- Seleccionar los factores en el entorno laboral que influyen en la satisfacción del colaborador en su lugar de trabajo de una empresa mediana del sector ambiental en la ciudad de Guatemala.
- Determinar los elementos que posibilitan un entorno saludable de trabajo con el fin de elaborar una propuesta de implementación que apoye la gestión de herramientas útiles para este fin dentro de la organización.

1.6 Definición de variable

Variable	Definición conceptual	Definición operacional
Entorno laboral saludable	Aquel en el que los trabajadores y jefes colaboran en un proceso de mejora continua para promover y proteger la salud, seguridad y bienestar de los trabajadores y la sustentabilidad del ambiente de trabajo en base a los indicadores de salud, seguridades concernientes a espacio físico, bienestar psicosocial, recursos de salud personales y formas en que la comunidad busca mejorar la salud (Organización Mundial de la Salud, 2020).	Evaluación de los elementos que influyen en el ambiente laboral: <ul style="list-style-type: none"> • Ambiente físico • Ambiente psicosocial • Recursos personales saludables en el trabajo • Participación de empresa en la comunidad

Ambiente físico	El ambiente físico de trabajo se refiere a la estructura, aire, maquinaria, mobiliario, productos, químicos, materiales y procesos de producción en el trabajo. Estos factores pueden afectar la seguridad y salud física de los trabajadores, así como su salud mental y bienestar. Si el trabajador cumple sus tareas al aire libre o en un vehículo el entorno físico de trabajo es ese emplazamiento. (Organización Mundial de la Salud, 2010)	Dimensión 01: Cuestionario de factores de riesgo psicosocial intralaboral Forma B Pontificia Universidad Javeriana de Colombia.
Ambiente psicosocial	El entorno psicosocial de trabajo incluye la organización del trabajo y la cultura institucional y las actitudes, los valores, las creencias y las prácticas que se exhiben diariamente en la empresa y afectan el bienestar mental y físico de los empleados. (Organización Mundial de la Salud, 2010)	Dimensión 02 y 03: Cuestionario de factores de riesgo psicosocial intralaboral Forma B Pontificia Universidad Javeriana de Colombia.
Recursos personales de salud en el trabajo	Consisten en el entorno propicio, los servicios de salud, la información, los recursos, las oportunidades y la flexibilidad que brinda una empresa a los trabajadores con el objeto de apoyar o motivar sus esfuerzos por mejorar o mantener sus prácticas personales de estilo de vida saludable, así como vigilar y apoyar su estado actual de salud física y mental. (Organización Mundial de la Salud, 2010)	Dimensión 04 a la 06: Cuestionario de factores de riesgo psicosocial intralaboral Forma B Pontificia Universidad Javeriana de Colombia.
Participación de la empresa en la comunidad	Comprende las actividades que realiza la empresa y los conocimientos especializados y otros recursos que aporta a la comunidad o comunidades en las que funciona, tanto en sus aspectos físicos como sociales, y que afectan la salud física y mental, la seguridad y el bienestar de los trabajadores y sus familias. (Organización Mundial de la Salud, 2010)	Dimensión 07 y 09: Cuestionario de factores de riesgo psicosocial intralaboral Forma B Pontificia Universidad Javeriana de Colombia.

Capítulo 2

Fundamentación teórica

La importancia de que en un entorno de trabajo saludable exista colaboración entre la alta dirección y colaboradores que ayuden a promover y se aseguren aspectos como la salud, seguridad y bienestar de todos los colaboradores de la organización, ciertamente no resultará fácil saber o aceptar si nuestra organización tiene ese ambiente de trabajo saludable o ¿Por qué es importante construir entornos saludables en las empresas?

El componente principal de análisis en esta investigación está dirigido al estudio de los elementos que deben considerarse para la creación de un entorno laboral y como este tiene influencia en el bienestar en el lugar de trabajo de los colaboradores, por lo que es importante conocer de donde surge la necesidad de estudio de esta área de gestión humana y salud ocupacional, así como el origen de los conceptos y modelos clave que deben considerarse al momento de prestar atención al entorno de trabajo.

2.1 Antecedentes del concepto de entorno de trabajo saludable

A inicios de 1,950 se muestra el interés por implementar acciones en pro del bienestar del empleado en el entorno de trabajo, esto dio paso a la firma de varios convenios liderados por la OIT y la OMS en la década de los años 90's como la Declaración de Yakarta sobre la Promoción de la Salud.

En 2007 la Asamblea Mundial de la Salud presentó un nuevo Plan de acción mundial sobre la salud de los trabajadores, para dar un nuevo impulso a la estrategia en salud ocupacional en todos los Estados Miembros. Esto, basado en los acuerdos firmados desde 1996, el Pacto Mundial de las Naciones Unidas y el Plan de acción mundial sobre la salud de los trabajadores en 2007 que también realizan aportes importantes para orientar esta iniciativa. (Organización Mundial de la Salud, 2010, p. 01)

Se puede apreciar en la figura 1, la línea de tiempo de la creación y auge de los conceptos de promoción de la salud y la salud ocupacional hasta su establecimiento como concepto de “entornos laborales saludables” en el 2010.

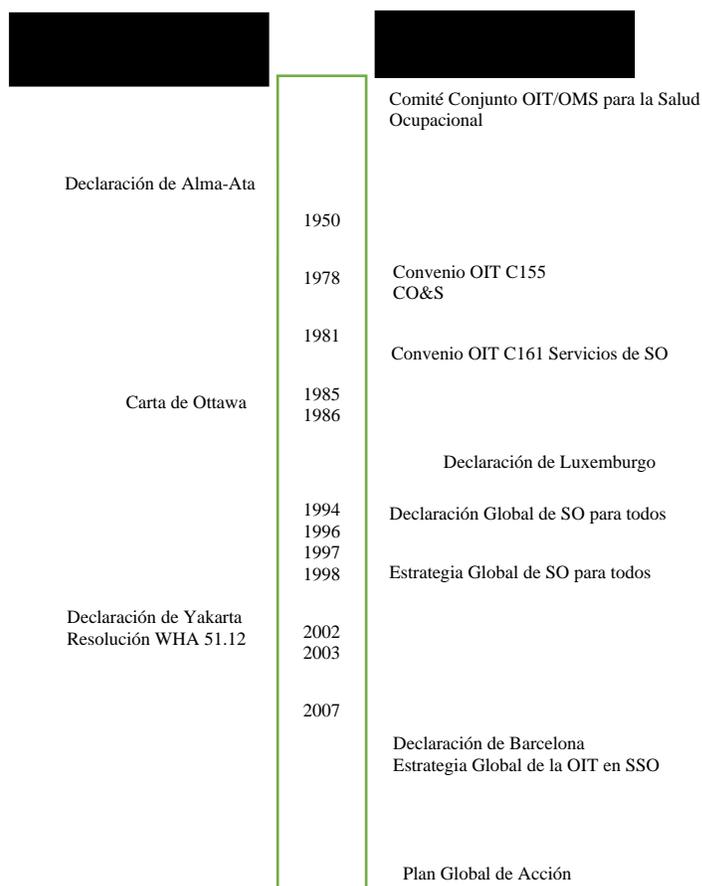


Figura 1. Línea de tiempo de la evolución global de la salud en el espacio de trabajo según la OMS. Tomado de “Entornos laborales saludables: fundamentos y modelos de la OMS, contextualización, prácticas y literatura de apoyo” por Organización Mundial de la Salud, 2010.

2.2 Marco legal y regulatorio del concepto de entornos de trabajo saludables

Todos estos antecedentes han generado una definición que refleja la evolución del concepto de salud ocupacional, ya que no solamente se debe referir exclusivamente al entorno de trabajo físico sino deberán tomarse otros aspectos como los factores psicosociales, acertadas prácticas personales de salud y el rol que juega la empresa como lugar de promoción y prevención.

La Oficina Regional del Pacífico Oeste de la OMS define un entorno de trabajo saludable de la siguiente manera:

Un Entorno de Trabajo Saludable, es un lugar donde todos trabajan unidos para alcanzar una visión conjunta de salud y bienestar para los

trabajadores y la comunidad. Esto proporciona a todos los miembros de la fuerza de trabajo, condiciones físicas, psicológicas, sociales y organizacionales que protegen y promueven la salud y la seguridad. Esto permite a los jefe y trabajadores tener cada vez mayor control sobre su propia salud, mejorarla y ser más energéticos, positivos y felices. (Organización Mundial de la Salud, 2010, p. 14)

Asimismo, deben tomarse en cuenta tres elementos claros dentro de esta definición de entorno de trabajo saludable: la salud del empleado que se incorpora generalmente a la definición de salud física, mental y social; el entorno de trabajo que, al pertenecer a una organización próspera, funcional y que consigue sus objetivos, se verá reflejada en la salud del empleado pues están estrechamente vinculadas; y programas de protección y promoción de la salud.

Acciones que van desde respetar horarios en jornadas laborales establecidas legalmente, fomentar la comunicación asertiva interna, definir correctamente roles de trabajo, inversión en programas de capacitación con especialistas en esta rama del bienestar, así como permitir y propiciar un entorno agradable con las condiciones adecuadas para todos los trabajadores debe ser considerado como factor importante dentro de la gestión de personas en la empresa.

Es primordial realizar promoción de la salud en el lugar de trabajo y además complementarlo con medidas de seguridad y salud para el colaborador, empleador y autoridades de gobierno. Estos deben centrarse no solo en el trabajador sino también cubrir a sus familias, integrando políticas y programas de asistencia y prevención en ámbitos que pueden interferir con el bienestar físico, emocional y social de la persona.

La Organización Mundial de la Salud, ha enfatizado en los Acuerdos firmados que, factores que los empleadores necesitan considerar como costos de prevención frente a los costos derivados de accidentes, consecuencias financieras de faltas o violaciones a las leyes laborales de salud y seguridad ocupacional y establecer la salud de los trabajadores como un activo empresarial importante para la empresa.

En la tabla No. 1 se presentan los principales estatutos legales internacionales y locales que rigen y velan por los entornos laborales saludables y que respaldan la importancia del bienestar del colaborador en su espacio de trabajo.

Tabla 1. Estatutos legales sobre el concepto de Entorno Saludable de Trabajo

ORGANISMO	ACUERDO/ TRATADO	DEFINICIÓN
Organización Internacional del Trabajo (OIT)	Declaración de Seúl sobre seguridad y salud en el trabajo (2008), Punto 05	Declara: Los empleadores deberían garantizar que: <ul style="list-style-type: none"> • La prevención es una parte integral de sus actividades, puesto que el buen desempeño empresarial va acompañado de normas de alto nivel de seguridad y salud en el trabajo. • Los sistemas de gestión de seguridad y salud estén establecidos de manera eficaz para el mejoramiento de lugares de trabajo seguros y saludables. • Los trabajadores y sus representantes sean consultados, capacitados, informados e implicados en todas las medidas relacionadas con su seguridad y salud en el trabajo.
Ministerio de Trabajo y Previsión Social (Guatemala)	Reforma al Reglamento de Salud y Seguridad Ocupacional No. 33-2016 / Capítulo II	Todo patrono o su representante, intermediario o contratista debe adoptar y proteger la vida, la salud y la integridad de sus trabajadores, especialmente en lo relativo: a) a las operaciones y procesos de trabajo, b) al suministro, uso y mantenimiento de equipos de protección personal, c) a las edificaciones, instalaciones y condiciones ambientales, d) a la colocación y mantenimiento de resguardos, protecciones y sistemas de emergencia a máquinas, equipos e instalaciones.
Instituto Guatemalteco de Seguridad Social	Acuerdo 1002-2014, Artículo 07	Los beneficios en materia de prevención de accidentes, la promoción de la salud, ocupación y la seguridad en el trabajo, se orientan en general, al reconocimiento, evaluación y control de los riesgos, a la promoción y mantenimiento de las mejores condiciones y medio ambiente de trabajo, al desarrollo de conocimientos, actitudes y prácticas en el individuo y la comunidad laboral, en relación con los problemas que de dichas condiciones se derivan y a la búsqueda de su solución. Dichas actividades se desarrollarán en forma coordinada con el sector público o sector privado, así como con la plena participación de la comunidad empresarial y laboral.

Nota. Tomado de “Declaración de Seúl” por OIT, 2008; “Acuerdo Gubernativo 33-2016” por Ministerio de Trabajo y Previsión Social, 2016; “Acuerdo 1002-2014” por Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, 2014.

Al considerar primordiales estos principios, se logra evitar licencias por enfermedad y discapacidad innecesarias, minimizar los costos médicos y cualquier costo asociados con alta rotación de personal y al mismo tiempo aumentar la productividad a largo plazo y la calidad de los productos y servicios que la empresa ofrezca. Sin embargo, en la realidad de las empresas guatemaltecas es común observar que se disminuye o no se contempla en los presupuestos, factores como equipo de protección, planes de salud y seguridad ocupacional o espacio para la atención y el seguimiento de incidentes y accidentes ocurridos en las instalaciones, esto hace que las acciones no sean tomadas en cuenta como medida de prevención sino solamente como mitigación de correcciones cuando se presenten los problemas con los colaboradores.

Bajo estas premisas, es importante que, desde la alta gerencia de las organizaciones, la gestión del talento de los colaboradores se preocupe en garantizar el bienestar emocional y físico del empleado. Porque la felicidad de estos no solo depende del sueldo asignado, sino también del estado del entorno en el que desarrolla sus tareas. Algunos de los problemas que afronta actualmente el mundo empresarial, radican en la reducción considerable de la productividad laboral, absentismo presencial, baja motivación laboral, clima laboral negativo, ausencia de compromiso por parte del colaborador, entre otros, son aspectos que pueden afectar incluso a los empleados más implicados en cumplir con sus tareas diarias correctamente.

Aspectos como el estrés laboral, el consumo excesivo de alcohol y/o drogas, y la violencia en todas sus formas y expresiones, generan problemas de salud en el trabajador y a una menor productividad para la empresa. Además, representan causas de accidentes, lesiones mortales, enfermedades y absentismo en el trabajo, tanto en los países desarrollados como en los países en vías de desarrollo. Por lo que es importante considerar de orden primordial la creación de un entorno adecuado para fomentar el bienestar del colaborador dentro de la organización.

Sin embargo, es muy frecuente que surja la interrogante de ¿Por qué en algunas empresas, los empleados muestran mayor satisfacción laboral, mientras en otras, se

percibe tensión y descontento?, Guatemala puede sumarse al listado de países que han mostrado más insatisfacción laboral en el mundo, ya que generalmente se reflexiona que la insatisfacción laboral es producto del estrés, altos niveles de presión o excesivas horas de trabajo; no obstante, esto no siempre es así, un colaborador puede soportar fuertes cargas de trabajo y aun así sentirse satisfecho.

Existe una estrecha relación entre un lugar de trabajo psicológicamente saludable y la salud y el bienestar de los empleados para la mejora del desempeño de la organización. Aspectos como la falta de claridad en las funciones de los puestos y orden en los procesos empresariales crea puntos sensibles al interior de la organización y estos a su vez generan insatisfacción laboral, creando estrés emocional y mental, ambientes psicosociales con actitudes negativas, presiones, malas prácticas laborales, valores de la empresa, no importando si los aspectos físicos son suficientes para el desarrollo de sus funciones y convirtiendo a la organización en un entorno negativo para los colaboradores.

La Asociación Americana de Psicología, (2019) ha logrado como resultado de los estudios en el área laboral, identificar que los primeros síntomas a causa de una baja satisfacción en el trabajo son dolor de espalda y resfriados de manera frecuente, así como también ataques de ansiedad y depresión a causa de una baja satisfacción laboral que se conlleva a problemas cardiovasculares, entre otros.

Lamentablemente la realidad de los entornos de trabajo en Guatemala es de deplorables condiciones laborales, que se explican por la herencia histórica mencionada y por la gran asimetría de poder que hay en la sociedad guatemalteca. “En ningún país de Latinoamérica los empresarios tienen tanta influencia sobre las decisiones públicas como en Guatemala, y en pocos países las restantes fuerzas sociales —sindicatos incluidos— son tan débiles, como para tener capacidad de equilibrar el terreno de juego”. (Asociación de Investigación y Estudios Sociales, 2020)

Dentro de las organizaciones, la responsabilidad de la creación de un entorno laboral adecuado recae en el departamento de Gestión Humana, el cual aparte de gestionar proyectos, organizar, moderar situaciones, gestionar relaciones, entre otras

tareas propias del puesto, tiene que promover un clima emocional adecuado y las condiciones físicas que brinden los recursos, equipos y bienestar a los colaboradores en la ejecución de sus funciones diarias. Dada esta situación, se debe implementar medidas preventivas y correctivas en las organizaciones, ya que el entorno laboral que se les proporciona a los colaboradores es un factor que influye en la productividad de la empresa y del país.

2.3 Modelos de organizaciones saludables

El concepto de una empresa con entorno saludable ha tomado auge en los últimos años, se ha establecido un camino de concientización acerca de la promoción de la salud, por lo que la percepción de las empresas ha ido cambiando. Ahora las organizaciones se encuentran en el punto en el que hay que trascender e ir un poco más allá, buscando un concepto claro e integral de la prevención. Existen evidencias de que un entorno de vida saludable hace que las empresas tengan una mayor competitividad, no solo en lo económico sino también en lo social y en lo humano.

Por lo que, se han desarrollado varios modelos que han servido como base para la creación de organizaciones saludables, como son los siguientes casos:

Tabla 2. Modelos para la creación de entornos saludables de trabajo

MODELO	PRINCIPALES ALCANCES
Red Europea de Promoción de la Salud en el Trabajo (2013):	Iniciativa de la Comisión Europea. Propone: aunar los esfuerzos de empresarios, trabajadores y la sociedad para mejorar la salud y el bienestar de las personas en el lugar de trabajo, y a su vez, es un organismo de recopilación y difusión de ejemplos de buenas prácticas y métodos de salud en el lugar de trabajo entre todos los países y sectores económicos con vistas a aumentar los conocimientos a nivel europeo sobre metodologías y ejemplos.
Modelo de empresa saludable AENOR	Está inspirado en el de la OMS y es un modelo de gestión de la organización que pretende que la salud, la seguridad y el bienestar de los

trabajadores sean protegidos y promovidos junto con la sostenibilidad del ambiente de trabajo. Se centra en cuatro áreas:

- Ambiente físico (agentes químicos, físicos, biológicos, ergonómicos, etc.).
- Ambiente psicosocial (cultura institucional, estilo de mando y control, conciliación, acoso, etc.).
- Recursos de salud (inactividad física, alimentación inadecuada, consumo de sustancias nocivas, salud mental, envejecimiento.)
- Participación de (familias de los trabajadores, traslado de los conocimientos a la comunidad, aspectos ambientales, etc.).

Modelo Healthy and Resilient Organization (HERO)

Considera desde una perspectiva psicosocial que una organización saludable no solo abarca la salud del trabajador en su ambiente de trabajo, sino que afecta a su comunidad. Se centra en tres áreas:

- Recursos y prácticas organizacionales saludables, como la conciliación personal y profesional, prevención de riesgos psicosociales o programas de salud psicosocial.
- Empleados saludables, la comunicación, el liderazgo, el trabajo en equipo y las relaciones interpersonales.
- Resultados organizacionales saludables, tanto intraorganizacionales para la producción y los resultados como los extraorganizacionales sobre la reputación empresarial.

Modelo de la teoría de los dos factores

Propuesto por el psicólogo estadounidense Herzberg en 1959, indica que, como explicación del comportamiento de las personas en las diferentes situaciones de trabajo, plantea la existencia de dos factores que los orientan, que son independientes y concretos:

- Factores de higiene: relacionados con los sentimientos que no producen satisfacción, condiciones externas que afectan el puesto de trabajo y que están fuera del control de la persona.
- Factores motivacionales, intrínsecos en la persona.

La satisfacción o insatisfacción del individuo en el trabajo es producto de la relación con su empleo y sus actitudes frente al mismo. La motivación intrínseca está relacionada con impulsar a las personas a un proceso personal-organizacional, como lo son el logro, el reconocimiento, la responsabilidad, etc. Mientras que el factor higiénico establece elementos implícitos en el ambiente o contexto en el que se desempeña el trabajo.

Nota. Tomado de “¿Hay empresas saludables? Tres maneras de responder a esta pregunta” por Thomas, 2017. De “We Need a Hero! Toward a Validation of the Healthy and Resilient Organization (HERO) Model” por Salanova, Llorens, Cifre, & Martinez, 2012. Y de “Vigencia conceptual de los factores de la motivación: Una perspectiva desde la teoría bifactorial propuesta por Herzberg” por Parra 2019.

Dentro de los muchos conceptos que se pueden encontrar como ambiente laboral, se puede hacer referencia al entorno humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano, y que está estrechamente relacionado con liderazgo del directivo, la cultura organizacional, la forma de trabajo y de relación, el equipo y herramientas que se utilizan en las funciones del puesto de trabajo y que además influye en la satisfacción y en la productividad del colaborador. Se debe distinguir por supuesto, entre un adecuado ambiente que es el que se orienta hacia los objetivos generales, y un inadecuado ambiente que destruye el entorno de trabajo ocasionando situaciones de conflicto y de bajo rendimiento en la empresa.

El sentirse satisfecho y cómodo en el lugar de trabajo es primordial para la salud mental del trabajador. Para lograr que los colaboradores se sientan bien y cómodos en el espacio en el que laboran, dependerá de varios factores como espacios que sean seguros, sanos, higiénicos, confortables, acordes a las actividades realizadas y originales que puedan generar la felicidad del trabajador. Sin duda el espacio físico juega un papel crucial, pues muchas veces son más de ocho horas las que el individuo estará realizando las funciones de su puesto de trabajo, y que este entorno presente diversos malestares puede provocar desmotivación y estrés.

Sin lugar a duda, el espacio de trabajo que sea cómodo, creativo y confortable será valorado por los trabajadores, ejemplos que se ven actualmente en organizaciones a nivel mundial que han entendido y transformado esta tendencia, los grandes de las redes sociales como Google, Facebook y Twitter que velan contar con espacios recreativos, como salas de juegos, programas de promoción de la salud hasta tiendas de golosinas dentro de la compañía. Por supuesto, que el espacio físico puede influir positivamente en el desempeño y satisfacción del trabajador, pero siempre deberá ser acompañado de otros aspectos, para que el bienestar sea integral para el colaborador y la organización.

El ex director de Psicología Organizacional de la “Universidad Adolfo Ibáñez” de Chile, speaker y motivador chileno Ignacio Fernández (2016), asegura que si el trabajador se encuentra en un lugar donde no está a gusto “afectará a la empresa de cuatro modos directos: un mal desempeño en el cargo, escaso servicio al cliente, baja excelencia operacional y ausencia de innovación”. En esta línea, el autor afirma también que, un lugar de trabajo solo con buena infraestructura no es motivante, pero su ausencia, desmotiva y genera estrés y malestar en los trabajadores. Lo que confirma que como elemento único por sí solo el lugar o espacio no va a ser determinante para que el trabajador se sienta o no conforme, pero que sin duda va a estarlo más en un espacio que presente características positivas.

Sin duda, la felicidad de los trabajadores se logra en gran parte por cuanto confortable sea el lugar en el que trabajan, pero este lugar no será únicamente en el que sus empleados y directivos no se enfermen físicamente, sino aquella organización en la que se brinde espacios saludables, condiciones y relaciones de trabajo saludables.

Bajo estos enfoques, (Great Place to Work Institute Inc., 2018) ha examinado el gran impacto que tiene el lugar de trabajo en los seres humanos y en el mundo en general. A través de ejemplos reales, se ha demostrado que cuando las personas tienen una experiencia positiva del trabajo, son capaces de aportar lo mejor de sí mismas, disfrutar de vidas más sanas y plenas; esto conlleva a ver al lugar de trabajo como elemento clave en la construcción de un mundo que se define por la prosperidad compartida, la justicia social y la igualdad de oportunidades; además, se refleja en el liderazgo con compromiso en la construcción de “Grandes Lugares de Trabajo para todos” que tienen el poder de reparar y fortalecer los vínculos sociales, mejorar la vida de las personas y elevar el espíritu humano.

2.4 Componentes para considerar en la creación de un entorno saludable de trabajo

Según el modelo de la Organización Mundial de la Salud, (2010), las iniciativas que deben adoptarse para impulsar la creación de entornos de trabajo saludables

existen cuatro “planos” específicos que pueden impulsarse o sobre los que se puede influir.

2.4.1 Ambiente físico:

Está constituido por todas aquellas herramientas que permiten al trabajador desarrollar su trabajo con eficacia. Incluidos desde el edificio, mobiliario de oficina, maquinaria, materiales de oficina, espacio físico, iluminación, servicios como la cafetería, sala de descanso, espacios para actividad física, áreas de aseo, servicios sanitarios, ventilación, accesos, pasillos, escaleras entre otros. Este tipo de condiciones son las que proveen el ambiente material que permitirán a los actores institucionales o empresariales realizar su actividad laboral dentro de un mundo de satisfacciones que el mismo proceso de construcción del ambiente lo requiere.

A su vez, también deben considerarse dentro de esta área, elementos tales como:

- Componentes biológicos, como enfermedades endémicas del lugar tales como la malaria, dengue, chikungunya, zika virus, entre otros y el acceso a servicios públicos, saneamiento e higiene en las instalaciones para tratarlas, entre otros.
- Componentes ergonómicos, como las malas posturas, exceso en tareas de esfuerzo físico, mobiliario y equipo adaptado para las necesidades de cada área de trabajo, etc.
- Riesgos relacionados con la energía, descargas eléctricas, caídas de lugares elevados, condiciones climáticas.
- Riesgos asociados con la conducción de vehículos de todo tipo.

2.4.2 Ambiente psicosocial:

Aquí se incluyen todas las relaciones sociales que los trabajadores tienen en el contexto laboral y dentro del ambiente y jornada de trabajo.

Se hace referencia a las relaciones que se producen de la siguiente forma:

- entre los mismos empleados con diversas categorías;

- entre las relaciones de jerarquía;
- en el seno de las organizaciones de empleados; y
- dentro de la misma estructura organizacional de la organización, como vivencia de los valores de la empresa, cultura de trabajo, prácticas laborales y relación entre los diferentes actores de la compañía

Las relaciones saludables enmarcadas dentro de la Promoción de la Salud pretenden eliminar todos aquellos elementos que vuelven disfuncional la relación laboral en el marco de la función del trabajador y el patrono. Creando ambientes y espacios saludables. “En este contexto, mediante la creación de espacios y entornos saludables, la Promoción de la Salud busca eliminar: (a) el acoso laboral, (b) la exclusión, (c) el marginamiento, (d) la estigmatización y (e) la discriminación.” (Secretaría de Salud Gobierno de la República de Honduras, 2016, p. 13)

2.4.3 Recursos personales de salud en el trabajo:

Son todos los aspectos que generen motivación y disfrute del trabajo, aspectos que facilitan el bienestar de los trabajadores como la flexibilidad horaria, espacios de descanso, jornadas laborales adecuadas, goce de vacaciones, uso de pausas activas, etc.

Al respecto, la OMS (2010) también establece que, para crear un lugar de trabajo psicológicamente saludable, las prácticas que ayudan a crear un ambiente saludable y productivo en el entorno de trabajo se pueden agrupar en cinco categorías, que a continuación se detallan en la tabla No.3:

Tabla 3. Categorías para crear ambientes saludables en el trabajo

Categoría	Acciones para realizar
Participación de los empleados	La toma de decisiones y el empoderamiento se crea en los entornos laborales, ayuda al fomento de estructuras y equipos multidisciplinarios autogestionados

Equilibrio trabajo-vida	Promover acciones que incentiven la correcta gestión de demandas fuera del trabajo, teletrabajo, cumplimiento de derecho de goce de vacaciones y flexibilidad de horarios.
Crecimiento y desarrollo de los empleados	Promover las oportunidades para la adquisición, actualización y mejor de las competencias profesionales y de desarrollo educativo.
Salud y seguridad	Fomentar los programas de estilos de vida saludable, seguridad ocupacional, salud mental de los empleados por medio de campañas de prevención, evaluación y tratamiento de riesgos.
Reconocimiento a los empleados	Velar por la implementación de políticas y escalas salariales basadas en indicadores de desempeño, así como paquetes de beneficios para el empleado y de reconocimiento de logros y alcance de metas.

Tomado de “Entornos laborales saludables: fundamentos y modelos de la OMS, contextualización, prácticas y literatura de apoyo” por Organización Mundial de la Salud, 2010.

2.4.4 Participación de la empresa en la comunidad e imagen corporativa:

Aunque se piense que este aspecto no tiene mayor relación con la salud de los colaboradores o de la organización, si es importante considerarlo, ya que estimula el ego (el yo) profesional y laboral de los empleados y directivos de la empresa. “El hecho de pertenecer a una institución o empresa de reputación honorable, calificada con estándares de excelencia en la producción y garante de la salud de todos sus empleados, es un estímulo para todo aquel que a ella pertenece.” (Secretaría de Salud Gobierno de la República de Honduras, 2016, p. 14). De ahí que es fundamental la construcción de una institución o empresa que se esfuerce a lograr dichos estándares de producción y salud.

Otros aspectos importantes en este rubro son: la participación de programas sostenibles con la comunidad, los servicios que se presten de apoyo para la comunidad como la atención sanitaria, aplicación de políticas de igualdad de género, etc. Una empresa saludable y resiliente es la que “hace esfuerzos

sistemáticos, planificados y proactivos para mejorar la salud de sus empleados y de la organización a través de prácticas organizacionales saludables que se relacionan con la mejora de las características del trabajo como las tareas, la autonomía, el ambiente social y la conciliación trabajo-familia” (Buendía, 2019, p. 52)

2.5 Áreas de intervención en las empresas saludables

La evolución del concepto de trabajo a una ocupación saludable y productiva ha sido uno de los objetivos en las estrategias encaminadas a lograr la satisfacción laboral de este siglo, existen propuestas en la cotidianidad laboral que incluyen conceptos como desempeño humano, autonomía, productividad y realización humana que han logrado avanzar y transformar desde acuerdos gubernativos hasta políticas empresariales para el logro de una mejor gestión del capital humano en la organización.

Partiendo de la premisa de que estas acciones tienen que ser voluntarias para los trabajadores, que no pueden ser obligados si no están interesados en ello, pero deben estar plenamente informados de los beneficios que lograrán por medio de estas herramientas en su desarrollo profesional.

Además, teniendo en cuenta que una parte importante de la vida de una persona se lleva a cabo en el lugar de trabajo, se convierte en interés prioritario el establecimiento de acciones encaminadas a favorecer la creación de entornos saludables cuyos beneficios produzcan una mejora en los estilos de vida y en las relaciones interpersonales, una mayor productividad, así como un menor absentismo, riesgo para la salud, gasto en salud y establecimiento de buenas prácticas laborales que consoliden la efectiva gestión organizacional.

A continuación, en la tabla 4 se muestran algunos ejemplos de programas sobresalientes ejecutados en diferentes organizaciones para lograr empresas saludables con prácticas adaptables a cualquier giro de negocio, pues toman en cuenta fundamentos básicos de salud ocupacional y de organización en el lugar de trabajo.

Tabla 4. Ámbitos de intervención para creación de entornos de trabajo saludables

Actualización	Programas de las empresas	Beneficios para el trabajador
Organización del trabajo	Crear las estructuras, procesos y cultura necesarios para la promoción de la salud en el trabajo	Prevenir el estrés, la ansiedad.
Descanso en el trabajo	Establecer pausas de descanso para la recuperación de la fatiga física y mental.	Incrementar el rendimiento, evitar trastornos músculo esqueléticos, oculares o fatiga mental, entre otros.
Conciliación de la vida laboral	Facilitar la conciliación de la vida personal y profesional, mantener el equilibrio entre las necesidades de la empresa y de la familia.	Satisfacer las necesidades de desarrollo personal y laboral.
Salud mental	Fortalecer los factores protectores y disminuir los de riesgo para la salud mental en la organización.	Mejorar la salud mental y evitar la aparición de trastornos relacionados por los riesgos psicosociales: estrés, burnout, acoso o violencia.
Alimentación saludable	Promover hábitos para una dieta saludable a través de la elaboración de menús sanos con productos naturales y sin azúcar, grasas y bajos en sodio.	Aprender a alimentarse según el tipo de trabajo o esfuerzo requerido. Evitar la obesidad o la malnutrición.
Actividad física	Facilitar lugares para la práctica del ejercicio físico: gimnasios, salas especiales, actividades al aire libre. Se recomienda una actividad aeróbica de 30 a 60 minutos diarios	Corregir efectos del sedentarismo en enfermedades crónicas, como las cardiovasculares, respiratorias, diabetes u obesidad, etc.
Enfermedades crónicas	Atender, facilitar y proporcionar el acceso a los tratamientos de enfermedades crónicas, que pueden evitar el 25 % de los accidentes mortales de trabajo.	Procurar la adherencia a los tratamientos de las enfermedades crónicas.
Responsabilidad social empresarial	Promover acciones que beneficien a la comunidad en la que está instalada la empresa.	Incrementar el compromiso y la satisfacción con la empresa.

Nota: Tomado de “¿Hay empresas saludables? Tres maneras de responder a esta pregunta”, por H. Thomas, 2017.

Capítulo 3

Marco Metodológico

3.1. Diseño de la investigación

El enfoque utilizado para esta investigación es cuantitativo, puesto que esta ruta es la apropiada para estimar magnitudes o sucesos de fenómenos que se desean comprobar.

El diseño elegido es de tipo descriptivo – transversal. (Hernández & Mendoza, 2018) indica que, este “describirá las variables en una muestra determinada y se analizará la incidencia de estas, se recolectarán datos en un solo momento y en un tiempo único para indagar el nivel o estado de una o más variables en la población”.

El propósito del uso de este diseño se debe a que la muestra elegida como grupo de estudio estuvo conformada por 30 personas de diferentes áreas de la empresa y fueron evaluados con el mismo instrumento que busca describir los elementos que intervienen en un entorno laboral saludable y que contribuyen al logro de la satisfacción laboral. Es de tipo transversal descriptivo, pues el estudio buscó identificar los elementos de las variables planteadas que destaquen los colaboradores como sobresalientes para establecer un entorno saludable de trabajo.

3.2. Población a quienes va dirigido el instrumento

La muestra es de tipo probabilístico, debido a que el estudio se realizó en un grupo pequeño de una población, mediante métodos selección aleatoria en un grupo de 30 colaboradores de ambos géneros de las áreas administrativas y operativas de la empresa que pertenece al sector ambiental, ubicada en el área metropolitana, del departamento de Guatemala. Dicha muestra corresponde al 54% de los colaboradores, quienes ocupan puestos operativos, administrativos, técnicos y de mandos medios y jefaturas de departamento, en un rango de edades entre los 18 y los 65 años. En su mayoría son colaboradores que sobrepasan un año de permanencia en la empresa; la escolaridad mínima que poseen es de nivel diversificado y la máxima de estudios de postgrado de nivel universitario.

3.3. Instrumento

Características del instrumento

Este cuestionario fue construido tomando como base el Cuestionario de Factores de riesgo psicosocial intralaboral, Forma B de la Batería de instrumentos para la evaluación de factores de riesgo psicosocial del Ministerio de la Protección Social del Gobierno de Colombia. (Ministerio de Salud y Protección Social, Colombia, 2010)

De esta batería el instrumento que se consultó y sirvió de soporte para la elaboración del cuestionario utilizado fue:

- Cuestionario de factores de riesgo psicosocial intralaboral (formas A y B); el instrumento que se construirá se aplicará a personal administrativo y operativo de la empresa.

Baremación

En el cuestionario utilizado como modelo para la creación del instrumento, presenta los baremos en centiles a partir de una muestra de 2360 trabajadores (1576 para la forma A y 784 para la B) afiliados al Sistema General de Riesgos Profesionales, pertenecientes a las seis regiones del Colombia y a los cuatro grandes sectores económicos.

Baremos diferenciales para dos grupos ocupacionales:

- Trabajadores con cargos de jefatura, profesionales o técnicos (forma A).
- Trabajadores con cargos de auxiliares y operarios (forma B). (Ministerio de Salud y Protección Social, Colombia, 2010, p. 131)

Una vez construida la primera versión de los instrumentos, se sometieron al proceso de validación de contenido por el método de jueces y de construcción mediante entrevistas cognitivas. Estos procedimientos permitieron ajustar los instrumentos a una prueba piloto.

Luego de la prueba piloto, se hicieron las mejoras necesarias en los instrumentos y se procedió con el estudio de validación y normalización de los cuestionarios en una muestra final de 2360 trabajadores seleccionados aleatoriamente, de los cuales 1576 respondieron la Forma A y 784 la Forma B del cuestionario de factores de riesgo psicosocial intralaboral. (Ministerio de Salud y Protección Social, Colombia, 2010, p. 19)

Confiabilidad y validez

El diseño del instrumento estuvo integrado basado en los componentes que fueron considerados en el planteamiento del problema y objetivo general de esta investigación, mencionados en el capítulo I, tomando en cuenta que la finalidad del cuestionario es evaluar los elementos que intervienen en un entorno laboral y en qué medida hacen que este ambiente sea saludable para contribuir al logro de la satisfacción laboral.

El sustento teórico de este trabajo, recopilado en el Capítulo II, es el que establece que los aspectos a evaluar y que están basados en literatura de bases de datos, publicaciones científicas y documentos divulgados por la Organización Internacional del Trabajo, la Organización Mundial de la Salud, Organización Panamericana de la Salud, las entidades gubernamentales de Guatemala, entre otros.

Considerando estos aspectos, se construyó el cuestionario que se utilizó en esta investigación incluyendo los elementos que, en el Cuestionario de factores de riesgo psicosocial intralaboral formas A y B, del Ministerio de Salud y Protección Social de Colombia (2010) contienen los aspectos que son de interés para la evaluación de las variables planteadas como objeto de estudio de este trabajo investigativo. Se realizó el acercamiento con la entidad pública que da autoría al instrumento para solicitar las autorizaciones pertinentes para el uso de este, pero no fue posible establecer comunicación y permiso, por lo que se hace la cita y referencia pertinente considerando el respeto a los derechos de autor del material.

Se han replanteado algunos ítems tomando en cuenta la naturaleza de la organización en donde se aplicará y el entorno nacional, durante el diseño del cuestionario de factores de riesgo psicosocial intralaboral y su posterior aplicación piloto, se evidenció la necesidad de formular incisos por áreas de abordaje, a fin de que los ítems fueran pertinentes y claramente comprendidos por trabajadores de diversos grupos ocupacionales a los que se les aplicará el instrumento.

El tiempo estimado de aplicación de este cuestionario es de 12 minutos (duración promedio), y está estructurado para evaluar los elementos que intervienen en un entorno saludable de trabajo, considerando 4 aspectos concretos:

- Ambiente físico
- Ambiente psicosocial
- Recursos personales de salud
- Participación de la empresa en la comunidad.

Con los datos obtenidos en esta investigación, se pudo identificar los aspectos que generan un entorno de trabajo saludable dentro de la empresa y aquellos aspectos que deben considerarse detenidamente para mejorar las condiciones que actualmente existen dentro de la organización.

Pilotaje

Para validar el instrumento, se realizó una prueba piloto con 5 personas ajenas a la muestra elegida, que reúnen características de edad, escolaridad, trabajadores activos y ocupando puestos en organizaciones similares a la empresa objeto de estudio, los cuales realizaron observaciones respecto a mejora en los siguientes aspectos:

- Redacción de incisos con lenguaje más sencillo para fácil comprensión.
- Replanteamiento de dos ítems que reunían dos aspectos a evaluar en un solo inciso, por lo que se procedió a separarlos para mejorar el criterio de evaluación.
- Corrección de ortografía.

Luego de la prueba piloto, se hicieron las mejoras necesarias en el instrumento y se procedió con el envío a la Profesional Titular de la cátedra que acompaña y asesora la presente investigación para la aprobación y validación correspondiente, mediante el enlace en línea que da acceso al instrumento, recibiendo una última retroalimentación de aspectos de redacción para poder aplicarlo a la muestra elegida.

El proceso de diseño y la aplicación piloto del cuestionario evidenció que la estructura gramatical y los aspectos colocados en los ítems son fácilmente comprendidos por personas que cuenten desde niveles básicos de escolaridad en adelante, así como el tiempo estimado que se emplea para realizarla es adecuado.

Árbol de categorías

En el ejercicio del árbol de categorías, se realizaron dos modelos para establecer los indicadores adecuados que darían paso a la elaboración más eficaz del instrumento de la investigación, quedando el modelo siguiente como el elegido por ser el más completo para el objeto de estudio.



Cada indicador se ha distribuido en grupos que contienen los ítems a evaluar para la mejor comprensión de los participantes en la muestra elegida, están distribuidos de la siguiente manera:

Ambiente psicosocial

Items del 30 al 33 relacionados con la información que la empresa le ha dado sobre su trabajo.
 Items del 36 al 40, relacionados con el o los jefes con quien tenga más contacto.
 Items 41 al 44, indagan sobre las relaciones con otras personas y el apoyo entre las personas de su trabajo.
 Items 45 y 46 relacionados con la satisfacción y la seguridad que le ofrece su trabajo.

Recursos personales de salud

Items 9 y 10, Cantidad de trabajo que usted tiene a cargo.
 Items del 11 al 14, relacionados con el esfuerzo mental que exige su trabajo.
 Items del 15 al 21, relacionadas con la jornada de trabajo.
 Items del 22 a los 29 aspectos relacionados a la toma de decisiones, empoderamiento y gestión del cambio en la organización.
 Items 34 y 35, relacionados con la formación y capacitación que la empresa le facilita para hacer su trabajo.

Ambiente físico

Items del 1 al 8, relacionados con las condiciones ambientales o lugares donde habitualmente realiza su trabajo.

Participación de la empresa en la comunidad (incisos específicos)

Item 48, (Siento orgullo de trabajar en esta empresa).
 Item 49 (Hablo bien de la empresa con otras personas)
 Item 50 (La empresa participa en programas que apoyen a la comunidad en mejora de la salud.)

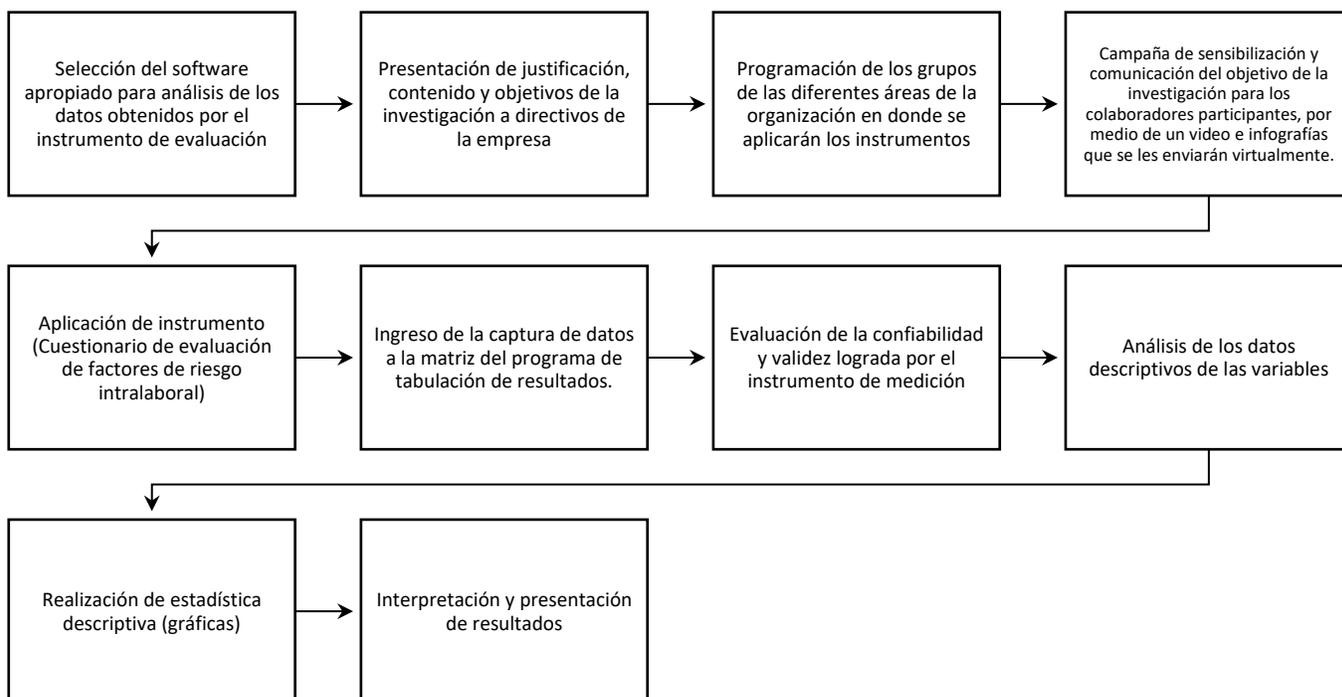
Factores económicos (incisos específicos)

Item 47 (La empresa se preocupa por el bienestar de los colaboradores)
 Item 51 (En esta empresa se invierte en programas o estrategias en beneficio de salud los colaboradores)

3.4. Procedimiento de investigación

Cronograma del procedimiento de investigación		
Paso	Descripción	Temporalidad
1	Elaboración de árbol de categorías	3° semana de septiembre 2020
2	Aprobación de árbol de categorías por Asesora Titular	4° semana de septiembre 2020
3	Adecuación de instrumento, considerando el Cuestionario de factores de riesgo psicosocial intralaboral formas A y B, del Ministerio de Salud y Protección Social de Colombia (2010)	1° semana de octubre 2020
4	Pilotaje de instrumento elaborado	2° semana de octubre 2020
5	Validación y aprobación de instrumento por Asesora Titular	3° semana de octubre 2020
6	Aplicación del instrumento a la muestra seleccionada	2° semana de noviembre 2020
7	Tabulación y análisis de datos obtenidos del instrumento	Meses de enero y febrero 2021
8	Interpretación y presentación de resultados a los Asesores de la investigación	Mes de marzo de 2021

Estrategia de aplicación del instrumento:



Elaboración propia

3.5. Diseño y metodología estadística descriptiva para utilizar

Para efectos de análisis y presentación de resultados de esta investigación, se utilizó el software Microsoft Excel en el que se administró por proyecto (instrumento aplicado) una matriz u hoja de trabajo. Se definió las variables por nombre y descripción y orden de los valores para cada hoja de trabajo". (Hernández & Mendoza, 2018)

Se realizó estadísticas descriptivas, debido a la recolección, análisis y particularidades de los datos recabados, con el objetivo de describir las características y comportamientos de este conjunto mediante medidas de resumen, tablas y gráficas.

Como medidas de dispersión, se mostrará la variabilidad de los conjuntos de datos, indicando la mayor o menor concentración de cantidades, y se representarán mediante tablas de distribuciones de frecuencia para mostrar organizadamente el recuento de datos, que podrán surgir en forma absoluta (número total de apariciones) como en forma relativas (proporción de apariciones). (Bernat, 2020)

Capítulo 4

Resultados del trabajo de campo

4.1 Aplicación del instrumento

Se calendarizó una reunión con la empresa objeto de estudio para establecer las fases del proceso de evaluación y para darles a conocer el tema y la finalidad de la investigación a los colaboradores participantes en la muestra. Al establecer el calendario, se aplica como primer grupo al personal que está en las oficinas administrativas de la sede, siendo 30 personas las que participaron en esta evaluación. A los participantes se les remitió una infografía electrónica con los aspectos más importantes del tema a investigar y el proceso en el que participarían.

Posteriormente se distribuyó el enlace del Cuestionario de Riesgos Intralaborales por medio de los encargados o jefes de área a sus usuarios de correo electrónico, dando un plazo de 3 días, empezando el lunes 09 de noviembre y finalizando el 11 de noviembre la temporalidad para que pudieran responder el instrumento. Por razones que la empresa establece debido a las normativas internas, el personal del área de laboratorio y análisis (9 personas), se calendarizó para la primera semana de diciembre 2020 y con esto se finalizó la aplicación al total de la muestra que es de 30 personas, siendo este paso el que cerró el proceso de investigación correspondiente al año 2020.

4.2 Presentación de la información

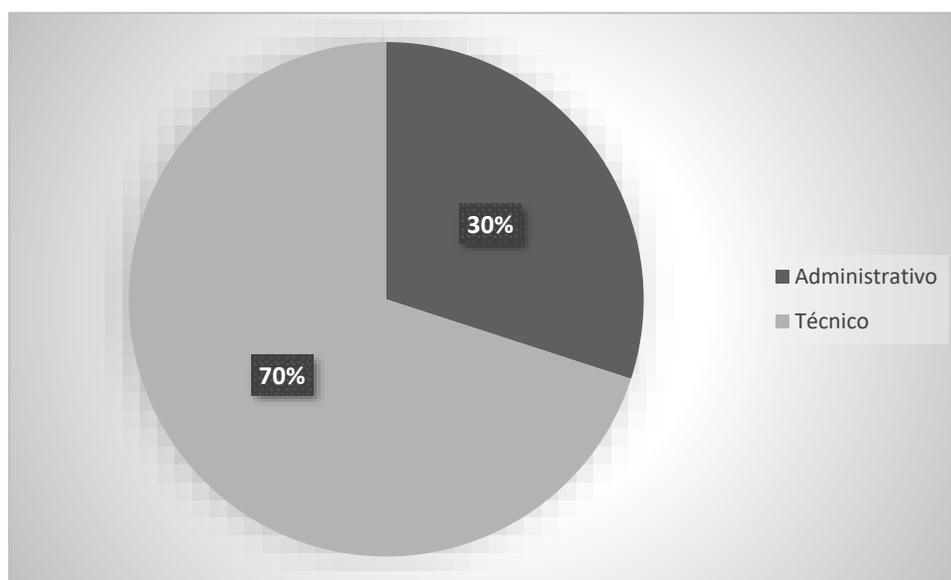
El entorno laboral saludable en el lugar de trabajo se compone de diferentes factores que las empresas deben tomar en consideración; los riesgos, peligros, el nivel de accidentabilidad, la motivación laboral, satisfacción, cultura y desarrollo profesional no solo son de importancia para la salud y el bienestar de los trabajadores sino también para hacer un aporte positivo a la productividad, al espíritu de trabajo y la calidad de vida en general.

La escala de Likert utilizada en el instrumento de medición Cuestionario de Factores de Riesgo Intralaboral fue la siguiente:



La muestra estuvo conformada por 30 personas, que es el 55% del personal que labora en la empresa, de esta muestra, el 70% corresponde a personal TÉCNICO (21 personas) mientras que el 30% es personal ADMINISTRATIVO (9 personas); esto demuestra, que en esta empresa los colaboradores del departamento Técnico demuestran un interés superior en los temas que contemplan condiciones del entorno laboral y factores intrínsecos de desarrollo persona, debido a su participación activa en el proceso de investigación.

Gráfica 1: Departamentos que participaron en el estudio



Porcentaje de colaboradores participantes y departamentos a los que pertenecen en la organización. N= 30 personas

Tabla 1
Variable: ambiente físico
N=30

PREGUNTA	NUNCA		ALGUNAS VECES		CASI SIEMPRE		SIEMPRE	
	#	%	#	%	#	%	#	%
1- El espacio donde trabajo es cómodo	1	3%	4	13%	11	37%	14	47%
2- Cuento con ventilación adecuada en mi espacio de trabajo	5	17%	2	6%	5	17%	18	60%
3- La luz del sitio donde trabajo es agradable	0	0	3	10%	10	33%	17	57%
4- El ruido en el lugar donde trabajo es molesto	12	40%	15	50%	2	7%	1	3%
5- El lugar donde trabajo es limpio y ordenado	0	0	2	7%	12	40%	16	53%
6- En mi lugar de trabajo me preocupa estar expuesto a sustancias químicas	16	53%	10	33%	0	0	4	13%
7- Me preocupa accidentarme en mi espacio de trabajo	16	53%	10	33%	2	7%	2	7%
8- Los equipos o herramientas con los que trabajo son cómodos	1	3%	6	20%	6	20%	17	57%

Elaboración propia de las respuestas de los colaboradores participantes en la presente investigación.

En las preguntas correspondientes a la variable AMBIENTE FÍSICO, presentada en la Tabla 1, los colaboradores en un porcentaje elevado respondieron que están cómodos en el espacio físico donde desempeñan sus labores, considerando adecuados los aspectos como ventilación, iluminación, limpieza, orden y equipo con el que deben realizar sus funciones. Un 53%, que corresponde a 16 personas, respondió que NUNCA han sentido preocupación de estar expuestos a sustancias dañinas para su integridad física y un 53% NUNCA le ha preocupado accidentarse en su lugar de trabajo, lo que denota que la empresa ha tomado en cuenta factores importantes en relación con la salud y seguridad ocupacional en los espacios de trabajo.

Tabla 2

Variable: Recursos personales de salud en el trabajo

Indicador: Esfuerzo físico y mental

N=30

PREGUNTA	NUNCA		ALGUNAS VECES		CASI SIEMPRE		SIEMPRE	
	#	%	#	%	#	%	#	%
9- Por la cantidad de trabajo que tengo, debo quedarme tiempo adicional en la empresa.	5	17%	19	63%	4	13%	2	7%
10- Me alcanza el tiempo de trabajo para tener al día mis deberes.	2	6%	14	47%	8	27%	6	20%
11- Mi trabajo me exige hacer mucho esfuerzo mental.	1	3%	15	50%	5	17%	9	30%
12- Mi trabajo me exige memorizar mucha información.	2	6%	14	47%	9	30%	5	17%
13- En mi trabajo tengo que hacer cálculos matemáticos o financieros.	3	10%	18	60%	4	13%	5	17%
14- Mi trabajo requiere que me concentre en pequeños detalles.	2	7%	4	13%	6	20%	18	60%
15- Trabajo en horarios nocturnos.	20	67%	10	33%	0	0	0	0

Elaboración propia de las respuestas de los colaboradores participantes en la presente investigación.

Según los resultados obtenidos bajo el indicador de la tabla 2, se puede observar que los empleados perciben en un porcentaje considerable del 63% (19 personas) que ALGUNAS VECES y un 13% (4 personas), que CASI SIEMPRE las jornadas de trabajo se han alargado debido a la cantidad de trabajo que tienen a su

cargo, lo que ha aumentado esfuerzos físicos y mentales; además el tipo de tareas requieren de un nivel alto de energía y concentración debido al análisis y complejidad de las funciones que realizan, aunado a estas particularidades, existe un turno nocturno para ciertas posiciones del Departamento Técnico, característica que también se debe considerar dentro del análisis del indicador.

Es importante destacar que, si bien, actualmente esta opinión se encuentra relativamente en niveles bajos de insatisfacción, si los aspectos no son atendidos en tiempo oportuno, pueden repercutir negativamente en la salud de los colaboradores, ya que la falta de descanso afecta a la claridad de pensamiento, la toma de decisiones y, por lo tanto, a la productividad.

Tabla 3

Variable: Recursos personal en el trabajo

Indicador: Equilibrio vida personal – vida laboral

N=30

PREGUNTA	NUNCA		ALGUNAS VECES		CASI SIEMPRE		SIEMPRE	
	#	%	#	%	#	%	#	%
16- En mi trabajo es posible tomar pausas o recesos para descansar.	2	6%	12	40%	8	27%	8	27%
17- Mi trabajo me exige laborar en días de descanso, festivos o fines de semana	13	43%	12	40%	2	7%	3	10%
18- Cuando estoy en casa sigo pensando en el trabajo	1	3%	17	57%	7	23%	5	17%
19- Discuto con mi familia o amigos por causa del tiempo en mi trabajo	20	67%	9	30%	1	3%	0	0
20 – Debo atender asuntos de trabajo cuando estoy en casa.	9	30%	10	33%	8	27%	3	10%
21- Por mi trabajo, el tiempo que paso con mi familia y amigos es muy poco.	18	60%	10	33%	0	0	2	7%

Elaboración propia de las respuestas de los colaboradores participantes en la presente investigación

En la Tabla 3, el 57% de los colaboradores participantes indicaron que ALGUNAS VECES no pueden dejar a un lado los pensamientos acerca de sus pendientes en el trabajo, así como el 40% afirma también que ALGUNAS VECES sus funciones le exigen laborar días de descanso, fines de semana o días festivos.

Lograr ese balance entre vida laboral y vida personal es algo difícil de alcanzar y debe ser entendido como un proceso programado y de disciplina que tomará tiempo, sin embargo, es de vital importancia que la organización facilite alternativas eficaces para organizar de mejor forma los tiempos, funciones y canales de comunicación para que las personas mejoren a su vez la gestión en sus funciones diarias y programadas.

En los entornos enriquecedores trabajan personas más productivas que en los entornos sin responsabilidad familiar corporativa y esto se traducirá en más productividad y menores costos para la organización.

Tabla 4

Variable: Recursos personales de salud en el trabajo
Indicadores: Desarrollo y reconocimiento a empleados
N=30

PREGUNTA	NUNCA		ALGUNAS VECES		CASI SIEMPRE		SIEMPRE	
	#	%	#	%	#	%	#	%
22 – En mi trabajo puedo hacer y aprender cosas nuevas.	0	0	4	13%	9	30%	17	57%
23- Mi trabajo me permite desarrollar mis habilidades y conocimientos.	0	0	4	13%	6	20%	20	67%
24 – Recibo capacitación útil para hacer mejor mi trabajo	2	7%	3	10%	10	33%	15	50%
25 – Mi jefe ayuda a organizar mejor el trabajo.	1	3%	5	17%	12	40%	12	40%
26 – Puedo decidir cuanto y la velocidad a la que trabajo durante mi jornada laboral.	6	20%	10	33%	8	27%	6	20%
27 – Puedo cambiar el orden de las actividades en mi trabajo.	3	10%	7	23%	12	40%	8	27%
28 – Puedo detener un momento mi trabajo para atender algún asunto personal.	0	0	7	23%	10	33%	13	44%
29 – Me explican claramente los cambios que ocurren en mi trabajo	0	0	5	17%	9	30%	16	53%
34 – Puedo dar mis ideas y sugerencias sobre los cambios que ocurren en mi trabajo	0	0	7	24%	4	13%	19	63%
35 – Me informan con claridad cuáles son mis funciones.	1	3%	5	17%	9	30%	15	50%

Elaboración propia de las respuestas de los colaboradores participantes en la presente investigación

En la tabla 4, claramente se puede observar que el indicador de desarrollo y reconocimiento a los colaboradores se practica activamente en la organización, el 67% que corresponde a 20 personas, indicaron que SIEMPRE su labor le permite desarrollar habilidades y conocimientos, además, el 63% reconoce que SIEMPRE puede aportar sus ideas y sugerencias a los cambios que ocurren en su lugar de trabajo, lo que implica que el adecuado desarrollo profesional de los colaboradores debe continuar siendo una opción empresarial estratégica si la organización quiere mantenerse y evolucionar en un entorno global y cada vez más competitivo.

Tabla 5

Variable: Ambiente psicosocial

Indicador: Cultura de trabajo

N=30

PREGUNTA	NUNCA		ALGUNAS VECES		CASI SIEMPRE		SIEMPRE	
	#	%	#	%	#	%	#	%
30 – Me informan cuáles son las decisiones que puedo tomar en mi trabajo.	3	10%	10	33%	0	0.00	17	57%
31 – Me explican claramente los objetivos y los resultados que debo lograr en mi puesto de trabajo	5	16.67%	5	16.67%	5	16.67%	15	50%
32 – Me informan claramente con quien puedo resolver los asuntos de trabajo.	1	3%	7	23%	8	27%	14	47%
33 – La empresa me permite asistir a capacitaciones relacionadas con mi trabajo	0	0	4	13%	6	20%	20	67%

Elaboración propia de las respuestas de los colaboradores participantes en la presente investigación

La cultura de trabajo es un área relevante dentro de las respuestas de los colaboradores representadas en la Tabla 5, el mayor porcentaje en este indicador fue de un 67%, que corresponde a 20 personas, afirmando que SIEMPRE la empresa le ha permitido asistir a las capacitaciones relacionadas con sus funciones, al igual que 17 personas que es el 57% de la muestra, indicaron que SIEMPRE se le informa cuales son las decisiones que puede tomar en su puesto de trabajo. Aspectos relacionados a la efectividad de la comunicación con relación a la claridad en los objetivos y los resultados que deben lograr en su puesto de trabajo, así como conocer quiénes son

los involucrados en la resolución de asuntos de trabajo, también obtuvieron un puntaje elevado del 50% y 47% respectivamente en la opción de SIEMPRE.

Un factor determinante en el éxito de las organizaciones es que, mientras más fuerte sea la cultura, es indudable que habrá mayor confianza de la empresa con respecto a sus empleados para hacer lo correcto. Elementos como proporcionar independencia y autonomía en las funciones de cada colaborador, hacen surgir ideas y nuevos conceptos que se convertirán en mejoras para la compañía.

El departamento de Gestión Humana tiene el importante rol de promover con éxito una cultura empresarial adecuada de la mano de los líderes de la empresa. Las mejores compañías tienen la buena práctica de tomar en consideración la retroalimentación que los empleados les proporcionan, así como una transparente comunicación y a partir de esta, encontrar diversas formas de mejorar los procesos y promover el crecimiento de los trabajadores dentro de la organización.

Tabla 6

Variable: Ambiente psicosocial

Indicador: Relación según jerarquía del área de trabajo

N=30

PREGUNTA	NUNCA		ALGUNAS VECES		CASI SIEMPRE		SIEMPRE	
	#	%	#	%	#	%	#	%
36 - Mi jefe toma en cuenta mis puntos de vista y opiniones.	3	10%	6	20%	4	13%	17	57%
37 - Mi jefe distribuye las tareas de forma que me facilita el trabajo.	1	3%	5	17%	9	30%	15	50%
38 - Mi jefe comunica a tiempo la información relacionada con el trabajo.	3	10%	9	30%	8	27%	10	33%
39 - Mi jefe me escucha respetuosamente y atento cuando tengo problemas en el trabajo.	0	0	5	17%	4	13%	21	70%

Elaboración propia de las respuestas de los colaboradores participantes en la presente investigación

En la tabla 6, las respuestas recolectadas muestran que el liderazgo es eficaz, pues un 70% de los participantes (21 personas) respondieron que SIEMPRE su jefe los escucha respetuosamente y atento cuando tienen problemas en el trabajo. La

confianza del equipo de trabajo en el líder, se considera un buen indicador de la satisfacción en general dentro de una empresa. La comunicación efectiva es importante para el líder porque al compartir la información de forma adecuada, ayudará a todos los involucrados a entender la situación actual y estrategia organizacional.

Un liderazgo efectivo es el que establece metas y con la colaboración de su equipo de trabajo alcanza objetivos claros y estratégicos para la organización, además es capaz de comprender las situaciones que conlleva la gestión de equipos de trabajo e identificar las oportunidades de mejora de este. Es innovador y un ente a favor del cambio. Al respecto un 57% respondió que su jefe SIEMPRE toma en cuenta sus aportaciones y el 50% indicó que su líder distribuye las tareas de forma efectiva.

Es vital destacar que la organización ha impulsado la labor efectiva que sus líderes están realizando, pues establecen una función directiva con base en la cooperación y participación del equipo de trabajo.

Relacionado a lo anterior, se evidencia en la tabla 6, que los colaboradores están satisfechos con las relaciones entre compañeros de trabajo, ya que el 53% que corresponde a 16 participantes indicaron que SIEMPRE es agradable el ambiente de su grupo de trabajo, es colaborativo y existe un espíritu de compañerismo al momento de solucionar problemas, por lo que 26 personas (86%) afirma que NUNCA han sido maltratados en su grupo de trabajo.

En cuanto a la percepción de la importancia que la empresa le da al empleado el 67% reconoce que la organización SIEMPRE se preocupa por el bienestar de sus colaboradores y en un mayor porcentaje consideran que las personas que hacen bien el trabajo pueden progresar en la empresa, CASI SIEMPRE respondió un 37% y 33% que SIEMPRE se daban estas oportunidades.

Por lo que el ambiente psicosocial dentro de la organización hace referencia a que los aspectos como el liderazgo, gestión de equipos de trabajo, comunicación y empoderamiento en los roles son áreas reconocidas por los empleados y estos a su

vez han favorecido el bienestar, la salud física, mental y social del trabajador que conlleva al desarrollo y ejecución adecuada del trabajo.

Tabla 6

Variable: Ambiente psicosocial

Indicador: Estructura organizacional

N=30

PREGUNTA	NUNCA		ALGUNAS VECES		CASI SIEMPRE		SIEMPRE	
	#	%	#	%	#	%	#	%
40- Me agrada el ambiente de mi grupo de trabajo.	2	7%	2	7%	10	33%	16	53%
41 – En mi grupo de trabajo algunas personas me maltratan.	26	86%	2	7%	0	0	2	7%
42- Entre los compañeros solucionamos los problemas de forma respetuosa.	0	0	4	13%	8	27%	18	60%
43- Es fácil la colaboración entre los compañeros de trabajo	0	0	5	17%	9	30%	16	53%
44- En la empresa me pagan a tiempo mi salario.	0	0	3	10%	2	7%	25	83%
45 – Las personas que hacen bien el trabajo pueden progresar en la empresa.	3	10%	6	20%	11	37%	10	33%
46 – La empresa se preocupa por el bienestar de los colaboradores	0	0	3	10%	7	23%	20	67%

Elaboración propia de las respuestas de los colaboradores participantes en la presente investigación

A continuación, en la gráfica 2 se puede observar que 63% (19 personas) de los colaboradores participantes indicaron que SIEMPRE hablan bien de la empresa, y el 20% (6 personas) contestaron que CASI SIEMPRE hablan bien de ella, sin duda cerca del 83% de la población participante en este estudio se identifican con la empresa y lo externalizan en sus comentarios positivos fuera de la empresa.

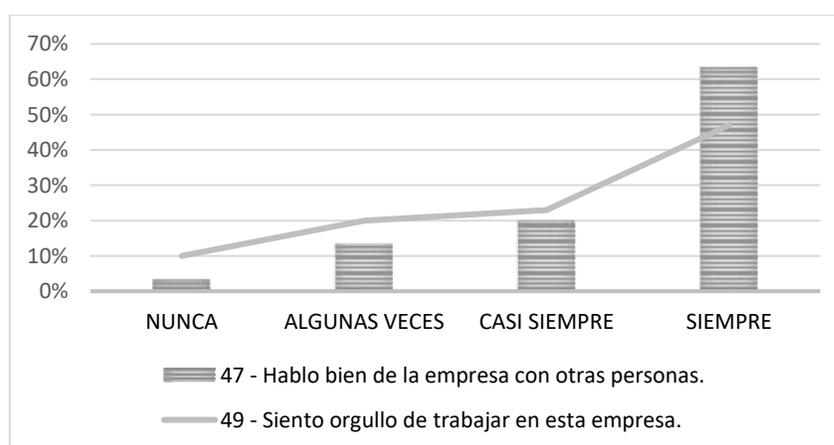
La tendencia actual de la importancia que tienen las empresas para ser un agente de cambio para las comunidades es retadora, ya que esto produce resultados positivos para todos los miembros de la comunidad en donde se opera sino también para los colaboradores por lograr establecer un vínculo de seguridad y orgullo dentro

de la empresa a la que pertenecen, muestra de eso es que el 47% (14 personas) aseguraron sentirse orgullosos de trabajar en la organización.

Para mantener este nivel de aprobación y compromiso de los colaboradores es relevante que la empresa, responsablemente identifique y monitoree las expectativas públicas que la comunidad en el entorno en donde opera tiene acerca de ella. Esto con el fin de crear un desarrollo integridad con otros sectores y así multiplicar los resultados en la solución de problemas sociales, económicos, ambientales, culturales, etc.

Gráfica 2:

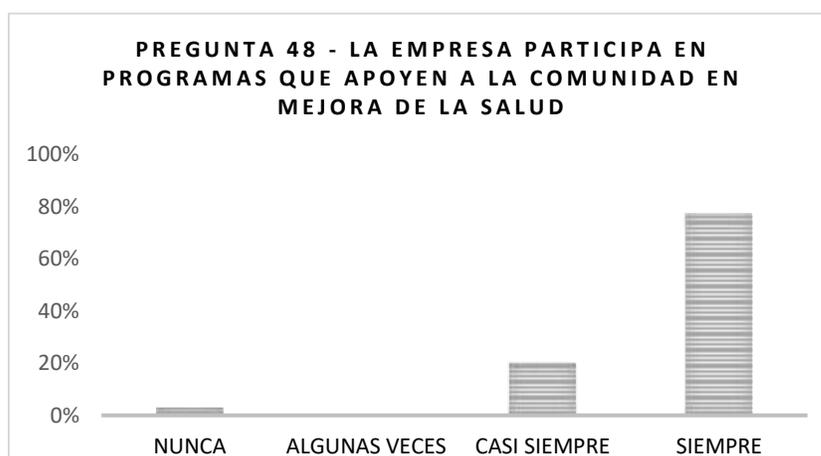
Variable: Participación de la empresa en la comunidad e imagen corporativa
N=30



Elaboración propia de las respuestas de los colaboradores participantes de la investigación

Gráfica 3:

Variable: Participación de la empresa en la comunidad e imagen corporativa
N=30



Elaboración propia de las respuestas de los colaboradores participantes de la investigación

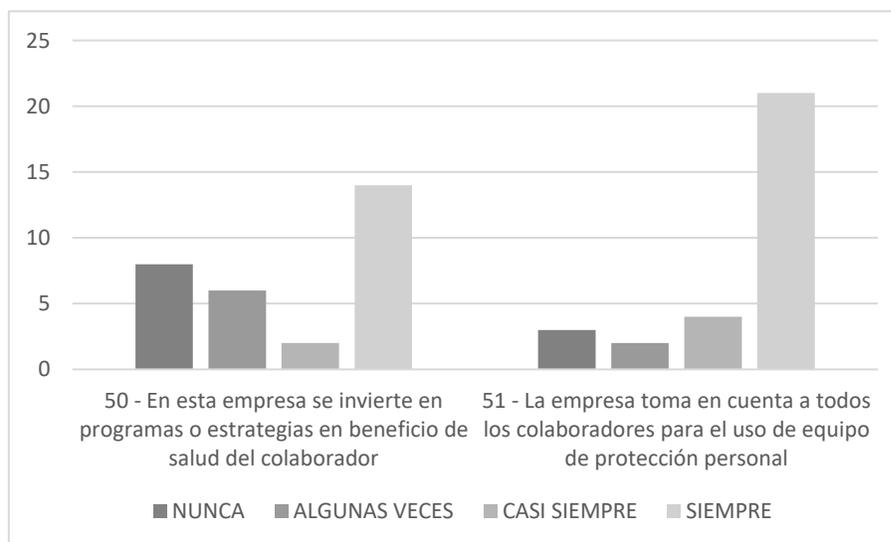
La participación como ente de inversión social, es beneficiosa para el desarrollo de procesos comunitarios y también beneficia directa o indirectamente a la empresa, a la imagen corporativa y al bienestar del trabajador al pertenecer a una organización que vela por los intereses de todos los involucrados.

En la gráfica 3 se indica que 73% (23 personas) saben que la empresa participa en programas que apoyen a la comunidad en mejora de la salud, es importante notar también que el 20% (6 personas) contestaron que CASI SIEMPRE la empresa participa en estos programas, lo que indudablemente hace que la contribución de la organización en las áreas de salud en la comunidad en la que opera, son bien vistas y recibidas por los colaboradores y esto a su vez genera condiciones favorables para la comunidad.

Es de vital prioridad para las empresas reconocer dentro de sus objetivos estratégicos la constante participación en las comunidades a su alrededor, esto ha ido evolucionando en las últimas décadas desde objetivos netamente productivos a una mayor preocupación por su comunidad y el entorno.

En el artículo publicado por el diario chileno El Tipógrafo, el Gerente de Pro O'Higgins, Braulio Guzmán, un consorcio de empresas que buscan el desarrollo sostenible de la región en donde opera, señala que “para que exista un desarrollo sostenible en una sociedad, la participación activa de la empresa en el desarrollo de esa comunidad es trascendental”, agrega que “debe considerarse la empresa como parte de esa comunidad y actuar para el desarrollo de la misma, no mirarla como sólo el destino, que está allí o que llegó allí y por lo tanto tener sólo una relación de vecindad, se debe saber que esto va más allá, siendo parte de la comunidad para el desarrollo de la misma”. (Pulgarin, 2019)

Gráfica 4:
Variable: Participación de la empresa en la comunidad e imagen corporativa
Indicador: Factores económicos y de inversión
N=30



Elaboración propia de las respuestas de los colaboradores participantes de la investigación

En la gráfica 4, fueron 14 personas las que contestaron que SIEMPRE la empresa invierte en programas o estrategias en beneficio de la salud del colaborador, 6 que ALGUNAS VECES y 8 que NUNCA, lo que muestra que la percepción de los colaboradores al respecto del interés de la empresa en la salud de colaborador no es un aspecto del que todos estén enterados o que sean partícipes, ya que si bien más de la mitad de los colaboradores aseguran que CASI SIEMPRE o SIEMPRE saben que la empresa invierte en este tema, se debe considerar que el 46% indica que NUNCA o ALGUNAS VECES lo hace, pero esto puede deberse a la poca información que reciben al respecto o que dentro de los programas que se establecen para los colaboradores, sean para un área, sección o departamento determinado.

Así mismo, también en la gráfica 3, 21 personas que corresponden al 70% de los participantes indicaron que SIEMPRE la empresa toma en cuenta a todos los colaboradores para el uso de equipo de protección personal y el 13% indicó en este mismo rubro que CASI SIEMPRE se toman en cuenta a todos los colaboradores, por lo que debe resaltarse la importancia de esta inversión que hace la empresa y que la percepción y aceptación de los empleados es positiva al respecto.

Actualmente, la tendencia empresarial en la gestión de estrategias para la salud y prevención de riesgos para los colaboradores en el lugar de trabajo ha tomado un rol que propicia no solo mejoras de bienestar y salud en el empleado, sino que disminuye los costos en varias áreas de la empresa, pues deben estar directamente relacionados a la Cultura Preventiva.

La evaluación del impacto económico de los programas de bienestar y salud ocupacional para el colaborador debe considerar el factor positivo de la inversión, ya que aumenta el balance de la empresa cuando sus empleados adoptan un estilo de vida saludable. Es decir, los costos vrs. el ahorro que se puede generar en la organización considerando establecer una Cultura Saludable, será lo que cambie la percepción de la inversión en esta área.

4.3 Discusión de resultados

Los resultados obtenidos en el cuestionario indican que las variables: ambiente físico y ambiente psicosocial, cuentan con una percepción positiva de los colaboradores, tanto en procesos establecidos, cultura organizacional y liderazgo, ya que en algunos rubros evaluados, se obtuvieron porcentajes altos en respuestas de SIEMPRE y CASI SIEMPRE al referirse a la comunicación, trato, seguimiento, espacios físicos e independencia y autonomía en la ejecución de sus funciones, y respuestas como NUNCA para referirse a que no han sentido comprometida su integridad física en su espacio de trabajo.

Tomando en cuenta estas variables analizadas, podemos comparar los resultados con los obtenidos en el estudio realizado por la Ingeniera Ingrid Cruz Sanchez, para la Universidad Militar Nueva Granada en Colombia, la autora concluye que:

La satisfacción con sus funciones, el trato entre miembros de equipo, recursos necesarios, valoración en el puesto y reconocimientos del compromiso del trabajador, han llevado a identificar resultados organizacionales como el

destacado desempeño y la excelencia organizacional; así como la relación con el bienestar psicológico del colaborador. (Cruz, 2018)

En relación a la organización en donde se realizó el estudio, según los resultados obtenidos en la investigación que siendo una empresa mediana, cuentan con una estructura organizacional definida y han invertido oportunamente en recursos que generan un ambiente físico, fomentando un liderazgo positivo y logrando que los colaboradores estén comprometidos con el cumplimiento de los objetivos organizacionales propuestos, se debe resaltar que esto establece factores importantes de productividad como lo son: la innovación, organización y procesos efectivos de desempeño.

En lo referente a las variables de: Recursos personales de salud en el trabajo, indicadores como el esfuerzo físico y el equilibrio que tienen los colaboradores entre su vida personal y vida laboral, obtuvieron porcentajes considerables en la respuesta ALGUNAS VECES de más del 50% de participantes, en donde señalan que se han sentido exhaustos por factores como esfuerzo y trabajo después de sus horarios laborales, que de alguna forma repercuten en el desempeño de sus labores y bienestar físico y mental, por lo que es importante analizar este resultado que guarda estrecha relación entre los indicadores y que si en esta ocasión han respondido que no es de SIEMPRE estas situaciones en su día a día, no debe obviarse o permitir que aumente por la poca o nula atención a este resultado.

En el caso de la variable de participación de la empresa e imagen corporativa, uno de los indicadores que obtuvieron puntajes a considerar (27%), fue el concerniente a los factores económicos y de inversión en programas o estrategias en beneficio de salud del colaborador, 14 personas indicaron que SIEMPRE existe inversión de parte de la organización en este rubro, pero se deben reforzar los canales de difusión de este tipo de iniciativas e incluir a todos los colaboradores en la misma para que el porcentaje que indica que NUNCA han sido participes de esta inversión, estén incluidos en los futuros programas de salud que se lleven a cabo.

Considerando que en la realidad guatemalteca se invierte aproximadamente un mínimo de 8 horas diarias en el lugar de trabajo para lograr un promedio de 40 horas a la semana dependiendo del tipo de labores y el giro del negocio en el que se desempeñe, son pocas las acciones que individualmente se realizan para aminorar el impacto negativo que tiene en nuestra salud tanto física como emocional, pero sobre todo no se promueven acciones que prevengan efectos negativos para los colaboradores.

En la actualidad, estos aspectos están siendo considerados cada vez más en las organizaciones, sobre todo aminorando el impacto que tiene no invertir o fortalecer estrategias que promuevan la salud mental dentro de la organización. Como se constató en los resultados de esta investigación, las empresas han adoptado las buenas prácticas en aspectos como espacios físicos, implementación de estrategias de autocuidado para el empleado y fortalecimiento de una cultura organizacional adecuada para contribuir con el bienestar y satisfacción laboral de todos los colaboradores. Pero también es importante contemplar y alinear a la estrategia organizacional áreas como la imagen corporativa y la inversión en programas de apoyo para la comunidad en donde opera la empresa, para lograr un beneficio colectivo.

En un estudio realizado por la Facultad de Ciencias Humanas de la Universidad Cooperativa de Colombia, titulado “Estrategias de Intervención para un Ambiente Laboral Saludable”, (Arias, Montiel, & Osorio, 2019) los autores concluyen que no se debe contemplar a la empresa como un ente aislado sino parte de una sociedad y que la satisfacción laboral que genere para sus empleados repercuten en el sistema social y económico de la comunidad en donde opera y del país en general, aspecto que se pudo observar en los resultados de la presente investigación en donde los colaboradores indican que la participación de la empresa y la imagen corporativa en la comunidad es importante para sentirse parte de la empresa y que son tomados en cuenta en esos planes de inversión.

Al respecto, (Serrat, 2014) en su Tesis Doctoral destaca que “Las empresas son actores trascendentales del entramado social, que desde la perspectiva ética, son capaces de generar cambios significativos en el desarrollo económico y social de un país.” Por lo que, la opinión pública al respecto de la imagen y presencia de la empresa en la comunidad es de los factores que generan conciencia organizacional en los colaboradores y esto se ven reflejados en la cultura y fomento de un saludable entorno laboral.

Si bien, las empresas consideran importante invertir en el bienestar de sus colaboradores, también deben hacerlo acatando las disposiciones legales que en materia de seguridad industrial existen.

La OMS impulsa desde hace más de 10 años políticas que generen las condiciones adecuadas para los empleados y que deben ser integrales para la salud mental y física de las personas. En Guatemala las regulaciones que establece el Ministerio de Trabajo y Previsión Social y el Instituto Guatemalteco de Seguridad Social van encaminadas a que el empleador priorice y esté en constante vigilancia del bienestar del empleado en su entorno laboral, pero lamentablemente son pocos los controles y supervisión que se tienen para los patronos, por lo que la finalidad de estudios como el que se realizó es generar propuestas y dar a conocer la importancia que se les debe dar a las áreas de Seguridad y Salud Ocupacional, Desarrollo Organizacional, Programas de Formación, Cultura Organizacional, entre otros, para lograr el involucramiento necesario del empleador en la generación de políticas internas y estrategias de bienestar para el trabajador.

Capítulo 5

5.1 Conclusiones

Al finalizar esta investigación se consideran las siguientes conclusiones:

- Considerando la evidencia obtenida por los datos recabados, se concluye que se logró alcanzar los objetivos planteados inicialmente, puesto que, se describieron los elementos que intervienen en un entorno laboral saludable y cuales han contribuido a la satisfacción en el lugar de trabajo, así como también, la identificación y selección de aspectos importantes que influyen en la construcción de un saludable entorno dentro de la organización.
- Se determinaron los elementos que posibilitan un entorno saludable de trabajo, y los que deben reforzarse con base a los resultados del estudio, considerando estos últimos como el punto de partida para la elaboración de la propuesta de implementación que apoye la gestión y aporte herramientas útiles para este fin dentro de la organización.
- La generación de ambientes saludables en la organización debe ser un esfuerzo compartido de todos los involucrados, es decir, tanto empresarios, colaboradores y comunidad o sociedad, deben comprometerse con estrategias encaminadas a lograr el bienestar de las personas en su lugar de trabajo, pues esto no solamente debe ser por un cumplimiento a lo establecido en la ley, sino que representa una responsabilidad social que puede traducirse en ventajas competitivas que impulsen el desarrollo económico de la empresa, de los mismos colaboradores y del entorno en donde opera a largo plazo.
- La estructura y el diseño de los espacios físicos de trabajo son un punto importante para considerar en los procesos productivos a los que se dedica la empresa y también aspectos como la imagen institucional, pero debe tenerse en cuenta que, pueden llegar a ser elementos relevantes de insatisfacción laboral. Considerando los resultados obtenidos en esta

investigación, los colaboradores destacan en sus respuestas la tranquilidad y comodidad que sienten debido al interés e inversión en los espacios físicos y condiciones de ambiente, que la empresa ha realizado, razón por la cual reconocen el compromiso de esta por el cumplimiento de las normas de seguridad industrial y búsqueda de comodidad para sus empleados.

- Indicadores como el reconocimiento, empoderamiento y formación de los colaboradores contribuyen visiblemente a la organización objeto de estudio, a establecer un entorno laboral saludable en la parte física y psicosocial para el colaborador, ya que el entorno adecuado no debe centrarse exclusivamente a factores físicos o estructurales sino también a la eficiente ejecución de funciones en el puesto de trabajo, a valorizar al colaborador e incluirlo como pieza importante dentro de la compañía para su realización personal y profesional. Los resultados reflejan que los empleados notan que elementos como el liderazgo positivo, la cultura organizacional y empoderamiento de equipos de trabajo han contribuido a que su entorno actual de trabajo sea agradable y se sientan satisfechos de laborar en esta empresa.
- La empresa objeto de estudio se caracteriza por velar y priorizar factores físicos y psicosociales que hacen que los colaboradores muestren satisfacción y compromiso con su trabajo, haciendo una labor efectiva y amena y favoreciendo la cultura organizacional, es una empresa que se encarga de empoderar los roles de sus miembros lo cual motiva a generar factores importantes de productividad, ejecución de procesos e identificación con la organización.
- Aspectos como el esfuerzo físico y el equilibrio que tienen los colaboradores entre su vida personal y vida laboral, son de vital importancia para fortalecer la salud en el lugar de trabajo, pues un ambiente favorable de trabajo es promotor de la salud física y mental. Al no tomar en cuenta estas áreas, cualquier esfuerzo dirigido a mantener estilos de vida saludables desde la

organización, puede repercutir negativamente en la productividad de la empresa y la insatisfacción laboral del colaborador.

- Finalmente, se entiende que, las organizaciones saludables deben considerar atender no solamente las relaciones internas, sino también aquellas relaciones en un ambiente externo a la empresa, con la comunidad en donde opera y la sociedad en general para lograr un entorno integral saludable tanto para la compañía, sus colaboradores y sector económico donde funciona.

5.2 Recomendaciones

1. A la empresa del sector ambiental en el área metropolitana:

- Considerar establecer periódicamente difusión de todas aquellas estrategias que la empresa utiliza e inversión en factores como el ambiente físico y ambiente psicosocial para los integrantes de la organización, debido a que la percepción es positiva con respecto a estos elementos y tomando en cuenta esta ventaja dentro de su gestión organizacional, es necesario seguir fomentando estos procesos y conductas que colaboran positivamente a la generación y mantenimiento de una cultura organizacional adecuada.
- Una de las acciones sugeridas es la implementación de un proyecto para promover un entorno laboral saludable, que tiene como intervención dos ejes de trabajo (recursos personales de salud en el trabajo y estrategias comunicacionales para una participación activa de la empresa en la comunidad) dirigido a 60 colaboradores de la organización.
- Debe considerarse alianzas comerciales y organizacionales que puedan trabajarse en forma sistemática y con proyectos de inversión acordes a las necesidades de factores que generen soluciones efectivas para las personas

que viven en el sector inmediato en donde se ubica la empresa ya sea en forma individual o colectiva con otras empresas.

- Debe establecerse procedimientos que tengan como objetivo, tener un impacto positivo en la zona de acción del trabajador y de la empresa, ya que factores como detonantes de inseguridad, ruido, tránsito vehicular, cualquier riesgo externo, son aspectos que también pueden causar inestabilidad e insatisfacción en el colaborador, además que la efectiva gestión que haga la organización para desarrollar positivamente este factor, ofrecerá una imagen positiva y saludable de la empresa, que fomentará cooperación entre *stakeholders*, organizaciones externas y sociedad en general.
 - La dirección de la empresa debe destinar medios suficientes para gestionar recursos económicos que promuevan la participación activa del personal de la empresa y sus representantes dentro de la comunidad y sociedad en donde desarrollan sus labores, esto con el fin de incrementar su presencia y fortalecimiento de bienestar laboral, seguridad y salud física y mental de los colaboradores e imagen corporativa adecuada.
2. A la Escuela de Ciencias Psicológicas de Universidad de San Carlos de Guatemala, por medio del Departamento de Estudios de Postgrado y a los compañeros y colegas de Psicología:
- Es primordial que se impulsen la creación de estudios encaminados a fomentar y desarrollar estrategias de acompañamiento a las empresas en la implementación y sostenimiento de un ambiente saludable de trabajo, debido a que son pocas las investigaciones realizadas en esta casa de estudios al respecto de los factores que influyen en la creación de entornos laborales saludables en las empresas guatemaltecas.

- Para promover la participación de los profesionales en psicología en estas ramas de especialización de salud y seguridad ocupacional, es necesaria la actualización en contenidos académicos dentro de los planes de formación establecidos para las carreras universitarias, tanto a nivel de pregrado, como de postgrado, con contenido y metodología actualizada de cada una de las áreas que integran la especialidad.

Capítulo 6

Propuesta

Guía para la implementación de estrategias que promuevan el autocuidado para el logro de la conciliación trabajo-vida personal de los colaboradores en una empresa del sector ambiental en la ciudad de Guatemala.

Considerando los objetivos planteados para esta investigación, y que fueron alcanzados al lograr identificar, describir y determinar los elementos que intervienen en un entorno laboral saludable y que contribuyen al logro de la satisfacción laboral. Es necesario también considerar que existen elementos que pueden imposibilitar la creación o fortalecimiento del entorno saludable dentro del lugar de trabajo y es por ello la importancia de crear y dar a conocer una propuesta que aporte herramientas útiles para la gestión de estrategias oportunas que sean de beneficio para el colaborador y la organización.

Este proyecto plantea ser ejecutado en un período de 1 año, partiendo desde la participación de los actores directos, siendo estos: La Alta Gerencia de la Organización (AG), el Departamento de Recursos Humanos (DRH), los colaboradores del Departamento Técnico (CDT) y los colaboradores del Departamento Administrativo (CDA). Para desarrollar el proyecto se toma como base los resultados obtenidos en la presente investigación, ya que dentro de las 4 variables planteadas para el estudio, se considera otorgar énfasis a la variable de Recursos Personales de salud en el trabajo, en los indicadores de esfuerzo físico y el equilibrio que tienen los colaboradores entre su vida personal y vida laboral, los resultados muestran que la mitad de los participantes se siente abrumados o exhaustos debido a los factores como esfuerzo y trabajo después de su jornada laboral, lo que conlleva a un bajo desempeño, malestar físico y mental, entre otros aspectos que repercuten en la productividad y satisfacción laboral.

Con el fin de desarrollar este proyecto, se ha planteado un propósito general y es: Establecer una ruta detallada para la implementación de estrategias que

promuevan el autocuidado y aumenten el nivel de conciliación trabajo-vida personal de los colaboradores.

6.1 Análisis de participantes

CATEGORIA	ACTOR	ROL Y OBJETIVOS	RELACION PREDOMINANTE	JERARQUIA DE SU PODER	RECURSOS Y MANDATOS
Alta Gerencia	<ol style="list-style-type: none"> 1. Gerente General 2. Gerente Administrativo 	<p>Dirección y autorización de procesos de la empresa, toma de decisiones y definición de estrategias a seguir para la implementación del proyecto.</p> <p>Objetivos: Aprobación de la estrategia, planificación y recursos necesarios para la realización del proyecto.</p>	A favor	Alto	<ul style="list-style-type: none"> • Organización Mundial de la Salud (OMS) Pacto Mundial de las Naciones Unidas y el Plan de acción mundial sobre la salud de los trabajadores (2007) Plan de acción global
Depto. de RH	Coordinadora de RH	<p>Administrar adecuadamente los recursos humanos a través de los procesos integración, comunicación y ejecución de la propuesta de intervención.</p> <p>Objetivo: Liderará la ejecución efectiva del proceso de implementación, seguimiento y evaluación de la propuesta de intervención.</p>	A favor	Medio	
Depto. Técnico	<p>Jefes de área</p> <p>Analistas</p> <p>Técnicos de campo</p>	<p>Jefes de área: Participación y supervisión de la programación de funciones y desarrollo de las actividades planificadas, evaluación y retroalimentación de la puesta en marcha de la propuesta de intervención.</p> <p>Analistas y Técnicos de Campo: Participación y cumplimiento del proceso establecido para la realización de la propuesta de intervención. Aportaciones de</p>	<p>Jefes de área: A favor</p> <p>Analistas: Indiferentes</p> <p>Técnicos de campo: Indiferentes</p>	<p>Jefes de área: Medio</p> <p>Analistas: Bajo</p> <p>Técnicos de campo: Bajo</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Organización Internacional del Trabajo (OIT) Declaración de Seúl sobre seguridad y salud en el trabajo (2008), Punto 05

		sugerencias y observaciones durante la ejecución del proyecto.			
Depto. Administrativo	Jefes de área Atención al cliente Bodega	Jefes de área: Participación y supervisión de la programación de funciones y desarrollo de las actividades planificadas, evaluación y retroalimentación de la puesta en marcha de la propuesta de intervención. Atención al cliente / Bodega: Participación y cumplimiento del proceso establecido para la realización de la propuesta de intervención. Aportaciones de sugerencias y observaciones durante la ejecución del proyecto	Jefes de área: A favor Atención al cliente: A favor Bodega: Indiferentes	Jefes de área: Medio Atención al cliente: Bajo Bodega: Bajo	<ul style="list-style-type: none"> Ministerio de Trabajo y Previsión Social (Guatemala) Reforma al Reglamento de Salud y Seguridad Ocupacional No. 33-2016 / Capítulo II Instituto Guatemalteco de Seguridad Social Acuerdo 1002-2014, Artículo 07
Proveedores		Difusión de la estrategia como información general de actividades a realizar, considerando el contacto y gestiones administrativas que puedan involucrarse en las actividades a realizar en la implementación del proyecto	Indiferente	Bajo	

Tomando en cuenta los resultados obtenidos en la investigación, los actores tienen una participación activa en varias de las áreas evaluadas y sus respuestas destacan la satisfacción que tienen en aspectos como el liderazgo organizacional, la contribución de los procesos de formación en la empresa y las adecuadas instalaciones y equipo para realizar sus funciones. Por lo que se considera que la empresa muestra la apertura para la implementación de procesos que contribuyan

al fortalecimiento de un ambiente laboral saludable para todos sus colaboradores, impulsando las buenas prácticas laborales para conseguir esta meta.

6.2 Análisis de problemas

Con base en los resultados obtenidos en la investigación, se determinó que algunos de los problemas que se detectan en la organización que impiden que se desarrolle adecuadamente un entorno saludable de trabajo, son aspectos como el esfuerzo físico y el equilibrio que tienen los colaboradores entre su vida personal y vida laboral, para un mejor análisis se definen las causas que originan el problema central utilizando la técnica del árbol de problemas, para posteriormente considerar desarrollar estos problemas como objetivos.

Ilustración 1: Árbol de problemas

SIGLAS:
 AG: Alta Gerencia
 DRH: Depto. Recursos Humanos
 CDT: Colaboradores Depto. Técnico
 CDA: Colaboradores Depto. Administrativo



Fuente: Elaboración propia con datos de la investigación realizada

6.3 Análisis contextual y diagnóstico

Los actores participantes en la propuesta serán los colaboradores de los Departamentos Técnico, Administrativo y de Recursos Humanos de la organización, así como la Alta Gerencia para la toma de decisiones y el respaldo que se necesite para la ejecución del proyecto, todos ellos dentro del ambiente laboral actual en la empresa, quienes ocupan puestos operativos, administrativos, técnicos, de mandos medios y jefaturas de área y departamento, en un rango de edades entre los 18 y los 65 años; todos ellos sobrepasan un año de permanencia en la empresa; la escolaridad mínima que poseen es de nivel diversificado y la máxima de estudios de postgrado de nivel universitario.

La propuesta está encaminada a ejecutarse en horario laboral, considerando programaciones establecidas por cada área y que estas coincidan con los horarios que serán autorizados por la Alta Gerencia. Al mismo tiempo se estima que en algunas actividades puedan involucrarse personas ajenas a la organización como es el caso de proveedores y clientes debido a las estrategias que conlleven la puesta en marcha del proyecto.

Los niveles prioritarios de la intervención serán para los colaboradores de los Departamentos Técnico y Administrativo, puesto que fueron los participantes directos en la investigación, quienes evaluaron los factores considerados en la herramienta aplicada y expresaron la problemática que actualmente presentan en aspectos como el equilibrio entre vida laboral y personal y su importancia, ya que está directamente relacionado con la salud y el bienestar personal y profesional.

“El concepto balance trabajo-vida, está basado en políticas, actividades y programas que las empresas plantean para que sus colaboradores logren alcanzar un equilibrio personal, muchos de estos aspectos han sido vistos como un asunto de negociación entre empleados y empleadores”. (Kodz, Harper, & Dench, 2001)

Este tema, de equilibrio entre la vida personal y laboral parece ser más importante para las nuevas generaciones que para los trabajadores mayores. Y es de vital importancia para las pequeñas empresas que contratan colaboradores de ambas generaciones, contar con estrategias que hagan posible este equilibrio es clave para conservar empleados por más tiempo, productivos y más felices.

Considerando estos aspectos de importancia para el balance trabajo-vida personal y el autocuidado que el colaborador debe aprender a tener tanto en su puesto de trabajo como en su vida personal, se identificó como un aporte importante para la organización a la que se le presentará el plan de implementación de esta propuesta de intervención.

La organización seleccionada es una empresa del sector ambiental ubicada en el área metropolitana del departamento de Guatemala. De origen guatemalteco, establecida en el año 2002, de administración tradicional y familiar, dedicada al estudio de análisis de calidad de aire, campos electromagnéticos, parámetros de agua y microbiología en áreas ocupacionales.

En la actualidad prestan servicios en Guatemala y algunos países centroamericanos. Actualmente han implementado sistemas de calidad como la acreditación COGUANOR NTG/ISO 17025, sistemas informáticos que agilizarán los procesos en todas las áreas y sistema informativo LIMS en el área de Servicio al Cliente. Su Visión, Misión y valores organizacionales están comprometidos con el cuidado del ambiente, ética, seguridad y calidad tanto proporcionados para los clientes externos, como para los clientes internos.

Es una empresa comprometida con la salud y seguridad ocupacional y con el cumplimiento a cabalidad de las prácticas laborales vigentes en el país, además de propiciar un ambiente de respeto e integridad hacia los clientes y colaboradores. Valora y recompensa el esfuerzo de los colaboradores con una escala salarial adecuada al mercado y el cumplimiento de prácticas laborales. Posee un clima laboral

de armonía y tiene apertura ante los cambios que requiera la gestión efectiva de equipos de trabajo.

6.4 Análisis de objetivos

En la ilustración 2 se presenta la información “problematizada” hacia acciones concretas, que puedan ser de alcance y realización viable, las cuales constituirán la estructura central de la intervención. Se consideran aquellas estrategias, opciones y alternativas adecuadas para la implementación y puesta en marcha de la solución a los problemas detectados y plasmados en la ilustración 1 de análisis de problemas.

Objetivo General:

Establecer una guía que proporcione una estructura adecuada para la implementación de estrategias que promuevan el autocuidado encaminado a la conciliación trabajo-vida personal de los colaboradores de la organización.

Objetivos específicos:

- Involucrar a todos los miembros de la organización mediante su participación activa en las estrategias planteadas en la propuesta de intervención, dotando de los conocimientos que les permitan realizar cada tarea asignada, empleando el tiempo y recursos efectivos para el logro de los objetivos individuales y organizacionales.
- Desarrollar una metodología de trabajo que promueva la buena administración del tiempo, aplicando normas claras y sencillas que establezcan plazos, optimicen recursos y energía de los actores participantes.

- Proporcionar a los actores, herramientas fáciles que les permitan evaluar y reorientar sus hábitos de trabajo en función del logro del equilibrio entre el trabajo y su vida personal.
- Proveer a la AG y al DRH estrategias para establecimiento de planes de acción encaminados a fomentar la conciliación de trabajo-vida personal de los colaboradores con el fin de generar un ambiente saludable de trabajo y satisfacción personal.

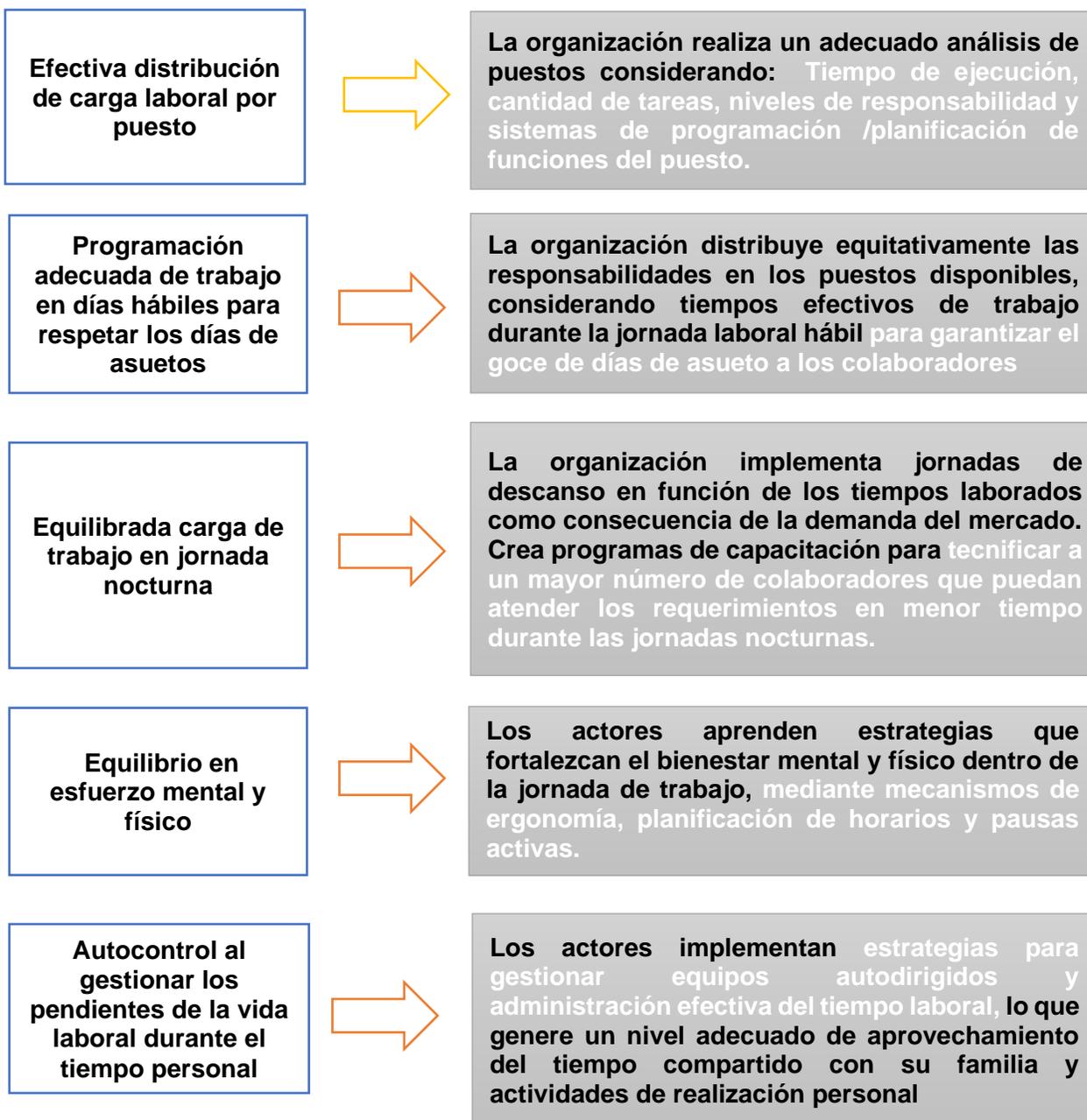
Ilustración 2: Árbol de objetivos



Fuente: Elaboración propia con datos de la investigación realizada.

6.5 Análisis de opciones

Tomando en cuenta lo establecido en el árbol de objetivos, se han identificado opciones que pueden contribuir a desarrollar estrategias enfocadas en la conciliación trabajo-vida personal:





Las opciones identificadas que impulsen un cambio en la situación actual de la empresa y que con esto se establezcan estrategias para el logro de una conciliación trabajo-vida personal son:

Tabla 1 – Análisis de las opciones:

CRITERIOS DE VALORACIÓN	OPCIÓN 1	OPCIÓN 2	OPCIÓN 3
	Los actores aprenden estrategias que fortalezcan el bienestar mental y físico dentro de la jornada de trabajo, así como la implementación de mecanismos para gestionar equipos autodirigidos, administración efectiva del tiempo laboral y para promover el autocuidado y la conciliación trabajo – vida laboral.	La organización realiza un adecuado análisis de puestos para la efectiva carga laboral por puesto de trabajo. Readecuando funciones y responsabilidades en todas las áreas de la organización.	La organización distribuye equitativamente las responsabilidades en los puestos disponibles, considerando tiempos efectivos de trabajo durante la jornada laboral hábil para garantizar el goce de días de asueto a los colaboradores, mediante programación de áreas de trabajo en conjunto con la Alta Gerencia
	Media inversión, considerando que las estrategias a	Alta inversión por contratación de experto en la	Mediana inversión considerando los costos de programas

<p>Costo de implementación</p>	<p>implementar son herramientas con las que ya cuentan en su entorno de trabajo. Costos de programas de formación para la administración efectiva del tiempo.</p>	<p>metodología o el plan de formación que se desarrolle para la persona encargada de llevar a cabo el análisis. Readequación de escalas salariales considerando los resultados del análisis.</p>	<p>de formación para los actores que tienen personal a cargo.</p>
<p>Facilidad de implementación (Tiempo-esfuerzo)</p>	<p>Actividades prácticas de fácil realización y en tiempos cortos y horarios flexibles para llevarlos a cabo durante su jornada de trabajo. Desarrollo de las estrategias, considerando funciones en el puesto y jornada laboral.</p>	<p>Programación en tiempos específicos para cada etapa a realizar que dependerán de la disponibilidad de cada departamento de la organización.</p>	<p>Evaluación de la programación de las jornadas de trabajo con el fin de revisar tiempos muertos, tiempos efectivos y tiempos para descanso (jornada nocturna) considerando las demandas del mercado y objetivos de la empresa según cronograma mensual de actividades.</p>
<p>Conocimiento de la estrategia</p>	<p>Implementación de estrategias de formación, readecuación de hábitos de trabajo y uso de pausas activas mediante ritmos ultradianos con intervalos adecuados.</p>	<p>Estructuración de programa de análisis de puestos bajo las siguientes etapas: Planeación, preparación, ejecución, selección y análisis de datos y mantenimiento.</p>	<p>Establecimiento de estrategias para readecuar horarios y jornadas establecidas y garantizar una programación equilibrada de labores durante la jornadas laborales, con énfasis en el turno nocturno.</p>

Tabla 2 – Viabilidad de las opciones:

ALTERNATIVAS	OPCIÓN 1	OPCIÓN 2	OPCIÓN 3
Recursos materiales	<p>Solicitar acceso a espacio, tiempo y vías de comunicación en la organización para la implementación de las acciones enfocadas a fortalecer el bienestar mental y físico del colaborador.</p> <p>Elaboración de diagnóstico de la distribución de tareas y tiempos utilizados para realizar los colaboradores sus funciones críticas.</p> <p>Materiales impresos y visuales para divulgación de las estrategias a realizar. Costos de acceso a internet</p>	<p>Manuales de descriptores de puesto.</p> <p>Metodología para el análisis de puestos bajo las siguientes etapas: Planeación, preparación, ejecución, selección y análisis de datos y mantenimiento.</p>	<p>Solicitar programación establecida de jornadas y funciones de cada área.</p> <p>Materiales impresos, costo de acceso a internet Código de Trabajo.</p>
Recursos Humanos	<p>Consultor o Gerente de Proyecto Capacitadores o Consultor Experto Actores</p>	<p>Consultor o Gerente de Proyecto Actores Especialista en metodología.</p>	<p>Consultor o Gerente de Proyecto Actores Abogado Laboralista</p>
Tiempo estimado de logro de objetivos	1 año	2 años	1 año
Riesgos	<p>Resistencia de los actores para la implementación de estrategias enfocadas en el bienestar mental y física.</p> <p>Deficiente coordinación de actividades para lograr los</p>	<p>Carecer de presupuesto para la contratación de especialista y expertos en el área.</p> <p>Poca participación y compromiso de los actores</p>	<p>Cantidad limitada de presupuesto para la contratación de los Asesores y Consultores.</p> <p>Demanda del mercado y exigencia de los clientes en</p>

	objetivos en el tiempo planificado en la propuesta.	involucrados en el análisis e implementación de estrategias.	función de tiempos de respuesta.
Probabilidades para el logro de los objetivos	<u>Alta</u> Involucramiento, promoción y aplicación por parte de los actores en las estrategias planteadas en el proyecto de intervención en la organización.	<u>Alta</u> Compromiso variable de los actores involucrados en el cumplimiento de las estrategias y programación de tiempos establecidos para llevar a cabo el proceso de análisis según metodología específica.	<u>Baja</u> Interés y compromiso de la organización en la readecuación de jornadas de trabajo y optimización de tiempos en las jornadas diurnas.
Vinculación con los beneficiarios	Actores Empresa Familias de los actores	Actores Empresa	Actores Empresa Proveedores Clientes

Según el análisis comparativo anterior, en donde se establecen las alternativas, permite identificar la viabilidad de la opción uno: Los actores aprenden estrategias que fortalezcan el bienestar mental y físico dentro de la jornada de trabajo, así como la implementación de mecanismos para gestionar equipos autodirigidos y administración efectiva del tiempo laboral para promover el autocuidado y la conciliación de trabajo – vida personal, considerando que los factores de optimización de tiempo, el alcance de las estrategias, recursos y presupuesto establecido para la ejecución de la propuesta son viables y con probabilidades de logro alta.

6.6 Marco Conceptual

La OMS y la OIT registran que uno de cada 10 trabajadores en el mundo (aproximadamente 480 millones) trabajan más de 55 horas semanales, según señalan en el estudio “Carga mundial, regional y nacional de cardiopatía isquémica y accidente cerebrovascular atribuible a la exposición a largas horas de trabajo en 194 países, 2000-2016: un análisis sistemático de las estimaciones conjuntas OMS / OIT de la

carga de enfermedades y lesiones relacionadas con el trabajo”, este estudio indica que, la pandemia ha cambiado profundamente el mundo laboral, no solamente por el auge del teletrabajo, sino por el aumento de los efectos dañinos de los horarios prolongados en la salud de los trabajadores, estableciendo la importancia de considerar aspectos para obtener el equilibrio trabajo-vida personal. (Pega, y otros, 2021)

El logro del balance vida personal y trabajo es una parte fundamental para el bienestar del colaborador y de su familia. Considerando que el ritmo de vida ha cambiado drásticamente durante los últimos años, como por ejemplo, en la década de los 80's y aún a principios de los 90's la rutina sostenible era levantarse por la mañana e ir a un trabajo de ocho horas, salir y dedicarse a un tiempo de esparcimiento o a la familia, esa secuencia es lejanamente posible en la actualidad.

Factores como los tiempos de traslado del hogar al lugar de trabajo, la exigencia en el cumplimiento de objetivos empresariales, carga de trabajo, entre otros aspectos, ha incrementado los niveles de estrés, el padecimiento de enfermedades profesionales y crónicas y ha reducido el tiempo de calidad con la familia y en actividades de ocio.

Por otro lado, también existe evidencia de que la carga laboral tiene un impacto significativo en la gestión individual del equilibrio trabajo-vida personal, un ejemplo claro, son las diversas ocupaciones en que se concentran las mujeres latinoamericanas han experimentado cambios en el tipo y duración de la jornada.

“El sector de comercio y “grandes tiendas”, poseen sistemas de turnos en los cuales se rotan los días de descanso y trabajo, y los horarios de entrada y salida son impredecibles. Las plantas de operadoras telefónicas laboran en función de turnos móviles cuyo objetivo es acomodarse a las necesidades de la empresa y sus clientes. En el comercio se ha impuesto la llamada “jornada interrumpida”, que implica extender el horario de almuerzo (que no es computado como tiempo de trabajo) a efectos de asegurar la presencia de los/as trabajadores/as en las

horas de mayor actividad evitando el pago de horas extra.” (Oficina Internacional del Trabajo OIT, 2009)

De esta manera, es como la jornada real es mucho más larga porque el tiempo de descanso se aumenta debido al traslado del lugar de trabajo a la casa. Esto obtiene como resultado, un menor control sobre el tiempo de trabajo.

Al mismo tiempo, los niveles de productividad han disminuido también, por esta falta de equilibrio entre el trabajo y la vida personal. Sin embargo, se ha comprobado que aquellas personas que dedican mayor tiempo a su vida personal son más productivas. Esto dio paso el concepto de Balance Vida Personal - Trabajo.

Al referirse al tema conflicto trabajo-vida personal, una de las definiciones más desarrolladas fue hecha por (Kahn, 1964), como “una forma de conflicto inter-roles donde las presiones del trabajo y de la vida personal, se tornan incompatibles entre sí”. Este conflicto trabajo-vida ha sido examinado en el rol de mediador o moderador, ya que aspectos como la relación entre la cultura organizacional percibida y el estrés tal y como lo describen (Mauno, Kinnunen, & Pyykkö, 2005) supone una angustia psicológica y generan un impacto negativo en la vida laboral y personal del colaborador.

Para la propuesta de intervención se menciona que una de las teorías sobre comportamientos proactivos de los empleados para rediseñar sus puestos de trabajo, que es la de “Elaboración de Trabajos” (Wrzesniewski & Dutton, 2001) que también se ha utilizado para atender estrategias en el ámbito del conflicto trabajo-vida personal. En esta se analiza la iniciativa del colaborador para adaptar o cambiar aspectos inherentes a sus puestos de trabajo con el fin de obtener un mayor control sobre el mismo y lograr su identidad en el lugar de trabajo.

El fin de esta teoría, es que el trabajador busque cambiar o reinstaurar los límites adecuados en su puesto de trabajo, considerando las tareas que lo componen, y con

esto transformarlo en una experiencia positiva y significativa que se traduzca en satisfacción laboral.

De esta forma, (Rodríguez & Dabos, 2017) relatan que existen dos tipos de estrategias individuales que aportan tácticas específicas para implementar y desarrollar controles individuales en sus actividades laborales y que pueden ser de fácil implementación.

Tabla 3: Estrategias de la elaboración de trabajos

Estrategias	Categorías	Descripción
Internas	Tácticas tangibles	<p>Se refieren a aquellas que pueden ser percibidas de una manera precisa, son más visibles e identificables que las demás. Están relacionadas con la manipulación, tanto del espacio físico como de los artefactos o materiales, que ayudan a crear un mayor o menor distanciamiento entre los dominios del trabajo y de la vida personal, al establecer una clara distinción de límites.</p> <p>Por ejemplo: mudarse hacia una zona más lejana evidencia una táctica que manipula el espacio físico, tomar la decisión de buscar trabajos que permitan la realización de tareas desde el hogar, implica una disminución de la distancia entre ambos dominios.</p>
	Tácticas actitudinales	<p>Se vinculan con comportamientos que establecen formas de actuar y con la definición de las percepciones sobre el significado del equilibrio trabajo-vida para cada individuo.</p> <p>Existe evidencia respecto al uso de tácticas que implican mantener en perspectiva lo que significan los</p>

		dominios para cada individuo, como reconocer el esfuerzo que realizan en el trabajo y en su vida personal (el valor que aportan a cada dominio) o evitar sentimientos de culpabilidad por dedicarle mayor tiempo a un dominio que a otro (McDowall & Lindsay, 2014)
Externas	Tácticas temporales	incluyen aquellas actividades que implican la gestión del tiempo que los individuos les dedican a los dominios del trabajo y la vida personal. Dentro de esta categoría, las tácticas se diseñan con el objetivo de poder controlar los horarios en ambos dominios, como manipular el tiempo dedicado al trabajo para poder maximizar las horas que se destinan al hogar (McDowall & Lindsay, 2014)
	Tácticas relacionales	Reúnen aquellas que implican una participación activa de otras personas, siendo la comunicación y los vínculos relacionales los pilares fundamentales para poder llevarlas a cabo. Esta táctica se utiliza como un medio para transmitir la importancia relativa que los individuos les dan a los roles del trabajo y la vida personal

También es importante considerar que, “se ha revelado que las normas sociales y el compromiso con la organización son variables que moderan la relación entre el uso diario de smartphones para cuestiones laborales como estrategia individual y el conflicto trabajo-vida” (Derks, Duin, Tims, & Bakker, 2015), de igual manera, los empleados que experimentan presiones normativas para mantenerse comunicados fuera del horario laboral, tienen mayor conflictividad trabajo-vida personal lo que genera mayor agotamiento laboral.

Debido a la problemática de poco sentido de eficacia y excesivo uso de los canales de comunicación corporativos que las compañías han tenido durante estos últimos años de la era tecnológica, se debe enfocar los esfuerzos en gestionar un liderazgo donde los trabajadores sientan que las decisiones que se toman se hagan de forma consensuada y que los resultados obtenidos sean percibidos de manera general.

Estos equipos de trabajo dejan al margen lo individual y “acaparador” de sus funciones y se vuelven “una dirección de mando y control, participativa y los líderes centrados en los clientes sustituyen a los centrados en sí mismos. Ellos representan una nueva figura organizacional, que se expresa una nueva concepción del trabajo, el trabajador y la empresa”. (Hernández, 2016)

Los Equipos Autodirigidos, son una consecuencia directa del aplanamiento de la estructura de las empresas, su fin es la disminución del personal supervisor y el establecimiento de equipos enfocados a dar respuestas flexibles, rápidas y adaptativas a las exigencias de mayores niveles de productividad, competitividad y actualización tecnológica.

Estos equipos tienen sus propias fronteras administrativas y físicas para las cuales serán responsables. “Son vistos como un centro de utilidad con su respectiva estructura de costos, los cuales reciben unos insumos (materiales, información), le agregan valor y lo envían a otros equipos.” (Mantilla & Garcia, 2010)

Por lo que, las características de funcionamiento de los Equipos Autodirigidos, son aquellas que justifican la presencia en sus integrantes de sus perfiles y capacidades adecuadas, que a su vez son facilitadoras de su interrelación y el desempeño de los mismos para alcanzar los objetivos y metas planteadas.

Las competencias que justifican la formación de los integrantes de los EAD, son la administración del tiempo, autonomía, toma de decisiones en el momento oportuno,

iniciativa y productividad. En cuanto a la “actitud de apertura al cambio”, es conceptualizada por Romero en el año 2,000 como:

“La disposición de la persona a exponerse a experiencias nuevas y a crecer a partir de ellas, por lo que no teme afrontar situaciones nuevas, sino, se expone, aprende, analiza, selecciona y, tomará decisiones que signifiquen cambios en su vida personal y profesional”. (Romero, 2000, p. 42)

La administración efectiva del tiempo en la jornada laboral es de los siguientes puntos a evaluar en la implementación de estrategias de autocuidado para el colaborador. La incorrecta gestión del tiempo puede influir negativamente en la toma de efectividad del trabajo realizado y en la toma de decisiones, debido a que es inflexible y no se detiene.

Para estructurar y comprender la gestión del tiempo, se puede dividir en 4 cuadrantes, que brindarán una herramienta útil al aprovechar el modelo propuesto.

Tabla 4: Cuadrantes de la administración del tiempo

Cuadrante 1	<p>URGENTE E IMPORTANTE:</p> <p>Actividades que, de no ser atendidas, se vería una amenaza en el preciso momento. Ejemplos: Fechas de cierre, vencimientos, resolución de problemas inmediatos, etc.</p>
Cuadrante 2	<p>LO IMPORTANTE, NO URGENTE</p> <p>Actividades que están más lejanas a su tiempo de resolución y que se pueden planificar con antelación para mejorar el futuro. Ejemplos: Planes, mejoras y prevención de riesgos, anticipación a tendencias.</p>
Cuadrante 3	<p>LO URGENTE, NO IMPORTANTE</p> <p>Son todas aquellas interrupciones, imprevistos, reuniones no planificadas, deseos y necesidades de las demás personas que se transforman en solicitudes explícitas.</p>
Cuadrante 4	<p>LO NO URGENTE, NO IMPORTANTE</p>

	Actividades de evasión, trivialidades, ocio no planificado, pérdida de tiempo, la indiferencia o la culpa son subproductos emocionales resultantes de este cuadrante.
--	---

Tomado de "Curso: Administración del tiempo" por el Centro de Educación Continua Unidad Mazatlán, 2011

Otro antecedente importante en la gestión individual del equilibrio trabajo-vida personal, es el apoyo percibido por los individuos en su ámbito de trabajo, la percepción de normas compartidas por el grupo de trabajo está asociada positivamente con el distanciamiento psicológico del trabajo durante el horario no laboral, experimentando menor nivel de conflicto trabajo-vida personal. (Rodriguez & Dabos, 2017)

Con respecto a las implicancias de la satisfacción laboral en el equilibrio trabajo-vida personal, se ha demostrado que la satisfacción laboral diaria tiene un efecto importante en la satisfacción marital y en el estado de ánimo en el hogar, las relaciones interpersonales, entre otros aspectos. Es por ello, que debe considerarse prioritario que las organizaciones capaciten a sus empleados en cómo integrar sus roles para poder alcanzar un adecuado equilibrio entre el trabajo y la vida personal.

"La gestión individual del equilibrio trabajo-vida también impacta sobre el compromiso con la organización y la satisfacción laboral. De igual modo, la gestión individual del equilibrio trabajo-vida puede afectar el desarrollo de carrera y la estabilidad del contrato laboral. En este sentido, muchos individuos contemplan sus objetivos de carrera al momento de diseñar e implementar las estrategias de conciliación, como forma de evitar consecuencias negativas en su desarrollo de carrera" (Sturges, 2008)

Por último, es importante destacar que es necesario adaptar las políticas y estrategias del Departamento de Gestión Humana, para el logro de una mejor integración entre las preferencias individuales y los beneficios ofrecidos por las mismas, como medio para que sus trabajadores puedan alcanzar un adecuado equilibrio entre el trabajo y la vida personal.

6.7 Matriz del proyecto

RESUMEN NARRATIVO DE OBJETIVOS	INDICADORES VERIFICABLES OBJETIVAMENTE (IVO)	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTO
FIN: Desarrollar estrategias de autocuidado que fomenten la conciliación trabajo - vida personal			
<p>OBJETIVO GENERAL: Establecer una guía que proporcione una estructura adecuada para la implementación de estrategias que promuevan el autocuidado encaminado a la conciliación trabajo-vida personal de los colaboradores de la organización.</p>	<p>Implementación de estrategias para el autocuidado de los colaboradores mediante la conciliación trabajo - vida personal.</p>	<p>% de avance del número total de estrategias completadas vrs. el número total de estrategias proyectadas al inicio de los procesos.</p>	<p>Implementar estrategias que promuevan el autocuidado del colaborador para lograr la conciliación trabajo-vida personal, mediante actividades, aplicación de conocimientos, readecuación de hábitos, entre otros., permitirán que los actores de la propuesta alcancen el equilibrio necesario en el desempeño de sus funciones laborales y en su vida personal y familiar.</p>
<p>OBJETIVOS ESPECÍFICOS: Involucrar a todos los miembros de la organización mediante su participación activa en las estrategias planteadas en la propuesta de intervención, dotando de los conocimientos que les permitan realizar cada tarea asignada para el autocuidado, empleando el tiempo y recursos efectivos para el logro de los objetivos individuales y organizacionales.</p> <p>Desarrollar una metodología de trabajo que promueva la buena administración del tiempo, aplicando normas claras y sencillas que establezcan plazos, optimicen recursos y energía de los actores participantes.</p>	<p>100% de participación de los actores en las estrategias de autocuidado</p> <p>% de avance del número total de actividades completadas vrs. el número total de actividades proyectadas al inicio de los procesos.</p>	<p>Listados de asistencia a las actividades planificadas</p> <p>Cumplimiento del cronograma programado.</p> <p>Entrega de manual que contenga el protocolo y los procedimientos</p>	<p>Implementar estrategias que promuevan el autocuidado del colaborador para lograr la conciliación trabajo-vida personal, mediante actividades, aplicación de conocimientos, readecuación de hábitos, entre otros., permitirán que los actores de la propuesta alcancen el equilibrio necesario en el desempeño de sus funciones laborales y en su vida personal y familiar.</p>

<p>Proporcionar a los actores, herramientas fáciles que les permitan evaluar y reorientar sus hábitos de trabajo en función del logro del equilibrio entre el trabajo y su vida personal.</p> <p>Proveer a la AG y al DRH estrategias para establecimiento de planes de acción encaminados a fomentar la conciliación de trabajo-vida personal de los colaboradores con el fin de generar un ambiente saludable de trabajo y satisfacción personal.</p>	<p>100% de participación de los actores en los talleres establecidos y utilización de las herramientas proporcionadas.</p> <p>Elaboración de protocolos y procedimientos que establezcan los pasos a llevar a cabo en cada estrategia planteada.</p>	<p>Listados de asistencia a las actividades planificadas</p> <p>Cumplimiento del cronograma programado.</p> <p>Entrega de manual que contenga el protocolo y los procedimientos</p>	<p>Implementar estrategias que promuevan el autocuidado del colaborador para lograr la conciliación trabajo-vida personal, mediante actividades, aplicación de conocimientos, readecuación de hábitos, entre otros., permitirán que los actores de la propuesta alcancen el equilibrio necesario en el desempeño de sus funciones laborales y en su vida personal y familiar.</p>
<p>COMPONENTE 1</p> <p>Implementar estrategias encaminadas al autocuidado durante la jornada laboral que fortalezcan el bienestar mental y físico del colaborador.</p> <p>- Plan de Bienestar Laboral (RECREÁNDONOS)</p>	<p>Para la medición de este componente se considerará:</p> <p>- Fortalecer elementos que generan bienestar mental y físico durante la jornada de trabajo</p>	<p>Informes de resultados de la estrategia utilizada</p> <p>Listados de asistencia de participantes</p> <p>Informes finales de ejecución de estrategia detallando la ejecución del presupuesto y los logros alcanzados.</p>	<p>Poco conocimiento de estrategias que promuevan el bienestar físico y mental del colaborador y que propicien el equilibrio entre la vida laboral y la vida personal.</p>

<p>COMPONENTE 2 Implementación de mecanismos para gestionar equipos autodirigidos</p> <p>- Plan de formación para líderes. "Gestionando equipos autodirigidos"</p>	<p>Para la medición de este componente se considerará:</p> <p>- Desarrollo de las capacidades de comunicación, planificación y control, compromiso y trabajo en equipo.</p>	<p>Informes de resultados en cada estrategia utilizada</p> <p>Listados de asistencia de participantes</p> <p>Informes finales de ejecución de estrategia detallando la ejecución del presupuesto y los logros alcanzados.</p>	<p>Desconocimiento de acciones que puedan favorecer la gestión de equipos y planificación en su puesto de trabajo.</p>
<p>COMPONENTE 3</p> <p>Implementar estrategias encaminadas al autocuidado en el tiempo laboral y tiempo personal.</p> <p>- Administración efectiva del tiempo laboral</p>	<p>Para la medición de este componente se considerará:</p> <p>- Desarrollo de los conocimientos sobre la gestión de las tareas, el tiempo y la productividad en el puesto de trabajo.</p>	<p>Informes de resultados en cada estrategia utilizada</p> <p>Listados de asistencia de participantes</p> <p>Informes finales de ejecución de estrategia detallando la ejecución del presupuesto y los logros alcanzados.</p>	<p>Desconocimiento de acciones encaminadas a gestionar el tiempo para realizar las tareas con más rapidez y que la jornada laboral sea más efectiva y se aproveche mejor.</p>
<p>COMPONENTE 4</p> <p>Reforzar acciones de autocuidado durante la jornada laboral, que estén relacionadas con las estrategias de los componentes 1, 2 y 3</p> <p>- Campañas de Sensibilización / Capsulas Informativas</p>	<p>Para la medición de este componente se considerará:</p> <p>- Reforzar y reorientar los hábitos en los actores, que favorezcan el autocuidado.</p>	<p>Informes de resultados en cada estrategia utilizada</p> <p>Informes finales de ejecución de estrategia detallando la ejecución del presupuesto y los logros alcanzados.</p>	<p>Poco involucramiento y participación de los colaboradores de la organización en las actividades realizadas a lo largo del proceso de implementación.</p>

ACTIVIDADES	RECURSOS	INDICADORES VERIFICABLES OBJETIVAMENTE (IVO)	SUPUESTOS
COMPONENTE 1 Plan de bienestar Laboral (RECREANDONOS)			
<p>1. Diseño del cronograma de actividades del Plan con diferentes alternativas de participación para que todos los actores puedan elegir en qué tipo de actividad participar. Realizadas por lo menos en una ocasión durante el mes, en los 12 meses del año.</p>	<p>Humanos: Alta Gerencia, Departamento de RH, proveedores requeridos para la prestación de servicios especiales. Consultor o Gerente de Proyecto</p>	<p>Plan de Bienestar Laboral (RECREANDONOS)</p>	<p>Poca organización y apertura de parte de las autoridades de la organización para establecer el diseño del Plan de Bienestar Laboral</p>
<p>2. Campañas visuales de comunicación y socialización de las diferentes estrategias a llevar a cabo en la organización. 2.1. Envío de invitación por correo electrónico a todos los actores informándoles el lanzamiento del Plan de Bienestar Laboral (RECREANDONOS) 2.2 Entrega de folletos a los trabajadores, con la infografía y cronograma de actividades a realizar. 2.3 Preparación de área y recursos a utilizar en el lanzamiento del Plan</p>	<p>Humanos: Alta Gerencia, Departamento de RH, proveedores requeridos para la prestación de servicios especiales. Consultor o Gerente de Proyecto</p> <p>Materiales: Material audiovisual, impreso y área específica y adecuada para reunir a los participantes</p> <p>Financieros: Costos de implementación</p>	<p># de participantes reales vs. # de contactos realizados.</p>	<p>Falta de interés de los colaboradores ante la promoción y socialización de las estrategias a desarrollar dentro del Plan de Bienestar Laboral</p>
<p>3. Lanzamiento de Plan de Bienestar Laboral (RECREANDONOS) 3.1 Seguimiento a la convocatoria realizada en la campaña de comunicación y de expectativa 3.2 Organización del lanzamiento, definiendo agenda, involucrados en la difusión, horarios de convocatoria, 3.4 Atención de los colaboradores en la llegada, durante y despedida de la convocatoria.</p>	<p>Humanos: Alta Gerencia, Depto. de RH, proveedores requeridos para la prestación de servicios especiales. Consultor o Gerente de Proyecto</p> <p>Materiales: Material audiovisual, espacio físico en la empresa para realizar la actividad, mobiliario y equipo</p> <p>Financieros:</p>	<p>Cantidad de participantes esperados vs. Cantidad de participantes convocados</p>	<p>Escaso presupuesto para la implementación del Plan de Bienestar Laboral</p>

	Costos de implementación		
4. Reunión con jefes y encargados de área para determinar los horarios más idóneos para ejecutar el Plan.	Humanos: Alta Gerencia, Jefes de áreas de los Deptos. Administrativo y Técnico y Depto. De RH. Consultor o Gerente de Proyecto	Minuta de reunión con detalle de acuerdos establecidos.	Resistencia de los líderes de área para la aplicación del Plan de Bienestar Laboral
5. Realizar la programación del cronograma de actividades a llevar a cabo adaptado a la jornada laboral establecida. 5.1 Divulgación a los colaboradores del cronograma y las actividades programadas.	Humanos: Depto. De RH. Consultor o Gerente de Proyecto Materiales: Canales de comunicación para la divulgación del cronograma.	Cronograma autorizado para ejecutar	Poco interés de los participantes en las actividades programadas.
6. Gestionar la coordinación de los eventos programados para el Plan de Bienestar Laboral. 6.1 Seguimiento a los participantes, resolviendo dudas al respecto. 6.2 Inscripción de los participantes en cada una de las actividades.	Humanos: Depto. De RH. Consultor o Gerente de Proyecto Materiales: Canales de comunicación para la divulgación del cronograma. Base de datos de participantes	Fichas de inscripción de los participantes por actividad programada.	Poca participación de los colaboradores de la organización.
7. Realización de la actividad "sesiones de relajación" con los participantes según la programación establecida por departamentos o grupos.	Humanos: Alta Gerencia, Departamento de RH, proveedores requeridos para la prestación de servicios especiales. Consultor o Gerente de Proyecto Materiales: Material audiovisual, espacio físico en la empresa para realizar la actividad, mobiliario especial para espacio de relajación. Financieros: Mobiliario y equipo, Honorarios de	El participante identifica y utiliza las herramientas proporcionadas durante las sesiones en los espacios establecidos en su jornada laboral de	Desconocimiento de los participantes de las técnicas de relajación que favorezcan el bienestar físico y emocional.

	proveedores y Consultor o Gerente de Proyecto.		
8. Realización de Taller "Formación de habilidades emocionales" para todos los colaboradores	Humanos: Alta Gerencia, Departamento de RH, proveedores requeridos para la prestación de servicios especiales. Consultor o Gerente de Proyecto Materiales: Material audiovisual, espacio físico en la empresa para realizar la actividad, mobiliario y refrigerio Financieros: Costos de implementación	El participante conoce y pone en práctica el control de emociones en su puesto de trabajo. Listado de Asistencia	Poco reconocimiento de los sentimientos propios y de los demás, dificultad para expresar correctamente las emociones y pensamientos.
9. Difusión del "Programa de salud integral", dirigido a todos los colaboradores, utilizando alianzas estratégicas con gimnasios, canchas deportivas, tiendas de artículos deportivos, tiendas de suplementos dietéticos, y vitaminas para incentivar al colaborador a realizar deporte periódicamente.	Humanos: Departamento de RH, Consultor o Gerente de Proyecto Materiales: Material audiovisual para difusión, material promocional para los que se inscriban en el programa. Financieros: Costos de implementación	Fichas de inscripción de los participantes. Control de asistencia de colaboradores en los lugares deportivos X control de colaboradores inscritos / 100	Desinterés y poco aprovechamiento de las opciones de lugares deportivos que se le planteen al colaborador.
10. Realización de charla enfocada a mejorar los hábitos nutricionales, para favorecer la buena alimentación durante la jornada laboral.	Humanos: Departamento de RH, Consultor o Gerente de Proyecto Asesora Nutricionista Materiales: Material audiovisual para difusión, material promocional, Financieros: Costos de implementación	El colaborador aprende hábitos alimenticios saludables y los aplica a su diario vivir en la organización y en su vida personal.	Desconocimiento de hábitos alimenticios saludables y su importancia en el desempeño de sus funciones en el trabajo y en su vida personal.

<p>11. Ejecutar jornada de prevención y monitoreo de la salud, con énfasis en la detección temprana de padecimientos cardiovasculares, diabetes, enfermedades digestivas y psicosomáticas.</p>	<p>Humanos: Departamento de RH, Consultor o Gerente de Proyecto Médico y profesional de enfermería</p> <p>Materiales: Material audiovisual para difusión, material promocional,</p> <p>Financieros: Costos de implementación</p>	<p>Ficha médica de los participantes para identificar padecimientos, tratamiento y seguimiento de los colaboradores.</p>	<p>Falta de interés de los colaboradores ante los cuidados y factores de prevención de las enfermedades más frecuentes debido al estrés y con relación a su puesto de trabajo.</p>
<p>12. Programa de pausas activas para empleados, que consiste en sesiones de actividad física desarrolladas en el entorno laboral, con una duración continua mínima de 10 minutos que incluye adaptación física cardiovascular, fortalecimiento muscular y mejoramiento de la flexibilidad buscando reducir el riesgo cardiovascular y las lesiones musculares por sobre- uso asociados a la fatiga laboral.</p>	<p>Humanos: Departamento de RH, Consultor o Gerente de Proyecto</p> <p>Materiales: Material audiovisual para difusión, material promocional.</p>	<p>El colaborador aprende técnicas sencillas de actividad física en intervalos de tiempo dentro de su jornada laboral y las practica frecuentemente.</p>	<p>Desinterés en la práctica de las sesiones de actividad física.</p>
<p>13. Supervisión de la realización de las actividades y cumplimiento del cronograma establecido durante los 4 trimestres del año.</p>	<p>Humanos: Departamento de RH, Consultor o Gerente de Proyecto</p>	<p>Ficha de medición de indicadores por actividad supervisada: Indicadores de rendimiento Indicadores de resultados Indicadores de impacto</p>	<p>Falta de monitoreo de las actividades realizadas, por lo que no se establecen mediciones y evidencias de estas.</p>
<p>COMPONENTE 2 Plan de formación para líderes. "GESTIONANDO EQUIPOS AUTODIRIGIDOS"</p>			
<p>14. Elaboración de objetivos del plan de formación, participantes, duración y contenido del mismo. Tiempo estimado de desarrollo (4 meses)</p> <p>14.1. Coordinar las reuniones</p>	<p>Humanos: Alta Gerencia, Departamento de RH, Consultor o Gerente de Proyecto</p>	<p>Plan de Formación para Líderes "Gestionando Equipos Autodirigidos"</p>	<p>Poca organización y apertura de parte de las autoridades de la empresa para establecer el diseño del Plan de Formación</p>

con el Depto. De RH, Alta Gerencia y Gerente de Proyecto			
15. Definición del método de capacitación más adecuado considerando los aspectos internos de la organización.	Humanos: Alta Gerencia, Departamento de RH, Consultor o Gerente de Proyecto	Formato de evaluación del método a emplear a partir de las relaciones de los participantes respecto a tres componentes importantes de su entorno de formación: 1) contenido del curso (abstracto o concreto) 2) el formador (dirigido o autónomo) 3) Otros participantes (individual o colectivo).	Metodología no enfocada en la estrategia y con contenido no acorde a la propuesta.
16. Búsqueda de servicios de capacitación que lleven a cabo el plan de formación. 16.1 Elección de opción de servicios de capacitación según propuestas presentadas y experiencia de los consultores de formación que tendrán a su cargo la aplicación y desarrollo de estrategias de formación para el Plan.	Humanos: Alta Gerencia, Departamento de RH, proveedores requeridos para la prestación de servicios especiales. Consultor o Gerente de Proyecto	Propuestas de servicios y hoja de criterios de evaluación del servicio.	Selección no efectiva de los servicios de capacitación
17. Firma de contrato de servicios de capacitación y establecimiento de cronograma de actividades a realizar debido a la implementación del plan de formación.	Humanos: Alta Gerencia, Departamento de RH, proveedores requeridos para la prestación de servicios especiales. Consultor o Gerente de Proyecto Financieros: Costos de implementación	Contrato de servicios	Incumplimiento de contrato por parte de cualquiera de los dos entes.

<p>18. Convocatoria para los participantes y explicación de metodología.</p> <p>18.1. Realización del diagnóstico de fortalezas y debilidades</p> <p>En donde se establecerán:</p> <ul style="list-style-type: none"> - competencias requeridas para el trabajo en el equipo directivo: conocimientos, habilidades y valores y su estado en cada miembro. - Si no están definidas las competencias se aplica un cuestionario de conductas asociadas a competencias genéricas, para evaluar el nivel en que deben estar presentes. - Se negocian individualmente los contenidos de perfeccionamiento de competencias, a partir de las necesidades definidas - A partir de las fortalezas individuales se trabajan los elementos de liderazgo de los miembros. 	<p>Humanos:</p> <p>Alta Gerencia, Departamento de RH, proveedores requeridos para la prestación de servicios especiales. Consultor o Gerente de Proyecto. Líderes participantes del plan de formación.</p>	<p>Tabla de evaluación de fortalezas y debilidades.</p> <p>Cuestionario de conductas asociadas.</p>	<p>Poca participación y apertura de los líderes de la organización.</p>
<p>19. Presentación de resultados del diagnóstico y planificación del contenido del programada de capacitación a la Alta Gerencia</p>	<p>Humanos:</p> <p>Alta Gerencia, Departamento de RH, proveedores requeridos para la prestación de servicios especiales. Consultor o Gerente de Proyecto.</p>	<p>Informe del estado actual de las fortalezas y debilidades de los equipos de que los participantes lideran.</p>	

<p>20. Ejecución del 1° módulo del programa de capacitación.</p> <p>"Compromiso y Motivación" Con el propósito de que entienden su rol laboral dentro de la organización y esto los hace sentirse validados y empoderados, permitiéndoles involucrarse en más proyectos de manera autónoma.</p>	<p>Humanos: Alta Gerencia, Departamento de RH, proveedores requeridos para la prestación de servicios especiales. Consultor o Gerente de Proyecto. Líderes participantes del plan de formación.</p> <p>Materiales: Materiales de apoyo con contenido del programa. Lugar para realizar el plan de formación Alimentación para los participantes</p> <p>Financieros: Costos de implementación</p>	<p>Hoja de evaluación de parámetros de resultados de desempeño de los equipos.</p> <p>Autoevaluación del cumplimiento de los parámetros, por cada equipo, en toda la sesión.</p> <p>Tasa de capacitación mediante multiplicadores internos</p>	<p>Desconocimiento de los participantes de las estrategias para gestionar equipos autodirigidos, considerando el compromiso y la motivación que es necesaria para poder involucrarse en los proyectos de forma autónoma.</p>
<p>21. Ejecución del 2° módulo del programa de capacitación.</p> <p>"Mayor productividad, mejores resultados en corto tiempo" Dando a conocer que los equipos autodirigidos aumentan su productividad, distribuyendo sus tareas y resolución de problemas entre los miembros del equipo, lo que hace que aumente los buenos resultados gracias a sus habilidades de autogestión.</p>	<p>Humanos: Alta Gerencia, Departamento de RH, proveedores requeridos para la prestación de servicios especiales. Consultor o Gerente de Proyecto. Líderes participantes del plan de formación.</p> <p>Materiales: Materiales de apoyo con contenido del programa. Lugar para realizar el plan de formación Alimentación para los participantes</p> <p>Financieros: Costos de implementación</p>	<p>Hoja de evaluación de parámetros de resultados de desempeño de los equipos.</p> <p>Autoevaluación del cumplimiento de los parámetros, por cada equipo, en toda la sesión.</p> <p>Tasa de capacitación mediante multiplicadores internos</p>	<p>Desconocimiento de los participantes de las estrategias para gestionar equipos autodirigidos, considerando el compromiso y la motivación que es necesaria para poder involucrarse en los proyectos de forma autónoma.</p>
<p>22. Ejecución del 3° módulo del programa de capacitación.</p> <p>"Toma de decisiones ágiles, en un ambiente creativo con responsabilidades compartidas" Desarrollo de habilidades en la toma de decisiones para solucionar problemas por</p>	<p>Humanos: Alta Gerencia, Departamento de RH, proveedores requeridos para la prestación de servicios especiales. Consultor o Gerente de Proyecto. Líderes participantes del plan de formación.</p>	<p>Hoja de evaluación de parámetros de resultados de desempeño de los equipos.</p> <p>Autoevaluación del cumplimiento de los parámetros, por cada equipo, en toda la</p>	<p>Desconocimiento de los participantes de las estrategias para gestionar equipos autodirigidos, considerando la toma de decisiones ágiles y siendo</p>

<p>cuenta propia más rápidos y efectivos, en un ambiente de libertad, pero con responsabilidades compartidas.</p>	<p>Materiales: Materiales de apoyo con contenido del programa. Lugar para realizar el plan de formación Alimentación para los participantes</p> <p>Financieros: Costos de implementación</p>	<p>sesión.</p> <p>Tasa de capacitación mediante multiplicadores internos</p>	<p>creativos en su puesto de trabajo.</p>
<p>23. Ejecución del 4° módulo del programa de capacitación.</p> <p>"Las capacidades de mi equipo"</p> <p>Identificación de las fortalezas y debilidades de los miembros del equipo de trabajo, con el fin de implementar y reforzar habilidades de comunicación, manejo de conflictos, compromiso y trabajo en equipo, que les permitan trabajar de manera autónoma. Considerando estos aspectos, dar a conocer la importancia de la CONFIANZA en los equipos de trabajo, ya que será el punto de partida que permitirá que las actividades se lleven a cabo de manera efectiva y sin contratiempos.</p>	<p>Humanos: Alta Gerencia, Departamento de RH, proveedores requeridos para la prestación de servicios especiales. Consultor o Gerente de Proyecto. Líderes participantes del plan de formación.</p> <p>Materiales: Materiales de apoyo con contenido del programa. Lugar para realizar el plan de formación Alimentación para los participantes</p> <p>Financieros: Costos de implementación</p>	<p>Hoja de evaluación de parámetros de resultados de desempeño de los equipos.</p> <p>Autoevaluación del cumplimiento de los parámetros, por cada equipo, en toda la sesión.</p> <p>Tasa de capacitación mediante multiplicadores internos</p>	<p>Desconocimiento de los participantes de las estrategias para gestionar equipos autodirigidos, considerando las capacidades de los equipos de trabajo</p>
<p>24. Clausura del plan de formación, para la entrega de reconocimientos a los colaboradores que hayan obtenido resultados destacados durante su proceso de formación</p>	<p>Humanos: Alta Gerencia, Departamento de RH, proveedores requeridos para la prestación de servicios especiales. Consultor o Gerente de Proyecto. Líderes participantes del plan de formación.</p> <p>Materiales: Materiales de apoyo con contenido del programa. Lugar para realizar el plan de formación Alimentación para los participantes</p> <p>Financieros:</p>	<p>Indicador de Adherencia:</p> <p># de participantes convocados vrs. # de participantes que finalizaron el plan de formación.</p>	<p>Desinterés en la participación en el Plan de Formación</p>

	Costos de implementación		
<p>25. Medición de resultados e innovación</p> <p>25.1. Análisis de los resultados del cuestionario de auto-evaluación en cada uno de los módulos al finalizar las acciones de formación.</p> <p>25.2 Monitoreo de los cambios generados en cada una de las áreas y beneficios obtenidos del proceso de formación.</p>	<p>Humanos: Departamento de RH, proveedores requeridos para la prestación de servicios especiales. Consultor o Gerente de Proyecto.</p>	Informe Específico de resultados del Plan de Formación	Falta de documentación del proceso
COMPONENTE 3			
Talleres de administración efectiva del tiempo laboral			
<p>26. Elaboración de objetivos, alcances, participantes, duración y contenido de los talleres.</p> <p>26.1. Coordinar las reuniones de organización, establecimiento de presupuesto con el Depto. De RH, Alta Gerencia y Gerente de Proyecto</p>	<p>Humanos: Alta Gerencia, Departamento de RH Consultor o Gerente de Proyecto</p>	Planificación de los Talleres "Administración efectiva del tiempo laboral"	Poca organización y apertura de parte de las autoridades de la empresa para establecer el diseño de los Talleres
<p>27. Búsqueda de servicios de impartición de la metodología elegida que lleven a cabo los talleres.</p> <p>27.1 Elección de proveedor de servicios, para la realización de los talleres, lugares destinados a estos y alimentación de la actividad.</p>	<p>Humanos: Alta Gerencia, Departamento de RH, proveedores requeridos para la prestación de servicios especiales. Consultor o Gerente de Proyecto</p>	Propuestas de servicios y hoja de criterios de evaluación del servicio.	Selección no efectiva de los servicios de capacitación
<p>28. Elaboración de contrato y firma con los proveedores seleccionados para los servicios.</p> <p>28.1. Presentación de la estrategia a llevar a cabo para el desarrollo de los talleres con la Alta Dirección.</p>	<p>Humanos: Alta Gerencia, Departamento de RH, proveedores requeridos para la prestación de servicios especiales. Consultor o Gerente de Proyecto</p> <p>Financieros: Costos de implementación</p>	Contrato de servicios	Incumplimiento de contrato por parte de cualquiera de los dos entes.

<p>29. Realización del 1° Taller " Organizando los tiempos"</p> <p>Objetivo: Brindar una nueva perspectiva del tiempo y así desarrollar nuevos hábitos que permitan lograr mejores resultados en la optimización de horas en su jornada laboral.</p> <p>Temas:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Qué es el tiempo? ¿En qué consiste Administrar el tiempo? 2. Los seis niveles de trabajo. 3. 5 técnicas para optimizar tiempos. 	<p>Humanos: Alta Gerencia, Departamento de RH, proveedores requeridos para la prestación de servicios especiales. Consultor o Gerente de Proyecto. Colaboradores participantes de todas las áreas de la organización</p> <p>Materiales: Materiales de apoyo con contenido del taller. Lugar para realizar el evento. Alimentación para los participantes</p> <p>Financieros: Costos de implementación</p>	<p>Evaluación de aprendizaje promedio</p> <p>Prueba de aprendizaje antes del entrenamiento</p> <p>Prueba de aprendizaje posterior al entrenamiento.</p>	<p>Desconocimiento de los participantes de las estrategias de la administración del tiempo en su jornada laboral</p>
<p>30. Realización de 2° Taller " Optimizando nuestros horarios"</p> <p>Objetivo: Dar a conocer herramientas efectivas e ideales para una efectiva organización del tiempo en la vida cotidiana.</p> <p>Temas:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Ocuparse vs pre-ocuparse. Circulo de influencia y círculo de preocupación 2) Los 4 cuadrantes de la Administración del Tiempo. 3) Claves para organizar la semana. 	<p>Humanos: Alta Gerencia, Departamento de RH, proveedores requeridos para la prestación de servicios especiales. Consultor o Gerente de Proyecto. Colaboradores de todas las áreas de la organización</p> <p>Materiales: Materiales de apoyo con contenido del taller. Lugar para realizar el evento. Alimentación para los participantes</p> <p>Financieros: Costos de implementación</p>	<p>Evaluación de aprendizaje promedio</p> <p>Prueba de aprendizaje antes del entrenamiento</p> <p>Prueba de aprendizaje posterior al entrenamiento.</p>	<p>Desconocimiento de los participantes de las estrategias de la administración del tiempo y las herramientas efectivas para organizarse en su puesto de trabajo.</p>

<p>31. Realización del 3° Taller "Auto-análisis de la gestión y administración del tiempo"</p> <p>Temas: 1) Ladrones del tiempo. Cómo identificarlos y acciones para manejarlos. 2) Pareto de la administración del tiempo. 3) Creencias habilitantes y limitantes respecto al tiempo. 4) 5 consejos para administrar el tiempo con eficacia.</p>	<p>Humanos: Alta Gerencia, Departamento de RH, proveedores requeridos para la prestación de servicios especiales. Consultor o Gerente de Proyecto. Colaboradores de todas las áreas de la organización</p> <p>Materiales: Materiales de apoyo con contenido del taller. Lugar para realizar el evento. Alimentación para los participantes</p> <p>Financieros: Costos de implementación</p>	<p>Evaluación de aprendizaje promedio</p> <p>Prueba de aprendizaje antes del entrenamiento</p> <p>Prueba de aprendizaje posterior al entrenamiento.</p>	<p>Desconocimiento de los participantes de las estrategias de la administración del tiempo y las acciones limitantes que perjudican su manejo.</p>
<p>32. Actividad de cierre de Talleres</p> <p>Mediante la entrega de los proyectos asignados en los talleres anteriores, los participantes presentan sus avances y los resultados obtenidos de la implementación de las estrategias aprendidas de Administración del Tiempo</p>	<p>Humanos: Alta Gerencia, Departamento de RH, proveedores requeridos para la prestación de servicios especiales. Consultor o Gerente de Proyecto. Colaboradores de todas las áreas de la organización</p> <p>Materiales: Materiales de apoyo con contenido del taller. Lugar para realizar el evento. Alimentación para los participantes</p> <p>Financieros: Costos de implementación</p>	<p>Indicador de Adherencia:</p> <p># de participantes convocados vrs. # de participantes que asistieron a los talleres</p> <p>Tasa de capacitación mediante multiplicadores internos</p>	<p>Desinterés y poca participación en los Talleres realizados</p>
<p>33. Medición de resultados e innovación</p> <p>33.1. Aplicación de cuestionario de auto-evaluación en cada uno de los talleres al finalizar las acciones de formación.</p>	<p>Humanos: Departamento de RH, proveedores requeridos para la prestación de servicios especiales. Consultor o Gerente de Proyecto.</p>	<p>Informe Específico de resultados de los talleres</p>	<p>Falta de documentación del proceso</p>

<p>33.2. Monitoreo de los cambios generados en cada una de las áreas y beneficios obtenidos del proceso de formación.</p>			
<p>COMPONENTE 4 Campañas de sensibilización "CÁPSULAS INFORMATIVAS"</p>			
<p>34. Elaboración de objetivos, contenido, fases y cronograma de las campañas, alcance de la estrategia.</p> <p>34.1. Coordinar las reuniones de organización, establecimiento de presupuesto con el Depto. De RH , Alta Gerencia y Gerente de Proyecto.</p>	<p>Humanos: Alta Gerencia, Departamento de RH Consultor o Gerente de Proyecto</p>	<p>Planificación y cronograma las Campañas de Sensibilización "Cápsulas Informativas"</p>	<p>Poca organización y apertura de parte de las autoridades de la empresa para establecer el diseño de las Campañas de Sensibilización</p>
<p>35. Contratación de experto en diseño gráfico para las campañas de sensibilización.</p> <p>35.1 Verificación y aprobación de artes, infografías y videos que serán el contenido de las campañas.</p>	<p>Humanos: Alta Gerencia, Departamento de RH Consultor o Gerente de Proyecto. Proveedores de servicios.</p>	<p>Material audiovisual aprobado y validado por Alta Gerencia</p>	<p>Enfoque y contenido inconsistente en la propuesta de las campañas.</p>
<p>36. Lanzamiento y difusión de "Cápsulas informativas" 1° fase de las campañas. "Acciones para implementar <i>Job Crafting</i>, parte I"</p> <p>Objetivo: Brindar el conocimiento al colaborador para percibir cada tarea y enfocar la energía en la rutina de trabajo.</p> <p>Técnicas para desarrollar en mi rutina laboral: 1) Las tareas 2) Las relaciones. 3) La percepción.</p>	<p>Humanos: Alta Gerencia, Departamento de RH, proveedores requeridos para la prestación de servicios especiales. Consultor o Gerente de Proyecto. Colaboradores de todas las áreas de la organización</p> <p>Materiales: Materiales de apoyo Canales de comunicación institucionales.</p> <p>Financieros: Costos de implementación</p>	<p>Tabla de medición de resultados (sumativa) - Efectos y cambios resultantes de la campaña. - Resultados en los destinatarios originados en las estrategias y actividades de a campaña.</p>	<p>Desconocimiento de los participantes de las técnicas efectivas para desarrollar tareas en su rutina laboral considerando los límites de su jornada laboral</p>

<p>37. Lanzamiento y difusión de "Cápsulas informativas" 2° fase de las campañas. "Acciones para implementar <i>Job Crafting</i>, parte II"</p> <p>Objetivo: Reforzar el conocimiento adquirido sobre enfoque de energías en la rutina de trabajo.</p> <p>Técnicas para reforzar acciones de autocuidado para lograr equilibrio trabajo-vida personal.</p> <p>1° Técnica: Pautas para establecer límites con el uso de la tecnología y canales de comunicación institucionales y personales.</p> <p>2° Técnica: Programación efectiva y cumplimiento de calendario de vacaciones de los colaboradores de todas las áreas. Además de proveerles estrategias que les permitan desconectarse por completo de las funciones de la oficina en este tiempo, recomendaciones de actividades para realizar en su período de vacaciones.</p>	<p>Humanos: Alta Gerencia, Departamento de RH, proveedores requeridos para la prestación de servicios especiales. Consultor o Gerente de Proyecto. Colaboradores de todas las áreas de la organización</p> <p>Materiales: Materiales de apoyo. Canales de comunicación institucionales.</p> <p>Financieros: Costos de implementación</p>	<p>Tabla de medición de Impacto (sumativa) Medición de los resultados de más largo plazo logrados como consecuencia de los efectos acumulados de la campaña en el comportamiento de las personas y la sostenibilidad del comportamiento.</p>	<p>Desconocimiento de los participantes de las técnicas efectivas para desarrollar tareas en su rutina laboral considerando los límites de su jornada laboral</p>
<p>38. Difusión de Capsulas Informativas. " Técnicas para promover el equilibrio trabajo - vida personal de mi equipo de trabajo"</p> <p>Objetivo: Proporcionar a los líderes de la organización herramientas que encaminen a la dirección de equipos en armonía con su trabajo y su vida personal.</p> <p>Contenido: 1) Apoyo en los tiempos de la familia 2) Proporcionar información sobre servicios importantes a considerar y que pueden ser necesarios para ellos y sus</p>	<p>Humanos: Alta Gerencia, Departamento de RH, proveedores requeridos para la prestación de servicios especiales. Consultor o Gerente de Proyecto. Líderes de todas las áreas de la organización</p> <p>Materiales: Materiales de apoyo con contenido del programa. Canales de comunicación institucionales.</p> <p>Financieros: Costos de implementación</p>	<p>Tabla de medición de Impacto (sumativa) Medición de los resultados de más largo plazo logrados como consecuencia de los efectos acumulados de la campaña en el comportamiento de las personas y la sostenibilidad del comportamiento.</p>	<p>Desconocimiento de los participantes de las técnicas efectivas para dirigir equipos en armonía con su trabajo y su vida personal.</p>

<p>familias, tales como guarderías, hospitales, centros recreativos, centros educativos, etc.</p> <p>3) Comunicación de información positiva de la organización, con el fin de aumentar la buena reputación de su empresa</p> <p>4) Refuerce conductas positivas en su equipo de trabajo.</p> <p>5) Sea un líder de puertas abiertas</p> <p>6) Dedique tiempo para hablar con ellos, analizar qué se puede hacer para ayudar a aliviar o cambiar la situación y llevar su equilibrio entre la vida laboral y personal de mejor manera.</p>			
<p>39. Medición de resultados e innovación</p> <p>39.1. Aplicación de cuestionario de auto-evaluación para cada sé de la campaña de comunicación.</p> <p>39.2 Monitoreo de los cambios generados en cada una de las áreas y beneficios obtenidos del proceso de formación.</p>	<p>Humanos: Departamento de RH, proveedores requeridos para la prestación de servicios especiales. Consultor o Gerente de Proyecto.</p>	<p>Informe Especifico de resultados de las campañas</p>	<p>Falta de documentación del proceso</p>
<p>40. Elaboración y Presentación de informe general de resultados a la Alta Gerencia y Departamento de Recursos Humanos</p>	<p>Humanos: Departamento de RH, proveedores requeridos para la prestación de servicios especiales. Consultor o Gerente de Proyecto.</p>	<p>Informe General de la propuesta de intervención</p>	<p>Falta de documentación del proceso</p>

6.8 Presupuesto

La integración de costos proyectados para la implementación corresponde a un período anual y en moneda local (Quetzales).

Los montos que se presentan están proyectados según los rubros siguientes:

- Recursos Humanos
- Recursos Materiales e Insumos
- Equipo
- Imprevistos

Tabla 5: Integración de montos proyectados

RUBRO	MONTO
Recursos Humanos	Q 46,000.00
Recursos Materiales e Insumos	Q 24,500.00
Equipo	Q 11,000.00
Imprevistos	Q 8,150.00
TOTAL:	Q 89,650.00

Tabla 6: Desglose de los montos

COMPONENTES	RUBRO	DESCRIPCIÓN	MONTO
COMPONENTE 1 Plan de Bienestar Laboral (RECREANDONOS)	Recursos Humanos	Prestación de servicios de Nutrición y Medicina Interna	Q 7,000.00
	Recursos Materiales e Insumos	Material audiovisual Material impreso Refrigerio para colaboradores Material promocional del Plan	Q 3,000.00
	Equipo	Alquiler de mobiliario y equipo	Q 1,000.00
		SUBTOTAL:	Q 11,000.00
COMPONENTE 2 Plan de formación para líderes Gestionando equipos autodirigidos	Recursos Humanos	Honorarios para Consultores Especialistas Prestación de servicios de Capacitación	Q 18,000.00
	Recursos Materiales e Insumos considerando todos los módulos	Materiales de apoyo con contenido del programa. Material audiovisual Alimentación para los participantes	Q 8,000.00
	Equipo	Lugar para realizar el plan de formación	Q 5,000.00
		SUBTOTAL:	Q 31,000.00
	Recursos Humanos	Honorarios para Consultores Especialistas Prestación de servicios de Capacitación	Q 13,000.00

COMPONENTE 3 Talleres para todos los colaboradores Administración efectiva del tiempo laboral	Recursos Materiales e Insumos considerados para todos los talleres	Materiales de apoyo con contenido del taller Alimentación para los participantes	Q	10,500.00
	Equipo	Lugar para realizar el plan de formación	Q	5,000.00
		SUBTOTAL:	Q	28,500.00
COMPONENTES 4 Campañas de sensibilización "CÁPSULAS INFORMATIVAS"	Recursos Humanos	Honorarios para Consultores Especialistas Prestación de servicios de Diseño y Diagramación	Q	8,000.00
	Recursos Materiales e Insumos considerados para todos los talleres	Materiales de apoyo Material audiovisual Material promocional Canales de comunicación institucionales.	Q	3,000.00
		SUBTOTAL:	Q	11,000.00
	Imprevistos		Q	8,150.00
		GRAN TOTAL:	Q	89,650.00

6.9 Cronograma de actividades

Se recopila todas las actividades a realizar por cada componente de la propuesta, aspecto que ayudará a estimar el tiempo de implementación, desarrollo y evaluación de cada actividad planteada.

COMPONENTE	ACTIVIDADES	MESES											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Plan de Bienestar Laboral RECREANDONOS	1. Diseño y planificación del cronograma de actividades 2. Campañas de comunicación 3. Lanzamiento del Plan de Bienestar	■											
	4. Realización de la actividad "sesiones de relajación"		■			■			■			■	
	5. Realización de Taller "Formación de habilidades emocionales"			■									
	6. Difusión del "Programa de salud integral"				■	■	■	■	■	■	■	■	■
	7. Charla "Mejora tus hábitos nutricionales"					■				■			

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- American Psychological Association. (09 de Septiembre de 2020). *American Psychological Association*. Obtenido de American Psychological Association: <https://www.apa.org>
- Arias, J., Montiel, Y., & Osorio, A. (2019). *Estrategias de intervención para un Ambiente Laboral Saludable*. Bogotá: Universidad Cooperativa de Colombia.
- Asociación de Investigación y Estudios Sociales. (10 de Septiembre de 2020). *Asociación de Investigación y Estudios Sociales*. Obtenido de <http://www.asies.org.gt/>
- Bernat, R. (19 de Octubre de 2020). *Universo Formulas*. Obtenido de <https://www.universoformulas.com/>
- Buendía, J. (2019). *Modelo de Gestión de Prácticas Administrativas para generar un Entorno Laboral Saludable en la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas*. Lambayeque: Universidad Nacional "Pero Ruiz Gallo" Escuela de Postgrado.
- Comité de Desarrollo Campesino "CODECA". (Abril de 2013). Lucha para mejorar las condiciones laborales de las familias trabajadoras del campo de Guatemala. Suchitepequez, Mazatenango, Guatemala: Rukemik Na'ojil.
- Cruz, I. (2018). *Ambientes de trabajo saludable, un camino al rendimiento en la productividad de las empresas*. Bogotá: Virrectoria Académica de la Universidad Militar Nueva Granada, Facultad de Ingeniería.
- Departamento de Estudios de Postgrado, E. d. (2019). *Guía de elaboración de trabajo de graduación y líneas de investigación en postgrado*. Guatemala.
- Derks, D., Duin, D., Tims, M., & Bakker, A. (2015). Uso de teléfonos inteligentes e interferencia entre el trabajo y el hogar: el papel moderador de las normas sociales y el compromiso laboral de los empleados. *Revista de psicología ocupacional y organizacional*, 155-177.
- Fernandez, I. (2016). *Diplomado y certificación en bienestar organizacional*. (U. C. IRADE, Entrevistador)

- Gomez, B. (2017). *Manual de prevención de riesgos laborales*. España: Marge Books.
- Great Place to Work Institute Inc. (2018). *Un Great Place to Work para todos: mejor para el negocio, mejor para el negocio, mejor para las persons, mejor para la sociedad*. Barcelona, España: Libros de Cabecer S.L.
- Hämäläinen, P. B. (2017). *Globan Estimates of Occupational Accidents and Workrelated Illnesses*. Singapur: Workplace Safety and Health Institute.
- Hernández, R., & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación, las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. México: McGraw-Hill Interamericana Editores. S.A. de C.V.
- Instituto Guatemalteco de Seguridad Social. (2014). *Reglamento sobre protección relativa a accidentes*. Guatemala.
- Judge, T. A.-M. (2017). Job attitudes, job satisfaction, and job affect: A century of continuity and of change. *Journal of Applied Psychology*, 356-374.
- Kahn, R., Wolfe, D., Quinn, R., Snoek, J., & Rosenthal, R. (1964). *Estrés organizacional: estudios en conflicto de roles y ambigüedad*. Inglaterra: Wiley.
- Kodz, J., Harper, H., & Dench, S. (2001). *Work-Life Balance: Beyond the Rhetoric*. Great Britain: The Institute for Employment Studies.
- Limón, M. D. (2020). Entornos de trabajo saludables. (F. Mapfre, Entrevistador)
- Mauno, S., Kinnunen, U., & Pyykkö, M. (2005). ¿El conflicto trabajo-familia media la relación entre la cultura trabajo-familia y la angustia autoinformada? Evidencia de cinco organizaciones finlandesas. *Revista de psicología ocupacional y organizacional*, 78.
- McDowall, A., & Lindsay, A. (2014). Equilibrio entre la vida personal y laboral en la policía: el desarrollo de un marco de competencias de autogestión. *Revista de Psicología y Negocios*, 397-411.
- Ministerio de Salud y Protección Social, Colombia. (Julio de 2010). Ministerio de Salud y Protección Social. *Batería de instrumentos para la evaluación de factores de riesgo psicosocial*. Bogotá, Colombia: Ministerio de la Protección Social. Obtenido de <https://www.minsalud.gov.co/>

- Ministerio de Trabajo y Previsión Social. (2016). *Acuerdo Gubernativo No. 33-2016*. Guatemala.
- Oficina Internacional del Trabajo OIT. (2009). <https://www.ilo.org>. Obtenido de <https://www.ilo.org>
- Organización Internacional del Trabajo. (21 de Enero de 2020). www.ilo.org. Obtenido de https://www.ilo.org/lima/sala-de-prensa/WCMS_735199/lang-es/index.htm
- Organización Mundial de la Salud. (2010). *Ambiente de Trabajo Saludable un modelo para la acción*. Ginebra: Organización Mundial de la Salud . Obtenido de <http://www.who.int>
- Organización Mundial de la Salud. (2010). *Entornos Laborales Saludables: Fundamentos y Modelos de la OMS*. Ginebra: Organización Mundial de la Salud.
- Organización Mundial de la Salud. (01 de Septiembre de 2020). *World Health Organization*. Obtenido de https://www.who.int/occupational_health/healthy_workplaces/en/
- Parra C., B. J. (17 de Enero de 2019). Vigencia conceptual de los factores de la motivación: Una perspectiva desde la teoría bifactorial propuesta por Herzberg. *Vigencia conceptual de los factores de la motivación: Una perspectiva desde la teoría bifactorial propuesta por Herzberg*. Colombia: Cuadernos Latinoamericanos de Administración. Universidad del Bosque.
- Pega, F., Nafradi, B., Momen, N., Ujita, Y., Streicher, K., & Prüss-Üstün, A. (2021). Carga mundial, regio. y nac. de cardiopatía isquémica y accidente cerebrovas. atribuible a la exposición a largas hrs. de trabajo en 194 países, 2000-2016: un análisis sistem. de las estimas. conjuntas OMS / OIT de la carga de enfermedades y lesiones rela. *El Sevier*, 15.
- Pulgarin, E. (31 de mayo de 2019). Empresas y comunidad: la clave es avanzar en un desarrollo sostenible con el entorno. *El Tipógrafo*.
- Rivera, D., Carrillo, S., Forgiony, J., Nuván, I., & Rozo, A. (03 de Marzo de 2018). *revistaespacios.com*. Obtenido de <http://www.revistaespacios.com/a18v39n22/18392227.html>

- Rodriguez, M., & Dabos, G. (2017). Gestión individual del equilibrio entre el trabajo y la vida personal: Revisión e integración de la literatura. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión, Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires (Argentina)*(XXV).
doi:<http://dx.doi.org/10.18359/rfce.1055>
- Romero, O. (2000). *Liderazgo en equipos autodirigidos*. Mérida: Ediciones Rogya.
- Salanova, M., Llorens, S., Cifre, E., & Martinez, I. (21 de 12 de 2012).
<https://journals.sagepub.com/>. Obtenido de
<https://doi.org/10.1177/1059601112470405>
- Secretaria de Salud Gobierno de la República de Honduras. (2016). *Guía de estilos de vida saludables en el ámbito laboral*. Tegucigalpa: Secretaria de Salud.
- Serrat, M. (2014). *Estudio pluridisciplinar del absentismo laboral como consecuencia de riesgos y entornos empresariales física y psocológicamente nocivos*.
Barcelona: Universidad Autónoma de Barcelona Departamento de Derecho Público. Recuperado el 06 de Octubre de 2021, de
<http://www.tdx.cat/handle/10803/284056>
- Sturges, J. (2008). ¿Todo en un día de trabajo? La autogestión de la carrera y la gestión de la frontera entre el trabajo y el no trabajo. *Human Resource Management Journal*, 97-195.
- Thomas, H. (2017). ¿Hay empresas saludables? Tres maneras de responder a esta pregunta. *Oikonomics, Revista de los estudios de economía y empresa*, 7-8.
- Wrzesniewski, A., & Dutton, J. (2001). Elaborar un trabajo: revisar a los empleados como artesanos activos de su trabajo. *Academy of Management Review* 26 (2), 179-201.

ANEXOS



ANEXOS



Título de la investigación: FACTORES QUE INFLUYEN EN LA CREACIÓN DE UN ENTORNO DE TRABAJO SALUDABLE

Descripción de la investigación y objetivo general de la investigación:

El interés de estudiar el fenómeno de la salud mental y física dentro del entorno de trabajo ha tomado impulso en los últimos años, en especial para priorizar y tomar estos factores como instrumento de beneficio en la gestión del talento humano dentro de un mundo empresarial en constante cambio. Por lo que el objetivo general de esta investigación es describir los elementos que intervienen en un entorno laboral saludable y que contribuyen al logro de la satisfacción laboral.

La investigadora Karen Ayapan quien cursa actualmente la Maestría en Gestión Humana y Organizacional, que se desarrolla en la Escuela de Ciencias Psicológicas, de la Universidad de San Carlos de Guatemala, estará a cargo de la aplicación de este cuestionario, debido a que es parte del proceso con fines de graduación de la Maestría y será quien proporcionará a la empresa la información que surja de esta investigación para el uso adecuado de la misma. El correo de contacto del maestrante es karen.ayapan@hotmail.com para cualquier duda que pueda surgir con respecto al proceso de investigación.

Consentimiento informado:

- Confidencialidad y resguardo de la información: La información personal y/o grupal obtenida mediante la realización de cuestionarios, entrevistas o reuniones grupales de diálogo será utilizada única y exclusivamente para los propósitos del estudio referido a cargo de Karen Ayapan. Para garantizar el resguardo de la información, el manejo ético y seguro de su contenido, se generarán códigos de clasificación que restringen el alcance de la identidad de cada participante en todas las entrevistas individuales o reuniones grupales de diálogo. Asimismo, se realizarán todos los esfuerzos necesarios para garantizar la confidencialidad definida en Tratados Internacionales y Leyes nacionales.
- La participación dentro de esta investigación es voluntaria por lo que se determina que la persona puede retirarse en cualquier momento sin dar ninguna explicación y sin que se le pueda obligar a permanecer en el lugar.
- Los resultados generales de este proceso de investigación servirán de base para la construcción de una propuesta encaminada a abordar los hallazgos. El proceso en su totalidad está siendo acompañado por la Profesora titular del curso Seminario I de investigación, M.A. Gabriela Alvarez García, colegiado 3817, y la M. A. Katia Tejeda de Cabrera como asesora de contenido, colegiado 570 del Departamento de Estudios de Postgrado, de la Escuela de Ciencias Psicológicas, de la Universidad de San Carlos de Guatemala.
- Como participante tiene derecho a solicitar los resultados obtenidos. Puede escribir a: karen.ayapan@hotmail.com. Se le informará sobre el tiempo estipulado para la publicación global.

- De tener alguna consulta con su participación, puede escribir a: maestriagho@psicousac.edu.gt/ galvarez@psicousac.edu.gt
- Declaración de consentimiento: después de la lectura de la información que se me ha proporcionado, comprendo el objetivo de la investigación, que puedo retirarme en el momento que lo considere conveniente y que puedo consultar en los correos descritos si surgen dudas respecto a mi participación.
 - Estoy de acuerdo en participar _____
 - No estoy de acuerdo en participar _____
 - Autorizo a que la entrevista individual o reunión grupal sea grabada como parte del estudio: Sí _____ No _____.

CUESTIONARIO DE FACTORES DE RIESGO INTRALABORAL

INSTRUCCIONES

Este cuestionario busca conocer su opinión sobre algunos aspectos de su trabajo. Agradecemos que pueda contestar a las siguientes preguntas de forma absolutamente sincera. Las respuestas que usted dé al cuestionario no son ni buenas ni malas, lo importante es que reflejen su manera de pensar sobre su trabajo y los lugares en donde lo desempeña.

Al responder por favor lea cuidadosamente cada pregunta. Luego piense como es su lugar de trabajo y responda a todas las preguntas, en cada una de ellas marque una sola respuesta, **solamente una opción puede ser marcada.**

Ejemplo:

	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Nunca
Mi trabajo es repetitivo			X	

Tenga presente que el cuestionario NO lo evalúa a usted como trabajador, sino busca conocer cómo es el trabajo que le han asignado y su espacio físico. Las respuestas serán manejadas de forma absolutamente confidencial.

El cuestionario no tiene límite de tiempo; sin embargo, aproximadamente usted requerirá de 30 minutos para contestar todas las preguntas.

Gracias por su colaboración.

1. Los siguientes enunciados están relacionados con las condiciones ambientales de (los) sitio (s) o lugar (es) donde habitualmente realiza su trabajo.

#		Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Nunca
1	El espacio donde trabajo es cómodo				
2	Cuento con ventilación adecuada en mi espacio de trabajo				
3	La luz del sitio donde trabajo es agradable				

4	El ruido en el lugar donde trabajo es molesto				
5	El lugar donde trabajo es limpio y ordenado				
6	En mi lugar de trabajo me preocupa estar expuesto a sustancias químicas, microbios, animales o plantas que afecten mi salud				
7	Me preocupa accidentarme en mi espacio de trabajo				
8	Los equipos o herramientas con los que trabajo son cómodos				

2. Para responder a los siguientes incisos piense en la cantidad de trabajo que usted tiene a cargo.

#		Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Nunca
9	Por la cantidad de trabajo que tengo debo quedarme tiempo adicional en la empresa				
10	Me alcanza el tiempo de trabajo para tener al día mis deberes				

3. Los siguientes incisos están relacionados con el esfuerzo mental que exige su trabajo.

#		Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Nunca
11	Mi trabajo me exige hacer mucho esfuerzo mental.				
12	Mi trabajo me exige memorizar mucha información.				
13	En mi trabajo tengo que hacer cálculos matemáticos o financieros.				
14	Mi trabajo requiere que me concentre en pequeños detalles.				

4. Los siguientes incisos están relacionados con la jornada de trabajo.

#		Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Nunca
15	Trabajo en horarios nocturnos.				
16	En mi trabajo es posible tomar pausas o recesos para descansar.				
17	Mi trabajo me exige laborar en días de descanso, festivos o fines de semana				

18	Cuando estoy en casa sigo pensando en el trabajo				
19	Discuto con mi familia o amigos por causa del tiempo en mi trabajo				
20	Debo atender asuntos de trabajo cuando estoy en casa.				
21	Por mi trabajo, el tiempo que paso con mi familia y amigos es muy poco.				

5. Los siguientes incisos están relacionados con las decisiones y el control que le permiten en su trabajo.

#		Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Nunca
22	En mi trabajo puedo hacer y aprender cosas nuevas.				
23	Mi trabajo me permite desarrollar mis habilidades y conocimientos.				
24	Puedo decidir cuanto trabajo hago en el día.				
25	Puedo decidir la velocidad a la que trabajo.				
26	Puedo cambiar el orden de las actividades en mi trabajo.				
27	Puedo detener un momento mi trabajo para atender algún asunto personal.				

6. Los siguientes incisos están relacionados con cualquier tipo de cambio que ocurra en su trabajo.

#		Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Nunca
28	Me explican claramente los cambios que ocurren en mi trabajo				
29	Puedo dar mis ideas y sugerencias sobre los cambios que ocurren en mi trabajo.				

7. Los siguientes incisos están relacionados con la información que la empresa le ha dado sobre su trabajo.

#		Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Nunca
30	Me informan con claridad cuáles son mis funciones.				
31	Me informan cuáles son las decisiones que puedo tomar en mi trabajo.				

32	Me explican claramente los objetivos y los resultados que debo lograr en mi trabajo				
33	Me informan claramente con quien puedo resolver los asuntos de trabajo.				

8. Los enunciados siguientes están relacionados con la formación y capacitación que la empresa le facilita para hacer su trabajo.

#		Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Nunca
34	La empresa me permite asistir a capacitaciones relacionadas con mi trabajo.				
35	Recibo capacitación útil para hacer mejor mi trabajo				

9. Los siguientes incisos están relacionados con el o los jefes con quien tenga más contacto.

#		Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Nunca
36	Mi jefe ayuda a organizar mejor el trabajo.				
37	Mi jefe toma en cuenta mis puntos de vista y opiniones.				
38	Mi jefe distribuye las tareas de forma que me facilita el trabajo.				
39	Mi jefe comunica a tiempo la información relacionada con el trabajo.				
40	Mi jefe me escucha y me trata con respeto cuando tengo problemas en el trabajo.				

10. Los siguientes incisos indagan sobre las relaciones con otras personas y el apoyo entre las personas de su trabajo.

#		Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Nunca
41	Me agrada el ambiente de mi grupo de trabajo.				
42	En mi grupo de trabajo algunas personas me maltratan.				
43	Entre los compañeros solucionamos los problemas de forma respetuosa.				
44	Es fácil la colaboración entre los compañeros de trabajo				

11. Los siguientes incisos están relacionados con la satisfacción, reconocimiento y la seguridad que le ofrece su trabajo.

#		Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Nunca
45	En la empresa me pagan a tiempo mi salario.				
46	Las personas que hacen bien el trabajo pueden progresar en la empresa.				
47	La empresa se preocupa por el bienestar de los colaboradores.				
48	Siento orgullo de trabajar en esta empresa.				
49	Hablo bien de la empresa con otras personas.				
50	La empresa participa en programas que apoyen a la comunidad en mejora de la salud.				
51	En esta empresa se invierte en programas o estrategias en beneficio de salud los colaboradores				

FICHA DE DATOS GENERALES:

Las siguientes son algunas preguntas que se refieren a información general de usted y su ocupación, por favor seleccione una sola respuesta para cada pregunta.

Área o Departamento de trabajo

ADMINISTRATIVA	
TÉCNICA	

¡MUCHAS GRACIAS POR SU PARTICIPACIÓN!