

**Universidad Internacional de La Rioja
Máster Universitario en Dirección y Gestión
de Recursos Humanos**

Plan de Recursos Hu- manos para Promover la Salud Laboral.

Trabajo fin de máster presentado por: Andrea Marisol Vela Hernández
Titulación: Máster en Dirección y Gestión de Recursos Humanos
Director: Juan Carlos Fernández Rodríguez

Quito, Ecuador

Septiembre 2018

ÍNDICE

Resumen	4
Abstract	5
1. Introducción	6
1.1. Justificación y Problema	8
1.2. Objetivos generales y específicos	9
2. Revisión Teórica	10
2.1. Riesgos psicosociales en el entorno laboral	10
2.1.1. Riesgos Físicos en el entorno laboral	14
2.1.2. Riesgos en la Salud Mental en el entorno laboral	16
2.1.3. Riesgos en la Salud Social en el entorno laboral	19
2.2. Promoción de Salud Laboral y Bienestar	22
2.3. Psicología Organizacional Positiva	25
2.4. Modelo HERO	27
2.4.1. Primer nivel: Tarea	30
2.4.2. Segundo nivel: Recursos Sociales	32
2.4.2.1. Contrato Psicológico	36
2.4.3. Tercer nivel: Organizacional	37
3. Propuesta de Plan Integral de Promoción de Salud bajo el modelo HERO	39
3.1. Empresa pyme	39
3.2. Fase 1: Análisis de la situación actual y toma de datos	41
3.2.1. Análisis DAFO	44
3.3. Fase 2: Planificación y Delimitación de Objetivos	46
3.4. Fase 3: Plan de Acción	47
3.4.1. Pausas Activas	47
3.4.2. Promover el Deporte	48
3.4.3. Fomentar la Capacitación y el Desarrollo	49
3.4.4. Horario flexible de entrada y salida	52
3.4.5. Campaña de comunicación	53
3.5. Fase 4: Métodos de Evaluación	54
4. Conclusiones y Discusión	57

5.	Prospectiva y Recomendaciones	62
6.	Bibliografía	63
7.	Anexos	70
7.1.	Anexo 1: Test ¿Trabaja usted en una compañía sana y eficiente?	70
7.2.	Anexo 2: Test Engagement (UWES)	72
7.3.	Anexo 3: Propuesta para el Manual de Acogida	73

Resumen

La salud laboral es descrita por la Organización Mundial de la Salud (2017) como un estado de bienestar físico, mental y social; que no se limita a la ausencia de enfermedad. Actualmente, la salud laboral resulta un tema relevante por el alto porcentaje de enfermedades y riesgos psicosociales que se enfrentan en el ambiente organizacional. Como consecuencia, la mayoría de estudios se suelen centrar en la prevención de riesgos. Sin embargo, una de las teorías más contemporáneas, la Psicología Organizacional Positiva (Extremera, Bravo & Durán, 2016), sugiere que es necesario un enfoque de Promoción de Salud Laboral. Puesto que la salud y el bienestar del trabajador repercuten en su desempeño, productividad y satisfacción laboral. Por lo tanto, el siguiente trabajo tiene como objetivo presentar un Plan de Recursos Humanos de Promoción de Salud Laboral para una empresa ecuatoriana pyme. En el cual se pretende abarcar los diferentes procesos donde puede realizarse su aplicación.

Palabras clave: Promoción, salud laboral, salud ocupacional, recursos humanos, bienestar, psicología organizacional positiva.

Abstract

Occupational health is described by the World Health Organization (2017) as a state of physical, mental and social wellness; that is not limited to the absence of disease. Currently, occupational health is a relevant issue due to the high percentage of illnesses and psychosocial risks that are found in the organizational environment. As a consequence, most studies tend to focus on risk prevention. However, one contemporary theory, Positive Organizational Psychology (Extremera, Bravo & Durán, 2016), suggests that an Occupational Health Promotion approach is necessary. Since the worker's health and well-being have an impact on their performance, productivity and job satisfaction. Therefore, the following paper aims to present a Human Resources Plan for Occupational Health Promotion for an Ecuadorian company SMEs. In which it is intended to cover the different processes where its application can be made.

Keywords: Health promotion, occupational health, human resources, wellness, positive organizational psychology.

Introducción

La Promoción de Salud Laboral es un tema relevante en la actualidad para la realidad empresarial. Puesto que la salud del trabajador puede impactar de manera significativa en el desarrollo de sus funciones y responsabilidades de su puesto de trabajo. De igual manera, el cuidado y la promoción de salud o la ausencia de la misma dentro de una empresa, puede influir en la decisión del trabajador de permanecer dentro de la institución. Por lo tanto, hay algunos estudios que relacionan a la salud del trabajador con motivación y satisfacción laboral (Veloso-Besio, Cuadra-Peralta, Gil-Rodríguez, Quiroz-Cornejo, & Meza-Castro, 2015), retención y atracción de talento (Vicente-Herrero, Alberich, García, Gómez, García, Garrido, & Buedo, 2016) y desempeño y productividad del empleado (Vargas Aguilera, 2015). Como resultado, es importante que las empresas consideren un enfoque de promoción de salud, en base al impacto que tiene en los diversos factores mencionados.

De acuerdo con Casas y Klijn (2006), un trabajador pasa un tercio de su vida en el lugar de trabajo. Es decir, un trabajador promedio pasa aproximadamente un mínimo de ocho horas diarias dedicadas a cumplir con sus obligaciones profesionales dentro de la empresa. Si bien se pueden presentar diferencias entre los trabajadores puesto que son diversas actividades las que pueden desempeñar de acuerdo a su puesto de trabajo, la carga laboral y las condiciones del puesto y de la empresa; un factor en común que tienen es que los trabajadores pasan una cantidad significativa de tiempo en la empresa. Como resultado, las empresas deben tomar acción al implementar políticas y prácticas que protejan y promuevan la salud de los trabajadores.

La Organización Mundial de la Salud, describe el término de *salud* como “un estado de completo bienestar físico, mental y social, y no solamente [como] la ausencia de afecciones o enfermedades” (OMS, 2013). Por lo tanto, la Organización Internacional del Trabajo (2018), que es la agencia especializada de las Naciones Unidas en temas relacionados al empleo, se ha encargado de desarrollar programas y realizar concientización acerca de la Salud Ocupacional y la Promoción de Bienestar en el Lugar de Trabajo. Siendo así, se define a la promoción de salud laboral, como las acciones recogidas para “mejorar la salud y el bienestar de las personas en el lugar de trabajo” (García, 2009; 15). Es decir, que al hablar de la Promoción de la Salud Laboral, se tiene como objetivo proponer acciones específicas dentro del ambiente laboral que permitan incrementar el bienestar del trabajador.

Anteriormente, las empresas y por ende los estudios académicos, se centraron en identificar factores de riesgo para reducirlos o eliminarlos. Sin embargo, actualmente, se ha generado un cambio en el enfoque provocado por la necesidad de promover la salud y factores de bienestar. Pasando de un enfoque centrado en lo negativo a un enfoque que busca potenciar lo positivo. Este nuevo

enfoque ha sido influenciado por la Psicología de la Salud, la Psicología Positiva y el enfoque humanista. Con lo cual se ha generado una nueva perspectiva denominada Psicología Organizacional Positiva o POP por sus iniciales (Álvarez, 2013). Autores como Seligman y Csikszentmihalyi (2000) proponen a las empresas centrarse en promover la calidad de la vida, la salud, el bienestar y la satisfacción laboral para desarrollar el potencial humano, y conseguir un mejor desempeño laboral.

Como resultado, la perspectiva POP ha generado la creación de diversos modelos que tienen como objetivo proponer un enfoque más positivo para el acercamiento de la salud laboral en las empresas. Uno de los modelos más representativos y reconocidos es el modelo HERO, el cual utiliza siglas en inglés para denominar a las Organizaciones Saludables y Resilientes (HEalthy & Resilient Organizations; Salanova, Llorens, Cifre, y Martínez, 2012). El modelo describe las características de las empresas que tienen como prioridad la Promoción de Salud Laboral y las diferencias de aquellas que no tienen esta disposición. Por ejemplo, algunas de las características de las empresas saludables y resilientes son que priorizan el cuidado de sus empleados en su efectividad, productividad y desarrollo futuro (Acosta Antognoni, Torrente Barberá, Llorens Gumbau & Salanova Soria, 2013).

De igual manera, la Promoción de Salud Laboral, trae consigo una serie de beneficios tanto a nivel individual como a nivel de la empresa. Por una parte, un trabajador que se encuentra en una empresa que promueve salud y bienestar, se encuentra más motivado y satisfecho. Lo cual permite que el trabajador incremente su desempeño y productividad. Además, muestra mayor facilidad para adaptarse, incluso a situaciones de adversidad o frente a situaciones cambiantes del entorno. Ambas condiciones benefician de igual manera a la empresa, puesto que se encuentra que tiene menos índice de rotación y de ausentismo. Asimismo, cuenta con personal que cumple con sus actividades y sus responsabilidades, por lo que obtiene los resultados y objetivos esperados (Acosta Antognoni, Torrente Barberá, Llorens Gumbau & Salanova Soria, 2013).

Justificación y problema

En la actualidad, la mayoría de publicaciones prestan mayor atención a los riesgos psicosociales que afectan al trabajador. Por ejemplo, la OMS presentó en el 2017 una serie de estudios que determinan correlaciones significativas entre las condiciones del trabajo y el ambiente laboral con la salud de los trabajadores. En los resultados se evidencia que las personas que trabajan en un entorno laboral negativo pueden tener una mayor tendencia a presentar problemas en su salud física y mental. Por lo tanto, en lugar de buscar eliminar estos riesgos, se propone buscar una alternativa positiva que promueva la salud. Es decir, realizar un cambio de enfoque que pase de la prevención a la promoción. Es aquí donde surge la necesidad de desarrollar un modelo que permita a las organizaciones generar y mantener entornos laborales positivos, que fomenten la salud y el bienestar de los trabajadores.

De igual manera, la mayoría de publicaciones de este tema engloban a la salud laboral en un solo concepto. Es decir, son muy pocos los autores quienes realizan estudios diferenciando entre los tres factores que abarcan la salud, los cuales son el bienestar físico, mental y social. Por lo tanto, en este trabajo se diferenciará entre estos tres factores y su incidencia en el ámbito laboral. Además, considerando que las políticas que promueven la salud laboral abarcan un amplio abanico de posibilidades que se pueden gestionar dentro de la empresa para incrementar el bienestar de los trabajadores. Estas acciones pueden tomar diversas formas. Por ejemplo, una política de Promoción de Salud Laboral enfocada en la salud física y mental podría ser la implementación de pausas activas para trabajadores administrativos que pasan mucho tiempo frente a la computadora y tienen que realizar actividades monótonas y repetitivas. Por otro lado, una ejemplo de una política enfocada a la salud social es el fomentar actividades y eventos sociales que permitan un mayor relacionamiento entre los trabajadores.

Asimismo, cabe resaltar la importancia de la promoción de la salud laboral. Puesto que trabajar en un entorno laboral saludable tiene beneficios no solo a un nivel individual, sino también en un nivel social y corporativo. Por ejemplo, un beneficio personal para el trabajador que tiene pausas activas es el incremento del movimiento corporal, lo cual disminuye el riesgo de enfermedades físicas como enfermedades cardiovasculares; además, estas pausas tienen un efecto positivo en enfocar la atención del trabajador en su tiempo productivo. Por su parte, para la empresa, al promover la salud de los trabajadores se beneficia al reducir la rotación de personal e incrementar la satisfacción laboral y la productividad (Casas & Klijn, 2006).

Objetivos generales y específicos

La promoción de salud laboral es un tema actual y relevante que permite mejorar la imagen de la empresa, favorece la retención y atracción del talento y permite un estado de bienestar en los trabajadores, lo cual incide en su motivación, satisfacción y desempeño. Por lo tanto, el objetivo general de este proyecto es elaborar un Plan de Recursos Humanos de Promoción de Salud Laboral para una empresa ecuatoriana del sector de tecnología; según las necesidades identificadas en la misma.

Los objetivos específicos se presentan a continuación:

1. Proponer acciones específicas para mejorar y favorecer el bienestar general y la salud de los empleados en los tres ámbitos que abarca el mismo: físico, mental y social.
2. Mencionar los beneficios a corto y largo plazo que podría tener el Plan de Recursos Humanos de Promoción de Salud Laboral en la salud de los trabajadores de la empresa.
3. Plantear un Plan de Recursos Humanos de Promoción de Salud Laboral que tenga un bajo costo en su aplicación y sea rentable para la empresa.
4. Proponer un Plan de Recursos Humanos de Promoción de Salud Laboral que pueda ser replicado en empresas nacionales del mismo sector.

Revisión Teórica

Riesgos psicosociales en el entorno laboral

Al hablar de promoción de salud laboral y bienestar, resulta indispensable mencionar los riesgos psicosociales. Los riesgos psicosociales son aquellos que ponen en riesgo la seguridad y salud de los trabajadores y tienen una diversidad enorme en su forma de presentación. Los riesgos psicosociales son definidos como:

Aquellas condiciones presentes en una situación laboral directamente relacionados con la organización del trabajo, el contenido del trabajo y la realización de la tarea, y que se presentan con capacidad para afectar el desarrollo del trabajo y la salud del trabajador (UGT Andalucía, 2009; 11).

Estos riesgos pueden ser físicos o psicosociales, sin embargo, su característica en común es la afectación en la salud del trabajador. De acuerdo con Osca y colaboradores (2014), los riesgos más estudiados son aquellos relacionados a la sobrecarga del trabajo y la falta de autonomía. De igual manera, nombran algunos otros riesgos psicosociales como el estrés laboral, el acoso laboral o mobbing, el acoso sexual, el síndrome del trabajador quemado o burnout y las enfermedades de súbita aparición que están relacionadas a los accidentes de trabajo.

Por enumerar algunos riesgos psicosociales se pueden encontrar los siguientes descritos por Gil-Monte (2012):

1. Según las características de la tarea:

Los cuales pueden ser: una carga laboral excesiva, tareas repetitivas y monótonas, actividades operativas y sin descansos, poca claridad en las funciones y tareas designadas, falta de autonomía, falta de participación de los trabajadores en la toma de decisiones, falta de reconocimiento por logros, desempeño o cumplimiento.

2. Según las características de la organización:

Por ejemplo, la ambigüedad o poca claridad en el rol del puesto de trabajo, la falta de comunicación interna o distorsiones en la comunicación organizacional. Autoridades distantes, poco comprometidas con la gestión y sin capacidad de dirección o liderazgo. Decisiones arbitrarias de las autoridades, acoso laboral o sexual y mal ambiente laboral como por ejemplo: presencia de chismes,

distorsiones en la comunicación formal o informal, presencia de mucha competencia tóxica y poca cooperación.

3. Según las características del empleo:

Los cuales podrían ser: tener una baja remuneración salarial o desarrollar un sentimiento de inequidad salarial interna, falta de oportunidades de crecimiento y desarrollo dentro de la empresa, obstáculos en la conciliación entre la vida laboral y personal, inseguridad laboral, inadecuación del lugar de trabajo, malas condiciones físicas del trabajo, como el exceso de luz, ruido o contaminantes.

4. Según la organización del tiempo de trabajo:

Por ejemplo, tener turnos de trabajo rotativos o nocturnos, jornada laboral superior a las 8 horas diarias, falta de pausas activas, inflexibilidad en los horarios de trabajo.

Los riesgos psicosociales no deterioran la salud del trabajador en sí mismos. Pero la frecuencia e intensidad de los mismos, sí podría llegar a ser causante de los efectos negativos en la salud del empleado. Sin embargo, las características del individuo pueden tener un rol mediador en la aparición o no de ciertas consecuencias. Además, se debe tomar en consideración que hay diferentes tipos de agravantes. Por ejemplo, si hay la presencia de más de un tipo de riesgo, y de igual manera, se debe valorar que ciertos riesgos tienen un mayor nivel de gravedad que otros (Gil-Monte, 2012).

Los riesgos psicosociales siempre han existido, incluso en épocas pasadas tenían una presentación más impactante y catastrófica. Por ejemplo, en el siglo XVIII, en la revolución industrial, fue normalizado el trabajo infantil, había una falta de regulación de las horas permitidas de trabajo y se explotaba a la mano de obra con salarios nimios (Moreno Jiménez, 2011). Es decir, había mucho desconocimiento acerca de las consecuencias de las prácticas organizacionales. Además, había una falta de políticas que reconozcan la importancia de la protección y promoción de la salud de los trabajadores. Es relativamente reciente la concientización que se ha realizado en cuanto a los derechos de un trabajador y mucho más actual resulta la importancia que se le dan a las buenas prácticas empresariales.

En España, un estudio reveló que “los riesgos psicosociales en el trabajo fueron una de las principales causas de enfermedades y de accidentes laborales; tal es así que el 70,9% de los trabajadores encuestados señalaba riesgos para tener accidentes laborales” (Gil-Monte, 2012; 239). Estas consecuencias tienen implicaciones individuales, empresariales y sociales. Para el trabajador, implica problemas de salud, que lo puede incapacitar temporal o permanentemente. Por su parte, para la empresa, implica diferentes costos, ya sean directos, indirectos, internos, externos, ante y post evento. Finalmente, las consecuencias para la sociedad no se limitan a ser económicas, sino que

también se relaciona a temas de bienestar y salud ocupacional. En Cartagena, Colombia, se encontró que los costos por accidentes de trabajo superan los 10 millones de dólares en aseguradoras y los costos ocultos relacionados a la salud del trabajador y a la producción de la empresa superan los 40 millones de dólares (Acevedo González, & Yáñez Contreras, 2016).

De igual manera, en España, un estudio evidenció que aproximadamente un 50% de trabajadores experimentan niveles altos o muy altos de estrés laboral (Gil-Monte, 2012). Esto quiere decir que la mitad de trabajadores podría desencadenar consecuencias negativas frente al estrés como incrementar su rotación laboral, incrementar el ausentismo, generar un mal ambiente laboral, así como disminuir su productividad y motivación laboral. Este alto porcentaje de trabajadores pueden sufrir consecuencias que afecten su salud y presentar consecuencias negativas para la empresa. Por lo tanto, estos resultados generan una preocupación en el colectivo, no solo porque están afectando a los trabajadores a nivel personal, sino que también representan un problema social por el alto costo económico y social que los mismos representan.

En respuesta a esta problemática, la Organización Internacional del Trabajo (2018) desarrolló el término “trabajo decente” para denominar aquellas condiciones mínimas necesarias que deben estar presentes en el contexto laboral en cualquier parte del mundo. Este término, también incluye aspectos relacionados al derecho de salud para el trabajador (Moreno Jiménez, 2011). En los últimos años también se han decretado leyes de protección a la salud y seguridad de los trabajadores, y se ha incrementado la participación de los sindicatos que procuran negociar condiciones laborales de bienestar para los trabajadores.

Pese a los avances en temas de salud, todavía hay mucho camino por recorrer. Puesto que las condiciones actuales han generado nuevos riesgos psicosociales emergentes. Los cuales han despertado nuevas necesidades que todavía no han sido cubiertas. Estos nuevos riesgos surgen por las condiciones actuales de globalización, la tendencia al sector del servicio, las nuevas tecnologías y la internalización del trabajo. Algunos de estos nuevos riesgos son la aparición de distintos tipos de violencia y acoso laboral, en parte generados por la concientización de los mismos y también como respuesta a la diversidad de empleados.

Otro cambio psicosocial que ha ocurrido es la mayor participación de la mujer en el mercado laboral y el cambio en la estructura familiar tradicional. Por lo tanto, surgen nuevas necesidades, por ejemplo, en cuanto a conciliación laboral y familiar (Moreno Jiménez, 2011). Ya que antes era la mujer quien se hacía cargo de los hijos y de la casa, pero las condiciones actuales han normalizado el trabajo de la mujer. Por lo tanto, se generó la necesidad de que la empresa desarrolle e implemente políticas más flexibles que puedan responder a estas nuevas necesidades familiares, donde ambos progenitores trabajan.

Sin embargo, en un inicio las políticas que se generaron fueron exclusivamente para la mujer en respuesta de su necesidad; por ejemplo, con políticas de maternidad. Poco a poco, se han ido realizando avances para incorporar y beneficiar de manera equitativa al hombre otorgando también beneficios por paternidad. A pesar de estos avances, en el mercado laboral todavía hay otras diferencias de género que se pueden evidenciar en temas de contratación, selección, promoción, y retribución; las cuales impactan negativamente en la salud del trabajador. Por ejemplo, los “techos de cristal” para las mujeres generan sentimientos de inequidad y desmotivación. Puesto que sugieren que las mujeres, en general, tienen un tope salarial por debajo de hombres que cuentan con el mismo puesto de trabajo, realizan las mismas funciones y responsabilidades y se encuentran en un mismo sector.

Como resultado, una tendencia en el área de Recursos Humanos fue resaltar los factores que afectaban a la productividad y a la rotación de personal para reducirlos. Por lo que hubo un mayor énfasis en los factores “negativos” del ámbito laboral. Por lo que en esta época surgieron temas de interés como el burnout, el estrés laboral, el mobbing o el acoso laboral, entre otros. Todos estos factores se han identificado con el objetivo de disminuirlos o eliminarlos. Sin embargo, algunos estudios contemporáneos alegan que se ha introducido un cambio de paradigma en estos conceptos debido al interés creciente hacia la Psicología Positiva. Lo cual ha llevado al área de Recursos Humanos y a la Psicología Organizacional a darle la vuelta a lo negativo (Extremera, Bravo & Durán, 2016). Así fue como la salud pasó de enfocarse en la ausencia de enfermedades y se transformó en la búsqueda de un estado de bienestar.

Actualmente, surgió un nuevo enfoque denominado Psicología Organizacional Positiva que se fundamenta en autores humanistas como Maslow (1954), McGregor (1960) y Herzberg (1966), y en autores contemporáneos positivistas como Seligman y Csikszentmihalyi (2000), Donaldson y Ko (2010), entre otros (cit. en Extremera, Bravo & Durán, 2016; 156-157). Estos autores citados basan sus teorías en la creencia de que el ser humano tiene un potencial que puede desarrollar si se encuentra en el ambiente adecuado que lo permita. Además, estos autores, tienen un enfoque de promoción de salud y crecimiento personal y profesional.

En los siguientes subtemas se abarcará cada uno de los elementos del bienestar y se expondrá su incidencia en la salud laboral. Los elementos del bienestar, como se comentó anteriormente, son la salud física, mental y social. Estos factores están bastante correlacionados entre ellos, pues se interponen entre sí. Sin embargo, únicamente por fines teóricos se ha planteado una descripción más delimitada de cada uno de ellos.

Riesgos físicos en el entorno laboral

Los riesgos físicos en el entorno laboral son aquellos que causan problemas corporales en la salud del trabajador. Los principales riesgos que generan estas problemáticas son: el sedentarismo o el tiempo prolongado de pie, las locaciones inadecuadas para el desempeño de las funciones laborales, la falta de limpieza o descuido del lugar de trabajo, la falta o el exceso de luz solar y el ruido, principalmente. Por otro lado, el estrés, el agotamiento y la violencia en el ambiente laboral también pueden desembocar en molestias físicas; sin embargo, se tratará más a profundidad de estos temas en el siguiente apartado de salud mental.

La Organización Internacional del Trabajo (2015) desarrolló un Manual acerca de las “Tendencias mundiales sobre los accidentes de trabajo y las enfermedades de los trabajadores”. En el mismo se presentaba que estos problemas también impactan de manera significativa a la economía mundial por el alto costo que implican estos accidentes y el tratamiento de estas enfermedades. En los resultados, el estudio indica que más de dos millones de personas a nivel mundial fallecen por enfermedades o lesiones relacionadas con el trabajo y estima que más de 150 millones de casos de enfermedades están directamente relacionadas al trabajo. El mismo estudio muestra que los costos económicos se deben a las enfermedades físicas causadas por el trabajo, tales como los trastornos musculoesqueléticos, tumores, enfermedades de la piel y respiratorias, deficiencias del sistema nervioso central, enfermedades cardíacas y cardiovasculares, entre otras. Es decir que aproximadamente el 79% de los costos de las enfermedades causadas por el trabajo tienen que ver con enfermedades físicas.

Una publicación realizada en Ecuador evidenció que los accidentes de trabajo registrados en el país en el 2012 fueron de 550,5 casos por cada 100.000 trabajadores; siendo los lugares más afectados las provincias de Cañar y Napo. Además, se encontró que las consecuencias más frecuentes son “fracturas y luxaciones, torceduras y esguinces, conmociones y traumatismos internos, amputaciones, traumatismos superficiales, contusiones y aplastamientos” (Gómez García, Bermúdez, & Pablo, 2015; 50). Estos índices son altos, sin embargo, no se encontraron estudios acerca del costo económico y social de los mismos en Ecuador.

Un metaanálisis de 54 publicaciones realizado en Colombia encontró que los estudios del costo económico y social de las enfermedades laborales se encuentran únicamente en países de primer mundo, siendo España el único país hispano-hablante del cuál se encontró información. El mismo estudio evidencia que el costo para la economía global de las enfermedades laborales asciende a 1.4% del PIB Global (Casallas, M. I. R., & Sánchez, 2015).

De igual manera, no hay muchos estudios realizados acerca de la salud laboral física de los trabajadores en Ecuador. Sin embargo, hay algunos estudios latinoamericanos que podrían arrojar luz acerca de este tema. Por ejemplo, las estadísticas de una encuesta realizada en Chile, evidencian que la población trabajadora realiza menos actividad física y tiene índices significativamente superiores de consumo de cigarrillo y alcohol. En el mismo estudio se evidencia que las principales causas de ausentismo laboral están relacionadas a dolencias físicas como problemas respiratorios, digestivos y musculares (Hoffmeister, Vidal, Vallebuona, Ferrer, Vásquez & Núñez, 2014).

Por su parte, el trabajo nocturno también ha sido objeto de estudio por varios autores por el impacto negativo en la salud de los trabajadores. De acuerdo a la literatura, el principal riesgo surge “por la alteración de los ritmos circadianos y sociales y una deficiente organización de los turnos” (Vicente-Herrero, *et al*, 2016; 2). Si bien, por parte de las legislaciones de los diferentes países existe una regulación para disminuir la aparición de posibles riesgos; también es cierto, que los estudios muestran conclusiones desfavorecedoras. Por ejemplo, se ha encontrado que los trabajadores en estos turnos tienen un mayor riesgo de sufrir enfermedades agudas y crónicas como distintos tipos de cáncer, trastornos del sueño, diabetes, síndrome metabólico, y enfermedades musculoesqueléticas. Estos efectos son más negativos a medida que aumenta la edad del trabajador; sin embargo, la frecuencia de los accidentes suele ser mayor en los trabajadores jóvenes e inexpertos (Vicente-Herrero, *et al*, 2016).

Para enfrentar estas problemáticas es necesario comprender a la salud física como uno de los componentes de la salud global, la cual entra dentro del concepto de bienestar. La salud física se puede medir por la presencia o ausencia de enfermedades físicas. Otro criterio importante es la presencia de alteraciones en la estructura o función de ciertas partes del cuerpo o en el cuerpo completo (Chlaepfer-Pedrazzini & Infante-Castañeda, 1990).

En general, para tratar las enfermedades físicas se utiliza un enfoque de prevención, ya que muchas de estas enfermedades son invisibles en su aparición. Las estadísticas arrojan evidencias de las enfermedades, cuando éstas ya están avanzadas; más no de su aparición. Como resultado, se recomienda que las empresas tomen acciones frente a esta problemática, realizando exámenes ocupacionales periódicos que puedan evidenciar a tiempo el posible surgimiento de dolencias físicas o a su vez, reconocer problemas que han estado presentes previo al inicio del trabajo para evitar un agravamiento (Nieto, 2014).

Riesgos en la Salud Mental en el entorno laboral

Existe un desacuerdo en la literatura al momento de definir el concepto de salud mental. Por un lado, hay algunos autores que defienden que la salud mental está tan ligada a la salud física, que no deberían presentarse por separado sino que se complementan en un concepto global. Este argumento lo defienden puesto que hay enfermedades mentales que derivan en síntomas somáticos que se presentan en el cuerpo (Lluch Canut, 1999). Por ejemplo, una persona que sufre de estrés por una alta carga laboral puede presentar mayores problemas cardiovasculares o respiratorios que una persona que no tiene estrés laboral.

Por otro lado, hay otros autores que diferencian a la salud mental de la salud física, como dos componentes diferenciados. En esta dirección, la Organización Mundial de la Salud, establece a la salud mental como el “estado de bienestar en el cual el individuo consciente de sus propias capacidades, puede afrontar las tensiones normales de la vida, trabajar de forma productiva y fructífera y tener la capacidad para hacer contribuciones a la comunidad” (Organización Mundial de la Salud, 2016; cit. en Muñoz, Restrepo & Cardona, 2016; 66). Por lo tanto, en este sentido la salud mental se refiere a un funcionamiento óptimo del individuo en las diferentes esferas individuales, sociales y colectivas. Para respaldar esta división de los conceptos mentales y físicos, se puede citar a Hespanhol y colaboradores (2015), quienes argumentan que los trastornos mentales están ubicados en el tercer lugar dentro de las enfermedades laborales más recurrentes.

En el ámbito laboral, la salud mental es un factor muy importante para mantener un grado elevado de motivación, satisfacción y productividad en los empleados. El gozar de salud mental, permite a un trabajador cumplir y desempeñar las funciones de su cargo eficientemente, ya que facilita la concentración y la atención. Además, de acuerdo con Arocena, Ceballos y Rezola (2014), la satisfacción laboral es uno de los componentes de la salud mental. Sin embargo, el concepto de salud mental relacionada con el trabajo está definido de manera tan superficial que muchos autores la relacionan únicamente con “estrés” (Hespanhol Bernardo, Aparecida de Souza, Garrido Pinzón & Alessandro Kawamura, 2015).

Si bien el estrés no es el único factor que abarca la salud mental, tampoco se lo puede obviar al momento de analizar este tema. El estrés laboral es un problema que puede afectar el desempeño del trabajador, quien puede desarrollar como efecto, una adicción al trabajo o, por el contrario, puede presentar trastornos mentales como depresión, ansiedad, problemas somáticos, o incluso problemas más serios como enfermedades del espectro esquizofrénico o desregulación de la ira (Van Gordon, Shonin, Zangeneh & Griffiths, 2014). Ambos extremos demuestran un efecto negativo del estrés en el trabajador.

Sin embargo, el estrés no es netamente negativo en sí mismo. El nivel de estrés, su intensidad y frecuencia son factores que pueden generar las consecuencias negativas. El estrés se refiere a una serie de respuestas físicas y psicológicas frente a una situación adversa. Para lo cual se puede diferenciar dos tipos de estrés: el distrés y el eustrés. Por un lado, el eustrés es considerado el “estrés bueno”, es decir un nivel óptimo de estrés. Lo cual tiene efecto positivo en el desempeño porque activa una respuesta del individuo frente a la situación y permite utilizar las herramientas necesarias para enfrentarla.

Por otro lado, la definición de distrés, se refiere a un estrés negativo, donde las demandas de la situación o del contexto exceden las capacidades del individuo para enfrentarlo. En este punto, la percepción de la capacidad de enfrentamiento también juega un rol importante puesto que influye en cómo el individuo enfrenta la situación (Le Fevre, Matheny & Kolt, 2003). Esta diferenciación permite entender por qué las empresas deben generar un cierto nivel de estrés en los trabajadores para poner en marcha los mecanismos de acción de los mismos. Sin embargo, las empresas deben evitar generar altos niveles de estrés que dificulten al trabajador la ejecución de sus funciones.

La experiencia de estrés también depende de otros factores. Por ejemplo, existen diferencias individuales en la percepción de estímulos. Por lo tanto, un trabajador puede interpretar de manera más “estresante” una situación frente a otro trabajador en la misma circunstancia. De igual manera, el grado de control en la situación también puede tener un efecto en el distrés y el eustrés. El locus de control interno o externo, determina la percepción de control de una persona frente a una situación. Si existe un locus de control interno, quiere decir que hay mayor autoeficacia y como resultado, la persona siente que tiene control de su entorno y puede modificar o actuar de manera satisfactoria frente a la situación. Por lo tanto, si hay una situación estresante, la persona percibe que está en capacidad para enfrentarla. Por otro lado, si existe un locus de control externo, esto quiere decir que la persona siente que no tiene control frente a la situación, por lo tanto, su esfuerzo para actuar en la misma será menor. Lo cual puede tener relación con mayores niveles de estrés (Le Fevre, Matheny & Kolt, 2003).

Son algunas las consecuencias negativas del estrés que se pueden encontrar en el ambiente laboral. Una de ellas es el absentismo, sin embargo, en años recientes, este fenómeno se ha dado la vuelta y ha desembocado en el presentismo (Jarman, Martin, Venn, Otahal & Sanderson, 2015), el cual se refiere a la tendencia de los trabajadores a “hacer presencia” en el puesto de trabajo, sin que este tiempo sea productivo, únicamente por dar una imagen de que “se está ocupado y se está realizando trabajo”. La hipótesis de este cambio podrían ser la respuesta a la crisis económica que se ha dado en varios países. Puesto que los trabajadores, en lugar de faltar a su trabajo, optan por aparentar estar ocupados y trabajando para evitar ser despedidos. Sin embargo, la falta de productividad es

un problema que no solo afecta a las compañías, sino que también podría tener una incidencia en la salud del trabajador y en la conciliación de la vida laboral y personal.

Otra consecuencia desfavorable del estrés negativo, cuando es intenso y frecuente, es que el mismo podría desencadenar en el síndrome del trabajador quemado o burnout; el cual se refiere al descontento e insatisfacción por las responsabilidades laborales. El trabajador también puede presentar actitudes de despersonalización en el trabajo y sentimientos negativos como irritación o depresión. El burnout repercute directamente en la salud del trabajador en las tres esferas tanto físicas, mentales y sociales. Por ejemplo, puede presentar un agotamiento físico como dolor de cabeza, dolor de estómago, taquicardia, entre otros. Por su parte, también puede presentar agotamiento mental, por lo que puede disminuir su capacidad atencional y de reacción frente a estímulos del entorno. Finalmente, puede incidir en un agotamiento emocional, que resulte en actitudes negativas que impacten en las relaciones con los demás, generando un mal ambiente laboral (Moreno, Bermúdez, Beltrán, Castellanos, Salinas & Pérez, 2014).

Nuevamente, la tendencia para enfrentar la problemática del estrés laboral es un enfoque de prevención. No obstante, en años recientes han crecido el número de propuestas de Promoción de Salud Laboral. Una de ellas fue específicamente para enfrentar los problemas referentes al estrés, los cuales no sólo buscan incrementar el bienestar de los trabajadores, sino que también tienen por objetivo el concientizar y normalizar la conversación acerca de las enfermedades mentales y problemas de estrés relacionados al contexto laboral para favorecer la búsqueda de ayuda en etapas tempranas y reducir el estigma que generalmente ronda estos temas (Jarman, *et al*, 2015). Una parte de la promoción de salud, es generar diálogo de temáticas reales que no se pueden evitar, para que los trabajadores tengan apertura de buscar ayuda o de prestar ayuda a quien pueda requerirla.

De igual manera, una propuesta interesante de Promoción de Salud Laboral que pretendía incidir en el estrés laboral fue realizada en Ecuador con una muestra de personal administrativo. A los cuales se les invitó a realizar una serie de actividades físicas durante seis meses, todos los días. Los resultados que encontraron fue que disminuyeron los síntomas relacionados al estrés; tales como fatiga, problemas estomacales, dolor de cabeza, insomnio, problemas emocionales, dolores musculares, desórdenes alimenticios, nervios, taquicardia y fatiga visual (Obando Mejía, Calero Morales, Carpio Orellana & Fernández Lorenzo, 2017). Las limitaciones de la presente investigación es que la misma no tuvo un grupo control para comparar los resultados. Además, no se diferenció entre la salud física y mental de los trabajadores para arrojar resultados más específicos. Sin embargo, es una investigación que arroja luz sobre los efectos positivos de las actividades físicas y el ejercicio en la incidencia del estrés laboral.

Riesgos en la Salud Social en el entorno laboral

La salud social es un concepto que involucra aspectos socioculturales y corresponde a la interacción con otras personas. De igual manera, la salud social está relacionada a la integración del individuo con el medio y la funcionalidad de la persona dentro de su entorno. Es evidente que el ser humano es un ente social, por lo que tiene constantemente relaciones humanas que ponen a prueba sus destrezas para su desarrollo y participación en el medio. En el ámbito laboral, las relaciones interpersonales están presentes constantemente ya sea con clientes, compañeros, jefes o proveedores. Estos contactos pueden favorecer o no el desarrollo del puesto de trabajo y de igual manera pueden tener una incidencia en el ámbito de la salud individual.

Por otro lado, la salud social también es definida por algunos autores como “el estado de salud de la sociedad, [es decir, se refiere a una] igual oportunidad para todos e igual acceso por todos a los bienes y servicios” (Chlaepfer-Pedrazzini & Infante-Castañeda, 1990; 6). Por lo tanto, este concepto también está relacionado a un sentido de justicia e igualdad. De igual manera, en el ámbito laboral existen comparaciones sociales referentes al reconocimiento, al salario y al acceso a beneficios como capacitaciones, desarrollo profesional, entre otros. Por ejemplo, dos trabajadores en un mismo puesto de trabajo, podrían desarrollar un sentido de inequidad si cumplen las mismas funciones y tienen salarios diferentes. También podría ocurrir que sólo se reconozca a una persona por un proyecto, cuando hubo un equipo que participó en el desarrollo e implementación del mismo.

No obstante, una de las mayores problemáticas en este ámbito es el acoso laboral o mobbing, el cuál no solo afecta socialmente sino que también puede afectar de manera significativa la salud física y mental del trabajador. El mobbing es un fenómeno donde están presentes varios factores y los actores del mismo son las víctimas, el o los acosadores y los testigos (Cardoso, Fornés-Vives & Gili, 2016). Para ser considerado acoso laboral, el objetivo de las acciones debe ser “intimidar, apocar, reducir, aplanar, amedrentar y consumir emocional e intelectualmente a la víctima con vías a eliminarla de la organización” (Rosario-Hernández & Millán, 2016; 184). Es decir, que la finalidad del mobbing es conseguir la renuncia o el despido de la víctima. El mismo puede ser promovido por el superior inmediato, por compañeros de trabajo o por subordinados de la víctima (Pando Moreno, Aranda Beltrán, Salazar Estrada & Torres López, 2016).

Se pueden enumerar una serie de actividades que puede realizar el acosador para conseguir su objetivo. Entre las acciones más comunes que se suelen llevar en contra de la víctima son: evitar o reducir su contacto social y la comunicación que recibe; desprestigiar y desacreditar la profesionalidad de la víctima; realizar chismes; sabotear su trabajo o su puesto de trabajo; entre otras (Rosario-Hernández & Millán, 2016). Todas estas acciones generan consecuencias en la víctima con re-

lación a su salud y bienestar. Además, cualquiera de estas acciones puede variar en frecuencia e intensidad y ambos factores pueden mediar el impacto final sobre la salud del trabajador (Pando Moreno, Aranda Beltrán, Salazar Estrada & Torres López, 2016).

A nivel personal, la víctima sufre ciertas consecuencias en el deterioro de su salud física y bienestar psicológico, donde el escenario más grave podría ser el suicidio del trabajador. Los principales síntomas que experimenta la víctima son: dolores recurrentes de cabeza, dolores corporales, insomnio o dificultades de sueño, depresión, irritabilidad, dificultad en la concentración, excesivo miedo al fracaso. Entre los cuales se evidencian problemas tanto de salud física como mental. Además, de acuerdo a un estudio realizado por Rosario-Hernández y Millán (2016), las víctimas de acoso laboral tienen mayor probabilidad de presentar un trastorno mental como: trastorno de estrés postraumático, trastorno de pánico, depresión mayor o desarrollar una fobia relacionada a factores del entorno laboral.

Por otro lado, la organización también tiene que sufrir consecuencias negativas cuando se presenta este fenómeno social. La consecuencia más perjudicial para la empresa son los costos relacionados al malestar de la víctima. Por ejemplo, la víctima podría tener mayor absentismo, reducir su productividad y eficacia en el desarrollo de sus tareas o podría renunciar, generando los costos relacionados para cubrir su vacante. De igual manera, a nivel general podrían aumentar el número de accidentes de trabajo (Rosario-Hernández & Millán, 2016).

El impacto del mobbing también podría desencadenar en otros trabajadores que no participen directamente en el mismo. De acuerdo con Cardoso, Fornés-Vives y Gili (2016), los testigos de fuertes hostigamientos en el lugar de trabajo, a pesar de no estar afectados directamente, podrían desarrollar síntomas similares de estrés a los presentados por la víctima. Por su parte, la OMS (2017) estimó que hay mayor riesgo de desarrollar enfermedades en ambientes laborales donde está presente el acoso laboral o mobbing.

Si bien hay muy pocos estudios de esta problemática en Latinoamérica, un estudio realizado en 11 países iberoamericanos, concluye que existe una relación significativa entre la incidencia del acoso y el género del trabajador. Puesto que encontraron que las mujeres son más propensas a sufrir algún tipo de violencia laboral de intensidad elevada (Pando Moreno, Aranda Beltrán, Salazar Estrada & Torres López, 2016). Por lo tanto, en temas de prevención y promoción de salud, se debería priorizar a trabajadores que pueden ser más vulnerables frente a estas problemáticas.

El Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo diferencia tres tipos de violencia que se pueden presentar en el ambiente laboral (Pérez Bilbao & Nogareda Cuixart, 1998). Las mismas

están clasificadas según el tipo de atacante; así como la relación presente entre este y la víctima, como se presentan a continuación:

- **Violencia tipo I:**

Este tipo de violencia corresponde a aquellas situaciones donde la víctima no tiene ningún tipo de relación con el atacante. El ejemplo más utilizado para comprender este tipo de violencia es un robo en el lugar de trabajo. Generalmente, este tipo de violencia es más común donde existe algún tipo de intercambio monetario como por ejemplo en Bancos o Supermercados.

- **Violencia tipo II:**

Este segundo tipo de violencia delimita una relación profesional entre la víctima y el perpetrador. En este caso, la violencia proviene de un cliente o de un proveedor, en el momento donde ocurre el servicio. Este tipo de violencia es más común en trabajos donde existe atención al cliente.

- **Violencia tipo III:**

Finalmente, este tipo de violencia se refiere a aquellas situaciones donde existe una relación profesional entre la víctima y el atacante dentro del ambiente laboral. El mismo puede presentarse entre compañeros de trabajo o con personas de diferentes niveles jerárquicos como jefes o autoridades. En primera instancia, la violencia entre pares puede darse por un conflicto de intereses, percepciones de injusticias en el ambiente laboral, un alto nivel de competencia mal manejada. Por otro lado, en el caso de que la violencia ocurra en distintos niveles jerárquicos puede estar presente un abuso de poder para obtener algún fin. También pueden aparecer por rivalidades, ajustes de cuentas o por percepción de algún tipo de injusticia. Si bien es más infrecuente, la violencia puede venir desde el colaborador hacia su jefe, por ejemplo, utilizando técnicas de chantaje.

De igual manera, pueden existir diferentes estilos de violencia, como la violencia física, verbal o psicológica y sexual. Estos diferentes tipos de violencia pueden estar acompañadas de diversas acciones y se pueden presentar en diferentes interacciones. La consecuencia más común en la salud de la víctima después de experimentar cualquiera de estos tipos de violencia es el estrés postraumático que se refiere a un trastorno mental. El estrés postraumático suele presentarse como respuesta frente a un evento traumático que tuvo una larga duración o intensidad. Este trastorno entra dentro de la clasificación de trastornos de ansiedad, por lo que puede incrementar la incidencia de presentar otro trastorno correlacionado como mayor predisposición a otros trastornos del estado de ánimo. Por su parte, el estrés postraumático conlleva algunos síntomas como el reexperimentar el evento traumático, tener pensamientos intrusivos, presentar problemas de sueño, mantener un estado de hipervigilancia, entre otros (Nienhaus, Drechsel-Schlund, Schambortski, & Schablon, 2016).

Promoción de Salud Laboral y Bienestar

Debido al reciente cambio de paradigma, en los últimos años se ha presentado un mayor interés por la promoción de salud laboral en las empresas. La Psicología de la Salud Ocupacional es “la disciplina que aborda el estudio de los riesgos psicosociales, y de la calidad de vida laboral” (Gil-Monte, 2012; 240). Esta perspectiva abarca aspectos de la Medicina Preventiva, de la Psicología Clínica y de la Psicología de la Salud (Gil-Monte, 2012). De acuerdo con esta disciplina, la salud laboral tiene una doble función para los trabajadores. Por un lado, ésta permite la prevención de enfermedades y lesiones; y por otro lado, ésta busca la promoción de salud del trabajador (Benavides, Delclós & Serra, 2017).

Por su parte, la *prevención* está orientada a mitigar o eliminar riesgos o factores negativos; es decir que su enfoque está en la enfermedad (Benavides, Delclós & Serra, 2017). La Organización Mundial de la Salud (2013) define tres tipos de prevención en diferentes niveles. El primer tipo de prevención es primaria y se refiere a evitar la adquisición de la enfermedad. Por lo tanto, en este grupo es donde entraría la prevención de riesgos psicosociales laborales y la seguridad ocupacional.

En segundo lugar, está la prevención secundaria que se refiere a detectar a las enfermedades para controlar su progresión y efectos negativos. Un ejemplo de este tipo de prevención en el ambiente laboral son los exámenes médicos ocupacionales que tienen como objetivo identificar y controlar la aparición de enfermedades laborales. Por lo tanto, las mismas se realizan generalmente de manera anual.

Finalmente, el tercer tipo de prevención es la terciaria, la cual se refiere a las acciones de tratamiento y rehabilitación de las enfermedades que ya están presentes. Siendo así, las acciones tienen el objetivo de desacelerar el proceso de enfermedad, evitar complicaciones y promover acciones de reinserción. Este último tipo de prevención está más orientado hacia la acción sanitaria que a la laboral; puesto que en este grupo, las personas tienen enfermedades arraigadas e irreversibles (OMS, 2013).

Por otro lado, la *promoción* está ligada a la expansión de los factores positivos y a la potenciación de las facultades y oportunidades personales y del ámbito laboral. En este sentido, la salud laboral, tiene el objetivo de “ayudar a que las personas disfruten de una saludable y prolongada vida laboral” (Benavides, Delclós & Serra, 2017; 1-2). Otra definición utilizada para la promoción de la salud laboral se refiere a “desarrollar medidas organizativas e individuales que den capacidad a las personas que trabajan en el cuidado de su salud, para lo cual la participación de estas es una condición necesaria” (Benavides, Delclós & Serra, 2017; 2).

Esto quiere decir, que la promoción de salud no puede ser impuesta desde afuera, sino que debe plantearse como un modelo participativo dentro de la compañía. Por lo tanto, los trabajadores deben involucrarse y convertirse en actores activos para alcanzar los objetivos deseados en su salud. De igual manera, el rol de los directivos es relevante en la aplicación de estas políticas, puesto que son ellos quienes promueven un ejemplo y sin su participación activa es improbable que las medidas pasen de lo escrito a los hechos.

Un metaanálisis revisó la literatura desde 1970 hasta el 2005 en cuanto a la promoción de salud laboral y el bienestar laboral. En sus resultados encontraron que la promoción de salud disminuye el absentismo por enfermedad, especialmente cuando se promueven estilos de vida saludables y la empresa cuenta con políticas ergonómicas. Por otro lado, la promoción de salud incrementa el desempeño laboral e incrementa el bienestar mental; sin embargo no encontraron correlaciones significativas entre la promoción de salud y el bienestar físico (Kuoppala, Lamminpaa, Husman, 2008).

De acuerdo con Casas y Klijn (2006), la promoción de salud laboral debe considerar los siguientes cuatro criterios. En primer lugar, (1) debe contar con la participación de todos los trabajadores, desde la más alta dirección hasta los trabajadores eventuales. (2) Debe ofrecerse en condiciones igualitarias a todos los miembros de la institución, esto implica que los trabajadores no deben percibir injusticias o diferencias marcadas. (3) Debe poder mantenerse en el tiempo, es decir, debe tener sostenibilidad, por lo tanto es importante que la empresa realice estudios financieros para determinar que las políticas no implican un sobrecosto. Finalmente, la promoción de salud laboral (4) debe ser integral, es decir, que la misma debe abarcar todos los factores que implican la salud; los cuales, son el bienestar físico, mental y social del trabajador.

De igual manera, los autores Benavides, Delclós y Serra (2017) indican que para generar un plan integral de promoción de salud laboral, se debe considerar la prevención de riesgos laborales y psicosociales, y se debe mantener la organización del trabajo.

Por su parte, la autora Gil-Monte (2012) otorga una serie de recomendaciones para promover la salud laboral; las cuales se presentan a continuación:

- Incrementar la flexibilidad laboral para el trabajador en relación con horarios y jornadas laborales. Por ejemplo, no tener horas de entrada y salida rígidas, sino permitir que las mismas se adapten a las necesidades del trabajador.
- Procurar la rotación y diversificación de tareas. Para lo cual se tiene el objetivo de evitar la monotonía de las mismas.

- Mejorar el ambiente laboral, formentando el compañerismo y la participación social. Por ejemplo, la empresa puede invertir en lugares de ocio para los trabajadores, cafeterías, restaurantes o guarderías para los empleados.
- Promover actividades extralaborales como deportes o eventos sociales. Por ejemplo, la organización anual de una cena de navidad, festejos del día de la madre, agasajos por los cumpleaños del mes, entre otros. Una acción que se está tomando ya en algunas empresas multinacionales es realizar actividades sociales los días viernes al final de la jornada en un espacio donde todos los trabajadores puedan interactuar sobre temas que no sean necesariamente laborales. Lo cual fomenta un buen ambiente laboral y las relaciones sociales en la empresa.
- Incluir dentro de la formación de los trabajadores, programas de capacitación relacionados a temas de salud tales como el desarrollo de habilidades sociales, manejo de estrés, manejo de la ira, así como programas que incentiven hábitos saludables como realizar ejercicio, mantener una alimentación saludable y disminuir vicios como tabaco y alcohol.

Lamentablemente, pese a que existe en la literatura varias propuestas de promoción de salud, muchas de estas políticas no cumplen su cometido. Por ejemplo, las empresas encuentran en sus indicadores que, en general, las medidas que se toman para promocionar la salud no son tan positivas puesto que existe un alto porcentaje de absentismo por enfermedad, accidentes laborales, bajo desempeño y conflictos interpersonales (Peiró y Rodríguez, 2008). Esto deriva en la necesidad de realizar seguimiento del plan de promoción de salud para realizar los ajustes que sean necesarios para que el plan cumpla con sus objetivos iniciales.

Finalmente, como se mencionó, para que estos planes de promoción de salud funcionen, tanto las empresas como los trabajadores deben ser actores activos. Sin embargo, también se debe mencionar que existe una responsabilidad por parte del estado en relación a las políticas públicas. Por ejemplo, Benavides, Delclós y Serra (2017), mencionan que en España, hay leyes que protegen la salud del trabajador y permiten a su vez mantener la rentabilidad de la empresa. Por ejemplo, nombran a la Ley de Prevención de Riesgos Laborales, la Ley General de Seguridad Social y la Ley General de Sanidad.

Por su parte, en Ecuador es la Dirección de Seguridad y Salud en el Trabajo, la entidad que regula las normas y protege la salud de los trabajadores. Esta Dirección está sustentada por el Art. 326, numeral 5 de la Constitución del Ecuador y es apoyada por otros entes regulatorios como la OIT, y otros Acuerdos Ministeriales (Ministerio del Trabajo, 2018).

Psicología Organizacional Positiva

El marco teórico en el cual se entabla la propuesta del Plan de Recursos Humanos de Promoción de Salud Laboral es la Psicología Organizacional Positiva o POP. La cual es una disciplina que estudia el bienestar de las personas en el ámbito laboral y en el desarrollo de las organizaciones saludables. La POP tiene un enfoque de promoción de salud laboral, el cual es comprensivo, interdisciplinar y multicausal. Además, considera la salud a diferentes niveles: individual, interindividual, grupal, organizacional y social (Salanova, Llorens, & Martínez, 2016). Como resultado, la POP tiene como objetivo potenciar el bienestar a nivel individual, e incrementar la calidad de vida laboral a nivel organizacional (Salanova, Martínez, & Llorens, 2014). En este contexto surge el modelo de Organización Saludable y Resiliente o HERO, del cual se profundizará posteriormente.

Una de las bases de la disciplina POP es la Psicología Positiva. La cuál, impulsada por Seligman y Csikszentmihalyi (2000) propone un cambio de enfoque de lo negativo a lo positivo. Según estos autores, la tradición de la Psicología ha sido enfocarse en la enfermedad, en la cura, en la prevención de factores negativos. Por lo que ha dejado de lado aquellos sujetos “sanos” o que “carecen de problemas clínicamente significativos”. Para lo cual, los autores proponen una nueva visión que contempla la Psicología Positiva, donde el enfoque está en potenciar los factores positivos y permitir un mayor crecimiento personal.

Uno de los fundamentos de la teoría de Seligman y Csikszentmihalyi (2000) es el bienestar personal, el cual lo diferencian de la felicidad. Puesto que la felicidad es una emoción que está presente en un momento específico; mientras que el bienestar es un estado del ser. Por lo tanto el bienestar integra el pasado, presente y futuro; mientras que la felicidad es instantánea y puede diluirse. Otro de los conceptos que presentan estos autores es la capacidad de fluir, es decir de inmiscuirse en la actividad que se está realizando con plena atención, enfoque y satisfacción personal. Por lo tanto, aplicando estos conceptos al campo laboral, se espera que los trabajadores experimenten una gran atracción por su trabajo para que puedan fluir en él. Además, la empresa busca repercutir en el bienestar del trabajador a largo plazo.

Por su parte, autores humanistas como Maslow ya habían introducido conceptos positivos como la autorrealización, la autorregulación y el potencial humano. Los cuales sugieren que el ser humano está en la constante búsqueda de un crecimiento personal. Asimismo, Daniel Goleman (2012) introdujo el concepto de inteligencia emocional y la importancia de saber gestionar las emociones propias y de los demás.

No obstante, estas ideas si bien fueron atractivas en un nivel comercial; en el campo académico, no fueron muy investigadas por su alto grado de subjetividad. Es por esto, que el enfoque actual

de POP ha priorizado la utilización de factores objetivos que permitan una medición e investigación de los constructos sugeridos. En las organizaciones, esta nueva ola de investigación permitió pasar de estudios acerca del “burnout” o el síndrome del trabajador quemado a investigaciones acerca del “engagement” o compromiso profesional (Bakker & Derks, 2010). El enfoque positivo de la psicología busca resaltar las destrezas y las virtudes del ser humano.

Esta misma influencia positiva en las empresas, incrementó el interés acerca de las condiciones con las que cuenta una organización saludable y llevó a la investigación a diferenciarlas de las que se les denominó, organizaciones tóxicas. Por su parte, las organizaciones saludables son aquellas que invierten recursos en incrementar el bienestar de los trabajadores (Sena de Haro, 2016). Además, por las condiciones favorable de las organizaciones saludables, estas cuentan con trabajadores comprometidos con su trabajo. El *engagement* se define como “un estado de ánimo positivo, satisfactorio y relacionado con el trabajo que se caracteriza por el vigor, la dedicación y la absorción” (Schaufeli, Salanova, Gonzales-Roma, & Bakker, 2002; 74). De acuerdo con Bakker y Derks (2010), los trabajadores alcanzan este punto de compromiso cuando el trabajo cuenta con los recursos necesarios para llevar a cabo las demandas del trabajo. Es decir, que los ambientes laborales favorables pueden incidir en trabajadores productivos, que aportan al crecimiento de la empresa, por lo tanto, es un impacto positivo continuo.

Por otro lado, las organizaciones tóxicas son aquellas que tienen condiciones de trabajo que generan un efecto negativo en el trabajador y en la organización. Por ejemplo, son aquellas organizaciones donde no hay un buen ambiente laboral por que la comunicación interna está distorsionada, hay la presencia de chismes, competencia o hay falta de liderazgo o cooperación. Asimismo, no hay definiciones claras de los objetivos, se carece de feedback y no hay compromiso con la organización (Sena de Haro, 2016). Es más común encontrar trabajadores que presenten el síndrome del trabajador quemado, en este tipo de empresas.

El *burnout* consiste en una sensación de agotamiento físico y mental con el trabajo; el cual está relacionado a una disminución en la productividad, motivación y desempeño del trabajador. La investigación muestra que los trabajadores pueden experimentar este fenómeno cuando las demandas del trabajo son muy intensas. No obstante, la autonomía, la retroalimentación y el apoyo social en el trabajo pueden ser factores que medien la aparición de este fenómeno (Bakker & Derks, 2010). Es decir que, si las organizaciones invierten en gestionar un buen ambiente laboral, los trabajadores pueden enfrentar mejor las demandas de su trabajo, por más que éstas sean muy exigentes.

Modelo HERO

El modelo HERO utiliza siglas en inglés para denominar a las Organizaciones Saludables y Resilientes (HEalthy & Resilient Organizations; Salanova, Llorens, Cifre, y Martínez, 2012). El mismo, surge de la POP en respuesta a las necesidades de diferenciar a las organizaciones saludables y resilientes, de aquellas organizaciones “tóxicas” que requieren mayor atención y necesidad de intervención (Sena de Haro, 2016). Asimismo, permiten describir las prácticas saludables que se deberían promover en las empresas. Las HERO son descritas por Sanova y colaboradores (2012) como:

Aquellas organizaciones que hacen esfuerzos sistemáticos, planificados y proactivos para mejorar los procesos y resultados de sus empleados y de la organización. Estos esfuerzos se relacionan con los recursos y prácticas organizacionales, y con las características del trabajo a tres niveles: (1) nivel de tarea (ej., rediseño de tareas para mejorar la autonomía, feedback), (2) nivel social (ej., liderazgo transformacional), y (3) nivel organizacional (ej., prácticas de conciliación trabajo-familia) (p.788).

Uno de los objetivos de este modelo, es fomentar y promover la salud de los empleados y de la organización para obtener continuamente mejores resultados (Acosta, Cruz-Ortiz, Salanova, & Llorens, 2015). Por consiguiente, es un modelo integrativo que permite la generación de políticas para la promoción de salud. El mismo, abarca tanto la parte individual de la salud del trabajador, así como los procedimientos y estructuras a nivel organizacional.

De acuerdo con Acosta y colaboradores (2013), el modelo HERO considera que una organización saludable “no sólo comprende la salud del trabajador en su ambiente de trabajo, sino que además [considera la salud del trabajador] fuera de su ambiente de trabajo y [cómo esto] afecta también a la comunidad” (Acosta, Cruz-Ortiz, Salanova, & Llorens, 2015; 3). Esto significa que las organizaciones saludables, se enfocan en promover prácticas de salud en sus trabajadores para que puedan optarlas tanto dentro de la empresa, como fuera de la misma. Su enfoque prioriza la salud del trabajador holísticamente y no se limita a las horas que el trabajador se encuentra dentro del ámbito laboral. Por lo tanto, las propuestas de este modelo abarcan temas estructurales y prácticas de la organización; como también incluyen aspectos más intrínsecos del trabajador.

El modelo HERO considera tres componentes, como se puede observar en la figura 1.

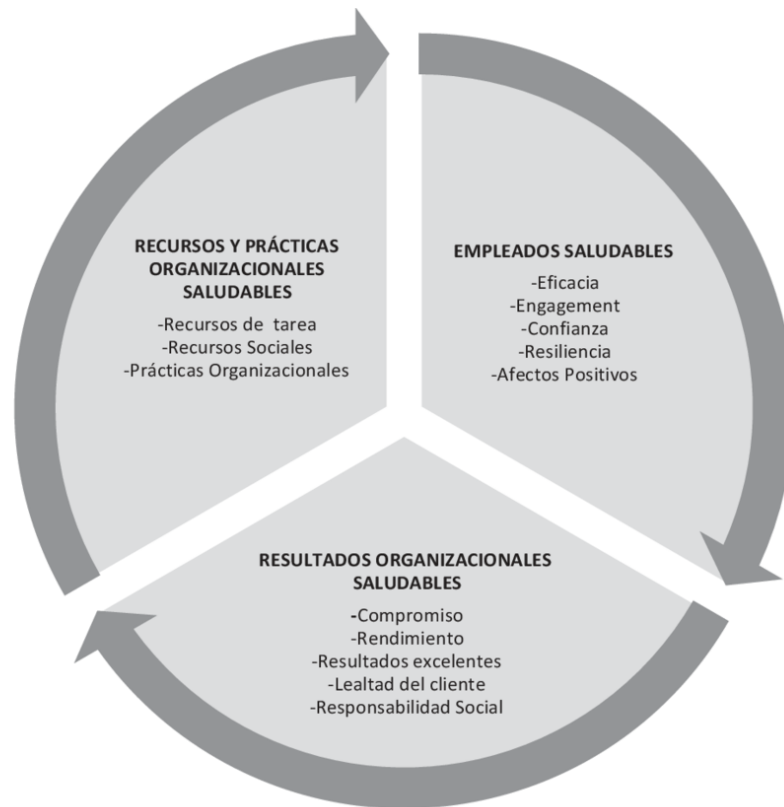


Figura 1. Modelo HERO (Fuente: Salanova, Llorens, & Martínez, 2016).

A continuación se describirán los componentes de una organización saludable y resiliente según el modelo HERO según Salanova, Llorens y Martínez (2016)

1. Recursos y Prácticas de la Organización: Este nivel incluye tres subsistemas que son:
 - a. Nivel de tarea: Se refiere a las políticas en base a las tareas del puesto de trabajo, por ejemplo en cuanto a la claridad del rol, la autonomía, la retroalimentación.
 - b. Nivel del grupo de trabajo: Incluye factores sociales como liderazgo, trabajo en equipo, entre otros.
 - c. Nivel organizacional: Consiste en las estrategias que permiten estructurar y organizar el trabajo, por ejemplo, las prácticas organizacionales o la conciliación laboral.

2. Empleados y grupos de trabajo saludables: Es aquí donde se encuentra la motivación laboral, la resiliencia y las emociones positivas. Estos factores, en general, son consecuencia de una buena gestión del primer componente, además, de las características individuales de cada trabajador.
3. Resultados organizacionales saludables: Los cuales corresponden al desempeño, el compromiso y la responsabilidad social. Nuevamente, este componente resulta de la integración de los otros dos.

Por lo tanto, se entiende que este es un modelo donde sus componentes están interrelacionados entre sí y funcionan en conjunto. Sin embargo, es en el primer componente donde la empresa puede actuar activamente sobre todo a manera de políticas de Promoción de Salud. Ya que al impactar positivamente en esta esfera, las otras podrían llegar a evidenciar resultados positivos.

Primer nivel: Tarea

La tarea se refiere a las actividades que realiza el trabajador en la empresa. Las funciones y responsabilidades deben estar claramente definidas. Para promover la salud, las tareas deben tener algunas características que impacten positivamente en la salud del trabajador y disminuyan la probabilidad de que surjan inconvenientes.

En primer lugar, la primera acción que debe llevar a cabo una empresa para que las tareas promuevan salud es definir las claramente en el descriptivo del puesto de trabajo. El cual debe presentarse de manera escrita para incrementar la claridad y aclarar las expectativas de la empresa para una determinada posición. En este documento debe indicarse el nombre del cargo, el cargo del supervisor y los cargos de las personas que le reportan, si aplica. También se deben detallar las funciones, las competencias esperadas para el puesto de trabajo y el nivel mínimo requerido para cada una. Se debe especificar el horario de trabajo, el paquete retributivo que recibe la posición, tanto la parte fija, como la parte variable y los beneficios en especie. Se debe presentar cuáles son las condiciones para percibir el variable. Finalmente, se debe incluir los posibles riesgos asociados a la posición que pueden incluir riesgos biológicos, químicos, físicos, entre otros.

Específicamente, para promover la salud física en el trabajador, se pueden llevar a cabo algunas acciones. En primer lugar, las tareas deben permitir que el trabajador no pase sentado mucho tiempo. Para los expertos en salud, el tiempo máximo que debería pasar sentada una persona que pasa en oficina son 6 horas, es decir que la persona debe intentar realizar ciertas actividades de “ligera intensidad” de pie durante un mínimo de 2 horas de la jornada laboral (Schulte, 2015). Por ejemplo, podría hablar por teléfono de pie, caminar al puesto de otro compañero en lugar de enviar un correo electrónico, utilizar las escaleras en lugar de usar el ascensor, colocar una alarma para cambiar de posición cada 20 o 30 minutos, caminar al restaurante en la hora del almuerzo, entre otras acciones.

De igual manera, para los trabajadores que pasan mucho tiempo de pie, se deben utilizar métodos para que puedan cambiar de postura cada 20 o 30 minutos porque igual podrían tener un impacto en su salud si tienen posturas muy rígidas por un largo periodo de tiempo (Schulte, 2015). Lo cual podría desencadenar problemas musculoesqueléticos por posturas rígidas o por movimientos repetitivos.

En segundo lugar, en cuanto a la salud mental, las tareas deben ser planteadas de manera positiva para favorecer la promoción de salud. Por ejemplo, las tareas podrían presentar un reto mental, es decir que no sean completamente monótonas ni automáticas. Además, deben tener un

grado de autonomía y capacidad de toma de decisiones. Una de las maneras en las cuales las empresas pueden enfrentar estas problemáticas son rotando las actividades y los puestos de trabajo. De igual manera, las empresas pueden promover ambientes de liderazgo que fomenten el empowerment que permita la delegación de cierta autonomía a los trabajadores. De esta manera, el trabajador estará más activo durante su jornada laboral, evitando el sentimiento de fatiga o burnout que tiene consecuencias negativas como una baja en productividad o la rotación de personal.

El empowerment es una competencia que se refiere a la capacidad de los líderes en delegar la toma de decisiones a su equipo. Para esto es importante la presencia de confianza y trazar límites claros que establezcan aquellas situaciones que favorezcan esta independencia. Esta competencia surge de la necesidad de tomar decisiones de manera rápida y eficiente. Lo cual no solo beneficia al servicio que se otorga, sino que incrementa la autonomía y motivación del trabajador (Nieves-Lahada, 1999).

En tercer lugar, las tareas también deben permitir una actividad social, es decir, con las tareas de cada puesto de trabajo se debe procurar que permitan un contacto con otras áreas. Además es importante que este contacto esté definido en el descriptivo del puesto de trabajo. Por ejemplo, para una determinada posición se debe establecer quiénes serán sus clientes internos y externos, para evitar la ambigüedad o una sobreposición del rol con otros cargos en la empresa. Adicional, el trabajador debe estar claro de dónde procede la información que necesita para realizar su trabajo y a quién acudir en caso de necesitarla. Por lo tanto, en las organizaciones saludables, se debe otorgar un manual de acogida para nuevos trabajadores que ingresan a la institución, que sea una fuente para que el trabajador pueda responder sus inquietudes con respecto al cargo.

Finalmente, el jefe directo debe otorgar un espacio de feedback de la ejecución de las tareas para poder orientarlo respecto a su correcto desempeño. La evaluación de desempeño es una herramienta que permite alinear los esfuerzos del trabajador con los objetivos organizacionales, sin embargo, la misma se suele realizar anualmente. No obstante, según los cargos se deberían realizar reuniones periódicas de retroalimentación y reorientación para el trabajador. Ya que la retroalimentación otorga valor al trabajador porque permite enfocarlo en aquello que es importante para la empresa y para su evaluación.

Segundo nivel: Recursos Sociales

El segundo nivel de los recursos y prácticas de organizaciones saludables son los recursos sociales. En este nivel se entrelazan los factores individuales y organizativos para fomentar y promover la salud del trabajador. Los recursos sociales son aquellos que facilitan la participación social e involucran directamente al grupo de trabajo. Por lo tanto, para fomentar la salud en este nivel, la empresa puede realizar actividades sociales puntuales para promover salud. Por ejemplo, en primer lugar, entre las estrategias que se pueden realizar se pueden otorgar talleres de liderazgo positivo para los cargos directivos y se pueden realizar talleres de habilidades sociales para los cargos operativos.

El liderazgo positivo es un término relativamente nuevo y es concebido de la unión de algunos tipos de liderazgo. Entre ellos están el liderazgo transaccional, transformacional, de servicio, auténtico y ético. De acuerdo con Blanch y colaboradores (2016), el liderazgo positivo se refiere a la capacidad del líder para fomentar el potencial humano en su equipo de trabajo, facilitando el rendimiento y desempeño individual y enfocándose en las virtudes y fortalezas del trabajador. El liderazgo generalmente está ligado a la alta dirección y a los cargos que tienen mayor jerarquía que cuentan bajo su supervisión uno o más colaboradores.

Sin duda, la alta dirección tiene un papel muy importante en el cumplimiento de normas y políticas de promoción de salud. Por lo tanto, resulta necesario entender cuáles son las características que promueven salud y cuáles podrían estar generando estrés o mayores problemas en los trabajadores (Peiró y Rodríguez, 2008). No obstante, también es necesario contextualizar al estrés como un concepto continuo. De acuerdo con Martín, Salanova y Peiró (2003):

[El estrés es] un proceso en donde intervienen estresores o demandas laborales de diversa índole, consecuencias del estrés (o strain), y también recursos, tanto de la persona como del trabajo. Recursos cuya ausencia puede convertirse en un estresor más, mientras que su presencia puede amortiguar los efectos dañinos de los estresores (p. 10).

Por lo tanto, los niveles bajos de estrés pueden ser positivos puesto que impulsan el movimiento y desembocan en acciones. Al contrario, la falta de estrés, puede generar inmovilización y paralización del trabajador. Sin embargo, ningún extremo resulta positivo, puesto que mucha carga de estrés está relacionada con problemas y dificultades en la salud del trabajador. Por lo tanto, los líderes deben ser capaces de promover “eustrés”, es decir un tipo de estrés movilizador; y deben cuidar y controlar el “distrés”, o el estrés negativo en sus trabajadores (Peiró y Rodríguez, 2008).

El contacto entre jefe y subordinado puede ser una de las mayores fuentes de estrés para el trabajador. Han encontrado que un trabajador que percibe como abusivo a su jefe, puede sufrir consecuencias negativas. Entre ellas se puede mencionar una baja satisfacción, motivación y compromiso, así como mayores niveles de estrés laboral y conflictos interpersonales. Además, un liderazgo mal conducido puede derivar en conductas de mobbing o acoso laboral (Peiró y Rodríguez, 2008). Por otro lado, la capacidad de liderazgo de un jefe está relacionado con salud y bienestar del trabajador, ya que incide en la satisfacción, motivación y compromiso, entre otros factores. No obstante, tras comparar varios estudios acerca del efecto del liderazgo en la salud del trabajador, se concluyó que si bien la presencia de un buen liderazgo tiene ciertos beneficios; es la falta de liderazgo la que puede incidir negativamente en el bienestar y en la salud del trabajador. Además, encontraron que esta ausencia de liderazgo es más perjudicial que un “mal tipo de liderazgo” (Peiró y Rodríguez, 2008).

En segundo lugar, las habilidades sociales se refieren a la “capacidad de ejecutar aquellas conductas aprendidas que cubren nuestras necesidades de comunicación interpersonal y/o responden a las exigencias y demandas de las situaciones sociales de forma efectiva y apropiada” (León y Medina, 1998; cit. en Veloso-Besio, Cuadra-Peralta, Gil-Rodríguez, Quiroz-Cornejo & Meza-Castro, 2015; 737). Entre los beneficios de impulsar el uso de estas habilidades está el fomentar la capacidad de resolución de conflictos, mantener equipos más cooperativos, coordinados e integrados, e incrementar la capacidad de adaptación frente a las demandas de la situación.

Una investigación de Psicología Organizacional Positiva, realizada en Chile con una muestra de 27 trabajadores, encontró que capacitarlos en temas relacionados a habilidades sociales, incrementó su satisfacción laboral y mejoró el ambiente laboral (Veloso-Besio, Cuadra-Peralta, Gil-Rodríguez, Quiroz-Cornejo & Meza-Castro, 2015). Ambos factores están relacionados a la salud del trabajador y al impactar positivamente en estos aspectos, también se está promoviendo salud.

Dentro de este nivel, también resulta necesario abordar el tema del mobbing o acoso laboral y el acoso sexual. Puesto que sólo en Ecuador hubieron 347 denuncias de acoso laboral al Ministerio del Trabajo, entre el 2015 y el 2017; de las cuales un 69% son de hombres (Acoso laboral en el país se refleja en 347 denuncias, 2017). Estas estadísticas son preocupantes ya que demuestran una alta incidencia de esta problemática. Además cabe cuestionarse si los resultados de estas denuncias reflejan la realidad del país; o si estos resultados demuestran que hay mayor apertura para los hombres para llevar acciones judiciales cuando se presentan comportamientos de mobbing. Puesto que en otros estudios, señalan que son las mujeres quienes son más vulnerables a sufrir algún tipo de violencia laboral de intensidad elevada en el contexto laboral (Pando Moreno, Aranda Beltrán, Salazar Estrada & Torres López, 2016).

Si bien el enfoque del presente Plan es la Promoción de Salud y no la intervención ni la prevención de estos agravantes, es necesario revisar estos temas porque la presencia de los mismos genera malestar y problemas de salud. Por lo tanto, una manera de promover salud y reducir el riesgo de incidencia de estas problemáticas es realizar campañas de concientización que tengan como objetivo sostener una cultura organizacional de cero tolerancia frente a estas situaciones. De esta manera se disminuye la participación de los trabajadores como observadores y espectadores pasivos. Convirtiéndose en entes activos que pueden intervenir al reportar o denunciar estas conductas. Además, al normalizar la conversación acerca de estas temáticas, se favorece la apertura de la víctima para reportar estos casos y buscar ayuda cuando la necesita.

Otra propuesta que se presenta para promover salud en las relaciones interpersonales, es el desarrollar un ambiente laboral de confianza, colaboración y de puertas abiertas. Para esto, se deben realizar actividades sociales como deportes o eventos integrativos que permitan al equipo laboral desarrollar relaciones interpersonales, así como otorgarles un espacio donde puedan vincular a su familia. De esta manera se consigue una mayor apertura e integración que se puede replicar en el entorno profesional. Una consecuencia de promover políticas sociales que incluyan a los familiares de los trabajadores es incrementar el vínculo social de los mismos. Además, esto favorece el desarrollo de las estrategias de resolución de conflicto, capacidad de cooperación e incrementar un buen ambiente laboral.

Asimismo, otra consecuencia es promover la calidad de vida del trabajador al vincular las esferas laborales y personales. Puesto que los estudios indican que puede existir un conflicto bidireccional en estos ámbitos. Esto quiere decir que existe una influencia e impacto entre la vida laboral y la familiar. La cual es mutua y puede provenir de ambos lados. Por ejemplo, una persona que está pasando por un divorcio puede tener consecuencias negativas en su productividad laboral. Por otro lado, y de igual manera, una persona que dedica más de 8 horas diarias a sus funciones laborales o que sufre de estrés laboral crónico, puede tener consecuencias negativas como conflictos maritales. Por lo tanto, es importante para las empresas permitir que sus trabajadores logren una adecuada conciliación entre estos aspectos. Los beneficios de estas políticas son positivos tanto para el trabajador como para la empresa. Puesto que por una parte, se reduce el riesgo de que el trabajador presente una renuncia o tenga un menor rendimiento; y por otra parte se incrementa la motivación y satisfacción laboral del trabajador (Rodríguez & Hernández, 2015).

Si bien, se han planteado algunas políticas de conciliación laboral, la mayoría no son equitativas para hombres y para mujeres (Rodríguez & Hernández, 2015). En los últimos años, se ha intentado otorgarle mayor atención a la familia sin discriminaciones por género. Los cambios sociales que se han generado en la actualidad, también han impulsado la flexibilidad de estas políticas. Entre

ellas, se pueden mencionar la flexibilidad horaria, el apoyo social, los beneficios sociales como, por ejemplo, guarderías, transporte de la empresa, seguros familiares, entre otros (Rodríguez & Hernández, 2015). Estas políticas benefician al trabajador y tienen también un efecto en su motivación y compromiso con la empresa; lo cual, finalmente también genera resultados positivos a un nivel organizacional.

Las políticas de flexibilidad horaria se refieren a entender las diferencias individuales, para lo cual es necesario reducir la rigidez de los horarios. También se pueden otorgar permisos de teletrabajo o home office para permitir que el trabajador pueda responder a las necesidades familiares y personales que podrían presentarse. Puesto que no todos los trabajadores son padres de familia, hay algunos jóvenes que podrían requerir estas políticas por temas de estudio o desarrollo personal. El teletrabajo es un fenómeno que ha incrementado su popularidad en los últimos años por la incorporación de las nuevas generaciones en el ámbito profesional.

Algunos beneficios del teletrabajo son que incrementa la autonomía, la productividad, la responsabilidad. Sin embargo, también supone algunos desafíos. Por ejemplo, para realizar el trabajo de manera eficiente y satisfactoria, el trabajador debe contar con las herramientas necesarias para su correcto desempeño. Por lo tanto, aquellos trabajadores a los cuales se les otorge la flexibilidad de realizar teletrabajo, deben tener capacitaciones acerca de las tecnologías y las peculiaridades del mismo (Hoyos Sepúlveda & Mesa Agudelo, 2015). Finalmente, la salud del trabajador se puede fomentar promoviendo hábitos saludables, entre ellos la práctica de deportes.

Todas estas problemáticas son comunes para el trabajador de escritorio, sobre todo, para aquel que realiza actividades laborales diarias frente a una computadora durante varias horas al día. Siendo así, los beneficios de realizar ejercicio, beneficiarían la salud del trabajador e indirectamente les permitirían estar más activos en la realización de sus actividades. Cabe resaltar que para que los beneficios perduren, el trabajador debe incorporar esta actividad en su rutina. Por lo tanto, la empresa debería realizar un trabajo continuo para que se incorporen actividades y propuestas que incentiven la realización de deportes como hábito.

La empresa no solo debe fomentar hábitos positivos, sino que también debe procurar reducir hábitos negativos. Por ejemplo, la empresa puede promover campañas para abandonar hábitos como fumar o beber alcohol (Vargas Aguilera, 2015). En Inglaterra se realizó una encuesta a los trabajadores que encontró que un 20% de los trabajadores son fumadores, lo cual quita un promedio de 40 minutos al día costando a la empresa más de dos mil euros al año por trabajador fumador (Campbell, 2014). Además, el impacto no es únicamente por el tiempo otorgado a la actividad de fumar, sino que esta acción está relacionada con la disminución de la productividad del trabajador, así como un

aumento en los días hábiles de absentismo a comparación de los trabajadores no fumadores (Sánchez González, & Fernández Hernández, 2016).

Contrato Psicológico

El contrato psicológico es una teoría contemporánea que tiene como objetivo comprender la percepción del empleado y empleador en relación a las situaciones que abarcan su relación interpersonal (Gracia, Silla, Peiró & Fortes-Ferreira, 2006). De acuerdo con Peiró y Rodríguez (2008) hay una serie de etapas en las cuales se basa la relación interpersonal. Primero, la relación comienza con una serie de promesas de parte y parte que pueden o no cumplirse. Lo cual lleva a la satisfacción o insatisfacción de las expectativas iniciales. Sin embargo, más allá del cumplimiento o no de las promesas, hay otro factor que resulta importante que corresponde a la intención. Es decir, que si la persona demuestra la intención de cumplir la promesa, esto puede estar acompañado de sentimientos y valoraciones positivas; mientras que si la persona percibe que intencionalmente no se llevaron acciones para cumplir la promesa, se pueden desencadenar sentimientos de negatividad, desconfianza o injusticia. Por lo tanto, esta teoría está relacionada con la salud y el bienestar.

Esta teoría, permite entender la importancia de las relaciones sociales en el ambiente laboral. Además, explica que dentro de la complejidad de las relaciones, se pueden tomar acciones para promover ambientes laborales positivos. Por ejemplo, dentro del “contacto inicial” entre la empresa y el empleado, debe haber transparencia entre ambas partes en cuanto al rol, expectativas, salario, etc. De igual manera, el trabajador debe ser sincero en cuanto a sus conocimientos y experiencia. De tal forma, ambas partes tendrán más clara la “promesa” del contrato. También se considera la intención, por lo tanto, para la empresa, resulta muy favorecedor mantener una comunicación clara, por ejemplo, en tiempos de crisis o dificultades. En el caso de que se requieran realizar cortes de personal, es importante que la empresa comunique el por qué de las decisiones, otorgando seguridad a quienes se quedan.

Tercer Nivel: Organizacional

Este tercer nivel corresponde a las actividades que puede realizar la organización para promover salud en sus trabajadores. Algunos ejemplos son las prácticas organizacionales para la mejora de la salud, la conciliación entre el trabajo y la familia, los procesos de recursos humanos como el proceso de selección y socialización de los trabajadores, los procesos de formación y planes de carrera, la comunicación organizacional, la cultura y valores empresariales como políticas de empleo estable, entre otras (Sena de Haro, 2016). De acuerdo con Acosta y colaboradores (2013), “entre las prácticas organizacionales saludables se señala el equilibrio familia-trabajo, la igualdad, el trato recibido por la organización, el clima de toma de decisiones y la calidad de la supervisión” (p. 7).

Para el trabajador, alcanzar la conciliación entre su vida laboral y personal es un factor muy importante. Los beneficios de las políticas que otorgan un balance profesional y personal al trabajador son varios. Aumenta la productividad, el compromiso y el bienestar y disminuyen los niveles de estrés y el absentismo (Sena de Haro, 2016).

De acuerdo con Sena de Haro (2016), algunas políticas que permiten la conciliación laboral y personal son las siguientes:

- Horarios flexibles de entrada y salida.
- Racionalización de horarios.
- Fomentar el teletrabajo.
- Trabajo por objetivos.

Como se comentó, el teletrabajo es una propuesta que consiste en realizar el trabajo desde un lugar que no es necesariamente la oficina. El mismo está relacionado con el trabajo por objetivos, puesto que, no mide el trabajo de una persona por las horas que se encuentra dentro de la empresa, sino que el mismo se evalúa en base al cumplimiento de los objetivos empresariales y de acuerdo al cargo desempeñado. Las posibilidades de teletrabajo se facilitan por las facilidades que otorga la tecnología, donde resulta sencillo conectarse por medio de la nube, favoreciendo un trabajo remoto.

De acuerdo con Hoyos Sepúlveda y Mesa Agudelo (2015), hay varios beneficios de realizar teletrabajo. Uno de los mayores beneficios se deriva de la disminución de los desplazamientos entre la oficina y la vivienda del empleado. Lo cual no solo permite ahorrarse en tiempo y costos de movilización, sino que también otorga opciones al trabajador en cuanto a su alimentación, la comodidad física que puede tener en su hogar y la flexibilidad para organizar su tiempo en base a actividades personales. Por lo tanto, el teletrabajo permite mayor autonomía, capacidad de organización, y fle-

xibilidad para el trabajador, quien puede disponer de su tiempo y adaptar su propio ritmo de trabajo a las necesidades de la empresa.

De igual manera, algunos beneficios para la empresa, son el aumento de la productividad de los empleados, el ahorro de costos en infraestructura y costos relacionados como bonos de transporte y alimentación. El impacto en la productividad del trabajador se sugiere que podría estar relacionado a que el mismo debe organizar de mejor manera su tiempo si desea aprovecharlo. También, la empresa reduce el impacto negativo del absentismo (Hoyos Sepúlveda & Mesa Agudelo, 2015).

La idea del teletrabajo según Jack Nilles es “llevar el trabajo al trabajador y no el trabajador al trabajo” (cit en. Hoyos Sepúlveda & Mesa Agudelo, 2015; 45). Sin embargo, pese a todos los beneficios mencionados, la empresa también debe procurar enfrentar los posibles riesgos relacionados a esta modalidad de trabajo. Entre ellos, el que más destaca es la falta de autoregulación, lo cual podría llevar a los trabajadores a mostrar poca responsabilidad ya sea por desinterés o por falta de un correcto acompañamiento. Por lo tanto, esta modalidad no se la puede imponer de un día para el otro, sino que debe ser un proceso acompañado que en realidad sea beneficioso para ambas partes y no suponga una hipervigilancia o desconfianza por parte de la empresa.

Estas propuestas también inciden directamente en el presentismo o absentismo presencial. El presentismo es descrito como la tendencia del trabajador a ocupar un lugar físico en la oficina sin aprovecharlo productivamente. Por lo cual, puede estar realizando actividades paralelas, mientras simula que está realizando algún tipo de actividad laboral. Entre las actividades más comunes se pueden mencionar, el navegar en diferentes sitios web, utilizar un medio tecnológico para conversar o comunicarse con amigos o familiares por temas personales o leer noticias.

Si bien actualmente se han reducido los índices de absentismo laboral, la productividad laboral no ha tenido incidencia. Esto puede deberse a que los trabajadores permanecen en la estructura de la empresa, pero tienen tiempos muertos donde no aprovechan para desempeñar sus funciones. Una respuesta de muchas empresas fue implementar sistemas de control que limiten el acceso a ciertas páginas web. Sin embargo, estas prácticas tienen un efecto contrario, puesto que generan una falta de confianza en el trabajador, disminuyen la motivación y el compromiso con la empresa por la falta de intimidad y el sobre-control que impone la empresa. Por lo cual, una propuesta más positiva frente a esta problemática es la flexibilidad laboral y la dirección por objetivos. (García, 2011).

Propuesta de Plan Integral de Promoción de Salud bajo el Modelo HERO

Empresa pyme

La empresa de la cual se hablará en los siguientes párrafos, pidió mantener confidencialidad en su nombre. Esta es una empresa nacional del sector de tecnología que lleva más de 10 años en el mercado ecuatoriano. Es una empresa mediana por lo que entra dentro de la clasificación de las pyme: pequeña y mediana empresa. La misma cuenta con una nómina promedio de 80 trabajadores aproximadamente. La empresa es de índole familiar. La misión, visión y valores de la empresa están definidos en base a la orientación al cliente y una inclinación por el desarrollo personal y profesional.

En cuanto a la estructura de la organización, es tradicional – jerárquica. La empresa cuenta con una Gerencia General, a la cual le reportan 4 Subgerencias de donde derivan las diferentes áreas de la compañía; y en la base de la empresa están los cargos operativos como asesores, analistas, asistentes, técnicos y pasantes.

El Plan que se presenta a continuación es un modelo de Plan de Promoción de Salud Laboral que se basa en los conceptos descritos anteriormente que busca incrementar el bienestar de los trabajadores. El mismo se fundamenta en la propuesta de la Organización Panamericana de la Salud y la Organización Mundial de la Salud (2000), así como en el trabajo de Sena de Haro (2016), quien desarrolló una metodología para empresas saludables. Para lo cual se delimita un tiempo de 3 a 5 años de duración, en el cual se considera el tiempo de diagnóstico, implementación y evaluación.

La OPS y la OMS (2000), generaron un documento donde declaran lo siguiente:

[La propuesta consiste en] una estrategia para extender programas de gran calidad de promoción de la salud en los lugares de trabajo (PSLT), en toda la región [de América Latina y el Caribe] y para fortalecer iniciativas existentes con adiciones innovadoras. Las oportunidades de sostenibilidad de la PSLT aumentarán únicamente cuando esta pase a formar parte de las políticas nacionales, de las agendas de las organizaciones y de las prácticas del personal en el sitio de trabajo. (p. 4).

De igual manera, Sena de Haro (2016), indica que:

Para realizar el cambio hacia un modelo saludable en la empresa, deberemos tener preparado un plan de acción. Para ello es necesario que planteemos unos objetivos a corto, medio y largo plazo que establezcamos las fases que se debe seguir (p. 22).

Para promover salud laboral en una institución, se debe estar alineado en base a la misión, visión y valores corporativos de la empresa. De igual manera, se deben contemplar los siguientes pasos:

Paso 1: Asegurar el apoyo de la gerencia.

Paso 2: Establecer un comité coordinador.

Paso 3: Realizar una evaluación de necesidades.

Paso 4: Ordenar las necesidades en función de una escala de prioridades.

Paso 5: Elaborar un plan de acción.

Paso 6: Ejecutar el plan.

Paso 7: Evaluación.

Paso 8: Revisar y actualizar el programa (OPS & OMS, 2000).

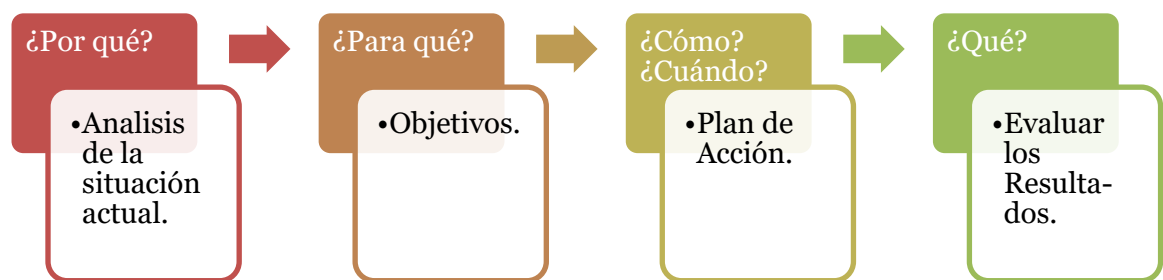


Figura 2. Propuesta de Modelo de Plan Integral de Promoción de Salud (Fuente: Elaboración propia).

Sin embargo, para la propuesta de Plan Integral se optimizarán los pasos mencionados, como se observa en la figura 2. Para lo cual se realizarán 4 fases, las cuales son:

Fase 1: Análisis de la situación actual y toma de datos (Pasos 1,2 y 3)

Fase 2: Planificación y delimitación de objetivos (Paso 4)

Fase 3: Plan de acción (Pasos 5 y 6)

Fase 4: Métodos de Evaluación (Pasos 7 y 8).

Si bien no se implementará el mismo, es importante proponer unos métodos de evaluación para poder controlar desviaciones y ajustarlo según las necesidades del mismo.

Fase 1: Análisis de la situación actual y toma de datos

La primera fase de la propuesta implica generar un diagnóstico de la situación actual. Para lo cual, es necesario entender de manera macro los factores externos que pueden afectar las decisiones internas de la empresa. De igual manera, para tener un panorama claro, se debe comprender qué es lo que está pasando actualmente dentro de la empresa, cuáles son las políticas actuales y cuál es la percepción de los trabajadores frente a las mismas.

Por lo tanto, en primer lugar, se debe contextualizar, conociendo las condiciones económicas, políticas y sociales de Ecuador. En el 2016, se presentó una crisis en la economía del país, donde la falta de empleos afectó directamente a los jóvenes profesionales sin experiencia laboral y a las mujeres principalmente. Sin embargo, las estadísticas sugieren que hasta junio del 2018, las personas con un trabajo “adecuado” representan el 38.9% de la población con trabajo. Estas cifras demuestran que todavía hay un número significativo de actividades de índole informal en el país, no obstante, los economistas sugieren que estos números se están estabilizando (INEC, 2018).

En segundo lugar, dentro del análisis interno de la empresa, se debe conocer por qué surge esta necesidad en particular. En el último año 2017, esta empresa pyme, se ha encontrado en una etapa de reestructuración y reingeniería donde busca implementar procesos que beneficien a la organización y permitan mejorar sus prácticas. Como respuesta frente a estos cambios, se ha generado un ambiente laboral inestable, donde está presente un alto nivel de estrés laboral e incertidumbre en el personal que se encuentra en la organización. Como se mencionó anteriormente, el estrés en un nivel elevado y en una frecuencia constante, podría generar consecuencias negativas en la salud de los trabajadores. Por lo tanto resulta un punto donde se requiere atención.

Además, en esta empresa se ha denotado que existe una alta rotación de personal a niveles operativos. Se define a la rotación como una permanencia inferior al año en el puesto de trabajo asignado. Lo cual, podría estar impactando negativamente el ambiente laboral, la motivación y la satisfacción laboral. Como resultado, la empresa considera que los factores que podrían estar afectando son aquellos relacionados a la alta presión laboral por el cumplimiento de objetivos, así como la alta carga laboral por los procesos que se llevan en la empresa. Ambos factores podrían jugar un rol en la afectación de salud laboral de los trabajadores.

También, se toman en consideración ciertos indicadores como el índice de ausentismo laboral del último año, el cual se puede observar en la tabla 1. Este muestra que hay meses donde incrementa de manera significativa el ausentismo, como en marzo, agosto, septiembre y noviembre.

Tabla 1. *Tabla estadística de ausentismo laboral del año 2017 de empresa pyme (Fuente: Elaboración propia).*

**ESTADISTICA DE AUSENTISMO LABORAL
ENERO - DICIEMBRE 2017**

MES	N- TRABAJADORES	HORAS EXTRAS	AUSENCIAS EN HORAS
ENERO	79	48	68
FEBRERO	76	143	53
MARZO	76	109	168
ABRIL	77	92	51
MAYO	77	67	40
JUNIO	78	27	64
JULIO	78	33	56
AGOSTO	78	24	160
SEPTIEMBRE	79	46	192
OCTUBRE	79	19	25
NOVIEMBRE	79	86	144
DICIEMBRE	78	128	38
ACUMULADO	934	822	1059

En respuesta a estas necesidades se propone el siguiente Plan Integral de Recursos Humanos de Promoción de Salud Laboral. El cual es una propuesta diferente que, tomando en cuenta el punto de partida de la empresa, podría impactar positivamente y de manera indirecta en las problemáticas que en la misma acontecen. El consiguiente plan se pretende enfocar principalmente en los cargos operativos de la empresa, puesto que son la base de la organización.

De esta manera, para comenzar el análisis interno, se debe establecer un panorama general de la empresa, analizando los factores socioeconómicos de los trabajadores. Es decir, conocer el género, la edad, los riesgos asociados en los puestos de trabajo, la forma en la que acuden a su trabajo cada día y las responsabilidades familiares de cada trabajador.

Posteriormente, se deben realizar encuestas anónimas a los trabajadores donde se reflejará si la empresa tiene condiciones de ser “sana” o “tóxica”. Para lo cual se utilizará el test que fue desarrollado por Berger y Rosen (1993; Anexo 1). El mismo permitirá examinar de manera rápida la percepción de los trabajadores frente a las condiciones actuales de la empresa. El test cuenta con 20 preguntas, las cuales abarcan temas de bienestar físico, mental y social, como por ejemplo, temas de reconocimiento, ambiente y flexibilidad laboral. Esta herramienta permite homogenizar los resultados obtenidos y hacer un análisis comparativo de las 4 áreas principales de la empresa. Sin embargo, los test deben mantener la confidencialidad de quienes lo realizan, para lo cual se deberían utilizar códigos numéricos para identificarlos y para poder analizar los datos.

Se recomienda adicionalmente que la empresa contrate a una consultora externa para realizar entrevistas individuales y grupos focales donde se pueda profundizar sobre los resultados obtenidos

en la prueba rápida. No es necesario que se realicen entrevistas individuales con cada uno de los trabajadores, sin embargo, la muestra seleccionada debe ser representativa en cuanto a género, edad y a las diferentes áreas. De igual manera, se debe mantener la confidencialidad del individuo, para que pueda otorgar resultados veraces.

Por su parte, los grupos focales deben conformarse vinculando distintas áreas comerciales, técnicas y administrativas. La razón por la cual, debe ser alguien externo, es para incrementar la objetividad de los resultados; así como para incrementar la participación de los empleados en dar respuestas sinceras. Una vez que se obtengan los resultados, la consultora los tabula y los presenta al comité, el cual debería estar conformado por el área de recursos humanos, la gerencia general y los altos mandos de las cuatro áreas principales de la compañía.

Es importante delimitar las funciones de las partes implicadas y su rol dentro del plan propuesto. Se conoce que en la presente empresa, el área de talento humano está conformado por dos personas. Una de ellas como Coordinador de Recursos Humanos y el otro como Técnico de Recursos Humanos, quien realiza funciones de nómina y cuestiones más operativas. En la figura 3 se presenta al organigrama de la empresa pyme.

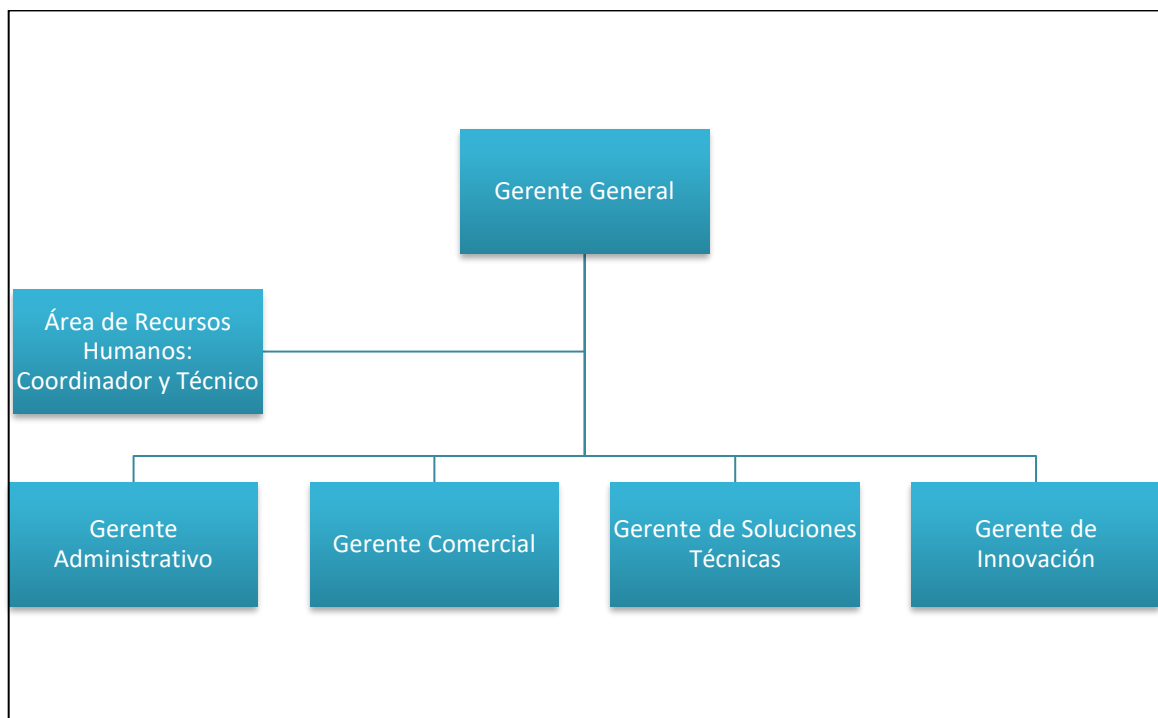


Figura 3. Organigrama de la empresa pyme (Fuente: Elaboración propia).

Como primer punto, es la Gerencia General quien tiene el rol de aprobación de los objetivos del modelo. Además, es este ejecutivo quien debe asegurar que la empresa cuente con los recursos

necesarios para que se ponga en marcha el plan de acción y se acometan los objetivos. Esta posición debe estar involucrada desde un inicio en el diseño e implementación del Plan Integral, tanto en la parte estratégica como ya en la puesta en marcha del modelo.

Asimismo, las cuatro Gerencias, tienen un rol importante en el acatamiento del Plan Integral, así como en su diseño; puesto que deben entender la importancia de las políticas que se aplicarán y de igual manera, deben considerar el tiempo productivo que están dispuestos a ceder a sus trabajadores para llevar al cabo las acciones propuestas. En definitiva, estas áreas son modelos a seguir por el resto de la organización. De esta manera, ellos deben, con su ejemplo, cumplir con el plan de acción que se determinará posteriormente.

Por su parte el área de recursos humanos, es el ente de regulación sobre el Plan Integral. Es decir, que son los responsables del control, medición y comunicación de los objetivos, del plan de acción y de los resultados. También son quienes deben controlar las desviaciones y proponer cambios para el cumplimiento de los objetivos. De manera específica, deben colaborar en el seguimiento, revisión, medición y consecución de los objetivos planteados.

Finalmente, el resto de colaboradores de la empresa, son los beneficiarios del Plan Integral. Sin embargo, para que se cumplan los objetivos, debe existir un compromiso de su parte para poner en marcha el plan de acción y llevar a cabo el mismo, entendiendo su importancia.

Análisis DAFO

Un análisis DAFO contempla las principales Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades de la Organización para realizar la propuesta de Plan Integral de Recursos Humanos de Promoción de Salud Laboral. El cual se puede observar de manera resumida en la figura 4.

Profundizando acerca del mismo, se encuentran las siguientes debilidades. En primer lugar, hay una alta carga laboral y hay mucha presión por el cumplimiento de objetivos, lo cual desemboca en altos niveles de estrés de los trabajadores. De igual manera, hay pocas pausas activas, lo que significa que los trabajadores intentan enfocar su atención plenamente en el trabajo, sin embargo, no se promueve un espacio de descanso para reenfocar su atención. Adicionalmente, se identificaron dos debilidades de los procedimientos de la empresa, puesto que hay una falta de inversión en procesos de recursos humanos; además, hay una falta de comunicación interna o claridad en los cambios que se han ido introduciendo.

En cuanto a las amenazas que se encuentran en la organización, hay altos índices de rotación y ausentismo, que se encuentran en las estadísticas del último año 2017 de la empresa. Además hay

variaciones de la nómina por rotación, que podrían estar afectando la aceptación de buenas prácticas. De igual manera, la empresa al encontrarse en una etapa de reestructuración y de cambios continuos, está presentando incertidumbre y resistencia frente a los mismos. Para los trabajadores, la amenaza más evidente es su afectación en la salud, debido al estrés laboral, la incertidumbre y las fuerzas que se resisten al cambio.

No obstante, la principal fortaleza para este modelo integral es que la empresa se encuentra en una etapa de reestructuración y reingeniería de procesos; por lo tanto, están abiertos al cambio y a la introducción de nuevas ideas. De esta manera, resulta necesario realizar un seguimiento y una corrección de las desviaciones para que este modelo pueda formar parte de la nueva etapa de la empresa. También, al estar la empresa atravesando estos cambios, los altos mandos de gerencia, entienden la importancia de los mismos. Por lo tanto, hay niveles importantes de compromiso, que facilitarán la comunicación y transmisión de ideas a la nómina.

Como resultado, la principal oportunidad es la apertura para nuevas ideas y procesos. Además, hay un enfoque de prioridad que se está otorgando al área de recursos humanos. Por lo tanto, se propone estructurar políticas que beneficien a los trabajadores y a la nómina, que mejoren las prácticas organizacionales. En este sentido, es un gran momento para diseñar e implementar un Plan de Promoción de Salud que impacte positivamente a nivel individual, social y corporativo.



Figura 4. DAFO de Empresa pyme (Fuente: Elaboración propia).

Fase 2: Planificación y Delimitación de objetivos

Una vez que se conoce el punto de partida de la empresa, es importante visualizar hacia dónde apunta. Para esto se deben proponer objetivos específicos que permitan claridad y enfoque en la presentación del Plan Integral. Los objetivos del plan se alinean a los cuatro objetivos específicos presentados en un inicio, los cuales son los siguientes:

1. Proponer acciones específicas para mejorar y favorecer el bienestar general y la salud de los empleados en los tres ámbitos que abarca el mismo: físico, mental y social.
2. Mencionar los beneficios a corto y largo plazo que podría tener el Plan de Recursos Humanos de Promoción de Salud Laboral en la salud de los trabajadores de la empresa.
3. Plantear un Plan de Recursos Humanos de Promoción de Salud Laboral que tenga un bajo costo en su aplicación y sea rentable para la empresa.
4. Proponer un Plan de Recursos Humanos de Promoción de Salud Laboral que pueda ser replicado en empresas nacionales del mismo sector.

Estos objetivos deben revisarse a corto, mediano y largo plazo para evaluar que se cumplan. Los objetivos también deben tener a un responsable de gestionar su seguimiento y consecución. De igual manera, se deben conocer los recursos necesarios para su cumplimiento, así como las acciones específicas que tendrán lugar para cumplirlos.

En este sentido, para cumplir los mismos, se proponen las siguientes políticas:

- Estructurar los puestos de trabajo para que se fomente la salud mental del trabajador.
- Proponer actividades grupales que incentiven la interacción grupal y el relacionamiento entre los trabajadores de la empresa.
- Generar campañas de comunicación que promuevan hábitos saludables y disminuyan el estigma frente a ciertos temas “negativos” para que el trabajador pueda acudir a pedir ayuda en caso de necesitarlo.

Fase 3: Plan de Acción

Estas prácticas tienen el objetivo de promover la salud del trabajador. Si bien, no se implementarán estas ideas, es necesario otorgar un plan de acción concreto que cumpla con los objetivos trazados. Las políticas de promoción de salud laboral que se presentarán a continuación están basadas en el Modelo HERO de la Psicología Organizacional Positiva.

Pausas Activas:

La inactividad física y el sedentarismo están presentes en muchos cargos operativos que pasan mucho tiempo sentados frente a un escritorio. Para enfrentar las consecuencias negativas de estos estilos de vida y para promover prácticas saludables, se pretende incrementar el uso de pausas activas como método de promoción de salud. Para lo cual, se proponen las siguientes políticas:

- Los trabajadores deben realizar una pausa activa mínimo cada 3 horas, durante un mínimo de 15 minutos.
- Las pausas activas incluyen diversos tipos de actividades que pueden ser:
 - o Pausas activas físicas, como movimientos articulares o ejercicios respiratorios. Entre las actividades se puede sugerir específicamente: pararse del escritorio, caminar, subir o bajar escaleras, estirar las extremidades, mover el cuerpo.
 - o Pausas activas mentales, las cuales consisten en actividades cognitivas que involucran procesos mentales como la memoria o la atención.
 - o Pausas activas lúdicas, que promueven la participación grupal en diversas actividades que implican trabajo en grupo y habilidades sociales.
- Las pausas activas no deben necesariamente realizarse en conjunto, sino que pueden adaptarse a las necesidades de cada trabajador.
- Las pausas activas se deben fomentar por medio de campañas visuales donde se presenten ejercicios que sean fáciles de replicar y sugerencias de actividades.
- El jefe inmediato superior debe dar el ejemplo de realizar estos descansos y promover que su equipo también se tome estos espacios.

Los beneficios de las pausas activas han sido ampliamente investigados, los mismos se pueden observar en la salud física, mental y social del trabajador. Por una parte, realizar ejercicios y movimientos en el día incrementan la flexibilidad y mejoran la estructura muscular corporal (Arias & Ángel, 2017). Además, previenen la aparición de ciertas enfermedades cardiovasculares y musculares, mejorando el estado general de salud, la circulación, la flexibilidad y la postura (Cifuentes, Castro, Paz, Ortega & Sinisterra, 2018).

En segundo lugar, su efecto en la salud mental, también es positivo. Puesto que reduce el estrés laboral e incrementa la concentración y atención (Arias & Ángel, 2017). Esto lo logra ya que se ha encontrado que es difícil mantener la atención continua por largos periodos de tiempo. Por lo que se recomienda tener descansos esporádicos, lo cual permite enfocar de mejor manera la atención en los momentos de actividad laboral (Sierra, 2016). En este sentido, realizar pausas activas disminuye el esfuerzo por mantener la atención continua. De igual manera, mejora el estado de alerta, incrementa la productividad, la autoestima y la creatividad (Cifuentes, Castro, Paz, Ortega & Sinisterra, 2018).

Finalmente, en cuanto a la salud social, el realizar pausas activas trae consigo algunos beneficios. Por ejemplo, permite evidenciar a aquellos con competencias de liderazgo, que guían a sus compañeros en las actividades o proponen nuevas ideas. También genera un ambiente favorable lúdico, donde se permiten conexiones para el trabajo en equipo y se desarrollan habilidades sociales como empatía, comunicación, entre otras. Asimismo, promueve la integración social y el sentido de pertenencia al grupo (Cifuentes, Castro, Paz, Ortega & Sinisterra, 2018).

Promover el Deporte:

Al igual que las pausas activas, la promoción del deporte, se refiere a la promoción de prácticas más saludables para los trabajadores que incidan positivamente en su bienestar. Esta política en particular, tiene el objetivo de impactar tanto dentro como fuera del ámbito laboral, puesto que implica que el trabajador pertenece a una cultura organizacional saludable. Se proponen las siguientes pautas dentro de esta política:

- Promover que los trabajadores realicen actividades físicas.
 - o Organizar partidos de fútbol, volley u otros deportes entre los trabajadores de la empresa. Donde la empresa pueda premiar a los ganadores y a los participantes.
 - o Determinar rutas seguras donde los empleados puedan caminar de manera usual (por ejemplo, el restaurante de la oficina puede quedar a algunas cuerdas de la misma).
 - o Proponer la participación colectiva en actividades de la ciudad como caminatas o carreras organizadas por instituciones locales o por fines benéficos.
- Diseñar rutinas de movimiento para los trabajadores que pasan mucho tiempo sentados. Por ejemplo, promover el uso de escaleras en lugar de utilizar el ascensor; contestar las llamadas telefónicas de pie.

Las personas que realizan deporte tienen menos probabilidad de desarrollar enfermedades. Además, se ha encontrado un impacto positivo en la productividad para aquellas empresas donde se fomenta el deporte. Entre los beneficios para el trabajador que realiza actividades físicas, se puede enumerar: promueve las defensas del organismo, reduce el riesgo cardiaco, mejora la calcificación de los huesos, mejora la flexibilidad y permite la producción de serotonina que es una hormona del bienestar. Por otro lado, el realizar ejercicio disminuye la incidencia de ciertas enfermedades como la diabetes (Vargas Aguilera, 2015).

De igual manera, un beneficio es la promoción de hábitos saludables que se puedan replicar fuera del ámbito de la empresa. Por lo tanto, los trabajadores están más activos en su tiempo fuera de la empresa, lo cual repercute en su motivación, satisfacción y productividad (Arias & Ángel, 2017). Por otro lado, también se promueve la salud social de los trabajadores. Ya que se promueven espacios de interacción saludable entre compañeros, colegas y personal de diferentes áreas; donde se puede fomentar la cooperación, el trabajo en equipo y un buen ambiente laboral.

Adicionalmente, las personas que realizan deporte, desarrollan una serie de competencias personales y sociales, que posteriormente se pueden replicar en el ámbito laboral. Por ejemplo, dentro del deporte se debe ser recursivo, creativo, fomentar la participación e integración grupal. Todas estas habilidades pueden favorecer a aquellas personas que requieran hacer un trabajo en equipo, vinculando a diferentes áreas y conciliando para llegar a presentar un resultado más sólido (López-Cózar Navarro, Priede Bergamini & Juan, 2015).

Fomentar la Capacitación y el Desarrollo:

Esta política está directamente vinculada al área de Plan de Carrera, sin embargo no está limitada a la misma. Dentro del Plan Integral de Promoción de Salud Laboral, se busca fomentar prácticas saludables. La capacitación es definida como “el proceso para enseñar a los empleados nuevos o antiguos las habilidades básicas que necesitan para desempeñar su trabajo” (Dessler & Ayala, 2015; 294). Si bien, esta es una práctica común para las empresas que saben gestionar a sus empleados, las políticas que se presentan a continuación, están relacionadas específicamente a la salud laboral de los empleados; las cuales se deberían añadir a las prácticas y al repertorio de planes de capacitación dentro de la empresa.

Los planes de capacitación dentro de la empresa están presentados en algunos documentos que son:

- Planes Anuales de Capacitaciones.
- Planificación de Capacitaciones.

- Registro de Capacitación por Empleado.
- Requerimientos específicos de Capacitación.

Una vez reconocidas las necesidades de los trabajadores, se proponen los siguientes temas de capacitación, como se puede observar en la tabla 2.

Tabla 2. *Tabla de Propuesta de Capacitaciones de Promoción de Salud Laboral (Fuente: Elaboración propia).*

Tema de Capacitación:	Objetivos de la Capacitación:	Tiempo / Modalidad:
Ergonomía.	<p>Entender el concepto de ergonomía en el lugar de trabajo.</p> <p>Fomentar que el trabajador utilice los recursos de la oficina manera correcta, previniendo que surjan enfermedades musculo-esqueléticas.</p> <p>Aplicar el conocimiento adquirido en el lugar de trabajo.</p> <p>Capacitar al personal con respecto a las posturas correctas, usar la silla correcta, tener acceso a la iluminación adecuada, la manera de utilizar la computadora: cómo posar las manos, cómo colocar la computadora para no forzar las posiciones corporales.</p>	<p>2 horas.</p> <p>Presencial.</p>
Habilidades Sociales.	<p>Fomentar el potencial individual.</p> <p>Apoyar el trabajo en equipo y la integración social.</p> <p>Aplicar conceptos como inteligencia emocional.</p> <p>Diferenciar entre distintos estilos de comunicación.</p> <p>Aprender a escuchar.</p> <p>Desarrollar la asertividad.</p> <p>Desarrollar habilidades de prevención de conflictos y resolución de problemas.</p>	<p>20 horas.</p> <p>Presencial.</p>

<p>Liderazgo.</p>	<p>Apoyar para que las Jefaturas y Gerencias, desarrollen un mayor sentido de sí mismos para que promuevan la salud de los trabajadores por medio de su trato e interacción.</p> <p>Aprender herramientas idóneas para liderar a un equipo.</p> <p>Desarrollar habilidades en la toma de decisiones.</p> <p>Cultivar el arte de la delegación.</p> <p>Diferenciar entre distintos estilos de liderazgo.</p> <p>Entender cómo motivar a los demás.</p> <p>Conseguir herramientas acerca de la comunicación gerencial.</p>	<p>20 horas.</p> <p>Presencial.</p>
-------------------	--	-------------------------------------

En primer lugar, la capacitación en ergonomía traerá algunos beneficios en la salud física de los trabajadores. El enfoque clásico frente a los riesgos ergonómicos, ha sido preventivo al identificar los posibles riesgos que pueden estar presente en el ambiente laboral y gestionar medidas que minimicen la afectación de los mismos (Espín, Beltrán & Zambrano, 2018). Sin embargo, la estrategia actual, propone enfrentar el desconocimiento de los procedimientos ergonómicos directamente con capacitación (Sánchez Vidal, Pupo Ávila, Garrido Amable, Rodríguez Washington & Lozano Lefrán, 2016). Lo cual podría minimizar y prevenir los riesgos ergonómicos, promoviendo salud mediante el conocimiento.

En segundo lugar, la capacitación en habilidades sociales pretende promover la salud social, al enseñar una serie de herramientas para manejar situaciones sociales con mayor inteligencia emocional. Los estudios contemporáneos sugieren que los conocimientos técnicos no son suficientes para tener un desempeño alto en los diferentes puestos de trabajo. Para esto, se ha propuesto la capacitación en habilidades sociales, lo cual beneficia al generar relaciones satisfactorias. De igual manera, se logra aumentar la capacidad de empatía, de resolución de conflictos, de asertividad, negociación y escucha activa que son destrezas favorables en las relaciones interpersonales (Velo-Besio, Cuadra-Peralta, Gil-Rodríguez, Quiroz-Cornejo & Meza-Castro, 2015).

Finalmente, la capacitación en liderazgo para los altos mandos, también tiene el objetivo de incidir en la salud social de los trabajadores; tanto en quienes recibirán la capacitación, como en los trabajadores, que tendrán jefes con un estilo de liderazgo más acorde a sus necesidades. Puesto que las buenas prácticas de liderazgo generan beneficios en la salud y bienestar de los trabajadores, en el ambiente laboral y en su motivación (Peiró y Rodríguez, 2008).

Horario flexible de entrada y salida:

Los cambios sociales que se han dado en los últimos tiempos, como la inclusión laboral de la mujer, el aumento de la generación millennial en el campo laboral, los cambios y las nuevas propuestas en la tecnología, la internalización del trabajo, entre otros; han generado la necesidad de tener políticas de flexibilidad para los trabajadores. Esta política que se propone es incrementar la flexibilidad en el horario de entrada y de salida, a continuación se presentan más a detalle las condiciones de la misma:

- Promover una cultura organizacional que premie a los trabajadores por el cumplimiento de los objetivos y no por el tiempo que se encuentran dentro de la empresa.
- Evitar una cultura de “presentismo”.
- Dar ejemplo, desde las jefaturas.
- Permitir igualdad en la flexibilidad de horarios.
- Otorgar alternativas como el “home office” que permitan cumplir con los objetivos y las responsabilidades del cargo, y que a su vez fomenten una vida familiar.
- Desarrollar una mayor autonomía a los trabajadores para que ellos puedan tomar las decisiones en cuanto a su tiempo.
- Capacitar a los trabajadores acerca de cómo aprovechar mejor su tiempo y ser más eficientes en el cumplimiento de sus responsabilidades.
- Comprender las necesidades individuales de los trabajadores.

Los resultados que se esperan de esta política impactan positivamente al nivel de la salud mental y social de los trabajadores. Se ha encontrado que quienes tienen la posibilidad de flexibilidad horaria, tienen niveles altos de motivación y compromiso con la empresa (Rodríguez & Hernández, 2015). Esto se debe a que los trabajadores sienten autonomía y confianza por parte de la empresa, por lo tanto, sus acciones son coherentes para mantener este estatus y esta libertad. De igual manera, corporativamente, las empresas con estas políticas cuentan con índices inferiores de ausentismo laboral (García, 2011).

Otro beneficio importante, es mantener una conciliación laboral y personal. Lo cual beneficia en la salud mental y social, permitiendo al trabajador alcanzar un balance. Contrario a lo que se creía antes, trabajar por muchas horas, no necesariamente resulta productivo; más bien, el uso de pausas y descansos pueden incrementar la motivación y satisfacción al momento de enfocarse plenamente en el ámbito profesional. Finalmente, de acuerdo con Sena de Haro (2016), los beneficios de esta conciliación son el aumento de la productividad, el bienestar personal y la disminución de estrés laboral.

Campaña de comunicación:

En base a las políticas mencionadas, para que estas puedan ser replicadas y utilizadas, deben quedar plasmadas en el Manual de Acogida de la empresa. De igual manera, se debe realizar una campaña de comunicación para que los trabajadores actuales conozcan sus derechos y puedan ponerlos en práctica. Para lo cual se otorgan las siguientes recomendaciones:

- Procurar que todos los empleados estén informados de los beneficios que otorga la empresa para promover salud. Ya que de nada sirve un plan si no lo conocen, lo entienden y lo aprecian los trabajadores.
- Fomentar una clara introducción del Plan Integral, sus objetivos y sus beneficios a corto, medio y largo plazo.
- Utilizar medios visuales, correos y conversaciones continuas para normalizar estas actividades.
- Reconocer a las personas que cumplen con las propuestas, demostrando iniciativa y participación activa.
- Dar ejemplo desde los altos mandos en la adhesión al Plan Integral.

De igual manera, se basa del supuesto que la empresa cuenta ya con su Manual de Acogida, por lo tanto, se propone incluir una hoja adicional donde se especifiquen las políticas de cada una de las propuestas, como se evidencia en el Anexo 3. Las recomendaciones para esta hoja adicional, se describen a continuación:

- Incluir información clara y relevante acerca de la cultura organizacional que fomenta la salud y el bienestar de los trabajadores.
- Especificar que es el trabajador tan responsable de su salud como la empresa. Por lo tanto, si bien la empresa, puede ofrecer recursos, es importante que el trabajador los utilice y los aproveche para beneficiarse de un mayor estado de bienestar y salud.
- Incluir las políticas de promoción de salud y especificar la importancia de las mismas.

Fase 4: Métodos de Evaluación

Se debe evaluar a cada uno de los objetivos marcados y realizar un seguimiento hasta la consecución de los mismos. En cuanto al fomento de salud, no hay una fecha límite de antes y después que marque con exactitud a una persona sin salud y a una persona con salud. Por lo tanto, es importante comprender que la promoción de salud es una tarea continua. Además, son las empresas las responsables de seguir actualizándose en políticas que permitan promover la salud de sus trabajadores. Mientras que es responsabilidad de los trabajadores aprovechar las opciones que ofrece la empresa y adaptarlo a sus necesidades y requerimientos físicos.

Como mínimo se debe realizar una evaluación anual del plan presentado. Sin embargo, tras su implementación se debería realizar una primera evaluación después de los 3 meses para controlar posibles desviaciones y observar el efecto en los trabajadores, para realizar los ajustes necesarios que permitan el éxito del plan. No obstante, son diferentes los tiempos que requeriría la implementación y por ende el seguimiento según cada uno de los objetivos planteados. Lo cual se puede observar más a detalle en la tabla 3.

Tabla 3. Ejemplo de tabla para seguimiento de políticas. (Fuente: Elaboración propia).

OBJETIVO: Promover salud integral		Fecha Elaboración: jun-18	
Descripción: Desarrollar actividades que incrementen el movimiento de los trabajadores.		Plazo: 1 año	
Alcance: Promoción de estilos de vida saludable dentro y fuera de la oficina.			
Responsable: Técnico de Recursos Humanos			
Acciones	Duración	Evalua- ción	Resultados esperados
1. Pausas Activas	15 minutos cada 3 horas, durante todos los días laborales	12 semanas	Salud física: Incrementa la flexibilidad y mejora la estructura muscular corporal (Arias & Angel, 2017). Salud Mental: Reduce el estrés laboral e incrementa la concentración y atención (Arias & Ángel, 2017).
2. Promover el deporte	1 Evento cada 3 meses organizado por cada una de las áreas de la empresa	Anual	Salud física: Promover hábitos saludables fuera del ámbito de la empresa (Arias & Ángel, 2017). Salud Social: Permitir espacios de interacción saludable entre compañeros, colegas y diferentes áreas. Donde se pueda fomentar la cooperación, el trabajo en equipo y un buen ambiente laboral.

Los indicadores que se tomarán en cuenta para medir la efectividad del programa son:

1. Test ¿Trabaja usted en una compañía “sana y eficiente”? (Berger & Rosen, 1993).
2. Indicador de rotación 2018.
3. Indicador de ausentismo 2018.
4. Engagement.

En primer lugar, se realizará una comparación test-retest con la evaluación tomada antes de poner en marcha el programa, utilizando la prueba rápida de evaluación realizada por Berger y Rosen (1993), en la misma se espera que los resultados evidencien una mejora significativa en la percepción de salud laboral de los trabajadores. El mismo se realizará anualmente con el objetivo de mantener un track en las medidas que se han ido implantando. Además, de esta manera, se pueden tomar acciones correctivas para mejorar la imagen de la empresa y mejorar las condiciones en cuanto a salud laboral. El responsable de mantener este seguimiento es el área de recursos humanos, que anualmente debe presentar el seguimiento y el cumplimiento de los objetivos del Plan Integral.

En segundo lugar, se evaluará los índices de rotación y ausentismo, a comparación del año anterior antes de implementar estas políticas. Se esperaría ver una disminución significativa en ambos indicadores. De igual manera, es el área de recursos humanos quien lleva el control de estos indicadores y quienes deben presentar la evolución de los mismos.

Finalmente, es importante reconocer que la salud es un constructo no exacto. Por lo tanto, la valoración, la percepción y la satisfacción de los trabajadores, son factores que se deben tomar en cuenta para evaluar si el plan está funcionando correctamente. Además, un factor de medición importante para evaluar si el plan está funcionando adecuadamente es la ausencia de enfermedad o la disminución de la misma, lo cual se puede observar en los reportes de ausentismo por enfermedad, lo cual debería elaborarse por el área de recursos humanos.

Por lo tanto, el último método de evaluación para verificar si está funcionando adecuadamente el Plan Integral es el engagement. El cual fue definido como “un estado de ánimo positivo, satisfactorio y relacionado con el trabajo que se caracteriza por el vigor, la dedicación y la absorción” (Schaufeli, Salanova, Gonzales-Roma, & Bakker, 2002; 74). Para medir el engagement se utilizará el cuestionario UWES, por sus siglas en inglés es el Utrecht Work Engagement Scale (UWES), el cual fue desarrollado en Holanda por Schaufeli y Bakker (2003). Para el presente proyecto, se utilizó la versión traducida al español por Cuevas Rivera (2011).

El mismo ha sido validado en una población latinoamericana y ha demostrado fiabilidad con un amplio rango de trabajadores (Spontón, Medrano, Maffei, Spontón & Castellano, 2012). La razón por la cual se utilizará esta medida es porque el engagement está relacionado con factores de la Psi-

cología Organizacional Positiva, así como con constructos de bienestar. De esta manera, los resultados que arroje esta prueba, nos permitirán concluir, de la mano con los otros indicadores, el grado de efectividad de la implementación del Plan Integral.

Conclusiones y Discusión

Una persona pasa un promedio de 40 horas semanales en una empresa; el cual es un tiempo significativo que invierte en la misma. Es una realidad el hecho de que el trabajo puede traer consigo consecuencias negativas al afectar la salud y bienestar del trabajador. Lo que se evidencia con los índices de accidentes de trabajo y de enfermedades laborales, además, las condiciones laborales podrían servir como agravantes de problemas de salud ya existentes. Por lo tanto, resulta importante para una empresa invertir en la salud del trabajador.

Por muchos años hubo un mayor enfoque en curar enfermedades y prevenirlas, y en reducir los riesgos relacionados al ambiente laboral. Sin embargo, actualmente, la tendencia se ha modificado. Se puede determinar que al enfocarse en enfermedad o prevención, se está obteniendo una visión “negativa”, puesto que sus supuestos están consolidados en los riesgos y en las dificultades; si bien también propone estrategias para enfrentar a los mismos. Como resultado, un enfoque mucho más contemporáneo y actual, basado en la Psicología Organizacional Positiva y en el Modelo de las Organizaciones Saludables y Resilientes, propone la promoción de salud laboral, puesto que a largo plazo permite potenciar al individuo y obtener mejores resultados.



Figura 5. Representación del paso de la Salud Mental Ocupacional a través de los años (Fuente: Vázquez-Colunga et al., 2016).

Como se observa en la figura 5, la evolución del enfoque de salud ocupacional, ha pasado por un abordaje negativo, a uno mixto y actualmente el abordaje está inclinándose hacia un enfoque netamente positivo. Por lo que se separa y se diferencia la prevención de la promoción como dos conceptos opuestos y no como un continuo, como lo propuso la perspectiva mixta (Vázquez-Colunga et al., 2016). Es en este sentido, que se entiende que la promoción de salud tiene una visión global hacia el futuro, donde busca oportunidades de mejora y potenciar las capacidades del ser humano para llegar más lejos de lo que podría sin la intervención. Es decir, que la promoción de salud tiene como fundamento que el individuo “no está mal de salud”, pero podría estar mejor.

Como resultado de estas premisas, el presente trabajo presentó un Plan Integral de Recursos Humanos de Promoción de Salud Laboral para una empresa pyme del sector tecnológico. En los siguientes párrafos se evaluará si con la propuesta se cumplen los objetivos planteados inicialmente.

En primer lugar, uno de los objetivos es: “Proponer acciones específicas para mejorar y favorecer el bienestar general y la salud de los empleados en los tres ámbitos que abarca el mismo: físico, mental y social”.

Para lo cual se presentaron una serie de acciones específicas con recomendaciones puntuales para efectuar los mismos, desarrollando la influencia de estas acciones en el ámbito físico, mental y social, según aplicaba en cada uno de los casos. Las propuestas incluyeron: pausas activas, promoción del deporte, fomentar la capacitación y el desarrollo en temas como ergonomía, habilidades sociales y liderazgo, y respetar un horario flexible de entrada y salida. De igual manera, para cumplir las políticas y que estas puedan ser replicadas se propone su inclusión en el Manual de Acogida de la empresa y se propone realizar una campaña de comunicación para que los trabajadores conozcan y aprovechen estas nuevas iniciativas de la empresa.

En segundo lugar, otro objetivo es: “Mencionar los beneficios a corto y largo plazo que podría tener el Plan de Recursos Humanos de Promoción de Salud Laboral en la salud de los trabajadores de la empresa”.

En este sentido, son muchos los beneficios de promover la salud de los trabajadores. La salud de una persona engloba muchos aspectos por su incidencia en el individuo. La salud siendo entendida como un estado de bienestar físico, mental y social; y que no se mide únicamente por la ausencia de enfermedad. Por lo tanto, se puede entender el efecto de la misma por el contraste al enfocarse en los problemas que se pueden derivar de la falta de salud. Una persona que no está “mal” de salud, no implica necesariamente que está “bien de salud”. Este supuesto es muy importante para comprender con mayor claridad por qué se requiere cambiar la perspectiva y pasar de un modelo tradicional negativo a una perspectiva más humana, holística y visionaria.

Promover salud en los trabajadores es una acción que permite obtener beneficios tanto a nivel individual, como a nivel colectivo organizacional y a nivel de resultados, tal como expone el modelo HERO. Puesto que aquellas organizaciones que son saludables, cuentan con empleados, procesos y resultados saludables. La promoción de salud en el trabajo aumenta el bienestar físico, mental y las habilidades sociales en el trabajo (Kuoppala, Lamminpaa & Husman, 2008). En base a esto, se mencionarán aquellos beneficios a corto, mediano y largo plazo que se podrían esperar tras implementar el Plan Integral de Promoción de Salud.

Como primer punto, a nivel individual, son varios los beneficios que puede tener el trabajador que se encuentra en un entorno que promueve la salud y que a su vez es participante activo en llevar a cabo las acciones para su bienestar integral. Entre estos se puede comentar, que el trabajador puede tener mayor conciliación entre su vida personal y laboral, por lo tanto puede sentirse más satisfecho y motivado con la realización de su trabajo. De igual manera, un trabajador que tiene salud y que está en un ambiente donde se potencia su salud, puede tener estados de flujo (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000) que se refiere a un estado de profunda concentración y entrapamiento en las actividades que se realizan. Es decir que un trabajador con salud, puede disfrutar más y absorberse en la realización de su trabajo porque están las condiciones establecidas para que esto pueda darse.

De igual manera, como segundo punto, a nivel colectivo, los trabajadores se favorecen porque se promueve un buen ambiente laboral. Por lo tanto, hay cooperación, colaboración y facilidad de trabajo en equipo. Se puede observar que fluye más la comunicación entre los colaboradores y no hay obstrucciones ni distorsiones de la misma. Hay liderazgos honestos que permiten el desarrollo de sus colaboradores.

Finalmente, los beneficios para la empresa son mucho mayores y representan un ahorro en costos. Por ejemplo, la empresa se beneficia al tener menos rotación de personal y menores niveles de absentismo por enfermedad. Puesto que muchos trabajadores pueden pedir permiso, tomarse más vacaciones o faltar por temas relacionados a su salud en empresas que no son organizaciones saludables. Indirectamente, la empresa al invertir en programas de promoción de salud está invirtiendo también en trabajadores más productivos que dan mejores resultados, ya sea porque faltan menos o porque pueden concentrarse en su trabajo, en lugar de tener otras preocupaciones por su salud.

Asimismo, un beneficio importante para la empresa es la imagen que proyecta hacia el mercado. Puesto que unas políticas de salud bien diseñadas, atraen a clientes, proveedores y accionistas; así como a los futuros talentos que podrían integrarse a trabajar en la empresa. Por su parte, los trabajadores que están vinculados, tienen un sentido de pertenencia y compromiso; lo cual a su vez, impacta en su permanencia en la institución y disminuye el riesgo de las fugas de talento.

En tercer lugar, otro objetivo es: “Plantear un Plan de Recursos Humanos de Promoción de Salud Laboral que tenga un bajo costo en su aplicación y sea rentable para la empresa”.

Las políticas que se mencionaron en el plan tienen un costo bajo en su aplicación pues más que inversión en materiales, se propone la inversión de tiempo. Por ejemplo, en las pausas activas, en la promoción del deporte y en respetar un horario flexible para el trabajador. Estas acciones una vez iniciadas, se espera un retorno en inversión de tiempo, que impacte positivamente en la productividad, satisfacción y motivación laboral.

Sin embargo, una de las políticas más costosas son las que están relacionadas a capacitación y desarrollo, el cual se sugiere se introduzca dentro del presupuesto de capacitaciones anuales para los trabajadores. Otorgando una parte de este presupuesto a las capacitaciones técnicas y otra parte a habilidades blandas. De acuerdo con Yturalde (2017), en Estados Unidos de América, el presupuesto asignado para capacitación en el año 2017 fue de 90.6 billones de dólares. En empresas medianas la cifra promedio de inversión anual está en el 1.5 millones de dólares. No obstante, en países latinoamericanos, son las empresas grandes quienes más realizan inversión en la capacitación de sus empleados, frente a empresas medianas y pequeñas; si bien no se encontraron los presupuestos establecidos.

La capacitación en habilidades blandas, puede verse como un concepto más difícil de medir si se está invirtiendo o si la empresa no está obteniendo algo a cambio. Normalmente, para evaluar la efectividad de las capacitaciones se utiliza la siguiente fórmula: “horas hombre de capacitación = horas totales de capacitación / número de personas capacitadas” (Yturalde, 2017). No obstante, por el constructo, se puede proponer otra forma de evaluar la misma, como la satisfacción inicial después de la capacitación y su aplicación en su puesto de trabajo a partir de los 6 meses de recibida la capacitación. Finalmente, la literatura sugiere que “las habilidades socio-emocionales más fuertes están correlacionadas con resultados positivos en el empleo” (Fiszbein, Cumsille & Cueva, 2016; 14), lo cual incrementa la importancia que se le debe otorgar a estos temas en el ámbito profesional.

Como cuarto y último objetivo, se propuso lo siguiente: “Proponer un Plan de Recursos Humanos de Promoción de Salud Laboral que pueda ser replicado en empresas nacionales del mismo sector”.

Las propuestas mencionadas cuentan con políticas flexibles que permiten replicarlas en cualquier empresa, que cuente con cargos operativos que pasen un promedio de 8 horas diarias en la oficina. Su facilidad de replicabilidad también recae en que si se comunican de manera adecuada, los mismos empleados pueden realizarlas y tomar la iniciativa de llevarlas a cabo. No se requiere de

un alto seguimiento. Sin embargo, el compromiso y su persistencia, son los factores que permiten que se consigan los resultados y beneficios esperados en salud y bienestar.

¿Por qué es importante realizar este tipo de intervenciones en cargos operativos como se optó en esta propuesta? Porque son cargos que están iniciando y que se pueden potenciar para que en un futuro tomen mayores responsabilidades. Son ellos los que pueden y serán el futuro de la empresa. Además, las jefaturas y gerencias, generalmente, por su nivel de jerarquía, tienen mayores beneficios, que pueden incidir positivamente en su salud, por ejemplo, tienen mayor flexibilidad horaria, mayor autonomía y mayor claridad con los objetivos organizacionales. Si bien, seguramente también hay riesgos relacionados con su salud. Ellos son los que transmiten el plan de promoción de salud con su ejemplo. Por lo tanto, si el plan se implementa para cargos operativos, indirectamente también beneficia a las jefaturas y gerencias, puesto que estas áreas deben involucrarse y ser entes activos para la eficiencia de la puesta en práctica de la propuesta.

Sin embargo, hay algunas limitaciones del presente Plan Integral de Recursos Humanos de Promoción de Salud. Uno de ellos es la adhesión de los trabajadores a las propuestas. Puesto que si los trabajadores ven estos temas como una carga de trabajo adicional o un distractor de sus actividades diarias, podrían poner resistencia para no cumplir con las propuestas. En base a este punto, es muy importante la comunicación para que los trabajadores entiendan el por qué incluir estas prácticas y la necesidad de no descuidarlas. De igual manera, es importante que desde los altos mandos, se dé el ejemplo y se otorgue el tiempo adicional, entendiéndolo como una inversión de tiempo y no como una pérdida de tiempo. En caso contrario, se enviará un mensaje contradictorio al trabajador, quien podría evitar unirse a estas políticas.

Otra limitación que se puede mencionar de la propuesta, es que la misma está más enfocada en cargos operativos, y si bien se espera que tenga una incidencia en altos mandos, al requerir compromiso de su parte, podrían ser diferentes sus necesidades para promover su salud, así como puede ser diferente el grado de estrés al cual están expuestos.

Prospectiva y Recomendaciones

El presente Plan de Promoción de Salud Laboral fue únicamente teórico. Sin embargo, el plan presentado tiene el potencial de ser aplicado e implementado en la empresa pyme. Por lo tanto, se podría recomendar que se lleven a cabo las acciones planteadas, en especial, debido a su bajo costo en aplicación. Los modelos de objetivos que se pueden encontrar en el Anexo 1, donde se presentan ideas de planes de acción que cuentan con el responsable, la duración y los resultados esperados de la implementación de los mismos.

Además, el Plan de Promoción de Salud Laboral cuenta con un plan de seguimiento para poder corregir las desviaciones y con esto, alcanzar de una manera más eficiente los objetivos planteados. Puesto que los entornos son cambiantes y se espera poder responder a las necesidades individuales, organizacionales y sociales. La tecnología, la globalización y la internalización pueden ser factores que impulsen rápidamente al cambio. Sin embargo, al ser este un plan destinado a empresas pyme, podría resultar beneficioso puesto que generalmente las mismas tardan más tiempo en adaptarse a las necesidades del entorno.

De igual manera, el Plan de Promoción de Salud Laboral es un plan que tiene acciones específicas y que se basan en investigaciones de más de 10 años, por lo tanto, se espera que tenga buenos resultados. Sin embargo, en cuanto a investigación, se sugiere realizar un test ante y post de la aplicación del programa. Sobre todo, para validar los efectos reales sobre la salud de los trabajadores una vez implementado el plan. Las herramientas deben estar verificadas para ser lo más objetivas y arrojar resultados que permitan una visión más clara de los efectos del mismo. Como resultado, el programa podría ser evaluado en una duración de 3 a 5 años para poder discutir acerca de los beneficios del programa y compararlo con otros que podrían encontrarse en el mercado.

Finalmente, se recomienda que las empresas continúen su enfoque de promoción de salud versus un enfoque de prevención. En realidad, hay muchos autores quienes discuten que ambos enfoques van de la mano. Inclusive existen regulaciones que obligan a la empresa a responder frente a ciertos riesgos inminentes o plausibles. También es cierto que no se debe descuidar la promoción de salud por buscar entornos más enriquecedores, potenciar los atributos y desarrollar al trabajador en búsqueda de mejores y mayores resultados continuos. Para esto el ambiente debe promover este crecimiento con políticas de salud y de bienestar.

Bibliografía

- Acevedo González, K., & Yáñez Contreras, M. (2016). Costos de los accidentes laborales: Cartagena-Colombia, 2009-2012. *Ciencias Psicológicas*, 10(1), 31-41.
- Acoso laboral en el país se refleja en 347 denuncias. (2017). *El Telégrafo*. Extraído el 28 de mayo del 2018 desde <<https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/sociedad/6/acoso-laboral-en-el-pais-se-refleja-en-347-denuncias>>
- Acosta Antognoni, H., Torrente Barberá, P., Llorens Gumbau, S., & Salanova Soria, M. (2013). Prácticas organizacionales saludables: un análisis exploratorio de su impacto relativo sobre el engagement con el trabajo. *Revista Peruana de Psicología y Trabajo Social*, 2(1), 107-120.
- Acosta, H., Cruz-Ortiz, V. M., Salanova, M., & Llorens, S. (2015). Organizaciones saludables: Analizando su significado desde el Modelo HERO. *Revista de Psicología Social*, 30, 323-350.
- Álvarez, R. (2013). La psicología organizacional positiva y la mejora organizacional. *Revista éxito empresarial*, 227(1), 1-3.
- Arias, C., & Ángel, M. (2017). La higiene postural y pausas activas en trabajadores inactivos. *Universidad Nacional de Chimborazo*, 2017, 1-44.
- Arocena, F. A. L., Ceballos, J. C. M., & Rezola, J. M. G. (2014). Propuesta de un modelo para evaluar el bienestar laboral como componente de la salud mental. *Psicología y salud*, 16(1), 87-92.
- Bakker, A. B., & Derks, D. (2010). Positive occupational health psychology. In S. Leka & J. Houdmont (Eds.), *Occupational health psychology* (pp. 194-224). Wiley-Blackwell.
- Benavides, F. G., Delclós, J., & Serra, C. (2017). Estado de bienestar y salud pública: el papel de la salud laboral. *Gaceta Sanitaria*, 32(4), 377-380.
- Berger, L. & Rosen, R. (1993). Test 1. *Cómo lograr una empresa sana: ocho estrategias para el desarrollo del personal*, pp. 47-48. Ediciones Granica: Barcelona.
- Blanch, J., Gil, F., Antino, M., & Rodríguez-Muñoz, A. (2016). Modelos de liderazgo positivo: marco teórico y líneas de investigación. *Papeles del psicólogo*, 37(3), 170-176.

- Campbell, D. (2014). Smoking breaks at work cost British businesses £8.4bn a year, study finds. *The Guardian*. Extraído el 11 de junio del 2018 desde <<https://www.theguardian.com/society/2014/mar/03/smoking-breaks-cost-businesses-british-heart-foundation>>
- Cardoso, M., Fornés-Vives, J., & Gili, M. (2016). Implicaciones del hostigamiento psicológico (mobbing) sobre los testigos: Un estudio observacional en enfermería. *Enfermería Global*, 15(42), 303-312.
- Casallas, M. I. R., & Sánchez, F. P. (2015). Los costos de la enfermedad laboral: revisión de literatura. Facultad Nacional de Salud Pública: *El escenario para la salud pública desde la ciencia*, 33(2), 218-227.
- Casas, S. B., & Klijn, T. P. (2006). Promoción de la salud y su entorno laboral saludable. *Rev Latino-am Enfermagem*, 14(1), 136-41.
- Chlaepfer-Pedrazzini, L., & Infante-Castañeda, C. (1990). La medición de salud: perspectivas teóricas y metodológicas. *Salud pública de México*, 32(2), 141-155.
- Cifuentes, J. R. C., Castro, Y. F. C., Paz, C. A. G., Ortega, J. M. R., & Sinisterra, D. T. V. (2018). La primera riqueza es la salud rompe la rutina, dedícate a tu bienestar realizando una pausa activa con Terapia Ocupacional. *Boletín*, 5 (1), 67-69.
- Cuevas Rivera, F. (2011). *Evaluación del engagement en empleados de una empresa comercial* (Doctoral dissertation, Universidad Autónoma de Nuevo León).
- Dessler, G., & Ayala, L. E. P. (2015). Capacitación y desarrollo. *Administración de recursos humanos*, 291-420. Pearson educación: México D.F.
- Espín, C., Beltrán, M. L. E., & Zambrano, L. (2018). Evaluación de riesgos ergonómicos y su incidencia en la salud de los trabajadores del Gad parroquial rural Alluriquín. *Revista Boletín Redipe*, 7(2), 166-173.
- Extremera, N., Bravo, M., & Durán, A. (2016). De los riesgos psicosociales a la Psicología Organizacional Positiva: hacia un enfoque más integrador en Psicología del Trabajo y de las Organizaciones. *Encuentros en psicología social*, 6, 152-170.
- Fiszbein, A., Cumsille, B., & Cueva, S. (2016). La capacitación laboral en América Latina. *Inter-American Dialogue / Laureate International Universities*, 1, 1-32.

- García, A. (2011). Problemática multifactorial del absentismo laboral, el presentismo y la procrastinación en las estructuras en que se desenvuelve el trabajador. *Medicina y Seguridad del Trabajo*, 57(223), 111-120.
- García, J. C. (2009). Promoción de la salud en los lugares de trabajo: una oportunidad por desarrollar. *Boletín del Observatorio en Salud*, 2(5), 12-23.
- Gil-Monte, P. R. (2012). Riesgos psicosociales en el trabajo y salud ocupacional. *Revista Peruana de Medicina Experimental y Salud Pública*, 29, 237-241.
- Goleman, D. (2012). Inteligencia emocional. Editorial Kairós.
- Gómez García, A. R., Bermúdez, S., & Pablo, R. (2015). Incidencia de accidentes de trabajo declarados en Ecuador en el período 2011-2012. *Ciencia & trabajo*, 17(52), 49-53.
- Gracia, F. J., Silla, I., Peiró, J. M., & Fortes-Ferreira, L. (2006). El estado del contrato psicológico y su relación con la salud psicológica de los empleados. *Psicothema*, 18(2), 256-262.
- Hespanhol Bernardo, M., Aparecida de Souza, H., Garrido Pinzón, J., & Alessandro Kawamura, E. (2015). Salud mental relacionada con el trabajo: desafíos para las políticas públicas. *Universitas Psychologica*, 14(5), 1613-1624.
- Hoffmeister, L., Vidal, C., Vallebuona, C., Ferrer, N., Vásquez, P., & Núñez, G. (2014). Factores asociados a accidentes, enfermedades y ausentismo laboral: análisis de una cohorte de trabajadores formales en Chile. *Ciencia & trabajo*, 16(49), 21-27.
- Hoyos Sepúlveda, S. P. & Mesa Agudelo, N.C. (2015). Teletrabajo: reflexiones y panorama. *Revista Reflexiones y Saberes*, 3(4) 39-47.
- INEC. (2018). *Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo*. Extraído el 10 de agosto del 2018 desde <<http://www.ecuadorencifras.gob.ec/empleo-junio-2018/>>
- Jarman, L., Martin, A., Venn, A., Otahal, P., & Sanderson, K. (2015). Does workplace health promotion contribute to job stress reduction? Three-year findings from Partnering Healthy @ Work. *BMC Public Health*, 15(1), 1293-1303.
- Kuoppala J., Lamminpaa A., & Husman P. (2008). Work health promotion, job well-being, and sickness absences—a systematic review and meta-analysis. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 50(11), 1216-27.

- Le Fevre, M., Matheny, J., & Kolt, G. S. (2003) Eustress, distress, and interpretation in occupational stress. *Journal of Managerial Psychology*, 18(7), 726-744.
- Lluch Canut, M. (1999). Construcción de una escala para evaluar la salud mental positiva. *Universidad de Barcelona*, 1999, 1-308.
- López-Cózar Navarro, C., Priede Bergamini, T., & Juan, A. (2015). La empresa social: experiencias innovadoras a través del deporte. *Revista de Estudios Cooperativos*, 119, 107-131.
- Martín, P., Salanova, M., & Peiró, J. M. (2003). El estrés laboral: ¿un concepto cajón-de- sastre? *Proyecto Social*, 10(11), 167-186.
- Ministerio del Trabajo (2018). Seguridad y Salud en el Trabajo. *Online*. Extraído el 1 de julio del 2018 desde <<http://www.trabajo.gob.ec/seguridad-y-salud-en-el-trabajo/>>
- Moreno, M. P., Bermúdez, D., Beltrán, C. A., Castellanos, J. P., Salinas, E. F., & Pérez, G. A. (2014). Prevalencia de estrés y burnout en los trabajadores de la salud en un hospital ambulatorio. *Psicología y Salud*, 13(1), 47-52.
- Moreno Jiménez, B. (2011). Factores y riesgos laborales psicosociales: conceptualización, historia y cambios actuales. *Medicina y Seguridad del Trabajo*, 57, 4-19.
- Muñoz, C. O., Restrepo, D., & Cardona, D. (2016). Construcción del concepto de salud mental positiva: revisión sistemática. *Revista Panamericana de Salud Pública*, 39(3), 166-173.
- Nienhaus, A., Drechsel-Schlund, C., Schambortski, H., & Schablon, A. (2016). Violence and discrimination in the workplace. The effects on health and setting-related approaches to prevention and rehabilitation. *Bundesgesundheitsblatt, Gesundheitsforschung, Gesundheitsschutz*, 59(1), 88-97.
- Nieto, J. (2014). Enfermedades laborales, una pandemia que requiere prevención. *Medicina y seguridad del trabajo*, 60(234), 1-3.
- Nieves-Lahada, Y. (1999). El empowerment y su presencia en el componente enfoque al empleado. Estudio de un caso. *Ciencias de la Información*, 30(1), 47-53.
- Obando Mejía, I. A., Calero Morales, S., Carpio Orellana, P., & Fernández Lorenzo, A. (2017). Efecto de las actividades físicas en la disminución del estrés laboral. *Revista Cubana de Medicina General Integral*, 33(3), 342-351.

- Organización Internacional del Trabajo. (2015). Tendencias mundiales sobre accidentes del trabajo y enfermedades profesionales. *Online*. Extraído el 16 de mayo del 2018 desde <http://www.ilo.org/legacy/english/osh/es/story_content/external_files/fs_st_1-ILO_5_es.pdf>
- Organización Internacional del Trabajo (2018). Workplace well-being. ILO. *Online*. Extraído el 1 de julio del 2018 desde <http://www.ilo.org/safework/areasofwork/workplace-health-promotion-and-well-being/WCMS_118396/lang--en/index.htm>
- Organización Mundial de la Salud. (2013). Salud Mental: un estado de bienestar. *Online*. Extraído el 16 de mayo del 2018 desde <http://www.who.int/features/factfiles/mental_health/es/>
- Organización Mundial de la Salud. (2017). Salud mental en el lugar de trabajo. *Online*. Extraído el 15 de mayo del 2018 desde <http://www.who.int/mental_health/in_the_workplace/es>
- Organización Panamericana de la Salud & Organización Mundial de la Salud (2000). Estrategia para el fortalecimiento de la promoción de la salud en los lugares de trabajo en América Latina y el Caribe. Anexo 6. Relatoría Taller Estrategia de promoción de la salud en los trabajadores en América Latina y el Caribe. *Online*. Extraído el 9 de julio del 2018 desde <http://www.who.int/occupational_health/regions/en/oehpromocionsalud.pdf>
- Osca, A., López Araujo, B., Bardera, P., Uríen, B., Díez, V., & Rubio, C. (2014). Riesgos psicosociales y accidentabilidad laboral: investigación y propuestas de actuación. *Papeles del psicólogo*, 35(2), 138-143.
- Pando Moreno, M., Aranda Beltrán, C., Salazar Estrada, J. G., & Torres López, T. M. (2016). Prevalencia de violencia psicológica y acoso laboral en trabajadores de Iberoamérica. *Enseñanza e Investigación en Psicología*, 21(1), 39-45.
- Parra, M. (2003). *Conceptos básicos en salud laboral*. Santiago de Chile: Oficina Internacional del Trabajo, OIT.
- Peiró, J. M., & Rodríguez, I. (2008). Estrés laboral, liderazgo y salud organizacional. *Papeles del Psicólogo*, 29(1), 68-82.
- Pérez Bilbao, J., & Nogareda Cuixart, C. (1998). NTP 489: Violencia en el Lugar de trabajo. *Instituto Nacional de seguridad e higiene en el trabajo. Ministerio de trabajo y asuntos sociales*. Extraído el 9 de julio del 2018 desde <http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/FichasTecnicas/NTP/Ficheros/401a500/ntp_489.pdf>

- Rodríguez, L. G. A., & Hernández, R. L. (2015). Bases teóricas del conflicto trabajo-familia. *Revista de Psicología Universidad de Antioquia*, 7(1), 185-198.
- Rosario-Hernández, E., & Millán, L. R. (2016). Consecuencias psicológicas del mobbing: estudio empírico de las consecuencias psicológicas del mobbing en una muestra de empleados en Puerto Rico. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 30(2), 183-199.
- Salanova, M., Llorens, S., Cifre, E., y Martínez, I. M. (2012). We need a HERO! Towards a validation of the Healthy & Resilient Organization (HERO) Model. *Group & Organization Management*, 37, 785-822.
- Salanova, M., Llorens, S., & Martínez, I. M. (2016). Aportaciones desde la Psicología Organizacional Positiva para desarrollar organizaciones saludables y resilientes. *Papeles del Psicólogo*, 37(3), 177-184.
- Salanova, M., Martínez, I. M., & Llorens, S. (2014). Una mirada más “positiva” a la salud ocupacional desde la psicología organizacional positiva en tiempos de crisis: aportaciones desde el equipo de investigación WoNT. *Papeles del Psicólogo*, 35(1), 22-30.
- Sánchez González, E., & Fernández Hernández, F. (2016). Occupational productivity lose due to tobacco dependence. *Revista Cubana de Salud y Trabajo*, 17(2), 57-60.
- Sánchez Vidal, G., Pupo Ávila, L., Garrido Amable, O., Rodríguez Washington, N., & Lozano Lefrán, A. (2016). Promoción de salud en puestos de trabajo de visualización de pantallas. *Revista Cubana de Medicina General Integral*, 32(3), 1-11.
- Schaufeli, W. & Bakker, A. (2003). Utrecht Work Engagement Scale. Holanda: Utrecht University.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., Gonzales-Roma, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71-92
- Schulte, B. (2015). Health experts have figured out how much time you should sit each day. *The Washington Post*. Extraído el 27 de mayo del 2018 desde <https://www.washingtonpost.com/news/wonk/wp/2015/06/02/medical-researchers-have-figured-out-how-much-time-is-okay-to-spend-sitting-each-day/?linkId=14690408&noredirect=on&utm_term=.e825d82f5907>
- Seligman, M. E. P., y Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive Psychology: An Introduction. *American Psychologist*, 55, 3-6.

- Sena de Haro, C. (2016). *Organizaciones saludables*. (Tesis de Maestría). Universidad Miguel Hernández, España.
- Sierra, E. B. F. (2016). Proceso de la atención y su implicación en el proceso de aprendizaje. *Revista Didáctica y Educación*, 7 (3), 177-186. ISSN 2224-2643.
- Spontón, C., Medrano, L. A., Maffei, L., Spontón, M., & Castellano, E. (2012). Validación del cuestionario de Engagement UWES a la población de trabajadores de Córdoba, Argentina. *Liberabit*, 18(2), 147-154.
- UGT Andalucía. (2009). Guía de prevención de Riesgos psicosociales en el trabajo. *Departamento de Asistencia Técnica para la Prevención de Riesgos Laborales*. Extraído el 26 de mayo del 2018 desde <http://portal.ugt.org/saludlaboral/publicaciones_new/files_riesgospsicosocialesand/publication.pdf>
- Vargas Aguilera, L. S. (2015). *Actividad física diaria: Un factor que influye positivamente en el bienestar y salud de los trabajadores y la productividad empresarial*. Tesis de pregrado. Universidad Militar Nueva Granada, Colombia.
- Van Gordon, W., Shonin, E., Zangeneh, M., & Griffiths, M. D. (2014). Work-related mental health and job performance: can mindfulness help?. *International Journal of Mental Health and Addiction*, 12(2), 129-137.
- Vázquez-Colunga, J. C., et al. (2016). Nivel de salud mental positiva ocupacional en profesores universitarios. *Revista Educ@rmos*, 6(22-23), 135-148.
- Veloso-Besio, C., Cuadra-Peralta, A., Gil-Rodríguez, F., Quiroz-Cornejo, A., & Meza-Castro, S. (2015). Capacitación en trabajadores: impacto de un programa, basado en psicología positiva y habilidades sociales, en satisfacción vital, satisfacción laboral y clima organizacional. *Inter-ciencia*, 40(11), 736-743.
- Vicente-Herrero, M. T., Alberich, J. I. T., García, L. C., Gómez, J. I., García, M. J. T., Garrido, J. A., ... & Buedo, V. E. (2016). Trabajo nocturno y salud laboral. *Revista Española de Medicina Legal*, 42(4), 142-154.
- Yturralde, E. (2017). Plan de capacitación. *Plan de capacitación*. Extraído el 19 de agosto del 2018 desde <<http://www.plandecapacitacion.com/>>

Anexo 1: Test ¿Trabaja usted en una compañía “sana y eficiente”?

El siguiente Test fue desarrollado por Berger y Rosen (1993).

Instrucciones:

Esta es una lista de las características más frecuentes en una compañía eficiente. Considere hasta qué punto usted piensa que cada aseveración es válida para su compañía. Remítase a su grupo de trabajo habitual como referencia.

1	2	3	4	5
Nunca	Rara vez	De vez en cuando	A menudo	Siempre

1. Los empleados aportan su opinión en las decisiones.
2. El personal disfruta con el trabajo.
3. Las comunicaciones de la compañía son claras y oportunas.
4. Los empleados son tratados con imparcialidad.
5. Los trabajadores consiguen los recursos que necesitan para cumplir sus tareas.
6. Se valora y se notifica a los empleados por su buen rendimiento.
7. Se mantiene informado al personal acerca de lo que ocurre en la compañía.
8. Los empleados administran el peso de sus tareas.
9. La compañía se preocupa por la calidad y el servicio.
10. Los empleados están satisfechos con los beneficios que le brinda la compañía.
11. Las políticas son bastante flexibles como para tomar en cuenta las necesidades del personal y sus familias.
12. Los esfuerzos individuales y de equipo son recompensados.
13. Los empleados ocupan más tiempo en producir que en reclamar.
14. La compañía maneja bien los cambios y las crisis.
15. Las diferencias personales de estilo de vida y cultura son estimadas.
16. Hay oportunidades de aprender y lograr ascensos en la carrera.
17. Hay un espíritu de camaradería y entusiasmo en el trabajo.
18. Los problemas se comparten abiertamente y se resuelven en equipo.
19. Salud y seguridad son prioridades.
20. La compañía considera a los recursos humanos como una inversión y no como un coste.

Cuántos puntos obtuvo en su respuesta.

85-100	Empresa con prácticas “sanas”.
50-85	La empresa tiene algunas prácticas nocivas y otras sanas, existen posibilidades de mejoramiento.
20-50	Empresa con prácticas “nocivas”.

Anexo 2: Test Engagement (UWES)

El siguiente test es conocido por sus siglas en inglés como Utrecht Work Engagement Scale (UWES), el cual fue desarrollado en Holanda por Schaufeli y Bakker (2003). Para el presente proyecto, se utilizó la versión traducida al español por Cuevas Rivera (2011).

Instrucciones:

Las siguientes preguntas se refieren a sentimientos de las personas en el trabajo.

0	1	2	3	4	5	6
Nunca	Casi nunca	Algunas veces	Regularmente	Bastantes veces	Casi siempre	Siempre
Ninguna vez	Pocas veces al año	Una vez al mes o menos	Pocas veces al mes	Una vez por semana	Pocas veces por semana	Todos los días

1. En mi trabajo me siento lleno de energía
2. Mi trabajo tiene sentido y propósito
3. El tiempo vuela cuando estoy trabajando
4. Soy fuerte y vigoroso en mi trabajo
5. Estoy entusiasmado con mi trabajo
6. Cuando estoy trabajando olvido todo lo que pasa alrededor de mi
7. Mi trabajo me inspira
8. Cuando me levanto por las mañanas tengo ganas de ir a trabajar
9. Soy feliz cuando estoy absorto en mi trabajo
10. Estoy orgulloso del trabajo que hago
11. Estoy inmerso en mi trabajo
12. Puedo continuar trabajando durante largos periodos de tiempo
13. Mi trabajo es retador
14. Me dejo llevar por mi trabajo
15. Soy muy persistente en mi trabajo
16. Me es difícil “desconectar” del trabajo
17. Incluso cuando las cosas no van bien, continúo trabajando

Anexo 3: Propuesta para el Manual de Acogida

Bienvenido / Bienvenida,

Estamos contentos de dar la bienvenida a nuestro equipo, a un profesional que nos apoyará en el desarrollo de sus funciones. De igual manera, queremos comentarte rápidamente algunas políticas para que puedas familiarizarte y conocernos un poco más.

Nosotros somos una empresa que valora mucho la salud y el bienestar del trabajador. El bienestar cuenta con tres elementos: la salud física, mental y social y no se limita a ser la ausencia de enfermedad, de acuerdo con la OMS. Recuerda que es el trabajador tan responsable de su salud, como la empresa. Por lo tanto, si bien la empresa, puede ofrecer recursos, es importante que tu los utilices y los aproveches para beneficiarte de un mayor estado de bienestar y salud.

Por lo tanto, para promover la salud de nuestros trabajadores, hemos propuesto las siguientes políticas:

Pausas Activas:

- Los trabajadores deben realizar una pausa activa mínimo cada 3 horas, durante un mínimo de 15 minutos.
- Las pausas activas incluyen diversos tipos de actividades que pueden ser:
 - Pausas activas físicas, como movimientos articulares o ejercicios respiratorios. Entre las actividades se puede sugerir específicamente: pararse del escritorio, caminar, subir o bajar escaleras, estirar las extremidades, mover el cuerpo.
 - Pausas activas mentales, las cuales consisten en actividades cognitivas que involucran procesos mentales como la memoria o la atención.
 - Pausas activas lúdicas, que promueven la participación grupal en diversas actividades que implican trabajo en grupo y habilidades sociales.
- Las pausas activas no deben necesariamente realizarse en conjunto, sino que pueden adaptarse a las necesidades de cada trabajador.
- Las pausas activas se fomentan por medio de campañas visuales donde se presenten ejercicios que sean fáciles de replicar y sugerencias de actividades.

Promover el Deporte:

- Se promueve que los trabajadores realicen actividades físicas.

- Se organizan partidos de fútbol, volley u otros deportes entre los trabajadores de la empresa. Donde la empresa premia a los ganadores y a los participantes.
- Encontrarás rutas seguras donde caminar de manera usual.
- Se propone la participación colectiva en actividades de la ciudad como caminatas o carreras organizadas por instituciones locales o por fines benéficos.
- Busca alternativas para no estar mucho tiempo de manera estatico sentado o de pie
 - Utiliza las escaleras en lugar del ascensor.
 - Contesta las llamadas telefónicas de pie.
 - En lugar de usar el correo, acércate a la persona con quien deseas comunicarte.

Fomentar la Capacitación y el Desarrollo en temas tales como:

- Ergonomía.
- Habilidades sociales.
- Liderazgo.

Horario flexible de entrada y salida:

- Nuestra cultura organizacional premia a los trabajadores por el cumplimiento de los objetivos y no por el tiempo que se encuentran dentro de la empresa.
- Evitamos una cultura de “presentismo”.
- Otorgamos alternativas como el “home office” que permiten cumplir con los objetivos y las responsabilidades del cargo, y a su vez fomentan una vida familiar.
- Desarrollamos una mayor autonomía a los trabajadores para que ellos puedan tomar las decisiones en cuánto a su tiempo.
- Capacitamos a los trabajadores acerca de cómo aprovechar mejor su tiempo y ser más eficientes en el cumplimiento de sus responsabilidades.
- Comprendemos las necesidades individuales de los trabajadores.

Campaña de comunicación:

- Procuramos que todos los empleados estén informados de los beneficios que otorga la empresa para promover salud. Ya que de nada sirve un plan si no lo conocen, lo entienden y lo aprecian.
- Encontrarás afiches y correos con los beneficios a corto, medio y largo plazo de estas actividades.
- Se reconoce a las personas que cumplen con las propuestas, demostrando iniciativa y participación activa.