



UNCUYO
UNIVERSIDAD
NACIONAL DE CUYO

FCE
FACULTAD DE
CIENCIAS ECONÓMICAS

Carrera: Licenciatura en Administración

MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD DE VIDA LABORAL MEDIANTE LA ACTIVIDAD FÍSICA

Trabajo de investigación

Por

Moyano, Ona Delfina

N° Reg: 28703

onamoyano@gmail.com

Profesor Director

Villegas Analía

Mendoza 2020

Tabla de contenido

RESÚMEN TÉCNICO.....	4
INTRODUCCIÓN.....	5
CAPÍTULO I.....	7
CALIDAD DE VIDA LABORAL.....	7
1. DEFINICIONES	7
2. DIMENSIONES DE LA CALIDAD DE VIDA LABORAL.	10
A. RELACIONES INTERPERSONALES	13
B. COMUNICACIÓN	14
C. ESTRÉS	18
D. AUSENTISMO	21
3. CONCLUSIONES	24
CAPÍTULO II.....	26
ACTIVIDAD FÍSICA.....	26
1. DEFINICIÓN.....	26
2. BENEFICIOS GENERALES DE LA ACTIVIDAD FÍSICA	27
A. BENEFICIOS FISIOLÓGICOS	27
B. BENEFICIOS PSICOLÓGICOS	28
C. BENEFICIOS SOCIALES.....	28
3. LA ACTIVIDAD FÍSICA Y LA CALIDAD DE VIDA LABORAL	29
A. ACTIVIDAD FÍSICA, ESTRÉS Y AUSENTISMO	29
B. ACTIVIDAD FÍSICA, RELACIONES INTERPERSONALES Y COMUNICACIÓN 31	
4. CONCLUSIONES	33
CAPÍTULO III.....	36
EMPRESAS SALUDABLES	36
1. ORGANIZACIONES DE REFERENCIA.....	36
A. MAPFRE.....	36
B. TOYOTA	37

C.	MAHOU SAN MIGUEL	39
D.	NESTLÉ.....	40
E.	UNILEVER	41
2.	RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIA	43
3.	CONCLUSIONES	45
CAPÍTULO IV		47
ANÁLISIS DE RESULTADOS.....		47
1.	ENCUESTAS Y ENTREVISTAS	47
2.	EMPRESAS ENCUESTADAS	48
A.	YPF	48
B.	PRICE WATERHOUSE & CO. ARGENTINA (PwC).....	48
C.	MOVISTAR.....	49
3.	RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS	49
4.	RESULTADOS DE LAS ENTREVISTAS	64
A.	ENTREVISTA A ENCARGADA DE RECURSOS HUMANOS	65
B.	ENTREVISTA A PROFESORA DE YOGA	66
5.	CONCLUSIONES	68
CONCLUSIONES.....		70
BIBLIOGRAFIA CONSULTADA.....		76
ANEXO A		81
ANEXO B		87
ANEXO C		88

RESÚMEN TÉCNICO

La Calidad de Vida Laboral es un factor importante para las empresas, y un método para mantenerla en un nivel alto es aplicar un programa de actividad física para los empleados. El presente trabajo propone determinar cuál es la relación entre realizar actividad física dentro del lugar de trabajo durante la jornada laboral, y los niveles de ausentismo, estrés, la calidad de las comunicaciones y de las relaciones interpersonales.

Mediante una investigación descriptiva de enfoque cuanti-cualitativo, se recolectó información sobre el tema. Los datos fueron recolectados mediante una encuesta a trabajadores de YPF S.A., Price Waterhouse & Co y Movistar que realizan actividad física en el trabajo. Las mismas se realizaron en el mes de julio de 2020 en Mendoza contenían preguntas sobre cada una de las dimensiones mencionadas. Por otro lado, se realizaron encuestas a personas de interés para recabar información complementaria.

Los resultados obtenidos indican que, en primer lugar, no influye si la empresa es grande o pequeña, pública o privada, tampoco si es productora o de servicios, si los miembros de la misma realizan una actividad física, sea esta de relajación o más enérgica, verán que su Calidad de Vida Laboral mejora. Además se concluye que los trabajadores perciben esta mejora con distinta intensidad según la dimensión que se trate. La principal mejora que notan es en el nivel de estrés, seguido por las dimensiones comunicación y relaciones interpersonales, que están altamente relacionadas, y por último los trabajadores notan un cambio en el ausentismo, pero en una proporción más leve.

Palabras clave: Calidad de Vida Laboral, Actividad Física, comunicación, relaciones interpersonales, estrés, ausentismo.

INTRODUCCIÓN

Cada vez se le da más importancia al personal de las organizaciones, ya que son una parte clave para lograr los objetivos de las mismas, es por esto que se realizan grandes esfuerzos para hacerlos sentir parte de una unidad, mantenerlos enfocados y motivados para aumentar la productividad. Muchas veces los caminos que se buscan para fidelizar a los miembros son mayormente monetarios, pero no hay que dejar de lado la salud de los mismos, es entonces cuando la Calidad de Vida Laboral cobra protagonismo.

Son muchos los estudios que demuestran la importancia de la Calidad de Vida Laboral en los empleados. No hay dudas al pensar que un aumento en ésta ayudará a que los trabajadores se sientan conformes con sus empleos y motivados, lo que se traduce en una mejora de la organización en general, por lo que es importante conocer distintos métodos para tener un alto nivel de CVL. En el presente trabajo, se pretende demostrar que se puede mejorar la Calidad de Vida Laboral mediante la actividad física.

En primer lugar, se busca aclarar el concepto de Calidad de Vida Laboral mediante el análisis de información secundaria. Al ser un concepto desarrollado por varios autores, no es posible encontrar una definición del tema homogénea, así como tampoco se puede reducir las dimensiones de la misma ya que cada autor propone diferentes conjuntos de ellas. Por este motivo, se seleccionan cuatro dimensiones, comunicación, relaciones interpersonales, estrés y ausentismo para evaluar como se ven afectadas por la actividad física.

En la actualidad muchas empresas son conscientes de la importancia de una vida saludable, por lo que cada vez son más organizaciones las que le facilitan a los miembros poder ejercitarse. Este movimiento está más desarrollado en países europeos, pero América Latina no se queda atrás, sobre todo Brasil y Argentina. Existen diversos programas de salud, pero los más aplicados se pueden dividir en dos grupos, programas con convenios con gimnasios, donde los empleados pueden ir en horario fuera de trabajo, o los programas que importan a este estudio, donde las empresas destinan un horario dentro de la jornada laboral para que asista un profesor al lugar de trabajo y los empleados puedan ejercitarse ahí mismo.

El fin de este trabajo es analizar la relación que existe entre la práctica de actividad física dentro del horario y lugar de trabajo sobre la comunicación, las relaciones interpersonales, el nivel de

estrés y el ausentismo; y así poder el efecto de la actividad física sobre la Calidad de Vida Laboral en empresas que posean oficinas en Mendoza donde ya se aplique un programa de salud.

La investigación se realizó a través de un enfoque mixto puro (cuanti-cuali). En un primer momento se relevó información a través de revistas científicas, libros y trabajos de investigación, para lograr tener una base sólida sobre la cual recolectar información primaria a través de encuestas y entrevistas. Las encuestas fueron realizadas a 40 trabajadores pertenecientes a YPF S.A., Movistar S.A. y Price Waterhouse & Co y se realizaron dos entrevistas a personas de interés para recolectar más información.

El trabajo se divide en cuatro capítulos. El primer capítulo trata sobre la Calidad de Vida Laboral, lo que se busca es lograr proponer un concepto propio a partir de las múltiples definiciones que fueron encontradas, ya que cada autor le otorga el enfoque que más adecuado le parece. En primer lugar se analiza el concepto de Calidad de Vida, para luego extrapolarlo al ámbito laboral. Una vez establecido un concepto integral, se analizan las dimensiones con las cuales puede ser medido su nivel, que al igual que las definiciones, cada autor propone ideas diferentes. Analizando todas las propuestas y sobre todo, la practicidad para el presente trabajo se escogen cuatro dimensiones, comunicación, relaciones interpersonales, estrés y ausentismo y desarrolla cada una de ellas.

En el segundo capítulo se introduce el concepto de actividad física y los beneficios generales que esta puede traer a quienes la realicen de forma periódica, los cuales pueden ser tantos físicos como psicológicos. Luego se analizan los beneficios que puede aportar la actividad física a la Calidad de Vida Laboral, exponiendo publicaciones donde las vinculen el ejercicio con las dimensiones elegidas.

En el tercer capítulo se pueden encontrar ejemplos de empresas que tengan en marcha algún tipo de programa de actividad física para ser catalogadas como empresas saludables, y se analizan las posibles razones por las cuales las empresas siguen ese camino. Una de las causas que sobresale es la Responsabilidad Social Empresaria, por lo que se destina un subcapítulo a desarrollar el concepto.

Por último, los resultados de las encuestas son presentados en el capítulo IV, donde se analizan las respuestas de los encuestados para cada pregunta, dividiéndolos por empresa, para establecer si hay diferencias según el tamaño de la empresa, o el tipo de organización y también si los resultados varían según el tipo de actividad física que realicen los encuestados. Finalmente se encuentran las conclusiones del trabajo, donde se analiza si el objetivo del mismo se cumple. Sin más que agregar a esta breve introducción, a continuación se desarrolla el trabajo de investigación.

CAPÍTULO I

CALIDAD DE VIDA LABORAL

1. DEFINICIONES

En este subcapítulo se pretende introducir al lector en el concepto de Calidad de Vida Laboral, por lo cual se consideró necesario aclarar qué es la Calidad de Vida para luego relacionarla con el ámbito laboral. Ya que no fue posible identificar una definición homogénea de Calidad de Vida Laboral, se presentan a continuación las que se consideraron más oportunas al caso.

Son muchos los autores que han desarrollado la calidad de vida a lo largo de la historia, sin embargo, al no tratarse del tópico central del presente trabajo, parece conveniente presentar una definición integradora.

Calidad de vida es un estado de satisfacción general, derivado de la realización de las potencialidades de la persona. Posee aspectos subjetivos y aspectos objetivos. Es una sensación subjetiva de bienestar físico, psicológico y social. Incluye como aspectos subjetivos la intimidad, la expresión emocional, la seguridad percibida, la productividad personal y la salud objetiva. Como aspectos objetivos el bienestar material, las relaciones armónicas con el ambiente físico y social y con la comunidad, y la salud objetivamente percibida. (Ardila Rubén, 2003)

Según la OMS, la calidad de vida es la percepción que un individuo tiene de su lugar en la existencia, en el contexto de la cultura y del sistema de valores en los que vive y en relación con sus objetivos, sus expectativas, sus normas, sus inquietudes. Se trata de un concepto que está influido por la salud física del sujeto, su estado psicológico, su nivel de independencia, sus relaciones sociales, así como su relación con el entorno. (https://www.ecured.cu/Calidad_de_vida, rescatado el 10/2/2020)

Entonces se puede concluir que la calidad de vida es cómo el individuo percibe su situación con el entorno, ya sea un sentimiento de bienestar o malestar; cómo se ve influido por la cultura que lo rodea, los valores y expectativas, así también la idea que tiene el sujeto con respecto al lugar que ocupa en la sociedad, su posición económica y hasta su estado de salud.

En cuanto a la calidad de vida y su relación con el trabajo surge el concepto de Calidad de Vida Laboral, que busca el desarrollo personal del trabajador para elevar la eficiencia y se utiliza con frecuencia para describir valores ambientales y humanos descuidados por las industrias enfocadas en el avance tecnológico, de la productividad y el crecimiento económico.

El concepto de Calidad de Vida Laboral (en adelante, CVL), en su aceptación más amplia, abarca todas aquellas condiciones relacionadas con el trabajo, como son los horarios, el sueldo, el medio ambiente laboral, los beneficios y servicios, las posibilidades de carrera y relaciones humanas, que pueden ser relevante para la satisfacción y motivación laborales. También abarca las propias experiencias de trabajo en función de las oportunidades que éste proporciona. (Delamotte y Takezawa, 1986, citado por Prieto y Peiró, 1996)

La CVL es el término usado para dar cuenta de la forma en que se produce la experiencia laboral tanto en sus condiciones objetivas (seguridad, higiene, salario) como en sus condiciones subjetivas (la forma en que lo vive el trabajador). Se trata pues de un concepto multidimensional que requiere la integración de los aspectos objetivos y subjetivos de la CVL en vistas a lograr un conocimiento no sesgado de la situación real de trabajo que podría derivarse de la consideración de estos aspectos por separado. (De la Poza y Prior, 1988, citado por Prieto y Peiró, 1996).

Sun (1988, citado por Prieto y Peiró, 1996) sugiere que la CVL ha sido entendida como un proceso dinámico y continuo para incrementar la libertad de los empleados en el puesto de trabajo mejorando la eficacia organizacional y el bienestar de los trabajadores a través de intervenciones de cambio organizacional planificadas, que incrementan la productividad y la satisfacción.

Nadler y Lawler (1983, citado por Prieto y Peiró, 1996) sugieren la existencia de cinco tipos de definiciones. Según el primer tipo, la CVL es entendida como una reacción individual hacia el trabajo o como las consecuencias subjetivas de la experiencia de trabajo.

En segundo lugar están las definiciones que consideran la CVL desde una aproximación institucional. En estos casos se define ésta como un proyecto cooperativo entre dirección y trabajadores.

Un tercer grupo la consideran como un conjunto de métodos o estrategias para mejorar la calidad del entorno laboral haciéndolo más productivo y satisfactorio. En este contexto, la CVL es sinónimo de conceptos tales como grupos de trabajos autónomos, enriquecimiento y ampliación del puesto de trabajo, etc.

En cuarto lugar, están las definiciones de CVL como movimiento social. La CVL es considerada como una declaración ideológica sobre la naturaleza del trabajo y la relación que tienen los trabajadores con la organización.

Por último, la CV es considerada, en ocasiones, como “panacea” para afrontar cualquier problema organizacional de competencia, calidad, relaciones con los trabajadores, etc.

Es importante señalar que la CVL se concibe desde dos perspectivas: calidad psicológica de la vida laboral y calidad del entorno laboral. (Segurado & Agulló, 2002, citado por Patlán Pérez, 2016)

- Perspectiva psicológica o subjetiva. Se enfoca al bienestar, la satisfacción y la salud de los trabajadores, en particular desde el punto de vista psicológico. Es una perspectiva que muestra mayor interés por el trabajador y antepone los intereses individuales a los organizacionales. Se refiere al conjunto de percepciones y experiencias laborales tanto individuales como colectivas, basadas en un proceso de construcción sociocognitiva del medio ambiente.
- Perspectiva objetiva o calidad de vida del entorno laboral. Tiene como propósito mejorar la calidad de vida mediante el logro de los objetivos organizacionales. Se refiere a las condiciones físicas, objetivas, intrínsecas al puesto y al medio ambiente de trabajo (condiciones y organización de trabajo, contenido del puesto, horario laboral, salario, salud y seguridad laboral, ritmo de trabajo, entre otros) que contribuyen al logro de la productividad, eficacia y eficiencia de las organizaciones, constituyéndose en requisitos previos para satisfacer las necesidades del trabajador.

Teniendo en cuenta que la CVL representa un concepto multidimensional se considera necesario proporcionar una definición propia que integre las expuestas anteriormente y ayude a los lectores a contar con una idea homogénea sobre el tema.

Al momento de definir la Calidad de Vida Laboral, se considera a ésta como la visión que tienen los trabajadores con respecto a su puesto de trabajo ya sea ésta una sensación de bienestar o malestar. La CVL se verá afectada por la percepción que el individuo tenga sobre sus relaciones de trabajo, su autonomía, los valores organizacionales y el grado en que éstos concuerdan con los propios valores. Igualmente, el individuo puede generarse una idea sobre la CVL desde un punto de vista económico, como por ejemplo el grado de relación entre el salario y la carga horaria, la existencia de

desigualdad de sueldo por género, la concordancia entre la remuneración y las funciones desempeñadas en el puesto de trabajo.

No hay que dejar fuera del concepto de CVL los esfuerzos que hacen las organizaciones para que los trabajadores no se sientan alienados, sino que su trabajo representa una oportunidad para realizarse como personas, que sea posible un desarrollo de carrera y se sientan alentados a superarse.

Basándose en este enfoque de CVL, se puede concluir que si se logra un nivel de Calidad de Vida Laboral aceptable por todos los miembros de la organización, el resultado será una mayor motivación, un sentimiento de confort hacia el trabajo, provocando así un ambiente proactivo y saludable.

2. DIMENSIONES DE LA CALIDAD DE VIDA LABORAL.

Como ya se demostró anteriormente, son muchos los distintos autores que exponen un concepto de CVL. Cada uno de ellos agrupa los múltiples factores que la componen en distintas dimensiones. Estas dimensiones son las que se utilizan al momento de llevar a cabo trabajos empíricos para medir el nivel de CVL.

A continuación, se presentan las distintas dimensiones establecidas por los autores.

Figura 1

Autor	Dimensiones
Kahn (1972)	1. Ausencias, rotaciones; 2. Sueldo; 3. Contenido del puesto; 4. Condiciones de trabajo, relaciones; 5. Supervisión; 6. Organización; 7. Estructura de promoción; 8. Desarrollo.
Seashore (1973)	1. Movimientos; 2. Fatiga; 3. Autoestima, ansiedad; 4. Tensión, confort; 5. Identificación; 6. Desarrollo; 7. Actividades fuera; 8. Satisfacción y productividad.
Walton (1973)	1. Compensación adecuada y justa; 2. Condiciones de trabajo seguras y saludables; 3. Oportunidades para usar y desarrollar capacidades; 4. Oportunidades para el crecimiento y seguridad; 5. Integración social en la organización; 6. Constitucionalismo en la organización; 7. Impacto del trabajo en la vida; 8. Relevancia social de la vida laboral.

Guest (1979)	1. Recompensas económicas y beneficios; 2. Seguridad; 3. Condiciones de trabajo; 4. Relaciones interpersonales y organizacionales; 5. Significado intrínseco del trabajo en la vida de la persona.
Albrecht (1983)	1. Un puesto digno; 2. Condiciones de trabajo adecuadas; 3. Adecuada paga y beneficios; 4. Puestos seguros; 5. Supervisión adecuada; 6. Feedback sobre los resultados; 7. Oportunidad para el crecimiento y desarrollo de habilidades y responsabilidades; 8. oportunidad para ascender; 9. Clima social positivo; 10. Justicia y juego limpio.

Fuente: Tratado de psicología del trabajo vol II. Prieto y Peiró, 1996

Como se puede observar, es posible agrupar las dimensiones en dos grandes grupos, las que tienen que ver con aspectos del entorno laboral, y las que están relacionadas con la percepción del individuo. Ambos grupos han sido ampliamente investigados a lo largo de la historia.

Siguiendo con la línea de pensamiento de Prieto y Peiró (1996) se puede decir que las dimensiones relacionadas con el entorno laboral fueron analizadas para identificar los factores que conducen a experiencias de tensión, insatisfacción y otros resultados negativos para las personas.

Por otro lado, los aspectos relacionados con el factor humano han sido estudiados y han dado lugar a la formulación de algunas teorías de la motivación, como por ejemplo la teoría de los dos factores o de motivación e higiene de Herzberg, la de las expectativas de Vroom, de la equidad de Adams y por último de Locke la teoría de asignación de metas. A continuación se explican las teorías mencionadas basándose en lo expuesto en el libro Comportamiento Organizacional de Robbins y Jugde. (2009)

Herzberg propuso la existencia de un continuo dual donde lo opuesto de “satisfacción” es a “falta de satisfacción” y lo contrario de “insatisfacción” es “ausencia de satisfacción” por lo que los factores que llevan a la satisfacción en el trabajo son distintos de los que generan insatisfacción.

Los factores que determinan la insatisfacción son los llamados factores de higiene a los cuales se les puede definir como las condiciones que rodean un trabajo, como la calidad de la supervisión, el salario, las condiciones físicas del trabajo y las relaciones con los demás. Por otra parte, son los factores intrínsecos los relacionados con el nivel de satisfacción. Estos factores están asociados con el trabajo en sí o con los resultados que se derivan directamente de éste, como las oportunidades de ascender, la posibilidad de desarrollo personal, el reconocimiento, la responsabilidad y el logro.

Al pensar en la diversidad de individuos se puede inferir que no todos los trabajadores tienen los mismos deseos y necesidades a cubrir con el trabajo por lo que se considera que la teoría bifactorial tiene sus excepciones. Puede darse el caso de un trabajador que no se vea motivado por un puesto enriquecido, por lo tanto se deben explorar otras teorías, como la de las expectativas que plantea que a los empleados los motivará desarrollar cierto nivel de esfuerzo cuando crean que eso los llevará a obtener una buena evaluación de su desempeño; que ésta conducirá a premios organizacionales como un bono, aumento de salario o ascenso; y que los premios satisfarán las metas personales de los empleados. Es decir, se verán motivados si perciben que existe una relación fuerte entre el esfuerzo, el desempeño y las recompensas, y entre las recompensas y satisfacción de las metas personales.

Otra teoría mencionada anteriormente es la de la equidad que tiene en cuenta los procesos de comparación social y establece que los empleados comparan lo que aportan a sus empleos, por ejemplo esfuerzo, educación, competencia y experiencia, con lo que obtienen de ellos (salario, aumentos y reconocimiento) en relación con los de otras personas. Los trabajadores se sentirán motivados si perciben la existencia de justicia, tanto distributiva, que es la justicia percibida por el trabajador en cuanto a la cantidad y la asignación de recompensa entre los individuos, como la justicia organizacional, que se define como la percepción general de lo que es justo en el lugar de trabajo.

Por último, se menciona la teoría del establecimiento de metas. Locke propuso que las intenciones de trabajar por una meta eran una fuente importante de motivación. Las metas dicen al empleado lo que debe hacerse y cuánto esfuerzo necesita dedicar. Es posible afirmar que las metas específicas aumentan el desempeño, que las difíciles, cuando se aceptan, dan como resultado un desempeño más alto que las metas fáciles, y que la retroalimentación genera un desempeño mejor que la ausencia de ella.

De lo expuesto resulta que son abundantes los trabajos que estudian las dimensiones relevantes para mejorar la Calidad de Vida Laboral. Al basarse en esta observación y de acuerdo al planteamiento propuesto en el libro Tratado de psicología del trabajo vol II de Prieto y Peiró (1996), la CVL posee tantas dimensiones que no es posible establecer a priori un conjunto que resulte universalmente aceptable. En lugar de enfocar los esfuerzos en definir las dimensiones, es aconsejable determinar las dimensiones que sean más adecuadas al estudio que se va a realizar, teniendo en cuenta el contexto del mismo y el objetivo principal del trabajo.

En consecuencia de lo anterior, se seleccionaron dimensiones acordes al propósito del presente trabajo. Teniendo en cuenta que el principal objetivo es analizar el impacto que tiene la actividad física sobre la CVL, quedan descartadas las dimensiones relacionadas con lo económico. Tampoco es práctico enfocarse en dimensiones concernientes a las oportunidades de desarrollo de carrera que ofrece la organización, ni en características específicas del puesto de trabajo como son el control, la autonomía o la amplitud del mismo.

En cambio se concentró el análisis en dimensiones que se creen, pueden verse afectadas por la realización de actividad física, las cuales se presentan a continuación:

- Relaciones interpersonales.
- Comunicación.
- Estrés.
- Ausentismo.

A. RELACIONES INTERPERSONALES

Las relaciones interpersonales, también llamadas relaciones humanas, ocupan un lugar especial en la sociedad, debido a que se convive cotidianamente con diversas personas, mismas que conservan puntos de vista, ideas, metas, percepciones o formación diferentes, debido a ello se requiere de una convivencia sana para hablar de calidad de vida.

Son aquellas relaciones que se establecen entre al menos dos personas y son parte esencial de la vida en sociedad y en ámbitos que la sociedad determina, como el laboral. Sonia Murillo (2004) hace referencia a ellas de la siguiente manera: “En el sentido objetivo las relaciones humanas pueden ser un medio para cumplir con las finalidades de la empresa, siempre y cuando éstas se identifiquen con el bien común. En el sentido subjetivo tienen como finalidad el desarrollo y perfeccionamiento humano, el cual también debería de constituir uno de los objetivos primordiales de toda organización.” (<http://www.visionindustrial.com.mx/industria/capital-humano/relaciones-interpersonales-en-el-trabajo> rescatado 21/03/2020)

De acuerdo a González García, 2002 (citado por Fátima Gabriela Montes Padillan, 2016) unas buenas relaciones en el trabajo, permitirán:

- Encontrar satisfacción por el propio trabajo.
- Aumentar la productividad, disminuyendo el desgaste físico y mental.
- Incrementar el desarrollo personal, con base en un buen equipo de trabajo.

- Lograr la integración tanto con el puesto como con la empresa.
- Con base en una real autovaloración, lograr el reconocimiento de los demás.

Cuando se habla de relaciones interpersonales están contempladas tanto las relaciones formales como las informales. Las primeras son las que se forman entre personas que ocupan distintas posiciones en la estructura formal de la organización, sus bases son la autoridad formal, reglas predefinidas y una estructura creada deliberadamente.

Por otra parte, las relaciones informales surgen por las necesidades personales y sociales de los individuos que no se satisfacen con los principios de la organización formal. Estas relaciones representan interacciones sociales no oficiales, no planificadas entre personas que trabajan en estructuras formales. Surgen sobre la base de la amistad o interés en común que no necesariamente están relacionadas con el trabajo. (<https://www.losrecursoshumanos.com/organizacion-formal-e-informal/>, rescatado el 23/03/2020)

Para cerrar la idea, es indispensable tener en cuenta esta dimensión para conocer el nivel de CVL ya que en toda organización, al estar formadas por personas, se van a encontrar innumerables relaciones tanto formales como informales, por ser el humano sociable por naturaleza. Las organizaciones necesitan de estas relaciones para poder desarrollar sus actividades de forma eficaz. Si esos vínculos son positivos, el personal se encuentra en un ambiente de trabajo que considera agradable, puede contar con el apoyo de los compañeros y se siente motivado a cumplir sus tareas. En contraste, tener conflicto con superiores o con colegas puede afectar negativamente el rendimiento de un individuo. Por lo tanto es importante tener en cuenta cuales son los factores que impulsan a buenas relaciones como son la confianza, colaboración, empatía, aceptación y respeto a las distintas ideologías y sentido de pertenencia.

B. COMUNICACIÓN

“La comunicación es un fenómeno inherente a la relación grupal de los seres vivos, por medio del cual éstos son capaces de compartir información haciendo a otros partícipes de la misma.” (Vicente y Ayala, 2008)

Según E. Pichon-Rivière (citado por Vicente y Ayala, 2008): “Comunicación es todo proceso de interacción social por medio de símbolos y sistemas de mensajes. Incluye todo proceso en el cual la conducta de un ser humano actúa como estímulo de la conducta de otro ser humano. Puede ser verbal o no verbal, interindividual o intergrupala.”

En otras palabras, la comunicación es un proceso de intercambio de información, ideas o experiencias entre dos o más individuos por el medio de símbolos verbales o no verbales. No solo es un simple intercambio, sino que implica la comprensión de significados, es decir el receptor debe ser capaz de comprender el mensaje, por lo cual éste debe ser transmitido utilizando un código común al emisor y receptor, o en su defecto que pueda ser adaptado a los conocimientos que éstos posean.

La comunicación es una herramienta básica, imprescindible en toda relación entre individuos para que el conjunto de los mismos pueda conformar un grupo. El proceso de comunicación constituye un sistema vital en el funcionamiento de las organizaciones (ya que se trata de sistemas sociales), está siempre presente en la dinámica organizacional, y de ahí la necesidad de comunicaciones efectivas o eficaces, para contribuir a la coherencia en el accionar. (Citado por Vicente y Ayala, 2008)

“La comunicación domina la actividad organizacional; es el proceso mediante el cual las organizaciones hacen las cosas. Cada empleado participa continuamente en el proceso de comunicación y es afectado por él.” (Gibson, Ivancevich, Donnelly y Konopaske, 2007)

Se puede comprender mejor lo dicho hasta aquí pensando en los procesos o actividades primordiales que debe llevar a cabo una organización, por ejemplo para la toma de decisiones es necesario recibir información, comunicar la elección que se haga, anunciar planes de acción a seguir. Sin una comunicación eficiente no se podría llevar a cabo las funciones de la administración, las cuales son: planificación, organización, dirección, coordinación y control. Es por esta razón que se afirma que la comunicación es fundamental para la vida organizacional.

Acerca de las funciones, se puede decir que tiene cuatro principales: control, motivación, expresión emocional e información. La comunicación sirve para controlar el comportamiento de los empleados cuando por ejemplo se les pide que transmitan cualquier queja relacionada con su trabajo a su gerente inmediato, que cumplan con la especificación de su puesto o que obedezcan las políticas de la compañía. Por otro lado sirve para motivar al indicar con claridad a los empleados lo que deben hacer, qué tan bien están llevando a cabo su labor, y qué podrían hacer para mejorar su desempeño. También permite la expresión emocional de sentimientos y la satisfacción de las necesidades sociales. Finalmente, los individuos y los grupos necesitan información para hacer su trabajo en las organizaciones. La comunicación proporciona dicha información. (Robbins y Coulter, 2014)

En este punto ya se ha establecido la importancia de una comunicación efectiva, a continuación se presentarán las distintas barreras a superar para lograr que esto ocurra, y es útil señalar también las posibles técnicas a seguir para mejorar el proceso de comunicación.

Gibson et al. proporcionan un análisis de las barreras de la comunicación en su libro “Organizaciones. Comportamiento, estructura y procesos” (2007) donde establecen que éstas pueden ser divididas en dos grupos, las específicas creadas por el emisor o las creadas por el receptor.

En el primer grupo se encuentran los problemas semánticos, que se dan cuando a pesar de que el comunicador puede hablar el mismo idioma que el receptor, no se logra establecer la comunicación por significar distintas cosas las palabras para las diferentes personas. Otro caso puede ser cuando se manipula la información para que el receptor la perciba en forma positiva, se trata del filtrado, que se da comúnmente en la comunicación ascendente. A menudo, los grupos de ocupación, profesionales y sociales desarrollan palabras o frases que tienen significado sólo para los miembros, se está en presencia entonces de la barrera conocida como lenguaje interno del grupo.

Las diferencias de estatus también son barreras creadas por el emisor, y tienen que ver con que los signos de diferencias de estatus pueden ser percibidos como amenazas por las personas que ocupan niveles más bajos en la jerarquía, lo que puede obstaculizar o distorsionar la comunicación. Por último, se encuentran las presiones de tiempo que ocurren cuando un superior no tiene tiempo para comunicarse con cada subordinados, o cuando se produce una abreviación del camino, lo que significa que alguien tiene que quedar fuera del canal formal de comunicación en el normalmente estaría incluido.

Al mismo tiempo, se pueden producir barreras por parte del receptor. Si éste bloquea la nueva información, especialmente si entra en conflicto con las creencias existentes, lo que ocurre es una escucha selectiva. Otra posible barrera son los juicios de valor que se general al asignar un valor general a un mensaje antes de recibir la comunicación completa. Finalmente se considera la fuente de credibilidad, que se trata de la confianza, seguridad y fe que el receptor tiene en las palabras y acciones del comunicador. El nivel de credibilidad que se asigna afecta directamente a la forma en que se considera y reacciona a las palabras, ideas y acciones del comunicador.

Por otra parte, los mismos autores del libro “Organizaciones. Comportamiento, estructura y procesos” (Gibson et al, 2007) desarrollan las técnicas para poder mejorar el proceso de comunicación, las cuales se explican a continuación. El seguimiento es una técnica utilizada cuando se asume que ha sido mal interpretado y, siempre que sea posible, se intenta determinar si el significado pretendido fue

realmente percibido. Por otro lado se puede recurrir a la repetición, un principio de aprendizaje aceptado. Incluir ésta o la redundancia en la comunicación asegura que si una parte del mensaje no es entendido, las otras partes llevan el mismo mensaje. De igual manera, se debe recordar que la comunicación eficaz incluye tanto la transmisión de información como de entendimiento, por lo que los emisores deben codificar los mensajes en palabras, apelaciones y símbolos que sean significativos para el receptor, a esta técnica se la denomina lenguaje de simplificación.

Una técnica utilizada para superar las presiones de tiempo es alentar la confianza mutua. Al desarrollar un clima de confianza encuentran que el seguimiento a cada comunicación resulta menos decisivo. Por su parte, la empatía es una técnica muy eficaz. La empatía es la capacidad de ponerse uno mismo en el papel de la otra persona para asumir sus puntos de vista y emociones. Esto incluye estar orientado al receptor en lugar de al comunicador. Además el emisor no sólo debe buscar ser entendido, sino también entender, uno debe escuchar con comprensión, de forma eficaz. Un método para alentar a alguien a expresar sus verdaderos sentimientos, deseos y emociones es escuchar.

Por último, pero no menos importante, se puede hacer uso de la retroalimentación. Ésta es un elemento importante para la comunicación eficaz en dos sentidos. Proporciona un canal de respuesta del receptor que permite al comunicador determinar si el mensaje ha sido recibido y si ha producido la respuesta pretendida.

Es útil también señalar que la comunicación en la vida de las organizaciones se puede dar en cuatro direcciones. Vertical descendente cuando fluye de un nivel superior hacia uno inferior, por esta dirección los líderes comunican, asignan recursos, fijan objetivos, entre otras cosas. Luego existe la vertical ascendente cuando la información fluye hacia un nivel superior, sirve para elevar sugerencias, dar a conocer opiniones y obtener precisión en la comunicación vertical descendente.

Simultáneamente, se observa la comunicación horizontal o lateral que se da entre personas de un mismo grupo de trabajo, esta comunicación ahorra tiempo y facilita la coordinación. Cuando la dirección de la comunicación atraviesa la organización para informar, disponer, asignar, elevar o dar a conocer un mensaje a ese solo efecto, se la denomina ad hoc. (Vicente y Ayala, 2008)

Al igual que las relaciones interpersonales, la comunicación puede ser formal o informal. La formal respeta la jerarquía y sólo tiene en cuenta el puesto que ocupa el individuo, no su personalidad, mientras que la informal se lleva a cabo con fines sociales, basándose en intereses en común y afinidades entre los individuos.

Para concluir con la dimensión, se establece la relación que ésta tiene con la CVL. Se puede concluir que tiene una fuerte influencia sobre el nivel de Calidad de Vida Laboral, ya que una buena comunicación en la organización puede potenciar la dimensión humana de sus trabajadores, enriquecer la formación y la experiencia de estos. Aún más, actúa como un factor integrador aumentando el sentido de comunidad entre los miembros de la organización. No solo aumenta el interés de los empleados y los mantiene informados, sino que también los ayuda a crecer y desenvolverse mejor en su entorno laboral. Pero no siempre es posible establecer comunicaciones efectivas, provocando graves conflictos por la falta de ésta, por lo que es muy importante tener siempre presente las posibles barreras y trabajar para superarlas con éxito.

C. ESTRÉS

El estrés es un sentimiento de tensión física o emocional. Puede provenir de cualquier situación o pensamiento que lo haga sentir a uno frustrado, furioso o nervioso. El estrés es la reacción de su cuerpo a un desafío o demanda. (<https://medlineplus.gov/spanish/ency/article/003211.htm> rescatado el 23/03/2020)

La palabra estrés se utiliza en distintas disciplinas, su utilización para referirse a problemas y adversidades se remonta al siglo XIV. Es dentro del campo de la física donde se hace una formulación más clara del concepto en el siglo XVII gracias a Robert Hooke que lo describe como la relación entre la carga externa ejercida sobre un objeto y la deformación experimentada por el mismo, dependiendo el resultado de las propiedades estructurales del objeto y de las características de la fuerza externa. Es en el siglo XVIII cuando se comienza a aplicar la palabra estrés a los seres humanos para aludir el estado de resistencia ofrecido frente a las influencias extrañas.

El término es introducido a la medicina como novedoso y relevante en 1936 por el científico canadiense Hans Selye quien lo presenta como un síndrome específico constituido por cambios inespecíficos del organismo inducidos por las demandas que se le hacen. Selye afirma que la diferencia fundamental entre hablar de estrés en el ámbito de la Física y el ámbito de la Psicología es que en el primero, la presión que se ejerce es sobre un cuerpo sin vida.

La agresión que el organismo recibe y su reacción conduce a Selye a revelar que la secuencia de respuestas que se presenta hace que el organismo supere o no esa estimulación perturbadora del equilibrio interno llamada estrés, por lo que la secuencia se divide en tres fases con sus correspondientes implicaciones biológicas: reacción de alarma o periodo de choque, caracterizados por una alteración fisiológica (taquicardia, insomnio, etc.), seguido

de una fase de resistencia y, por últimos, una fase de agotamiento, que da lugar a las llamadas enfermedades de adaptación. (Sierra, Ortega y Zubeidat, 2003, pág: 45)

Miller (1997) citado por Sierra et al. (2003) define el estrés como “cualquier estimulación vigorosa, extrema o inusual que, ante la presencia de una amenaza, causa algún cambio significativo en la conducta.”

Como dijo Cockerham (citado por Sierra et al, 2003), cuando se analiza el estrés desde una perspectiva psicosocial, se considera que las condiciones sociales pueden influir como estresores, ya que las situaciones sociales pueden estar cargadas de un alto nivel de estrés y repercutir negativamente en la salud, la calidad de vida y la longevidad.

Lo dicho hasta aquí supone que el estrés es un sentimiento de cansancio mental que sufre un individuo cuando percibe la existencia de una falta de ajuste entre las demandas que recibe, ya sean éstas internas o externas, y la capacidad o recursos que tiene disponibles para afrontarlas. Se puede decir que existen dos tipos de estrés, uno positivo que ayuda a superar situaciones a pesar de los posibles obstáculos y que viene acompañado de logro y alegría, llamado eustrés. Por otra parte si un individuo se enfrenta constantemente a situaciones amenazantes o que despiertan fuertes emociones, llevando a la pérdida de sentimientos de seguridad y suficiencia, está en presencia del estrés negativo o distrés. Una exposición prolongada a éste último puede afectar la salud Psicológica y física de la persona.

Aunque el cuerpo sufra distintos grados de estrés en todas las situaciones cotidianas, es importante para éste trabajo enfocarse en el estrés laboral.

La mayoría de las teorías modernas del estrés relacionado con el trabajo lo definen como el estado emocional negativo que puede resultar de la interacción de una persona y su ambiente. Es algo provocado o agravado por el trabajo. Por lo tanto, el estrés no es una carga elevada de trabajo o una ausencia de trabajo; más bien, es un estado emocional negativo que puede surgir a partir de las presiones en el trabajo [...] y que contribuye a una serie de problemas de salud psicológica, física y organizacional. (Arnold y Randall, 2012, pág: 387)

Davis y Newstrom (1991) citados por Sierra et al. (2003), consideran que se produce estrés laboral en circunstancias en donde los trabajadores muestran agotamiento emocional y apatía ante su trabajo, sintiéndose incapaces de alcanzar sus metas, llevándolos a pensar en abandonar sus empleos.

Son muchas las diferentes maneras que tiene el estrés de manifestarse, puede ocasionar dolor estomacal, mala memoria, problemas para tomar decisiones rutinarias, presión sanguínea alta, insuficiencia cardíaca, irritabilidad, dolor de cabeza entre otros problemas.

Los síntomas se pueden catalogar dentro de tres categorías generales: Fisiológicos, psicológicos y de comportamiento. (Robbins, 1991, citado por Atalaya P.M. 2014)

- Síntomas fisiológicos: Cambios en el metabolismo, aumento del ritmo cardíaco, jaquecas, infartos y alta presión arterial.
- Síntomas psicológicos: Son los relacionados a los cambios en las actitudes y disposición de los individuos, por ejemplo, insatisfacción laboral, aburrimiento, postergación, ansiedad, tensión, irritabilidad, depresión, falta de energía o concentración.
- Síntomas de comportamiento: Incluyen cambios de productividad, rotación laboral, cambios en los hábitos alimenticios, habla acelerada, divagaciones y problemas con el sueño.

Como ya se mencionó anteriormente, grados de estrés bajo y moderado, o positivo, pueden ser funcionales, alentando a los empleados a superarse y obtener un mejor rendimiento. Sin embargo, un estrés negativo, o grados tanto alto como bajo durante largos periodos, pueden causar una disminución del rendimiento, requiriendo la intervención de la gerencia.

Para concluir, es necesario explicar por qué se considera el estrés una dimensión de la CVL. Al definir esta última como el sentimiento de bienestar del empleado, la sensación de confort con su trabajo y encontrar en la organización un ambiente saludable; es entendible que se tenga en cuenta el estrés para medir el nivel de CVL ya que, como se vio en los párrafos anteriores, éste afecta directamente sobre estos factores. Considerando que el estrés provoca síntomas psicológicos, físicos y de comportamiento, puede afectar la salud del individuo, disminuir su productividad e influir en la satisfacción que éste tiene con su puesto, se puede concluir que, la relación que tiene con el nivel de CVL es inversa, es decir, cuando los niveles de estrés son altos, no se goza de una buena Calidad de Vida Laboral, en cambio si el estrés es manejable, bajo y de corta duración, alienta a los trabajadores a ser más productivos para auto superarse, aumentando la CVL.

D. AUSENTISMO

Si se tiene en cuenta su origen etimológico, la palabra ausentismo deriva del latín, compuesta por dos partes: “absentis”, el que está lejos, y el sufijo “ismo” que indica actividad.

Según la Real Academia Española, el término ausentismo a la inasistencia de una persona al sitio donde debe cumplir una obligación o desarrollar una función. Éste concepto es aceptado como sinónimo de absentismo. (<https://definicion.de/ausentismo/> rescatado 01/04/2020)

Este fenómeno de inasistencia se puede dar en escuelas, universidades, y en el lugar de trabajo. Es éste último la clase de ausentismo que se analizará. La Organización Internacional del Trabajo define el ausentismo laboral como “la no asistencia al trabajo por parte de un empleado del que se pensaba que iba a asistir quedando excluido los periodos vacacionales y las huelgas”.

Otra forma de definirlo es como el incumplimiento por parte del empleado de sus obligaciones laborales, faltando al trabajo, cuando estaba previsto que acudiese al mismo, de manera justificada o injustificada, o no desarrollando su cometido de forma voluntaria durante parte o la totalidad de la jornada. (Jesús Francisco Molinera Mateos, 2006, citado por Caballero Natalia 2015)

El ausentismo es un tema que importa a todo tipo de organización ya que puede provocar diversos costos, como por ejemplo, el sueldo del trabajador que está ausente, o el pago de horas extras si otro empleado cubre el puesto trabajando más de lo que debería. En ocasiones no se puede solucionar el inconveniente de una ausencia con el personal existente y es necesario contratar de manera temporal a un individuo, lo que implica costos administrativos, de selección de personal. Es por estas razones que las organizaciones dedican tiempo y esfuerzo en estrategias para reducir el nivel de ausentismo, para lo cual es necesario conocer las posibles causas del mismo. Caballero Natalia propone cinco tipos de causas:

- Incapacidad temporal: es la principal causa de ausentismo y está relacionada con la incapacidad médica por causas asociadas con la salud, enfermedad o accidente. Los trabajadores se ven incapacitados de asistir al trabajo temporalmente, esto puede ser por sufrir alguna enfermedad común o una enfermedad profesional, siendo la primera una alteración en la salud del individuo cualquiera sea su causa, siempre que no sea originada en el trabajo. Se considera una enfermedad profesional, o laboral, la que se produce por el ejercicio de una actividad laboral o por la exposición a agentes físicos y químicos en el puesto de trabajo. Los accidentes, sean o no de trabajo, son otra

causa de incapacidad temporal, siendo estos cualquier lesión corporal que sufra el empleado, dentro o fuera de su puesto de trabajo.

- Maternidad: según el Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social de la República Argentina, la trabajadora tiene derecho a tener licencia por maternidad, la cual tiene una duración de 90 días corridos y es obligatoria. Puede tomarse 45 días antes y 45 días después de la fecha probable de parto según certificado médico. (<https://estudiovilaplana.com.ar/licenciasespeciales/https://estudiovilaplana.com.ar/prateccion-de-la-maternidad/> rescatado 13/4/2020)
- Actividad sindical: se refiere al ejercicio de la función de representación de los empleados de la organización en el sindicato que nuclea a los trabajadores.
- Causas legales: Son razones legales que protegen o amparan el ausentismo laboral en situaciones concretas, como ser licencias o permisos que se encuentran previstas y reglamentadas en la organización.
- Causas psicológicas y voluntarias: este es el caso en que un trabajador tiene una sobrecarga mental o social, o un alto nivel de exigencias que llevan a la frustración y falta de motivación. En la mayoría de estos casos los empleados recurren a enfermedades fingidas para justificar su inasistencia.

Para entender el ausentismo desde todas las dimensiones en las que impacta dentro de una organización, se lo analiza desde una perspectiva que integra los factores económicos, sociológicos y psicológicos, y se encuentran cinco grupos generales de variables como determinantes de las ausencias. (Caballero Natalia 2015, citando a Erwin, Iverson y Ambrose, 1995)

En el primer grupo se encuentran las variables que afectan la satisfacción en el trabajo. Una de ellas es el estilo de dirección, si se trata de un estilo participativo o que otorga autonomía, los trabajadores estarán más satisfechos y asistirán al trabajo, por el contrario, si la toma de decisiones es muy centralizada produce un efecto negativo en la satisfacción. La segunda variable dentro del grupo es la ambigüedad del rol que genera tensión y reduce la satisfacción laboral. También se encuentra la justicia de supervisión, es decir en qué punto los jefes son justos y distribuyen las recompensas y castigos según el desempeño.

En el segundo grupo se identifican “variables individuales previas al trabajo” como las motivaciones que los trabajadores tienen cuando se incorporan a la organización y representan una creencia sobre el valor del trabajo. No se relaciona con el trabajo específico sino con la ética personal de trabajo.

Las variables medioambientales forman el tercer grupo. Está compuesto por el efecto de los sindicatos en la organización; la cultura del ausentismo en la empresa refiriéndose al compromiso del empleado con las metas y valores de la organización; y finalmente, las responsabilidades externas, relacionadas con la familia y con las obligaciones personales.

En el cuarto grupo se encuentran las políticas de control que ejerce la empresa sobre el ausentismo. La organización puede ser permisiva ante la inasistencia, o puede tener una política de permisividad, creando la sensación de que un empleado puede estar durante un tiempo fuera de la empresa sin recibir reclamos.

Por último, se encuentran las variables vinculadas al trabajador, respuestas efectivas del trabajador hacia la organización, como compromiso, motivación y satisfacción laboral.

En otras palabras es importante considerar al ausentismo como un concepto multifactorial. Influyen en él variables del individuo, como motivación, necesidades, valores, habilidades y conocimientos; variables de tipo ocupacional, como el tipo de empresa, método de producción y el tamaño de la planta laboral; y variables relacionadas con la organización, como el clima laboral y las políticas que la rigen.

De lo expuesto resulta que se considera el ausentismo laboral como la inasistencia por parte del individuo a su puesto de trabajo, no pudiendo cumplir con su obligación laboral. Esta dimensión es importante ya que genera costos, no solo los económicos que ya fueron mencionados, sueldo del trabajador ausente, pago de horas extras a quien cubre, costos administrativos o de selección de nuevo personal; sino también costos sociales, cuando un trabajador está ausente, son sus compañeros quienes tienen que aumentar sus tareas para no bajar el nivel de productividad, esto provoca que quienes están tratando de cubrir la falta del compañero, se ven sobrecargados de actividades y responsabilidades, generando agotamiento físico y mental.

Para que las organizaciones puedan aplicar medidas efectivas de manejo del ausentismo, es necesario conocer cuáles son las distintas causas y enfocar los esfuerzos en aquellas sobre las cuales se pueda influir. Un ejemplo son las causas de incapacidad temporal, las cuales podrían verse

disminuidas si la institución aplica medidas de seguridad apropiadas para controlar los accidentes y las enfermedades laborales. Otras causas en las que se pueden enfocar son las psicológicas y voluntarias, mediante el aumento de la motivación y la satisfacción del individuo con su puesto de trabajo.

Por otro lado, las principales variables en las que se pueden enfocar son las relacionadas con la organización, como el clima laboral, el tipo de dirección, y la política de ausentismo de la empresa, es decir debe quedar claro cuál es la postura frente a las inasistencias.

Teniendo en consideración todo lo expuesto, se puede decir que esta dimensión está fuertemente relacionada con la CVL y puede ser utilizada para medir el nivel de ésta última. Cuando el ambiente laboral es positivo, los empleados están conformes y a gusto con sus funciones, no sienten la necesidad de faltar ya que disfrutan de su trabajo, por lo que el ausentismo será bajo. Lo mismo pasa cuando la organización ofrece un lugar de trabajo seguro y saludable. Por el contrario, el ausentismo será elevado, cuando los individuos estén expuestos a condiciones físicas insalubres o a relaciones con el personal de trabajo que no sean cooperativas, es decir cuando los trabajadores no consideren que cuentan con un alto nivel de Calidad de Vida Laboral.

3. CONCLUSIONES

Son muchos los autores que han tratado de definir la Calidad de Vida Laboral desde distintas perspectivas y con diversas dimensiones para medirla.

En un esfuerzo por integrar los conceptos propuestos y teniendo en cuenta que las perspectivas subjetiva y objetiva no son excluyentes, se logró entender la CVL como la percepción que tienen los individuos respecto a su puesto de trabajo, ya sea esta positiva o negativa. Algunos de los factores que tendrán en cuenta los trabajadores a la hora de evaluar su nivel de CVL son las características del puesto, como por ejemplo la especialización horizontal y vertical; la cultura organizacional, es decir los valores, creencias y costumbres de la empresa y el grado en que el individuo se siente identificado con esta; las relaciones sociales que se crean en la institución; las oportunidades de carrera y la motivación.

Para medir el nivel de CVL, se pueden utilizar diversas dimensiones, las cuales dependen de qué se trata de comprobar o cuál es el objetivo de la investigación, por lo cual se proponen cuatro dimensiones apropiadas para medir el impacto que tiene la actividad física sobre la Calidad de Vida Laboral.

La primera dimensión se trata de las relaciones interpersonales, comprendiendo ésta a los vínculos que crea el individuo con sus pares, superiores y subordinados. También abarca las relaciones formales e informales. La segunda dimensión es la comunicación, es decir el proceso de intercambio de información, ideas y experiencias entre dos o más personas, y que implica la comprensión de significados. Es muy común que existan barreras de la comunicación, por lo cual es necesario conocer técnicas para poder superarlas.

Tanto las relaciones interpersonales como la comunicación, son dimensiones que están presentes en todo tipo de organización, todo el tiempo y en todo nivel ya que son vitales para el buen funcionamiento de ésta.

Las últimas dimensiones escogidas son el estrés y el ausentismo, las cuales puede decirse que a diferencia de las anteriores, tienen una relación inversa con la CVL, es decir mientras mayor sea el nivel de estrés o de ausentismo, el empleado percibirá que cuenta con una baja Calidad de Vida Laboral. El estrés es un sentimiento de fatiga mental provocado porque el individuo cree que no cuenta con la capacidad o recursos para hacer frente a las demandas que se le presentan.

Se pueden sufrir dos tipos de estrés, uno positivo que impulsa al individuo a superarse, y el distrés, que es negativo, y puede provocar problemas de salud si los periodos son largos o muy seguidos. Por otro lado, el ausentismo laboral es cuando un empleado no se presenta a su lugar de trabajo, no pudiendo cumplir con sus obligaciones y funciones. Las causas del ausentismo pueden ser muchas, pero se pueden dividir en causas relacionadas con el individuo, con la organización o con el trabajo.

Finalmente se puede decir que es importante mejorar las relaciones interpersonales y la comunicación, y controlar el estrés y la tasa de ausentismo, para que los miembros de una organización sientan que gozan de una buena Calidad de Vida Laboral, lo que se va a traducir en una mayor motivación y productividad.

En el capítulo siguiente se analizará el concepto de actividad física y cuáles son los beneficios que genera realizar.

CAPÍTULO II

ACTIVIDAD FÍSICA

En el presente capítulo se van a analizar cuáles son los beneficios que trae practicar actividad física de manera regular, específicamente se trata de establecer si la actividad física tiene una incidencia específica sobre las dimensiones de Calidad de vida Laboral que se definieron en el anterior capítulo. Pero para poder hablar de los efectos que puede provocar la actividad física, primero se debe definir bien su concepto.

1. DEFINICIÓN

La OMS define la actividad física como “cualquier movimiento corporal producido por los músculos esqueléticos, que requiere consumo de energía.” En este concepto se incluyen las actividades realizadas al trabajar, jugar y viajar, las tareas domésticas y las actividades recreativas.

Según el Ministerio de Salud de Argentina, el término "actividad física" se refiere a “una amplia variedad de actividades y movimientos que incluyen actividades cotidianas, tales como caminar, bailar, subir y bajar escaleras, tareas domésticas, de jardinería y otras, además de los ejercicios planificados.”

Gorbunov, (1990) (citado por Moreno González 2005) define la actividad física como “el movimiento humano intencional que como unidad existencial busca el objetivo de desarrollar su naturaleza y potencialidades no sólo físicas, sino psicológicas y sociales en un contexto histórico determinado.”

Es interesante analizar el concepto propuesto por Nigg (2003) citado por Garita Azofeifa (2006) el cual propone que la actividad física es aquel movimiento que realiza el ser humano que implica el desplazamiento de los diversos componentes corporales y el gasto energético que pueden ser realizados durante el diario vivir, como ocupación, distracción, ejercicio y deporte. Este autor no solo se limita a definirla, sino que establece diferencias entre ésta, el ejercicio y el deporte. En primer lugar, el ejercicio es un tipo de actividad física, planeada y estructurada, tiene el objetivo específico de mejorar alguna de las cualidades físicas de quien lo practica, como por ejemplo, fuerza, velocidad, resistencia. Y por último, el deporte es la actividad física organizada en ligas con competición individual o grupal.

Es importante tener en cuenta estas distinciones, ya que en este trabajo se va a hacer enfoque en la actividad física básica que se pueda practicar en los lugares de trabajo, con un objetivo principalmente recreativo, es decir no se puede considerar ejercicio o deporte. Por lo que desde este punto en adelante, cuando se hable de actividad física, se debe entender ésta como cualquier actividad o movimiento corporal intencional producido por los músculos que requiera un consumo de energía.

Desde hace ya un tiempo se demostró gracias a diversos estudios, que la actividad física tiene consecuencias positivas en cuanto a condiciones de salud física, y con el tiempo también se enfocaron en demostrar los beneficios psicológicos que también aportan a la persona que se ejercita de manera habitual. A continuación se verán algunos de estos beneficios.

2. BENEFICIOS GENERALES DE LA ACTIVIDAD FÍSICA

La actividad física es considerada como un remedio para curar o prevenir, enfermedades diversas, principalmente las relacionadas con el sedentarismo, tiene importantes beneficios para la salud y contribuye a prevenir enfermedades no transmisibles como patologías de origen cardíaco, respiratorio y metabólico.

Además de sus efectos en el funcionamiento de los sistemas orgánicos, puede mejorar las funciones cognitivas y proporcionar un mejor bienestar emocional. También existe un amplio acuerdo en reconocer el elevado potencial socializador del deporte. Se puede ver que la actividad física contribuye a la prolongación de la vida y a mejorar su calidad, a través de beneficios que pueden ser divididos en fisiológicos, psicológicos y sociales.

A. BENEFICIOS FISIOLÓGICOS

La práctica periódica de actividad física por un periodo prolongado, previene el desarrollo de enfermedades como diabetes mellitus, hipertensión arterial, obesidad, enfermedad cardiovascular y cerebrovascular, osteoporosis, cáncer de colon y mama. También previene la dislipidemia, disminuyendo los valores de colesterol LDL (malo) y triglicéridos, y aumentando el colesterol HDL (bueno).

El ejercicio también mejora los valores de presión arterial y mejora la función cardiorrespiratoria y muscular, aumenta la flexibilidad articular y mejora la salud de los huesos reduciendo los riesgos de caídas y de fracturas. Por último la actividad física es fundamental para el equilibrio energético y el control del peso.

B. BENEFICIOS PSICOLÓGICOS

Según varios estudios se han encontrado relación entre la realización de actividad física y un mejor bienestar emocional para el individuo ya que reduce la ansiedad, disminuye la depresión moderada y aumenta la energía. También mejora el estado de ánimo, la autoestima y la autoconfianza. Al mismo tiempo el ejercicio previene el deterioro cognitivo, mejora la memoria y la concentración, ayudando a disminuir las probabilidades de sufrir enfermedades degenerativas en la vejez.

C. BENEFICIOS SOCIALES

Cuando se habla del potencial socializador del deporte se refiere a que el practicar alguna actividad en grupo puede favorecer el aprendizaje de los roles del individuo y de las reglas sociales, reforzar el sentimiento de identidad y la solidaridad. Gutiérrez (1995) citado por Ramírez, Vinaccia y Suárez (2004) concluye que los valores más propicios de alcanzar por la actividad física son el respeto a los demás, la cooperación, trabajo en equipo, expresión de sentimientos, justicia, preocupación por los demás. El mismo autor, propone que estos no son los únicos valores que se pueden ganar, sino también valores personales como la creatividad, autodisciplina, perseverancia, humildad, imparcialidad y espíritu de sacrificio, entre otros.

De lo expuesto resulta que son muchos y muy variados los efectos positivos que tiene la actividad física sobre el cuerpo humano. Combatir el sedentarismo ayuda a prevenir enfermedades no transmisibles, a controlar el peso y el equilibrio energético. Pero los beneficios no se limitan sólo a cuestiones fisiológicas, sino que también, el ejercicio mejora la salud emocional de quienes lo practican, ayudando a aumentar la autoestima, la confianza en uno mismo y disminuyendo la ansiedad y la depresión. También contribuye a aumentar la memoria y la concentración.

Y por último, pero no menos importante, la actividad física coopera en el proceso de socialización de las personas, al permitir conocer nuevas personas y desarrollar habilidades como el respeto, la cooperación, el trabajo en equipo. Por lo tanto se puede decir que cualquier nivel de actividad física, ayuda en cierto grado a mejorar la calidad de vida del individuo, siempre que la misma sea practicada de manera constante. A continuación se analizan cuáles son los efectos de la actividad física sobre la Calidad de Vida Laboral.

3. LA ACTIVIDAD FÍSICA Y LA CALIDAD DE VIDA LABORAL

Ya se vio que la actividad física tiene aspectos positivos sobre la salud de las personas que se pueden dividir en fisiológicos, psicológicos y sociales, pero ¿Cómo afecta el ejercicio a la Calidad de Vida Laboral? Para responder a esta pregunta, se tendrán en cuenta las cuatro dimensiones que se seleccionaron en el primer capítulo, relaciones interpersonales, comunicación, estrés y ausentismo.

En este subcapítulo se pretende proporcionar una base teórica sobre los efectos que tiene la actividad física sobre cada dimensión específica, para lo cual se van a exponer distintos estudios y trabajos ya realizados.

A. ACTIVIDAD FÍSICA, ESTRÉS Y AUSENTISMO

Existen muchos estudios que demuestran la existencia de una relación entre la actividad física y el estrés, al igual que la influencia del ejercicio sobre el ausentismo laboral. Muchas veces estas dos dimensiones están estrechamente relacionadas, ya que puede bajar el nivel de ausentismo si disminuye el estrés que sufren los trabajadores, por este motivo, muchos estudios las analizan conjuntamente. A continuación se presentan los estudios encontrados sobre el tema.

El primer artículo que se encontró trata sobre el **efecto de las actividades físicas en la disminución del estrés laboral**. Los autores, teniendo en cuenta que el estrés laboral causa tanto saturación física como mental, lo que provoca una reducción de la productividad y de la calidad de vida del sujeto, se propusieron disminuir el estrés del personal administrativo de la Universidad de las Fuerzas Armadas de Ecuador.

Con ese fin, se investigó una muestra de 47 trabajadores administrativos de una población de 255 sujetos, los cuales fueron sometidos a un diagnóstico mediante una encuesta de 10 preguntas diseñadas para determinar la presencia de algunos síntomas relacionados con el estrés antes y después de implementar un programa de actividades físicas durante seis meses.

Las actividades que se llevaron a cabo se pueden dividir en dos grupos. Primero la movilidad articular, donde se incluyen ejercicios para el cuello, hombros, codos, rodillas, entre otros, también se realizaban ejercicios especiales con implementos y sin ellos. En un segundo tipo de actividades se encuentran las estimulaciones, es decir ejercicios de estimulación de piernas, muslos y pantorrillas.

Los ejercicios pueden ser al aire libre o en gimnasios, y se incluyen ejercicios anaeróbicos y aeróbicos, trote, carreras y ejercicios con pesas. La participación de la mayor cantidad de trabajadores era una meta del programa, para lograr contrarrestar algunos síntomas de estrés laboral.

Los resultados de la primera prueba realizada evidencian la existencia de problemas de salud vinculados al trabajo intenso y altos niveles de estrés. Los valores obtenidos en el posttest presentan diferencias significativas, disminuyendo indicadores negativos luego de aplicar las actividades físicas.

Los autores, al comprobar que la actividad física posibilita mejorar indicadores de salud cómo contrarrestar el sedentarismo y conductas sociales negativas, mejorar el estado de ánimo, aceptan la aplicación de la actividad física y el deporte como estrategia para disminuir el estrés laboral.

Otro estudio interesante se titula “**Beneficios psicológicos de la actividad física en el trabajo de un centro educativo**”. Este estudio lo que pretende es promover una cultura laboral que incluya la actividad física para combatir el sedentarismo y las enfermedades con las que se relaciona.

En primer lugar, se exponen los posibles beneficios de la actividad física. La práctica de actividad física no siempre está ligada a beneficios físicos como disminución del riesgo cardiovascular, reducción de sobrepeso y mejora de parámetros músculo-esqueléticos; también se comprueba que la práctica de actividades físico deportivas está asociada con un menor grado de dolencias somáticas y con beneficios psicológicos y mentales.

Participaron del estudio 37 trabajadores de un centro de educación integral, el rango de edad fue de 25 a 56 años. El grupo estaba formado por maestros, administrativos, intendencia y directivos. Para obtener información, se les hicieron tres encuestas a los trabajadores, primero un cuestionario de datos socio demográficos, en segundo lugar la escalada de disfrute de la actividad física y por último la escala de beneficios psicológicos de la actividad física y deportiva.

Los resultados indican que a pesar de que es una población mayormente sedentaria, existen respuestas actitudinales en niveles positivos de disfrute, gusto, agrado, diversión, energía y sensación de bienestar corporal proporcionados por la práctica de la actividad física. Entre las principales conclusiones se destaca que a nivel cognitivo-afectivo aumentan las percepciones positivas sobre los beneficios psicológicos: mejora la autoestima; la percepción corporal; la sensación saludable; y los niveles de activación. Así mismo, se percibe disminución del estrés, de la tensión nerviosa, de la depresión y el cansancio.

Por último, el Consejo Superior de Deporte de España, en el año 2010 redactó el **“Plan Integral para la Actividad Física y el Deporte”** donde exponen un artículo de la revista “British Journal of Sports medicine” que se titula: Relación entre una actividad física moderada e intensa y las bajas por enfermedad leve en el puesto. Los investigadores escogieron tres grupos de control, uno totalmente sedentario, otro que realizó actividad física de modo moderado y el último realizó actividad física de modo intenso al menos tres veces por semana. Al finalizar el programa se pudo establecer una correlación inversa entre la frecuencia de actividad física intensa y la duración del ausentismo laboral.

B. ACTIVIDAD FÍSICA, RELACIONES INTERPERSONALES Y COMUNICACIÓN

No fue posible encontrar estudios que analicen específicamente estas dimensiones, por lo tanto se presentan algunas investigaciones donde se estudiaron las habilidades sociales o la inteligencia emocional, dentro de las cuales, los autores de dichas investigaciones, consideran la capacidad de comunicación y la capacidad de entablar relaciones interpersonales.

Los autores Díaz, J. R. y González, R.R. llevaron a cabo una investigación con el objetivo de conocer **la influencia que puede tener la práctica de deporte en adolescentes en la adquisición de habilidades sociales**. Para ello se seleccionó una muestra de 1.136 sujetos de Gijón, entre los que figuraban deportistas y no deportistas.

Las habilidades sociales que se estudiaron son la consideración a los demás, el autocontrol en las relaciones sociales, el liderazgo, el retraimiento social y la ansiedad social-timidez; y una de las hipótesis que se busca demostrar es que la práctica de deporte influye en adolescentes, según el género, en algunas de las habilidades sociales.

Se comparan dos grupos de chicos: deportistas y no deportistas. Las medidas indican que los chicos deportistas obtienen puntuaciones más altas y por tanto poseen mayor autocontrol en las relaciones sociales, consideración con los demás y capacidad de liderazgo; a la vez que presentan una menor ansiedad-timidez y menor retraimiento social.

A pesar de estar enfocado en determinar si hay diferencia entre el efecto en chicos y en chicas, entre las diversas conclusiones que se exponen, se encuentra la siguiente. La práctica de deporte influye en los chicos de modo que poseen menor ansiedad social-timidez, lo que quiere decir menos miedo, nerviosismo, apocamiento y vergüenza en las relaciones sociales que los no participantes. Hasta en los deportes considerados de práctica individual se entrena en conjunto: se comparten

momentos y lugares que en algunos casos pueden considerarse de intimidad, como es el caso de los vestuarios o duchas, ello favorece que hasta los sujetos más tímidos o vergonzosos aprendan a comportarse de un modo más natural, lo que hace que vayan perdiendo estos rasgos.

El siguiente artículo donde se habla sobre temas relacionados con la comunicación o las relaciones interpersonales es uno que fue mencionado anteriormente, vinculado también con el estrés. Para poder descubrir los beneficios psicológicos de la actividad física en el trabajo de un centro educativo, se buscó describir los factores psicológicos de la práctica de actividad física en el ámbito laboral.

Como se dijo anteriormente, este estudio no está centrado específicamente en la comunicación, pero dentro de los resultados que se obtuvieron, se encuentra la siguiente conclusión: Los instrumentos utilizados permitieron comprender que en el nivel cognitivo-afectivo los encuestados consideraron que la actividad física les ayuda a alejarse de sus preocupaciones; a sentirse más saludables; a sentir menos ansiedad; menos depresión, menor agresividad, menor cansancio; mejora su cuerpo; mejora la imagen de su cuerpo y su apariencia; y valoran más su cuerpo; Sienten que liberan el estrés de la vida diaria, menor tensión nerviosa y toleran más el estrés.

En la parte personal la actividad física les ayuda a esforzarse para superar metas; lograr éxitos y sentir mayor control de su cuerpo y de sus movimientos. Y en la parte psicosocial consideraron que la actividad física ayuda a tener más amigos, a conocer a más personas; tener más comunicación con sus compañeros de juego y a cooperar con su equipo.

Por último, se analiza la publicación de Mateos, M. E. en la cual habla sobre la **inteligencia emocional en el área de educación física**. El autor explica que la asignatura de Educación Física por su carácter lúdico, vivencial y por las continuas situaciones de interacción con otras personas permite desarrollar habilidades tales como el autocontrol, la autoconfianza, la perseverancia, el entusiasmo, la motivación, la empatía, etc. Todas ellas se encuentran inmersas en el concepto de inteligencia emocional.

Mateos, siguiendo a Fernández y Navarro (1989) asegura que existen cuatro aspectos fundamentales que constituyen la base de la Educación Física, el aspecto “Físico”, “Motriz”, “Afectivo” y “Social”.

- El aspecto físico, se centra en el sistema anatómico y el sistema fisiológico del cuerpo, es decir, la movilización física y la organización energética.

- El aspecto motriz, se centra en el sistema neurológico, es decir, la coordinación de los movimientos.

- El aspecto afectivo, abarca todo lo referente a emociones, adopción de actitudes, sentimientos, intereses, actuaciones, dentro de un marco de relaciones espacio/tiempo con o sin objetos.

- El aspecto social, engloba todo lo referente a la relación con los demás.

Se exponen algunos ejemplos de actitudes afectivas y actitudes sociales, que a través de las diferentes tareas desarrolladas en las clases de Educación Física se podrán observar en los alumnos. Así, las actitudes afectivas que podrían observarse son:

- Adquiere conciencia y está predispuesto a la recepción. Respeta las normas, deja escuchar. Aprecia diferencias en el gesto y en las interpretaciones.
- Aceptación y predisposición a la respuesta. Muestra voluntariedad, comienza a responsabilizarse de su acción. Le satisface y agrada la respuesta. Le complace y entabla una relación emotiva.

Respecto a las actitudes sociales que podrían observarse se encuentran:

- Ser consciente de la pertenencia a un grupo, aceptación del grupo y participa del grupo.
- Integración y colaboración. Aportar valores y cooperar. Colaborar a la mejora y fluidez de la dinámica e intervenir dentro de la dinámica, variando la actuación. Interviene construyendo dinámicas de forma personalizada. Capacidad de actuación, respeto al grupo, no ser dependiente de la supervisión del profesor.

4. CONCLUSIONES

Para cerrar la idea de este capítulo, se puede decir que la actividad física, ya sea en su nivel más leve, como por ejemplo simplemente subir las escaleras o caminar unas pocas cuerdas; o ya

hablando de un ejercicio más intenso, como puede ser la práctica de un deporte o entrenar en un gimnasio, trae grandes beneficios para la salud de las personas.

En relación con la salud física, la realización de ejercicio permite mantener un metabolismo activo, lo cual implica una mejora en la calidad de vida, previniendo patologías de origen cardíaco, respiratorio o metabólico. Por esta razón, no se debe pensar que la actividad física solo produce cambios estéticos, sino que ayuda a mantener sano el cuerpo. Tampoco hay que olvidarse de los beneficios que trae para la salud mental, reforzando la autoestima, la memoria, el buen humor y permitiendo descargar tensiones y preocupaciones.

Al momento de hablar de Calidad de Vida Laboral, se propuso tener en cuenta cuatro dimensiones, por lo cual se investigó cuáles son los efectos de la actividad física sobre ellas. Se puede concluir gracias a los estudios presentados, que si se aplica un plan de actividad física enfocado a liberar tensiones y distender a los trabajadores de una organización, éste puede dar buenos resultados, disminuyendo el estrés que sienten los empleados y también logrando un menor nivel de ausentismo.

Hay que tener en cuenta que el plan de ejercicios debe estar bien estructurado y sus objetivos deben ser claros. Lo más importante es que los individuos noten sus beneficios y así lograr que se sientan motivados a continuar realizando ejercicio.

Con respecto a las dimensiones comunicación y relaciones interpersonales, no se encontraron estudios enfocados específicamente al análisis de estas, sino que los estudios abarcaron aspectos más generales, dentro de los cuales se pueden encontrar factores que afectan a la comunicación y también a las relaciones. Por ejemplo, quedó demostrado que gracias a la actividad física se pueden mejorar habilidades sociales, entre las cuales se mencionan la consideración a los demás, el autocontrol en las relaciones sociales y la disminución del retraimiento social, lo cual se puede ver como un aporte positivo a la capacidad de una persona de relacionarse con su entorno. También se habla de beneficios psicosociales cuando se asegura que el deporte ayuda a tener más amigos, tener mayor y mejor comunicación con los compañeros de juego, y aprender a cooperar para lograr un objetivo común.

En la publicación de Mateos (2012) se proponen cuatro aspectos fundamentales que constituyen la actividad física: físico, motriz, afectivo y social. Son los dos últimos los que interesan en este trabajo. En la misma obra, se establece que a través de la actividad física pueden desarrollarse actitudes relacionadas con estos aspectos, como por ejemplo aprender a escuchar, responsabilizarse por las acciones y entablar buenas relaciones. También se pueden ver mejorados aspectos relacionados

con los grupos, como el sentido de pertenencia, la participación dentro del mismo, el grado de integración y colaboración de los miembros, así como el poder compartir y aportar valores al grupo.

Sintetizando, se puede concluir que la realización de actividad física implica beneficios sobre la Calidad de Vida Laboral, si se consideran como dimensiones las relaciones interpersonales, la comunicación, el estrés y el ausentismo.

CAPÍTULO III

EMPRESAS SALUDABLES

1. ORGANIZACIONES DE REFERENCIA

A lo largo del mundo son muchas las organizaciones que son conscientes de los beneficios que trae una vida activa, por lo que entre las políticas que aplican, tienen en cuenta la actividad física laboral, para mejorar la Calidad de Vida Laboral de los miembros de las mismas. En este capítulo se van a presentar distintas organizaciones que llevan adelante un plan de ejercicios para contribuir a la buena salud de sus empleados.

A. MAPFRE

MAPFRE, la multinacional española que desarrolla actividades aseguradoras, reaseguradoras, financieras, inmobiliarias y de servicios, trabaja en la promoción de la salud en un sentido amplio, concibiendo a la empresa como un importante agente promotor de la salud, tanto para sus clientes y proveedores, como para las personas que trabajan en sus instalaciones. Por ello, desde el año 2014 se trabaja en base a un modelo de Empresa Saludable, el cual se ve reflejado en el siguiente esquema.

Imagen N°1



Fuente: Informe integrado MAPFRE 2018

La sede corporativa mundial se encuentra en Majadahonda, Madrid, donde se encuentran cinco edificios y anexos. Cada uno cuenta con un gimnasio propio para que los empleados puedan aprovechar y disfrutar. En el resto del mundo, MAPFRE procura tener convenios con los gimnasios cercanos a sus oficinas y a sus centros de trabajo, lo cual implica reducciones considerables en la tarifa de los abonos para sus colaboradores.

Todo comenzó por unos simples encuentros deportivos amistosos organizados por los propios trabajadores. MAPFRE al notar que esos encuentros y el ejercicio que se asocia a ellos es algo positivo ya que fomenta la participación, mejora las relaciones entre las personas, aumenta el sentido de pertenencia y hace que crezca entre todos la colaboración; decide fomentarlo de manera rotunda.

La empresa promueve mediante campañas de comunicación interna la práctica deportiva generalizada, ya que desde la alta gerencia están seguros que la actividad física refuerza en el entorno de actividades sociales todas las prescripciones de carácter médico, que se trasladan a los equipos. Por lo que las ventajas médicas para el empleado acaban siendo también ventajas para la compañía.

Una de las líneas clave del modelo de empresa saludable es la formación en materia de la salud y hábitos saludables y de la prevención de riesgos laborales. Durante la semana del 4 al 8 de junio de 2018, se celebró la cuarta edición de la Semana MAPFRE de la Salud, en 30 países, lo que representa un 87,87% de la plantilla. Se organizaron 743 actividades para empleados y familiares: 48 de ellas en el ámbito del entorno laboral, 231 en promoción de la salud, 254 en actividad física y alimentación, 87 en bienestar mental y 123 en entorno personal.

B. TOYOTA

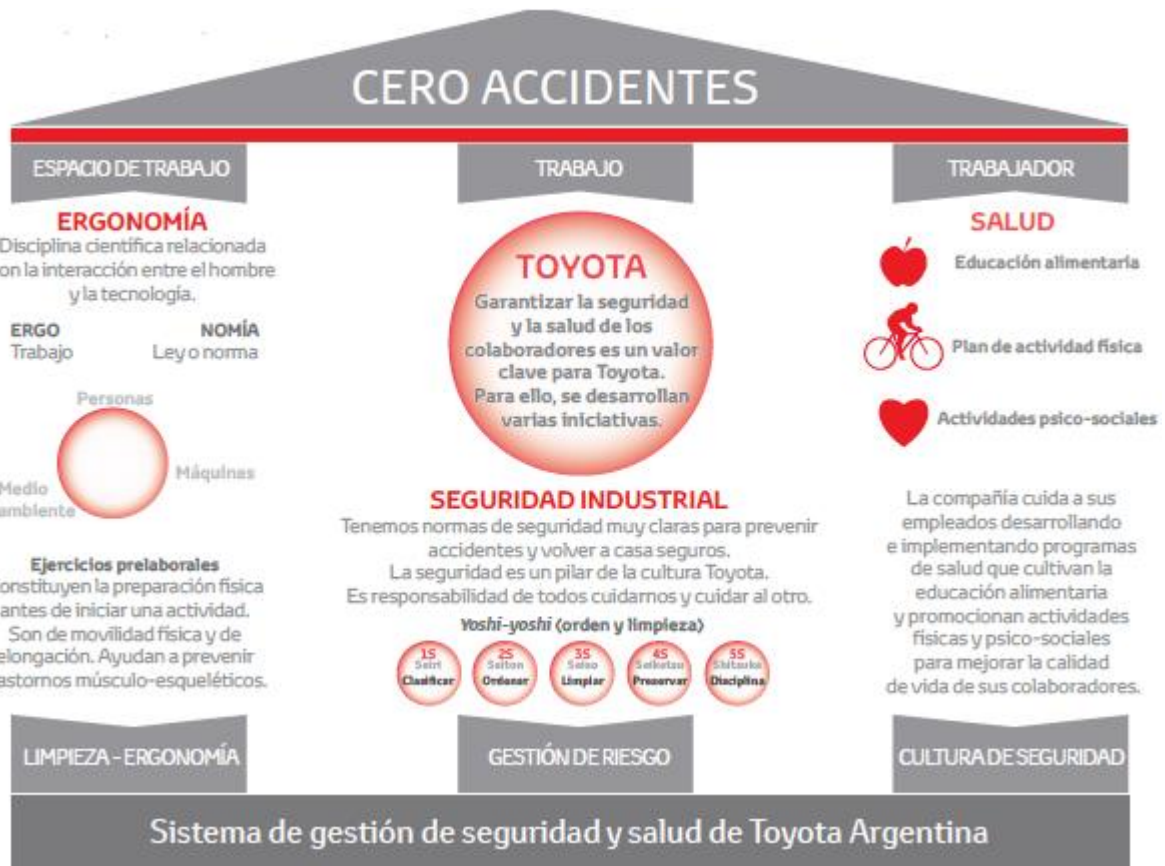
Toyota Motor Corporation, más conocida como Toyota, es una compañía japonesa de fabricación de automóviles fundada en 1993. La empresa llega a Argentina en el año 1997 abriendo una planta en Zárate, provincia de Buenos Aires.

Desde el año 2014 Toyota Argentina S.A. cuenta con un sistema de gestión de salud y seguridad, el cual está a cargo del área de Seguridad e Higiene Industrial. Este área es responsable entre otras cuestiones de las siguientes actividades: Seguimiento y análisis periódico de las condiciones de seguridad; evaluación y seguimiento de mejoras ergonómicas de los puestos de trabajo; prevención de accidentes y enfermedades profesionales; detección temprana de riesgos potenciales de accidentes y toma de contramedidas; promoción del cumplimiento de normas internas y legales sobre seguridad e higiene; capacitación a todo el personal en materia de seguridad e higiene industrial;

trabajo en conjunto con el servicio médico; entrenamiento a la brigada para actuar en caso de contingencias.

El sistema cuenta de tres pilares: Trabajador, Trabajo y Espacio de trabajo. El primer pilar es el que nos compete, teniendo como objetivos, lograr el más alto nivel de cultura por la seguridad en la gente; generar empatía entre todos y sentido de pertenencia y; fortalecer vínculos y compromiso.

Figura N° 2



Fuente: Reporte de sustentabilidad final Toyota 2018

Para cuidar la salud de sus empleados, la empresa no solo cuenta con un equipo médico y la maquinaria necesaria para realizar controles anuales sobre el estado de los trabajadores, sino que proveen un lugar para poder realizar ejercicio físico. La compañía dispone de tres gimnasios en planta, uno principal y dos secundarios, con el equipamiento y los profesionales necesarios para desarrollar la actividad física, también cuenta con vestuarios para poder ofrecer un mejor servicio.

Como se puede observar en la imagen N°2, dentro del pilar Lugar de trabajo, le prestan primordial atención a la ergonomía por lo que no se limitan solo a adecuar el lugar de trabajo a las

necesidades del trabajador, sino que implementan un programa de acondicionamiento físico, demostrando el compromiso con el cuidado de la salud de los trabajadores.

El objetivo del programa es contar con una herramienta de prevención y mejora de acondicionamiento físico de los colaboradores afectados a la producción. Se realiza a través del otorgamiento de becas para que el personal asista al gimnasio de la compañía u otro externo para así fortalecer los miembros más utilizados en las tareas diarias.

C. MAHOU SAN MIGUEL

Mahou San Miguel es la más importante y mayor empresa cervecera española con sede central en Madrid y segunda sede en Málaga, con presencia en más de 70 países. La compañía distribuye tres marcas principales de cerveza: Mahou, San Miguel y Alhambra.

Los pilares en los que se asienta la cultura de la compañía son impulsar la innovación, creer en las personas, buscar la excelencia, disfrutar haciendo las cosas bien y, crear entornos y negocios sostenibles. Están convencidos de que las personas son el motor de la compañía, es decir son más que un simple recurso. Mahou San Miguel ofrece a su equipo múltiples beneficios sociales:

- Servicio médico en todos los centros de trabajo.
- Reconocimientos médicos completos.
- Taller de salud, actividades deportivas y mindfulness.
- Ergonomía en el puesto de trabajo.
- Jornada laboral flexible.
- Teletrabajo.
- Vacaciones por encima de lo legalmente establecido.
- Cheques guardería.
- Días sin Cole y ayudas para campamentos de verano para hijos de profesionales

La empresa también se preocupa por la salud de los trabajadores, por eso cuenta con una política de salud y bienestar que les ha permitido situarse por debajo de la media del sector en frecuencia de accidentalidad. Implementan la iniciativa “Quiérete mucho” en sus centros de producción para la identificación y prevención de los riesgos de cada puesto de trabajo.

Además, mediante el programa “Cuidarme”, que se desarrolla en todos los centros de producción, fomentan el bienestar físico y emocional de sus equipos de trabajo. Un ejemplo de esto se

puede ver en la sede de Madrid, donde los profesionales disfrutaban de instalaciones deportivas dedicadas a la actividad física y la salud, inauguradas en 2018. Este espacio cuenta con entrenadores y un equipo médico que prestan apoyo para el diseño de planes personalizados de entrenamiento y nutrición.

D. NESTLÉ

En 1905, Nestlé instaló su primera fábrica en España, en La Penilla de Cayón. En la actualidad, Nestlé dispone de un total de 13 centros de producción distribuidos en siete Comunidades Autónomas. Nestlé lidera el mercado con una amplia gama de productos: alimentos infantiles, lácteos, chocolates, cafés y bebidas a base de cereales, culinarios, cereales para el desayuno, helados, ultracongelados, aguas minerales y especialidades de nutrición clínica. Tiene también una importante presencia en el mercado de alimentación y cuidados para mascotas.

Desde la empresa están muy comprometidos con la buena alimentación y la salud, no solo de sus clientes, sino también de sus trabajadores por lo que fomentan programas de salud para los empleados, realizan charlas y campañas informativas sobre nutrición, hidratación, actividad física y hábitos saludables. Además ponen a disposición de sus trabajadores iniciativas para mantenerse activos y cuidar su salud cardiovascular: rutas a pie por la ciudad, clases dirigidas, caminatas solidarias, etc.

Con el fin de promover las buenas costumbres, crearon el programa Wellness, que promueve hábitos saludables en los centros de trabajo de la compañía. Este programa agrupa un conjunto de iniciativas que persiguen la creación de un entorno favorable, dotando a todos sus trabajadores de un mayor conocimiento en materia de nutrición y motivándolos en la práctica regular del ejercicio físico.

Dentro del programa Wellness se engloban otros programas, como por ejemplo “NQ” (Nutritional Quotient), “El placer del equilibrio”, “Terapia dietética” y el “Taller de espalda sana”, además de sesiones culinarias, iniciativas de promoción del ejercicio físico y las “Semanas Wellness”. El “Taller de espalda sana” es un programa de prevención de dolencias de espalda. La empresa ofrece la posibilidad de realizar el taller a primera hora de la mañana en los jardines de su oficina central en Barcelona. Estas sesiones están guiadas por un monitor y asistidas, además, por un fisioterapeuta.

Para demostrar el compromiso de la empresa, Nestlé se adhiere al Programa de Empresas Cardiosaludables (PECS), una iniciativa de la Fundación Española del Corazón (FEC) dirigida a todas

las empresas que pretenden mejorar la salud de sus empleados y, especialmente, reducir su exposición a enfermedades cardiovasculares.

Por otro lado, Nestlé también ha puesto en marcha acciones con el fin de promover la práctica del ejercicio físico. La empresa financia parcialmente la cuota del gimnasio de sus trabajadores y participa en la Global Corporate Challenge, una competición mundial que invita a los trabajadores a ser más activos durante los 125 días de duración la prueba. El objetivo de ésta es hacer que los participantes superen los 10.000 pasos diarios.

E. UNILEVER

Unilever es una empresa multinacional creada en 1930 como resultado de la fusión de Margarine Unie, compañía neerlandesa de margarina, y Lever Brothers, fabricante inglés de jabones. Durante la segunda mitad del siglo XX la empresa se diversifica a base de productos hechos de aceites y grasas y amplió sus operaciones en todo el mundo. En 2015, bajo el liderazgo de Paul Polman, la compañía cambió gradualmente su enfoque hacia las marcas de salud y belleza, lejos de las marcas de alimentos que mostraban un crecimiento lento.

La empresa cuenta con más de 400 marcas, las cuales se pueden dividir en: alimentación, bebidas, hogar, cuidado personal y animal. Algunos ejemplos son Skip, Cif, Soft, TRESemmé, Rexona, Dove, Sedal, Hellmann's, Knorr y Lipton.

En Unilever están muy concentrados en trabajar como una empresa socialmente responsable, y se preocupan por ser sustentables. Su propósito corporativo dice que para tener éxito se requiere de “los más altos estándares de comportamiento corporativo con todas las personas con quienes trabajamos, las comunidades con las que tenemos contacto y el entorno en el cual tenemos un impacto”.

Dentro de los principios de la empresa, se encuentran los relacionados con los empleados. Unilever tiene un compromiso con la diversidad en el entorno laboral, en el que existe la confianza y el respeto mutuo, y donde todos se sienten responsables del desempeño y la reputación de la compañía. Reclutan, contratan y promocionan a los empleados basándose exclusivamente en las calificaciones y habilidades necesarias para el trabajo a realizar. Se comprometen a ofrecer condiciones laborales seguras y saludables para todos los empleados.

El autocuidado es una política de la compañía, mediante la cual tratan de generar conciencia en cada uno de los colaboradores para que adquieran hábitos de vida saludables, como mejorar su alimentación y realizar mayor actividad física. La gerente de Salud Ocupacional de Unilever, indicó que en la compañía ejecutan una serie de programas para que los colaboradores estén en óptimas condiciones de salud, se sientan a gusto en sus labores cotidianas y se logre mejorar su productividad.

Igualmente, cuentan con un programa de cuidados especiales dependiendo del sector al que el colaborador pertenezca. Existen diferentes tipos de cuidados específicos que por la naturaleza del negocio, así lo ameriten como cuidados auditivos, respiratorios, visuales, ergonómicos, entre otros. Se utilizan algunos salones para llevar a cabo clases de yoga y baile, dictadas por expertos. Así mismo, para cargos directivos existen entrenadores personalizados que se ajustan a sus horarios

La gerente de Salud Ocupacional resaltó que las pausas activas durante las horas laborales son una buena manera de hacer ejercicio en poco tiempo, que promueve el estiramiento de los músculos, provocando un calentamiento del sistema osteomuscular, y por consiguiente, se mejora la circulación.

Como se puede ver, la mayoría de los ejemplos propuestos son de empresas localizadas en España. Otra empresa española que promueve la actividad física es Desigual, una productora de ropa con sede en Barcelona, que empezó en 2017 a ofrecer la posibilidad de realizar ejercicio físico antes de su jornada laboral, al mediodía o al finalizar la misma. También forma parte del grupo de empresas saludables la aseguradora Sanitas, que siguiendo con la naturaleza del sector en el cual desarrollan su actividad, ha impulsado numerosas actividades que contribuyen a mejorar el bienestar físico y emocional de sus empleados. Desde la incorporación de días sin ascensor para incentivar caminar, hasta higiene postural para evitar problemas de espalda, son algunas de las actividades llevadas a cabo por la aseguradora.

Liberty Seguros, en su sede en Madrid, es según Great Places to Work una de las 50 mejores empresas para trabajar en España. Gran parte de este éxito se debe a la implementación de prácticas para impulsar hábitos de vida saludable entre sus empleados. Pensaron que la mejor forma de evitar las excusas es conseguir que los empleados aprovechen sus tiempos muertos de descanso haciendo meditación, estiramientos o ejercicios mediante circuitos saludables por toda la oficina.

Por último, podemos mencionar a Ingeteam, una compañía dedicada a la ingeniería eléctrica con sede en Albacete. En 2016 se convirtió en la primera empresa en España en incentivar a sus empleados a ir en bici al trabajo. Por cada día que concurren en bici, se les retribuye con un euro, algo que ayuda a motivar a sus empleados a optar por esta opción de movilidad ecológica y saludable.

Otro país en el que las empresas impulsan a los empleados a tener una vida activa es Suecia, donde decidieron ir más allá y convertir la actividad deportiva en una obligación laboral. Ejemplos de estas instituciones son la empresa pública de distribución de agua Kalmar Vatten y la marca de ropa Björn Borg, nombrada así por su creador el ex tenista famoso.

Los suecos se sienten orgullosos de ser uno de los pueblos más deportista de Europa. Según el Eurobarómetro, en 2014 el 70% del pueblo hacía deporte una vez por semana, y el 51% entre dos y tres veces semanales. Desde finales de los años 1980, la mayoría de las empresas subvencionan las actividades deportivas de sus empleados hasta 500 euros anuales, exonerados de impuestos.

Al analizar cuáles son las razones que motivan a las empresas a incurrir en gastos para desarrollar programas de actividad física, se pueden ver dos fuertes influencias, por un lado la sociedad, que cada vez es más consciente de las desventajas del sedentarismo, y por otro, organizaciones no gubernamentales que incentivan a las empresas a convertirse en saludables, por ejemplo la Organización Mundial de la Salud, la Red Europea de Promoción de la Salud en el Trabajo, o la Sociedad Española para el estudio de la Obesidad.

La oferta de trabajo está compuesta en su mayoría por millennials y por la generación Z, quienes buscan algo más que un sueldo, piden flexibilidad horaria, o cómo les puedes ayudar en sus cambios de vida. Es por esto que para lograr atraer empleados o mantenerlos comprometidos, cada vez son más las organizaciones que ofrecen beneficios más allá de los económicos.

La sociedad también exige cada vez más a las organizaciones ser responsables socialmente. Es por eso que hace ya varios años, se ha vuelto un objetivo lograr una imagen de empresa verde o saludable frente a sus clientes y a la sociedad en general. Con esto se puede comprender por qué los programas de salud vistos anteriormente, no solo provienen del área de Higiene y Seguridad de la organización, sino que son originarios de los responsables de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE). Por esta razón, se cree conveniente adentrarse en el concepto de RSE.

2. RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIA

El origen de la RSE data de los años 50 y 60 en Estados Unidos y se asienta en Europa en los 90, cuando la Comisión Europea utilizó este concepto para involucrar a los empresarios en una estrategia de empleo que generase mayor cohesión social.

En un principio, la principal preocupación estaba basada en la distribución de los recursos cuando las empresas obtienen utilidades, y no en cómo se comportan durante el desarrollo de su negocio. Por ejemplo, una empresa que no era responsable con sus trabajadores o proveedores durante el proceso de transformación de insumos a productos, no era considerada como irresponsable. Es decir, podía mantener salarios bajos, no cumplir contratos, hasta hacer trabajar a los empleados en condiciones insalubres, pero podía ser catalogada como empresa responsable por el simple hecho de repartir una parte de sus utilidades a distintos grupos de interés.

Con el tiempo, el concepto de RSE se fue ampliando, y las personas demandaban para considerar una empresa responsable. El ambiente político y social se convirtió en una variable muy importante, dado que la sociedad fijaba su atención en cuestiones tales como la igualdad de oportunidades, el control de la comunicación, la conservación de la energía y los recursos naturales, la protección a los consumidores y a los trabajadores. Las organizaciones debían comprometerse a ser responsables con trabajadores, proveedores y cualquier otro interesado que participe o se vea afectado por el proceso de transformación que genere una empresa.

Según Daft (2000 citado por Castro y Becerra, 2012), entender el concepto de responsabilidad de la empresa es fácil, como es fácil entender la ética. Señala que la ética "consiste en distinguir el bien del mal y hacer lo correcto" (p. 147) y define el término "Responsabilidad Social Empresarial" como la obligación de los ejecutivos de tomar decisiones y emprender medidas que contribuyan al bienestar y a los intereses de la sociedad y de la organización.

Castro y Becerra citan a la Organización Internacional del Trabajo (OIT) que también ha desarrollado el tema de RSE y lo ha definido como el conjunto de acciones que toman en consideración las empresas para que sus actividades tengan repercusiones positivas en la sociedad y que reafirman los principios y valores por los que se rigen, tanto en sus propios métodos y procesos internos como en su relación con los demás actores.

De acuerdo con el World Business Council for Sustainable Development - WBCSD (2000), la RSE es "el compromiso continuo de las empresas para comportarse éticamente y contribuir al desarrollo económico, mejorando la calidad de vida de los empleados y sus familias, de la comunidad local y de la sociedad en general". (Cancino y Morales, 2018)

En las organizaciones, la Responsabilidad Social se concibe de diferentes maneras; las dos perspectivas más comunes son: primera, la Responsabilidad Social puede partir de una actitud consciente y responsable que asumen las organizaciones hacia el bienestar común; y segunda, que la

Responsabilidad Social parte de un acto premeditado, es decir, las organizaciones se comportan de manera especulativa buscando beneficios puramente económicos y adaptando la toma de decisiones en aras de satisfacer las metas personales de los propietarios o de los directivos empresariales.

Teniendo en cuenta los conceptos encontrados, y analizando las perspectivas propuestas, se llega a la conclusión de que la Responsabilidad Social Empresarial debe ser una decisión de carácter voluntario, la empresa determina deliberadamente si asume o no ese compromiso. Una vez asumida, la Responsabilidad Social Empresarial debe ir orientada coherentemente con los principios de la empresa y con el cumplimiento integral de la visión que se ha establecido tanto a nivel interno como a nivel externo.

3. CONCLUSIONES

A pesar de que en el presente trabajo se exponen unos pocos ejemplos de empresas con pausas activas y programas de salud, son muchas las empresas que lo aplican, no solo en Europa, sino que también en Argentina, sin embargo, no llegan a ser mayoría. Como ya se vió, las razones que impulsan a las organizaciones a promover la salud, el cuidado personal y el ejercicio físico son dos, la sociedad demandando más responsabilidad, y la necesidad de ofrecer ciertos beneficios para las nuevas generaciones que forman parte de la oferta laboral.

Los jóvenes que actualmente están en búsqueda de trabajo, tienen valores y formas de ver la vida muy distinta a las otras generaciones que ya son parte de la población trabajadora. Los millennials son sociables y consideran importante un ambiente de trabajo participativo y divertido. Por lo tanto, un encuentro social con sus compañeros de trabajo favorecerá su integración a la compañía.

Algunas de las prioridades de los millennials cuando se trata de buscar trabajo son: dinero, seguridad y tiempo libre. Tanto hombres como mujeres priorizan el tiempo libre para su cuidado y bienestar personal y valoran las pausas para el descanso.

La otra razón, como ya se explicó es la RSE, que es el compromiso de la empresa a trabajar respetando un comportamiento ético, asegurando que sus actividades tengan repercusiones positivas sobre el entorno y así asegurar el bienestar de la sociedad. Cada vez es mayor la fuerza que ejerce la población mundial para que las empresas sean “verdes” o “sanas” y las organizaciones que no sigan ese camino, pueden llegar a perder clientes. Pero el compromiso solo es por fines económicos, muchas organizaciones verdaderamente buscan el cambio para ser amigables con el medio ambiente.

Cuando llega el momento de analizar las causas por las cuales hay organizaciones que, a pesar de conocer los beneficios de una vida activa, no llevan a cabo este tipo de programas, se puede observar que hay algunos directivos que confunden el tiempo invertido en el ejercicio con tiempo perdido. O tal vez no logran ver que la inversión realizada presente los resultados esperados, por querer ver beneficios a corto plazo.

Un caso que se puede presentar, muy común, es que las empresas no cuenten con la infraestructura necesaria para proporcionar un gimnasio o una sala de relajación. En esta situación, muchas empresas optan por llegar a un convenio con algún gimnasio o centro deportivo para que sus empleados puedan asistir.

En otras palabras, son buenas y variadas las razones para implementar un programa de pausas activas, que a largo plazo presentan buenos resultados. No es un impedimento muy grande el hecho de no contar con la infraestructura, si una organización está dispuesta a cuidar la salud de sus empleados, encontrará el método, haciendo ejercicio en lugares verdes cercanos a la organización o llegando a convenios con gimnasios.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS DE RESULTADOS

En este capítulo se expondrán los resultados del trabajo de campo de la investigación realizada. La investigación se enfocó en tres empresas, YPF S.A., Price Waterhouse & Co. (PwC) y Movistar. Estas cuentan con un programa de actividad física dentro del horario de trabajo y en sus instalaciones para los trabajadores, las encuestas se pueden encontrar en el ANEXO A. Al mismo tiempo se realizaron dos entrevistas, una a la encargada del programa en PwC (ANEXO B) y la otra a la profesora encargada de la actividad en Movistar (ANEXO C).

1. ENCUESTAS Y ENTREVISTAS

Con el objetivo de conocer la influencia que tiene la actividad física sobre la Calidad de Vida Laboral de los trabajadores, durante el mes de junio se realizaron encuestas por medio de la plataforma Google Forms. Las mismas fueron enviadas a trabajadores que realizan algún tipo de actividad física en las instalaciones de la organización y dentro del horario de trabajo. Fueron seleccionadas tres empresas que cumplen con estos requisitos, YPF, PwC y Movistar para realizar las encuestas a sus trabajadores.

Las encuestas estaban compuestas por preguntas de múltiple opción y también de desarrollo para poder conocer mejor las opiniones de los encuestados. Las mismas fueron divididas en dos bloques, el primero tenía como objetivo recabar información sobre la empresa en la que trabaja, para luego poder diferenciar los resultados por empresa, y también se preguntó en qué área trabajan para determinar si mediante la actividad se relacionan todas las personas de la organización. El segundo bloque estaba enfocado en establecer relaciones entre la actividad física y las dimensiones de Calidad de Vida Laboral, comunicación, relaciones interpersonales, estrés y ausentismo.

Por otro lado, se realizaron entrevistas para conocer otros puntos de vista, no solo del trabajador que realiza la actividad, es por esta razón que se entrevistó a una encargada del programa de salud y también a una profesora de yoga. Las mismas fueron realizadas por medio de Google Meet y eran semi-estructuradas con el objetivo de que la persona entrevistada pudiera expresarse y así realizar acotaciones que de otra manera no se hubieran preguntado. El objetivo de las mismas, es realizar análisis cruzados con las encuestas, ya que no es posible obtener resultados que sean concluyentes de un número tan reducido de entrevistas.

2. EMPRESAS ENCUESTADAS

A. YPF

YPF S.A. anteriormente llamada Yacimientos Petrolíferos Fiscales S.A es una empresa argentina de energía dedicada a la exploración, explotación, destilación, distribución y producción de energía eléctrica, gas, petróleo y derivados de los hidrocarburos y venta de combustible, lubricantes, fertilizantes, plásticos y otros productos relacionados con la industria.

La empresa cuenta con tres complejos industriales ubicados en La Plata Buenos Aires, Plaza Huincul Neuquén, y en Luján de Cuyo Mendoza. En los tres complejos, los trabajadores realizan una pausa saludable. Por motivos de comodidad, las encuestas se realizaron en la destilería de Luján de Cuyo, en la cual trabajan alrededor de 1.700 personas.

Gracias a una conversación informal que se tuvo con un trabajador de la organización, se pudo conseguir una mayor información sobre el tipo de actividad física que realizan en YPF. La pausa saludable consiste en realizar una actividad una vez a la semana de una duración de aproximadamente 15 minutos. El ejercicio puede ser de relajación, coordinación o recreación, los mismos son guiados por un profesor de educación física y está disponible para toda la organización, las sesiones son de grupos reducidos de personas que pueden venir de distintas áreas. Esta actividad es totalmente optativa y puede abarcar ejercicios de elongación y mejoramiento de postura, hasta juegos y partidos de algún deporte.

B. PRICE WATERHOUSE & CO. ARGENTINA (PwC)

La empresa ofrece servicios de auditoría, consultoría, asesoramiento impositivo y legal y global outsourcing solutions centrados en la industria, para generar confianza pública y crear valor para sus clientes y partes interesadas. La firma ha liderado el mercado argentino desde 1913 a través de sus 6 oficinas distribuidas en Buenos Aires (3 oficinas), Córdoba, Rosario y Mendoza.

Entre los beneficios y compensaciones que ofrece la organización a sus empleados, se puede encontrar el programa “Be Well” que propone actividades que buscan favorecer el bienestar, tanto a nivel personal como profesional. El programa incluye acciones como clases de yoga, zumba o campeonatos de fútbol, truco y play station, entre otras, como así también encuestas, charlas y otras actividades dirigidas a potenciar la energía en las dimensiones física, emocional, mental y espiritual.

En la oficina que se encuentra en Mendoza, en la cual trabajan alrededor de 60 personas, las actividades están a cargo de una organización llamada “Break activo”. La organización envía un profesor tres veces a la semana, dos días son dedicados a yoga, actividad que llevan a cabo en el comedor o en una sala de reuniones, y el tercer día, que normalmente son los viernes, las clases son más recreativas, con música, juegos y ejercicios con elementos. Esta información se pudo obtener de la entrevista a la encargada de Recursos Humanos.

C. MOVISTAR

Movistar es una de las marcas comerciales de la multinacional española de telecomunicaciones Telefónica. En Mendoza la empresa ofrece productos y servicios, los cuales se dividen en cuatro grupos: hogar, móvil, televisión y equipos.

Se pueden encontrar diez locales en el Gran Mendoza destinados a venta de equipos, trámites y consultas, pago de facturas y servicio técnico. El edificio con oficinas se encuentra en la calle Chile y General Paz donde conviven los trabajadores de Movistar con los de ex Telefónica desde hace aproximadamente un año luego del cambio de nombre a Movistar. Las encuestas fueron realizadas al personal del call center que se encuentra en el edificio mencionado y adicionalmente se entrevistó a la profesora de yoga.

La organización siendo consciente de los beneficios que puede traer la actividad física, lleva adelante un programa en el cual todos los trabajadores pueden participar de clases de yoga y estiramiento dictada por un profesional una vez a la semana. A pesar de que el programa lo puede aprovechar cualquier trabajador, se hace más hincapié en los trabajadores del área de call center ya que este tipo de trabajo provoca mucho estrés y dolores musculares por la carga horaria trabajando con monitores y teléfonos.

3. RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS

En este apartado se analizarán las respuestas a cada una de las preguntas, dividiéndolas por empresas y comparando los resultados de cada organización. En total fueron contestadas 41 encuestas, 15 corresponden a trabajadores de YPF, nueve de PwC y de Movistar respondieron 16 empleados. Se comenzará por la sección de información personal, y luego por la sección de actividad física, los

resultados estarán agrupados según la dimensión de CVL que traten para facilitar la lectura y comprensión.

En la primera sección de la encuesta, se busca obtener información personal de los encuestados, del total de trabajadores de YPF, el 60% tienen entre 30 años y 45 años, 33% se encuentran dentro de la franja etaria de 18 a 30 años y los mayores de 45 años representan el 7%. El 73% de los empleados son hombres, y el 27% son mujeres.

Al analizar las respuestas de PwC se puede observar que el total de encuestados tienen entre 18 y 30 años, las mujeres representan el 67%, y el 33% son hombres. Por otro lado, el total de encuestadas son mujeres, de las cuales el 62,5% de las encuestadas de la empresa Movistar tienen entre 30 y 45 años y el 37,5% tiene más de 45 años.

En las encuestas se puede notar que las personas que realizan la pausa saludable en YPF pueden pertenecer a cualquier área de la Destilería. En PwC y Movistar, a pesar de que el programa está disponible para toda la empresa, en la primera organización los empleados pertenecen mayormente a una misma área y en Movistar son todas trabajadoras del call center.

La segunda sección contiene preguntas relacionadas específicamente con la actividad física que realizan en el lugar de trabajo, la primera pregunta es sobre la modalidad del programa, siendo la respuesta de todos los encuestados que la actividad es **opcional**.

Para comenzar se analizan las preguntas relacionadas con la **comunicación**. Es importante tener en cuenta que algunas preguntas pueden estar enfocadas en más de una dimensión, especialmente comunicación y relaciones interpersonales están relacionadas y se pueden obtener conclusiones de ambas dimensiones de una sola pregunta.

La primera interrogante es totalmente enfocada en la dimensión que se está desarrollando, y trata de averiguar **cuánto ha mejorado la comunicación**. En promedio la gente de YPF considera que la pausa saludable ha ayudado a mejorar la comunicación pero no lo suficiente. Se calculó el desvío para esta muestra, y el puntaje obtenido indica que la mayoría piensa de una manera muy similar, y son pocos los que se sitúan en los extremos.

Por lo que se refiere a la comunicación en PwC, en promedio se cree que se encuentra bastante mejor gracias a la actividad, con un desvío bajo al igual que YPF. Observando los resultados de Movistar, se puede decir que consideran que la comunicación está mucho mejor, pero el desvío es

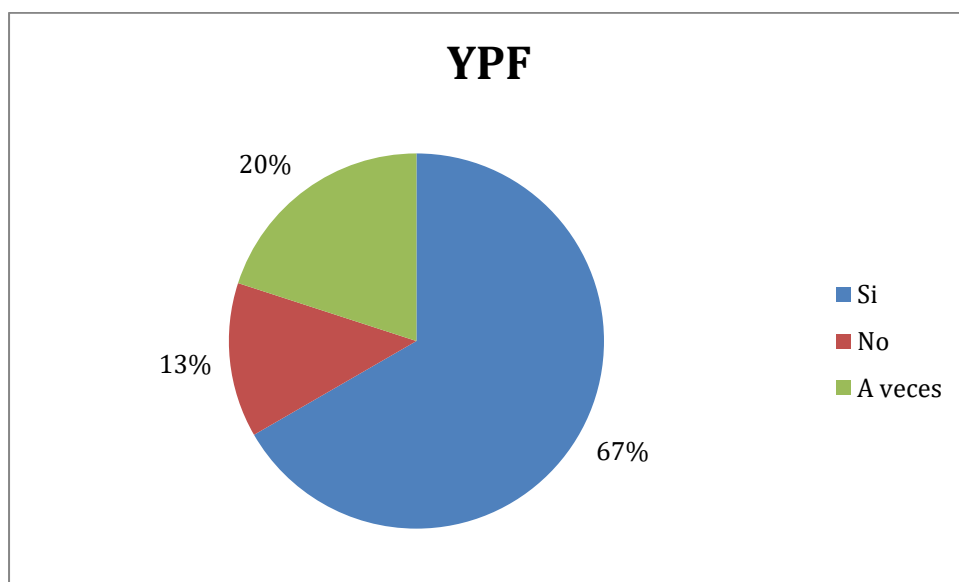
alto, lo que implica que un número considerable de encuestados está alejado del pensamiento promedio.

También se quiso indagar en el tipo de conversaciones que logran tener mientras realizan actividad física por lo que se les preguntó **si surgen conversaciones sobre temas laborales** a lo que un 53,3% de los empleados de YPF respondió negativamente, el 46,7% afirma que a veces surgen y un 13,3% asegura que existen conversaciones sobre temas laborales durante la pausa saludable.

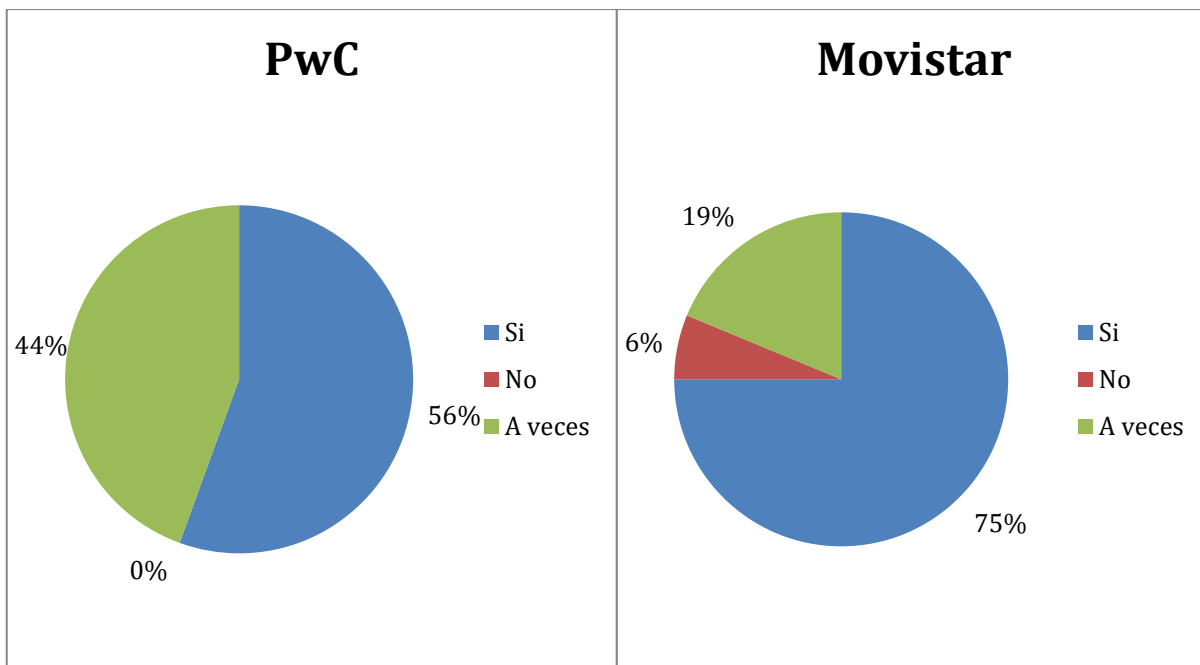
El 66,7% de los encuestados pertenecientes a PwC cree que a veces surgen temas laborales para conversar, mientras que el 33,3% dice no hablar sobre el trabajo durante la actividad física. En Movistar las personas que niegan hablar sobre temas laborales son mayoría con un porcentaje del 43,8, luego un 37,5% dice conversar a veces sobre trabajo y el 18,8% efectivamente entabla conversaciones con temas laborales.

A primera vista se puede decir que las tres empresas concuerdan en que no es tan común que durante los horarios de deporte se hable de temas laborales, esto puede significar que las conversaciones que se generan son mayormente informales y que se deja el trabajo de lado.

Otra pregunta para analizar es **¿La actividad física facilita un ambiente de camaradería, permitiéndole expresar sus ideas libremente?** El 66,7 % de los trabajadores de YPF sienten que se encuentran en un ambiente favorable, el 20% considera que a veces puede ocurrir y el 13,3% no lo ha experimentado.



En PwC el ambiente es propicio para sentirse libre y expresarse para el 55,6% de los empleados, y para el 44,4% solo a veces. Para la mayoría de encuestados de Movistar (75%) la actividad física facilita un ambiente de camaradería y para el 18,8% a veces mientras que para un 6,3% esto no ocurre.



De lo expuesto resulta que la mayoría de los encuestados, sea o no de la misma empresa, percibe que la actividad física logra que la gente se sienta libre de expresarse y de establecer relaciones con los compañeros. Los resultados son muy favorables, sin embargo solo en PwC no se da el caso de que algún empleado no se sienta nunca en libertad de expresar sus ideas.

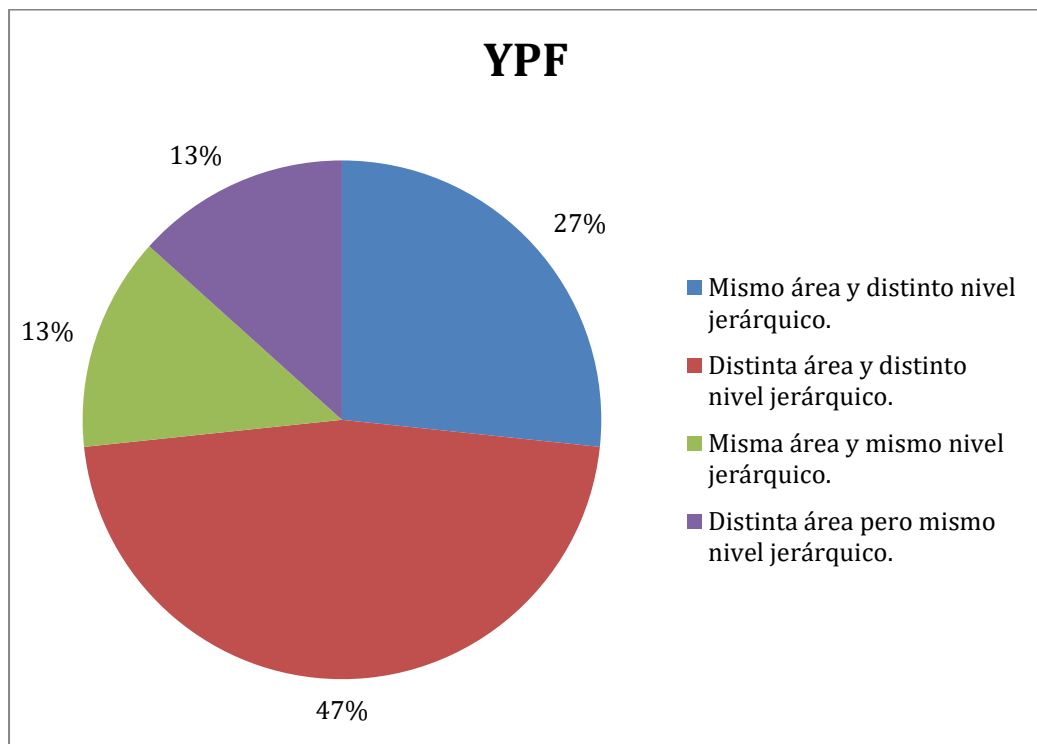
A continuación se presentan los resultados que tratan de medir el efecto de la actividad física sobre las **relaciones interpersonales**. En primer lugar, se preguntó si la misma **le permite conocer personas de otras áreas de la organización**, a lo que las tres empresas responden de manera afirmativa. En primer lugar, en YPF 60% de los encuestados afirma poder conocer personas de distintas áreas, el 33,3% lo niega y el 6,7% no está seguro.

Los trabajadores de PwC que han podido conocer personas de otra área mediante las actividades de recreación son el 88,9% y el 11,1% restante no están seguros de que ocurra. En el caso de la gente de Movistar, el 50% dice conocer gente de otra área, mientras que los que niegan esta afirmación representan el 37,5% y por último los que no saben si esto ocurre o no son el 12,5%.

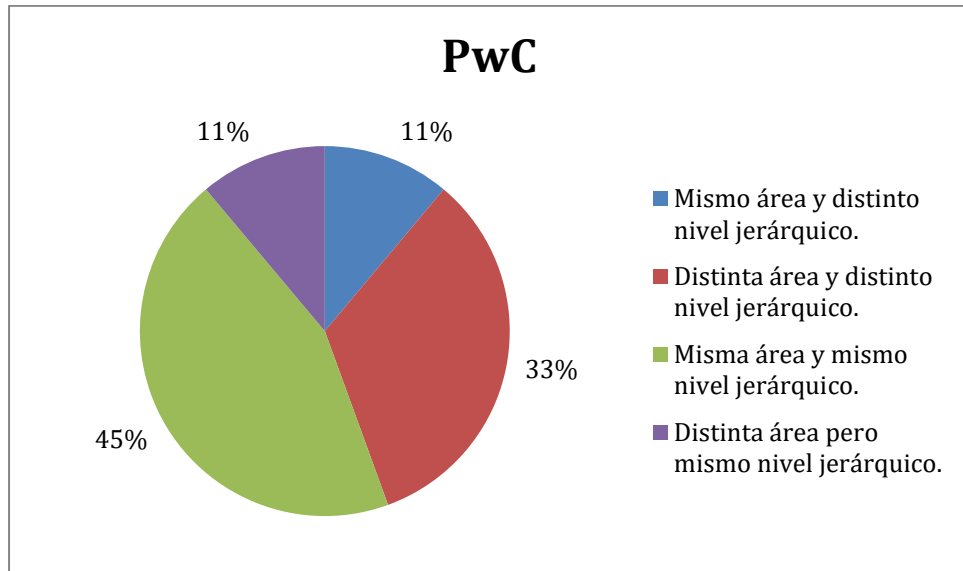
En conclusión, al ver que el 50% e incluso más de las personas de las tres empresas aseguran conocer personas de otras áreas, esto significa que en algunas clases de actividad se logra una gran diversidad de personas, permitiendo fortalecer las relaciones formales y las informales.

Teniendo en cuenta que sean las personas de la misma área o no, la actividad física les permite conocer a sus compañeros, se trató de determinar la diversidad de los mismos. Para esto se les preguntó si las personas **pertenecen o no a la misma área y también sobre el nivel jerárquico que ocupan.**

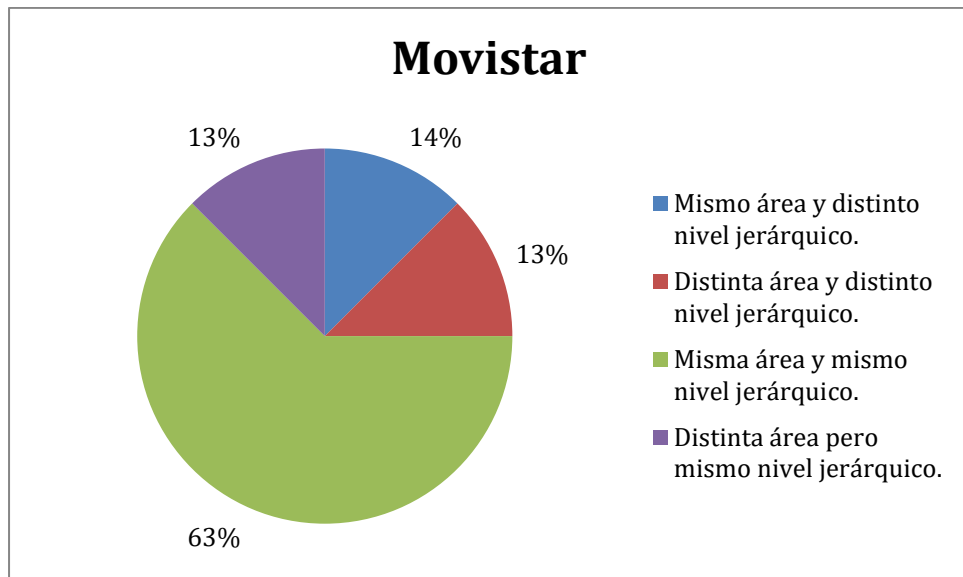
En YPF las personas que conocen son mayormente de distinta área y distinto nivel, ya que el 46,7% seleccionó esa opción, en segundo lugar con un porcentaje de 26,7%, los trabajadores consideran que conocen personas de la misma área pero de distinto nivel, y por último con un valor igual de 13,3% los encuestados aseguran conocer tanto personas de la misma área y mismo nivel como compañeros de igual nivel pero provenientes de otras áreas.



Los empleados de PwC aseguran en su mayoría (44,4%) que gracias a la actividad física conocen personas de la misma área y mismo nivel, luego un 33,3% dice conocer gente de otra área y distinto nivel y por último, la misma cantidad de encuestados (11,1%) dicen conocer a gente de la misma área pero a un nivel jerárquico distinto y a gente de distinta área y nivel.



Al analizar las respuestas de Movistar, se ve que el 62,5% seleccionó la opción que indica conocer gente de la misma área y mismo nivel, mientras que las otras tres opciones posibles tuvieron el mismo porcentaje de encuestados que las seleccionaron, representando el 12,5% cada opción.



Si se tiene en cuenta la conclusión de la pregunta anterior, se puede realizar un análisis cruzado, y lo que se observa es interesante. Solo en el caso de YPF se continúa con la línea de pensamiento, ya que aseguran poder conocer gente de distinta área y de distinto nivel mayormente. Mientras que los encuestados de PwC y Movistar se contradicen, ya que anteriormente dicen poder conocer gente de otra área pero al seleccionar el origen de las personas que conocen durante la actividad física indican que en su mayoría se trata de sus compañeros pares.

Para conocer el pensamiento sobre **cuánto han mejorado las relaciones interpersonales** se les pidió seleccionar el nivel adecuado, de uno a cinco, siendo uno el valor más bajo, es decir que no mejoraron nada y cinco el más alto, no teniendo nada más para mejorar al respecto.

YPF muestra un resultado de 3,13 es decir que en promedio, la gente cree que las relaciones han mejorado solo un poco, pero analizando su desvío se puede decir que hay bastantes trabajadores que piensan de una manera considerablemente distinta.

PwC tiene un promedio mayor, indicando que la gente tiene un pensamiento positivo sobre el efecto de la actividad física sobre las relaciones, logrando que estas mejoren bastante, el desvío es moderado, por lo que las distintas opiniones son muy cercanas.

Por último, en Movistar los miembros en promedio consideran que las relaciones se encuentran mucho mejor y el desvío es alto, las opiniones de quienes no concuerdan, están alejadas del promedio.

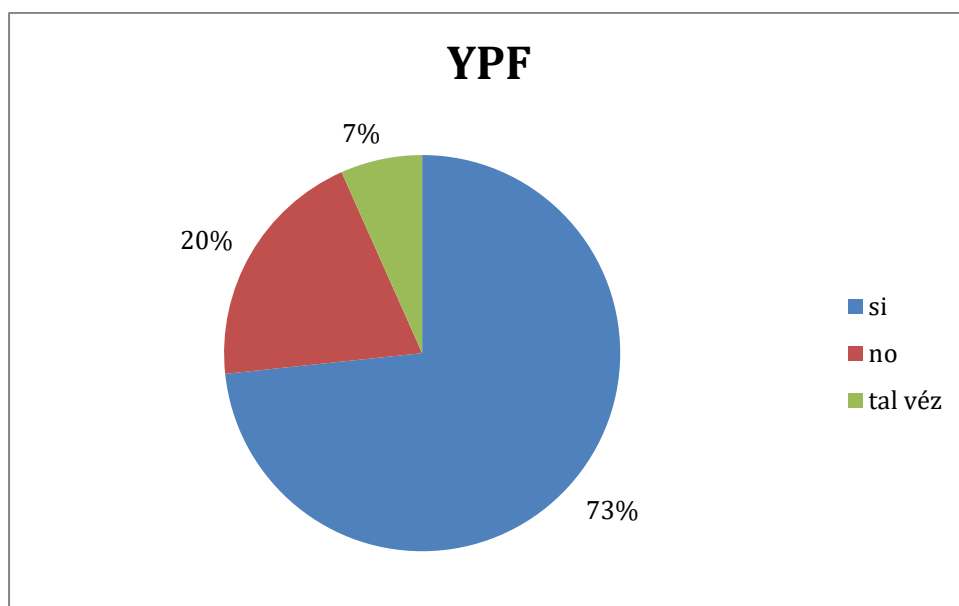
Sobre el **tipo de actividades** que llevan a cabo, pueden ser **grupales o individuales**. Solo en Movistar el 100% asegura tener actividades grupales de vez en cuando. Por otro lado, los miembros de YPF están divididos, 60% participa en actividades grupales en algunas de sus pausas y el 40% solo tiene actividades individuales. Así también es el caso de PwC, donde las personas que realizan actividades grupales son el 55,6% y las que no el 44,4%.

Observando los resultados, se puede pensar que la actividad física no solo trae beneficios personales, sino que, si se tiene como objetivo, se pueden realizar actividades grupales que ayuden a mejorar la comunicación y a mantener vínculos más fuertes con los compañeros de trabajo, así como aprender a trabajar en equipo.

En las actividades grupales, se considera de interés saber si **los miembros de los grupos van variando en cada ocasión, o si siempre están formados igual**. En YPF y PwC se presentan los mismos resultados, los trabajadores que afirman que los integrantes de los grupos van cambiando son el 66,7% y el otro 33,3% asegura que los grupos siempre están conformados por los mismos miembros. Por su lado, en Movistar el 53,3% dice que los grupos no son siempre iguales y el 43,8% considera que los miembros son constantes.

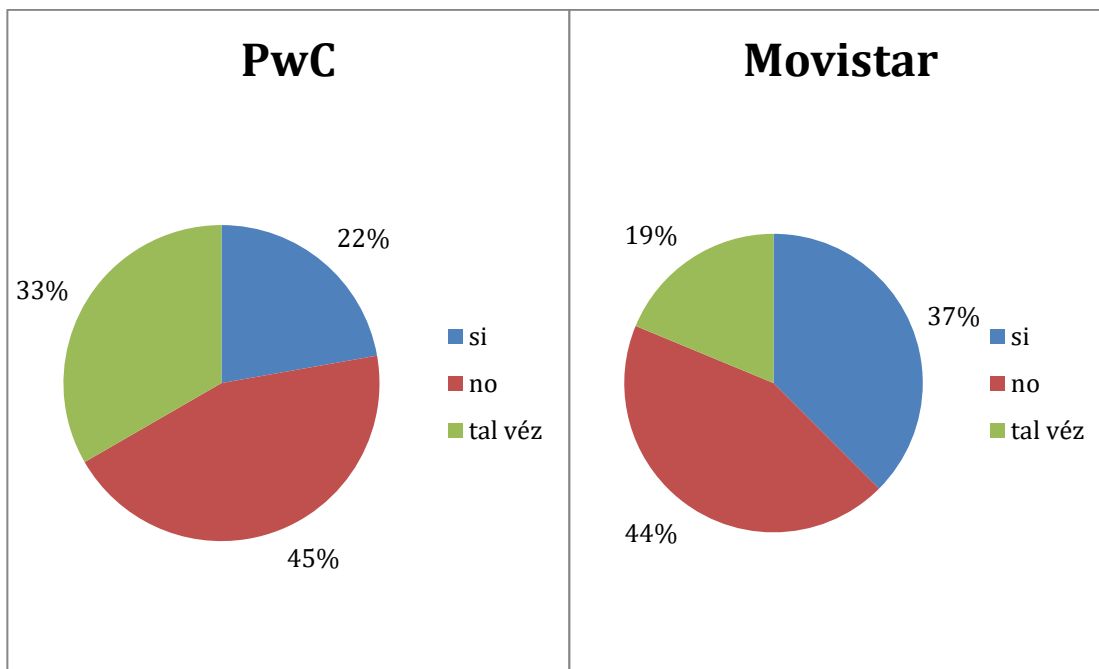
La diferencia entre Movistar y las otras dos empresas puede estar explicada por el énfasis que hacen los directivos para que la gente de una única área realice las actividades de relajación, por lo que muy pocas veces van a cambiar sustancialmente las personas de los grupos de trabajo.

Relacionadas con la dimensión ausentismo se hicieron tres preguntas específicas. En primer lugar se les preguntó si notan un **menor ausentismo de quienes realizan actividad física**, los resultados son parecidos en dos de las empresas y en la tercera son opuestos. En el caso de YPF el 73,3% nota un menor ausentismo, contra el 20% que no lo percibe y el 6,7% considera que tal vez haya diferencia.



No ocurre lo mismo con los encuestados de PwC y Movistar donde la mayoría, 44,4 % y 43,8% respectivamente, no considera que quienes realizan actividad física presentan un menor ausentismo. A sí mismo en Movistar, son más encuestados lo que creen que si se nota menor ausentismo representando el 37,5% y solo el 18,8% cree que tal vez.

Por último en PwC se da al contrario, son más personas las que respondieron “tal vez” (33,3%) contra el 22,2% que asegura notar una diferencia. Cabe destacar que si se analizan las respuestas de los encuestados sin dividirlos por empresas, la mayoría (47,5%) si nota un menor nivel de ausentismo de quienes realizan actividad física.



Algo similar ocurre con la pregunta **“Sobre la gente que realiza actividad física, ¿considera que se siente más a gusto en su lugar de trabajo?”** El 46,7% de los trabajadores de YPF no cree que quienes realizan actividad física se sienten más a gusto, el 40% cree que tal vez si exista esa diferencia y solo el 13,3% está de acuerdo.

Los empleados de PwC que creen que hay una diferencia entre las personas activas y las que no lo son, sobre una mayor sensación positiva sobre su lugar de trabajo son el 67,7% y el 33,3% creen que tal vez ocurra. En Movistar, la mayoría (68,8%) percibe más a gusto a la gente que realiza actividad física, y un 25% tal vez, mientras que el 6,3% no. Otra vez los resultados de PwC son similares a los de Movistar e YPF muestra respuestas opuestas.

Tanto los resultados sobre si ven mayor ausentismo como los relacionados con la comodidad con el trabajo que presentó YPF, pueden verse afectados por la magnitud de empleados, por lo que puede explicar la diferencia con PwC y Movistar. Lo que ocurre es que el porcentaje de empleados que realizan actividad en YPF es muy bajo, hay que recordar que solo respondieron 15 personas y trabajan aproximadamente 1.700.

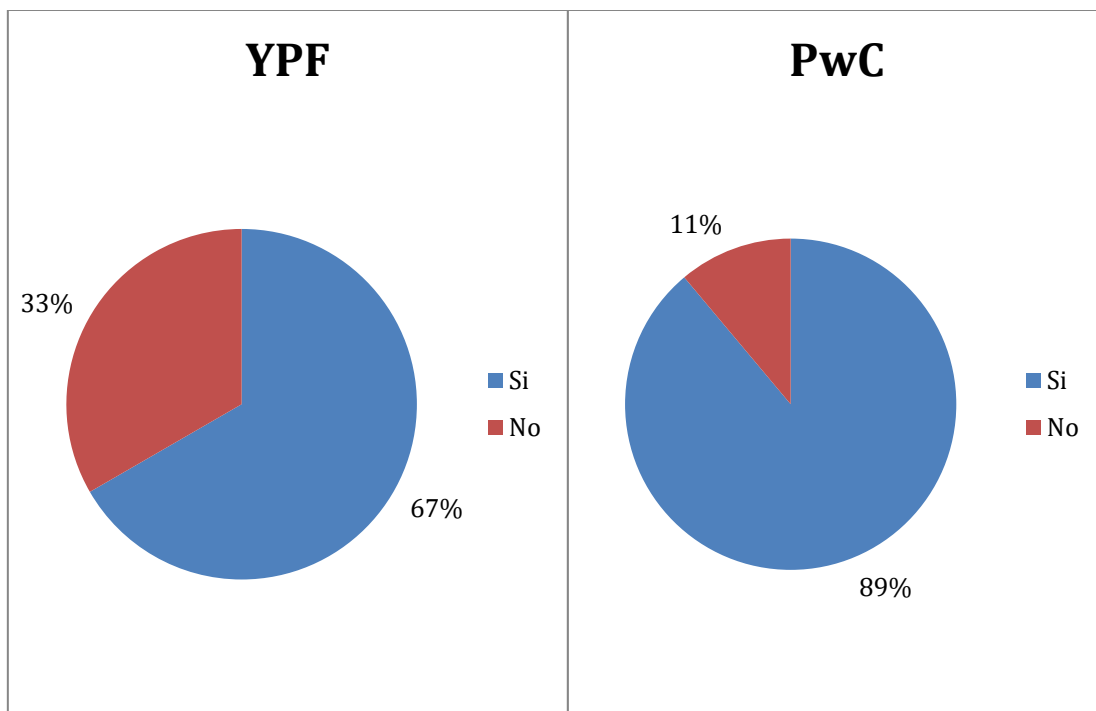
Frente a la pregunta **¿Siente menos ganas de asistir al trabajo los días que se realiza actividad física?** las respuestas de los miembros de YPF muestran una clara inclinación a no asistir al trabajo esos días, ya que el 93,3% indicó que siente menos ganas de presentarse, mientras que solo el 6,7 % ha dicho que sus ganas de asistir al trabajo no se ven disminuidas.

No ocurre lo mismo en PwC donde ningún encuestado considera que el hecho de ser un día asignado a realizar ejercicio afecte negativamente sobre sus ganas de concurrir a la oficina. En tercer lugar, las respuestas de Movistar indican que el 25% de las trabajadoras siente menos ganas de ir a trabajar y el 75% no está de acuerdo con esa afirmación.

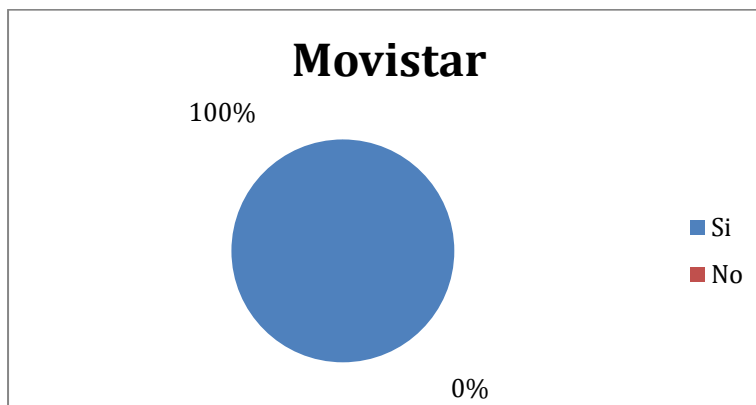
Otra vez se presenta la misma situación donde YPF se diferencia del resto, se puede concluir que en PwC y Movistar, la actividad física es placentera y ayuda a disminuir los niveles de ausentismo. A pesar de su disminución en las ganas de asistir al trabajo por parte de los miembros de YPF, no hay que entender que aumenta al ausentismo, porque como ya se vio en la otra pregunta, los mismos consideran que hay un menor ausentismo por parte de quienes realizan actividad física.

La siguiente, y última dimensión es el **estrés**. Para obtener información de esta dimensión se realizaron dos preguntas, una explícita y otra donde se toca un tema relacionado, para no sesgar a los encuestados y poder observar si los resultados de ambas tienen una relación lógica.

Cuando se cuestionó sobre la posibilidad de **olvidar las presiones laborales durante la actividad física**, el 66,7% de los encuestados pertenecientes a YPF respondió que si lograba esa concentración, mientras que el 33,3% no logra aliviar las presiones. Para el 88,9% de los miembros de PwC la pausa activa ayuda a despejar las presiones, pero para un 11,1% no.



Distinto es el caso de las personas de Movistar, quienes concuerdan en un 100% en que durante la actividad física logran concentrarse en la misma y olvidar las presiones laborales.



Con el objetivo de determinar el **efecto de la actividad física sobre el estrés** se les preguntó cuánto ayuda la misma a disminuir el nivel de estrés. En este factor las tres empresas presentan números muy similares, YPF y PwC arrojan un promedio de 4,4 y Movistar lo supera solo por un centésimo.

Esto se puede entender como que la gente considera a la actividad física como una herramienta muy eficiente para disminuir el estrés, casi perfecta. Y en los tres casos el desvío es bajo por lo que significa que los pensamientos de todos son bastantes parecidos.

Se puede ver que las dos preguntas arrojan resultados similares, sin que los encuestados se contradigan. Queda claro que para la mayoría de los trabajadores, la actividad física produce un efecto relajante, disminuye las tensiones y por lo tanto disminuye el estrés laboral.

Por último se presentan las preguntas que no pueden ser encasilladas en una dimensión específica, sino que las abarca a todas o a la actividad física en general. En primera instancia se les preguntó **si notan diferencias entre las personas que realizan actividad física y las que no, y cuáles son esas diferencias**, a lo que dieron diversas respuestas, pero mayormente estaban de acuerdo en algunos factores que se enumeran a continuación.

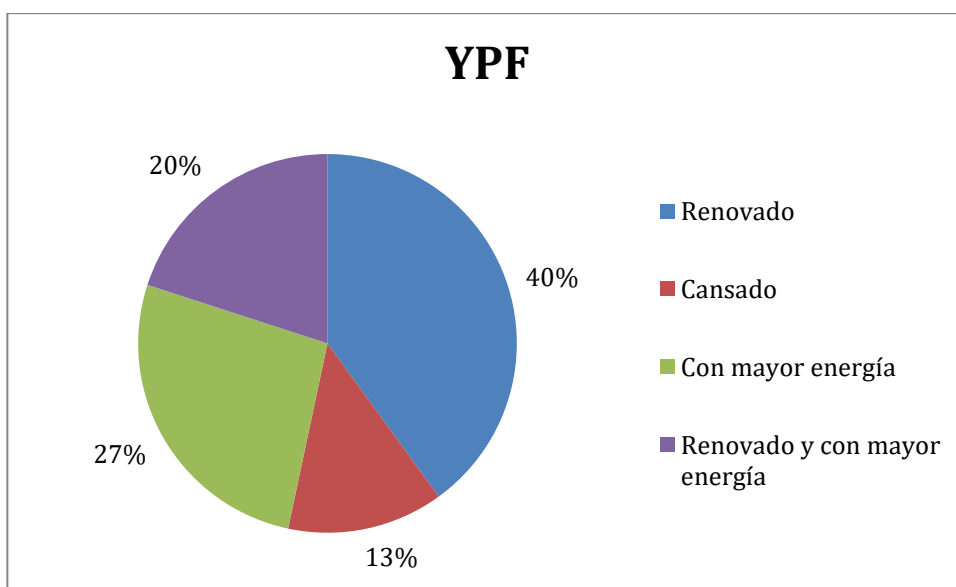
Las personas de YPF notan principalmente que quienes realizan actividad física tienen mejor humor, son más optimistas y tienen más energía. En un segundo nivel, perciben que estas personas gozan de una mejor postura que quienes prefieren no realizar la actividad. Por último, hay que tener en cuenta que un tercio de los encuestados dijo no notar diferencias.

En PwC la diferencia que más encuestados concuerdan en notar es que las personas activas poseen una mayor energía y la segunda diferencia es una mejora del estado de ánimo y más motivación.

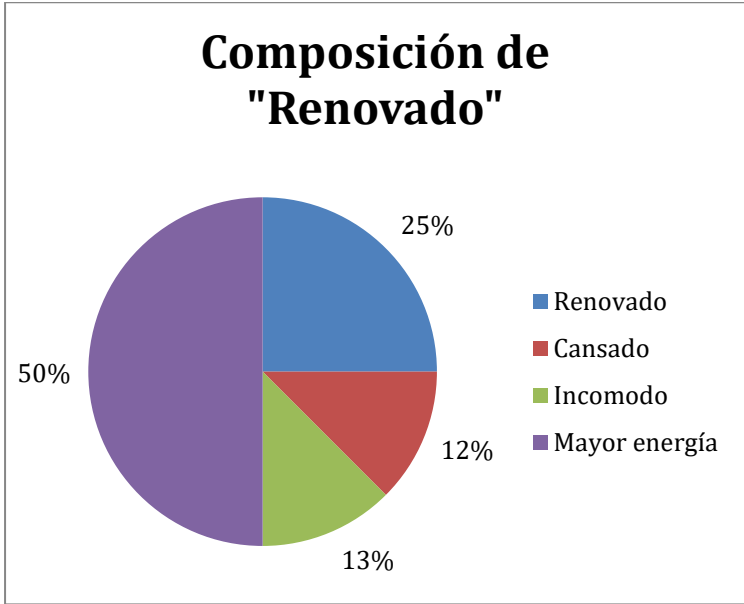
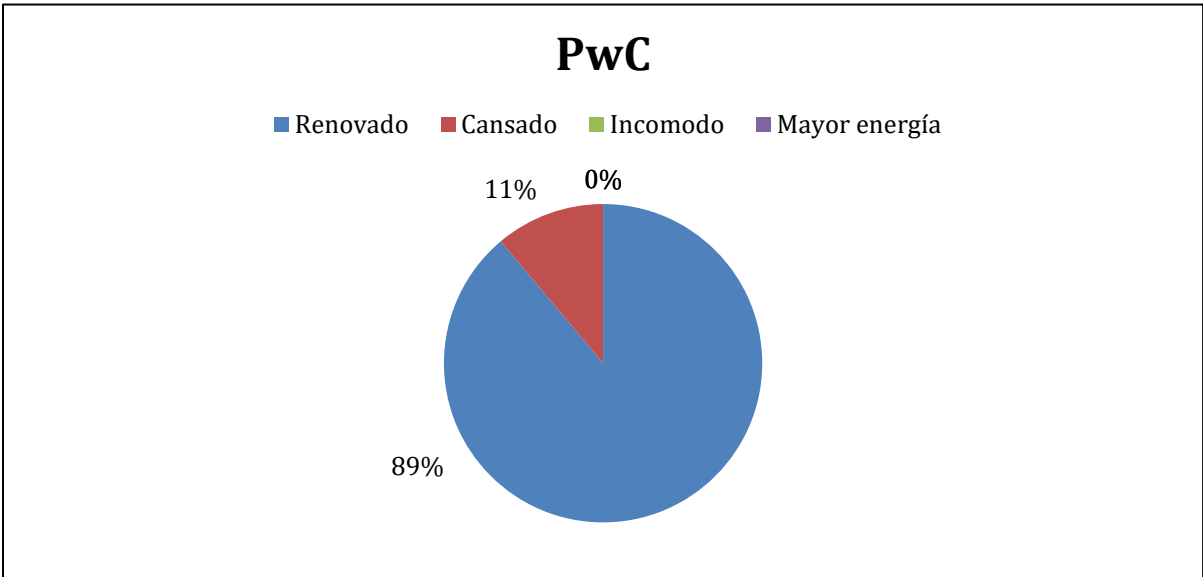
Finalmente en Movistar, muchas encuestadas coinciden en notar mejor humor y mayor predisposición en primer lugar, luego más energía y una mejor atención al cliente, y casi un tercio de las encuestadas no nota diferencias.

Puede observarse que a pesar de pertenecer a distintas empresas, y a realizar actividades diferentes, todos concuerdan en que la actividad física provoca que las personas tengan un mejor estado de ánimo y más energía para afrontar el trabajo.

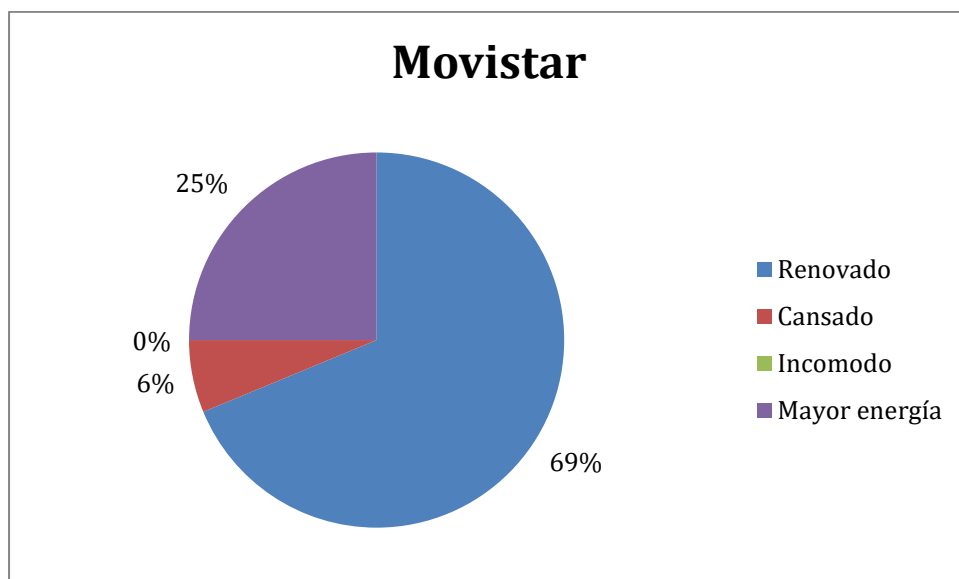
Otra pregunta tiene que ver con el **estado de ánimo y físico con el cual terminan luego de ejercitarse**. En YPF, el porcentaje de la gente que se siente cansada es de 13,3%, por otro lado el 40% se siente renovado y el 26,7% se siente con más energía, el 20% restante se siente renovado y con más energía al mismo tiempo.



Por su parte, el 88,9% de los trabajadores de PwC se sienten renovados luego del ejercicio, de los cuales el 50% no sólo se sienten renovados sino que también con más energía, un 25% solo se siente renovado y los que se sienten renovados pero al mismo tiempo incómodos o incluso cansados, son el 12,5%. Por otra parte, el 11,1% solo se siente recargado de energía.



En el caso de Movistar, no se presentan relaciones, el 68,8% solo se siente renovado, el 25% solo se encuentra con mayor energía y por último el 6,3% simplemente se siente cansado.



En conclusión, los trabajadores luego de realizar alguna actividad se sienten renovados y con más energía, esto es importante analizarlo ya que si el porcentaje de gente que se siente incómoda o cansada aumenta podría provocar el abandono del ejercicio e incluso que traten de no asistir al trabajo aumentando el ausentismo.

Al momento de determinar cómo **consideran la actividad física**, se les propuso elegir entre seis opciones posibles y se les pidió seleccionar dos. Los resultados de esta pregunta se analizarán según la frecuencia con la que fueron seleccionadas las opciones, ya que algunos encuestados seleccionaron más de dos opciones y establecer las relaciones es complejo y poco práctico para el objetivo de la pregunta.

En YPF, a la pausa saludable la ven mayormente como una actividad para recargar energía, en segundo lugar es considerada como una oportunidad para descargar tensiones, en tercer lugar como un ejercicio de relajación. Como cuarta opción ven a la actividad física como un tiempo de esparcimiento para entablar conversaciones con sus compañeros. En las últimas dos posiciones se encuentra la actividad como un momento personal y luego un espacio para conocer personas.

La gente de PwC coincide con los de YPF y posicionan la opción de que la actividad física es una actividad para recargar energía en primer lugar y también con la opción de oportunidad de descargar tensiones en segundo lugar. Considerarla como un tiempo de esparcimiento para entablar conversaciones con compañeros se encuentra por encima de percibir la actividad física como un momento personal. En último lugar, posicionan las actividades como un espacio para conocer personas, luego de tenerla en cuenta como un ejercicio de relajación.

En el caso de los miembros de Movistar, ante todo consideran la actividad física como una oportunidad para descargar tensiones y luego en segundo lugar, se le otorga el mismo como ejercicio de relajación y actividad que recarga energía. En tercer puesto se encuentra el pensamiento de la actividad como un momento personal y como cuarto y último lugar, la entienden como un tiempo de esparcimiento para entablar conversaciones con sus compañeros.

De lo expuesto se puede decir que las actividades que realizan en las empresas logran que los empleados renueven la energía y estén listos para continuar con su trabajo. Esto es porque efectivamente, las actividades les permiten a los participantes descargar las tensiones que han acumulado, sean musculares o mentales.

Por último se les preguntó **cuáles beneficios consideran que la actividad física les aporte a su vida**, al ser una pregunta abierta, las respuestas fueron diversas pero algunos beneficios fueron más nombrados que otros. Son muchos los empleados de YPF que consideran que gracias a la actividad física cuentan con una mejor postura corporal sobre todo de la espalda y los hombros, así como también consideran que se ve disminuido el estrés y las tensiones logrando una mayor relajación. Un segundo beneficio que perciben los empleados es la mejora del estado de ánimo y por último algunos concuerdan que la actividad mejora la salud en general.

Los beneficios que persiguen en PwC no están muy alejados a los percibidos en YPF, el más percibido en este caso es el cambio en la energía que poseen, seguido por una mejora de la salud y poder descansar mejor, y como último beneficio encuentran que la actividad física ayuda a la motivación y la autoestima.

Por otro lado, el principal beneficio percibido en Movistar tiene que ver con lo físico, no solo el estado físico sino también las posturas y dolores musculares. Luego consideran que la actividad física ayuda a mantener una buena salud mental, disminuyendo el estrés y logrando distenderse, por último, ven que logran una mayor concentración en su trabajo.

Luego de leer todas las respuestas que dieron los encuestados, se puede decir que en general los beneficios que más perciben en las tres empresas son poder distenderse y bajar el estrés y tener una mayor energía. Por la naturaleza tanto de los trabajos, como de los ejercicios que realizan, en YPF y Movistar, consideran muy importantes los beneficios físicos que traen las clases, ya que sienten una disminución del dolor de espalda y cuello.

A continuación, se presenta un cuadro resumen de las conclusiones de cada dimensión.

Dimensión	Conclusiones generales
Comunicación	La comunicación ha mejorado de manera notable en las tres empresas, sobre todo la informal, ya que las mejoras de las conversaciones que surgen en las clases no tratan temas laborales. La actividad física permite que los trabajadores se expresen sin miedo.
Relaciones Interpersonales	Gracias a la actividad física los miembros de las organizaciones pueden conocer miembros de toda la organización, provenientes de diferentes áreas y diferentes niveles jerárquicos, además de sus pares. Algunas de las actividades son grupales y los mismos van variando en las distintas clases. Analizando esto y la opinión de los encuestados, se puede decir que la actividad física ayuda a mejorar las relaciones interpersonales
Ausentismo	Esta dimensión presenta diferencias entre YPF y las otras dos empresas. Los empleados de YPF aseguran que quienes realizan actividad física presentan un nivel más bajo de ausentismo, sin embargo creen que no se sienten más a gusto en su trabajo y sus ganas de ausentarse aumentan los días de ejercicio. En el caso de Movistar y PwC, los encuestados respondieron totalmente al revés, creen que quienes se ejercitan se sienten más a gusto en su trabajo y no consideran la actividad física como un factor para decidir no asistir al mismo, sin embargo no notan diferencias en el nivel del ausentismo con respecto a quienes no hacen actividad física.
Estrés	Esta fue la dimensión que tuvo mejores resultados, todos los encuestados concuerdan en que la actividad física es una herramienta muy eficiente para combatir el estrés. Durante las clases logran despejar su mente de las presiones laborales y relajarse gracias a los ejercicios.
Actividad física y CVL en general.	Quienes realizan actividad física consideran a esta como una actividad para recargar energía, descargar tensiones y poder relajarse. Al finalizar la clase los mismos se sienten renovados y con más energía para poder seguir trabajando, y a largo plazo perciben beneficios tanto mentales, por ejemplo disminución del estrés, mejor estado de ánimo y motivación; como físicos por ejemplo menos dolor muscular y un mejor postura corporal.

4. RESULTADOS DE LAS ENTREVISTAS

Como ya se dijo al comienzo del capítulo, las entrevistas son principalmente para recabar información sobre los programas de salud que aplican en PwC y en Movistar. Se tuvo la oportunidad de entrevistar a un representante de cada caso, pero gracias a la naturaleza de sus posiciones en el programa, los puntos de vista son totalmente diversos, principalmente porque una de las entrevistadas pertenece a la empresa y la otra solo concurre a dictar clases de yoga.

Las entrevistas se utilizan para completar la información y sobre todo para comparar con lo que han contestado los trabajadores de cada empresa. A continuación se desarrolla un resumen de las mismas, comenzando con la encargada de Recursos Humanos de PwC y para finalizar, la entrevista de la profesora de yoga de Movistar.

A. ENTREVISTA A ENCARGADA DE RECURSOS HUMANOS

La entrevista a la que se hace referencia, se realizó mediante Google Meet a Paula del Otero, representante de la empresa PwC Argentina. Al comienzo se hicieron preguntas destinadas a provocar en la entrevistada un sentimiento de bienestar y confianza y así poder llevar a cabo el resto de la entrevista de una manera relajada, permitiéndole una buena comunicación de sus ideas y opiniones. Para la practicidad del trabajo, solo se desarrollaron las preguntas y respuestas que provean información útil.

Al comenzar a hablar específicamente del programa de actividad física, la entrevistada explica detalladamente de qué se trata. Los trabajadores pueden realizar dos tipos de actividades, los días viernes, las clases son más “divertidas”, con música y elementos como pelotas, estas pueden durar entre 30 y 45 minutos y el horario destinado es el del almuerzo, a las 12 del medio día. La otra actividad que se ofrece es yoga, la cual pueden hacer dos veces por semana en la sala de reuniones o en el comedor, de 14 a 15 horas.

Su respuesta a si **considera que las clases deberían ser obligatorias** fue negativa, ya que la mayoría de los trabajadores son millennials y podrían tomarlo a mal, provocando el efecto contrario al que se busca. También se le preguntó **cuál es el objetivo que se persigue** a lo que contestó no tenerlo escrito explícitamente ya que se trata de una empresa multinacional y el plan lo envían desde otro país, por lo que no sabe con exactitud qué objetivos específicos buscan.

Sin embargo tiene en claro que una de las razones principales por las que está en pie el programa es para mantener a los trabajadores conformes. Ya que la mayoría son millennials, saben que buscan beneficios más allá de lo económico y que tienen un estilo de vida más orientado a la salud y el cuidado del medio ambiente. Lo que llama la atención es que a pesar de ser actividades que estos trabajadores tienen en cuenta al elegir un empleo, no son muchos los que las aprovechan.

Paula cree que esto se da porque los mismos empleados no quieren dejar de trabajar, tienen un alto compromiso con terminar a tiempo los trabajos y son muy autoexigentes, por lo que no se permiten destinar tiempo de trabajo a estas actividades. Las actividades de los viernes son las que más concurrencia tienen ya que no deben abandonar su lugar de trabajo para realizarlas y son más llamativas. En cambio, yoga implica no sólo trasladarse, sino también un cambio de ropa.

En promedio son 15 los trabajadores que participan de las clases de los viernes y solo nueve los que practican yoga. Es por esta razón que se pueden considerar los resultados obtenidos de las encuestas ya que fueron nueve los que respondieron.

Frente a la pregunta sobre **los cambios más notorios, y el tiempo que tardaron en notarse**, comentó que no hubo algún aspecto que sobresaliera, salvo una mejora en la comunicación sobre todo de los empleados con ella, ya que muchas veces se les ocurren ideas para hacer más ejercicio, por ejemplo ir al cerro o realizar torneos de algún deporte y tienen la confianza suficiente para ir a hablar con ella. También comentó no notar **menos ausentismo**, ya que en general todos en la empresa tienen un bajo nivel de ausentismo.

Un dato interesante que proporcionó es que luego de la temporada de auditoría muchos más empleados realizan actividades ya que se hacen torneos de tenis o de fútbol mixto y dedican toda una jornada a dichas actividades. Este tipo de actividades informales son muy beneficiosas para los empleados, principalmente por la cantidad de miembros que participan. Mientras más sean las personas que comparten las actividades, más nuevos vínculos se crean.

Al compartir toda una jornada dedicada a juegos en equipo, los trabajadores aprenden a comunicarse, a trabajar en equipo, logran coordinar y perseguir juntos un objetivo común. El hecho de participar en un partido contra otra empresa o contra otra sucursal provoca que los compañeros de trabajo se sientan más integrados, que compartan ideas, logros y hasta fracasos y aprendan de estas experiencias. Las personas que participan de este tipo de deportes de competencia, experimentan una sensación de “defender la camiseta”, lo que a nivel organizacional se puede comparar con sentirse identificado con la organización, sentirse parte del equipo.

Para finalizar, si se comparan las respuestas de los encuestados con lo dicho durante la entrevista, no se encuentran diferencias sustanciales entre ellas.

B. ENTREVISTA A PROFESORA DE YOGA

La profesora entrevistada se llama Paulina López Rubia y es la encargada de las clases de yoga en Movistar. La entrevista fue virtual, por medio de la plataforma de Google Meet. Al igual que en el caso de la otra entrevista, se buscó proporcionar un ambiente confiable y abierto a recibir opiniones.

Al comenzar la entrevista, se le preguntó **hace cuánto se dedica a dar yoga en las empresas**. Paulina comenzó a contar su historia con Movistar, y explica que en la empresa se hace ejercicio hace cinco años, aunque ella trabaja allí desde hace tres con las clases de yoga, anteriormente los empleados realizaban eutonía, una disciplina corporal basada en la experiencia del propio cuerpo que conduce a la persona hacia una toma de conciencia de sí misma y propone un aprendizaje para la regulación del tono muscular, adecuándolo a cualquier situación de la vida. Antes de trabajar con Movistar, ella trabajó con la fundación Zaldívar unos años, y en la actualidad también trabaja con la empresa de seguros Berkley. Paulina explicó que según el tipo de empresa, es la actividad que realizan.

El trabajo que ella lleva a cabo en Movistar, lo denominan como “Trabajo Saludable” y consiste en contratar a una profe con el objetivo específico de disminuir el estrés laboral, por la naturaleza del trabajo que realizan en la empresa. Las clases son por grupos, y tienen una duración de 15 a 20 minutos una vez por semana.

En su opinión como profesora **considera que el tiempo no alcanza para una clase completa de yoga**. Por esta razón lo que intenta hacer junto con su colega, es darle las herramientas a los empleados, enseñarle métodos de respiración y de relajación, movimientos con el cuello o distintas partes del cuerpo y que puntos son claves en el cuerpo para relajarse. A pesar del pedido de las profesoras y de los trabajadores de aumentar el tiempo o la frecuencia de clases, no fue posible, solo se logró una clase de una hora de duración a fin de año.

Para conocer la relación entre la profesora y los gerentes de la empresa, se le preguntó **si las clases las planifica sola o en conjunto con alguien de la organización**. Explicó que las clases las planea la profesora según objetivos generales que le comunica la empresa cuando la contrata, pero que si se trabaja en equipo entre las diferentes profesoras, para que todos los grupos trabajen sobre lo mismo, siempre siguiendo las pautas de la empresa y respetando el tiempo que posee.

Sobre el **feedback que recibe**, comenta que es muy bueno el feedback, aunque no siempre es explícito, por ejemplo, muchos empleados le comentaban que estaban esperando ansiosos el día de yoga durante la semana y comenzó a notar un cambio en la actitud de las personas, al comienzo iban con la misma ropa de trabajo, y con el tiempo se cambiaban de ropa a una más adecuada, hasta compraban ropa destinada a las clases. Muchas veces no solo les cambia la cara y ella lo nota, sino que al final la clase le comunican que se sienten mejor y los dolores que dejan de tener.

A pesar de que el yoga es una actividad individual, se le consultó **si realiza alguna actividad para reforzar vínculos entre las personas**. En este sentido, explica que en yoga no se fomentan las

relaciones con los demás, sino que se busca trabajar la relación con uno mismo, pero asegura que a partir de la mejoría personas se produce un efecto dominó y mejoran las relaciones los demás. De todos modos, comentó que en ocasiones, Movistar realiza otro tipo de actividades como retiros o días de excursión para mejorar las relaciones.

A pesar de que no busca crear vínculos, el sistema de Movistar logra que las personas se conozcan, ya que los grupos no están pre establecidos sino que el mismo día se les comunica quienes son los trabajadores que pueden participar de la clase. Aquí se puede ver una diferencia con lo respondido por los encuestados.

Un dato que es importante resaltar, es que todos los empleados pueden participar, y algo que notó la profesora es que al comienzo, cuando se mezclaban personas de distintos niveles, la situación era tensa, pero con el pasar del tiempo, comenzaban a hablar y tener relaciones más informales.

Las principales diferencias que se pueden encontrar entre las encuestas y la entrevista es debido a que las encuestas fueron respondidas solo por personas que pertenecen al área de call center, con lo expuesto se entiende el por qué la mayoría de las respuestas aseguran conocer personas del mismo área y nivel.

Otra diferencia tiene que ver con el lenguaje técnico, es el caso de la pregunta sobre actividades grupales, a la cual la profesora contesta negativamente, y las encuestas representan lo contrario, esto es porque la naturaleza del yoga es individual, pero las clases se dictan a diez personas, por lo que pueden confundirla con una actividad grupal.

5. CONCLUSIONES

Las encuestas realizadas a los trabajadores de tres empresas, arrojan resultados similares, se puede observar que la mayoría de los encuestados, consideran que la realización de actividad física aporta beneficios que ayudan a mejorar tanto su Calidad de Vida como la Laboral. De igual modo, las entrevistas demuestran que no solo los trabajadores tienen esa idea de mejora de la CVL, y sobre todo, al comparar las encuestas con lo conversado en las entrevistas, se puede concluir que los empleados de las empresas perciben el programa de salud como en realidad es, como esperan que ocurra los encargados del mismo.

Los trabajadores notan mayormente los beneficios asociados al estrés, seguido por las dimensiones de comunicación y relaciones interpersonales, siendo el ausentismo la dimensión en la que menos cambios notan, sin embargo, de las entrevistas se concluye que sí ocurren cambios importantes, pero son quienes realizan el control de ausentismo quienes los notan.

A continuación, se ahondará en los resultados obtenidos, se buscará explicar cuáles son las razones para los mismos y se desarrollarán las conclusiones obtenidas.

CONCLUSIONES

En esta sección se pretende dar un sentido a los resultados que se expusieron anteriormente, Principalmente se busca determinar la relación entre la actividad física y la Calidad de Vida Laboral, la cual estará explicada gracias a los valores obtenidos en las encuestas para cada una de las cuatro dimensiones propuestas.

Teniendo en cuenta los objetivos que se plantearon al iniciar el trabajo, se puede decir que mediante las encuestas aplicadas en Mendoza durante julio de 2020 se logró cumplir el objetivo principal, demostrando que los trabajadores que realizan actividad física dentro de la organización, perciben una mayor CVL, gracias a una notable disminución del estrés, una mejora en la comunicación y en las relaciones interpersonales, y una menor tasa de ausentismo.

Como objetivo secundario, se planteó definir la Calidad de Vida Laboral y las dimensiones que se utilizan para medir el nivel de la misma. Este punto se cumple en el capítulo uno, mediante análisis de información secundaria. Luego, en el capítulo dos, se cumplió con el objetivo de desarrollar el concepto de Actividad Física y analizar sus beneficios, tanto generales, como específicos sobre cada dimensión de CVL. Por último, en el tercer capítulo se despliegan ejemplos de empresas que aplican un programa saludable, demostrando que cualquier tipo de organización puede hacerlo.

Para el objetivo principal, primero se buscó escoger dimensiones para poder medir el nivel de CVL. Al querer relacionar la actividad física con la CVL, se descartaron las dimensiones concernientes a lo económico y a características del puesto o desarrollo de carrera, y se escogieron dimensiones que se puedan ver afectadas por la actividad física. Las mismas fueron: comunicación, relaciones interpersonales, estrés y ausentismo.

En una segunda instancia, se buscaron trabajos de referencia que demostraran la relación entre las dimensiones y el ejercicio físico. Y por último, se buscaron empresas donde los empleados realicen actividad física en el lugar de trabajo, las cuales se consiguieron gracias a una difusión por redes sociales y contactos del investigador. Durante la primera quincena de julio, 41 personas contestaron la encuesta, de las cuales, una fue eliminada por no cumplir con los requisitos, 15 pertenecen a trabajadores de YPF, 16 a miembros de Movistar y 9 son de empleados de PwC. Al mismo tiempo se realizaron dos entrevistas, la primera fue con Paula del Otero, la encargada del personal de PwC, y la segunda a la profesora de yoga de Movistar, Paulina López Rubia.

La primera dimensión que se estudia es la comunicación. Se puede observar que en las tres empresas, los empleados consideran que la actividad física tiene un efecto positivo sobre la comunicación, ayudando a esta a mejorar notablemente. Esta sensación de perfeccionamiento del proceso de comunicación se puede explicar con los resultados de las otras preguntas relacionadas.

La comunicación informal aumenta gracias a las clases que los empleados realizan, en éstas se puede conversar de todo tipo de tópicos, los trabajadores pueden hablar entre ellos de temas relacionados con el trabajo, sin embargo mayormente se habla de temas personales o superficiales. Esto es porque las actividades provocan en los trabajadores un sentimiento de libertad, el ambiente que se genera es favorable, amigable y los empleados sienten confianza para soltarse y expresar sus ideas.

Al comparar los resultados entre las empresas, se observa que estos son muy similares entre sí. Hay que tener en cuenta que en YPF se realizan ejercicios mayormente físicos y de recreación, mientras que en Movistar las clases son enfocadas exclusivamente a la relajación mediante el yoga, y en PwC las actividades están equilibradas entre los dos tipos mencionados. Esto lleva a concluir que el impacto que genera la actividad física sobre la comunicación no depende del tipo de ejercicio, si no de la predisposición de quienes practiquen la actividad.

En cuanto a las relaciones interpersonales, una revisión superficial demuestra que esta dimensión se ve afectada positivamente por la actividad física. En primer lugar, se observa que la actividad les permite a los empleados conocer gente de toda la organización, ya que el programa de salud lo puede aprovechar cualquier miembro de la misma. Sin embargo, en el caso de Movistar, los directivos se enfocan más en que los miembros de área de call center asistan a las clases, ya que son los trabajadores que sufren mayor estrés laboral. Por esta razón, los encuestados de Movistar dicen conocer a personas del mismo área y mismo nivel, a diferencia de YPF que mayormente conocen gente de áreas y niveles jerárquicos distintos.

Cuando se les pregunta específicamente si creen que la comunicación ha mejorado gracias a la actividad física, los encuestados están convencidos de que esto es así. Una de las razones para que los trabajadores piensen de esta manera, puede ser el hecho de que algunas de las actividades que realizan son grupales, esto ayuda a que los miembros de los mismos se conozcan, compartan momentos y aprendan a trabajar juntos para el logro de objetivos.

Otro factor que ayuda a crear vínculos nuevos y mejores entre los compañeros de trabajo, es que los grupos de las actividades van cambiando de miembros por clases. De esta manera, los

trabajadores conocen personas que tal vez no tenían intensión. Esto sucede por ejemplo de Movistar, ya que el cupo de clase es limitado a diez personas, por lo que no siempre están las mismas personas, no son ellos quienes eligen la clase a la que asistirán, sino que es la misma empresa quien arma los grupos de trabajo.

De lo expuesto hasta aquí, no solo se puede decir que ambas dimensiones han mejorado, sino que a medida que una mejora, la otra también lo hace. Se ve un claro ejemplo cuando se habla de las actividades grupales, no solo generan vínculos nuevos, sino que mejoran la comunicación entre los miembros.

La tercera dimensión que se analiza es el ausentismo. En este caso las empresas no estuvieron de acuerdo. Por un lado, Movistar y PwC notan que las personas que participan de las actividades, se sienten más a gusto con su lugar de trabajo, pero no perciben que el nivel de ausentismo sea menor. También manifiestan que no se sienten desmotivados a asistir al trabajo los días que tienen actividad física.

Por su parte, los miembros de YPF, a pesar de no percibir que quienes se ejercitan se sientan más a gusto en su trabajo, si no tan que estos mismos tienen un menor ausentismo. Al mismo tiempo, los trabajadores de YPF dicen sentir menos ganas de asistir al trabajo los días de ejercicio, lo que se puede entender como una contrariedad con respecto al menor ausentismo que dicen notar. Esta discordancia se puede deber a que, a pesar de sentirse desmotivados, los trabajadores deciden asistir de todas maneras.

En este caso, si se puede ver que hay una diferencia entre las empresas, y esto se puede deber primero, al tamaño de la misma. Al ser un número alto de trabajadores en YPF, puede ocurrir que no logren percibir si en realidad las personas que se ejercitan presenten mayor o menor ausentismo, ya que no pueden conocer quiénes son los que realizan actividad y los que no. Y en segundo lugar, las ganas de asistir al trabajo cuando hay actividad física, pueden disminuir al tratarse de un ejercicio que demanda mayor esfuerzo físico, lo que puede causar en los trabajadores cansancio o sentirse incómodos con la ropa luego del ejercicio.

Por último, se desarrollan las conclusiones sobre el estrés. Es fácil notar que los encuestados creen fuertemente que la actividad física ayuda a disminuir los niveles de estrés, sin importar a que empresa pertenezcan los mismos. Los trabajadores sienten que pueden relajarse al hacer ejercicio, logran despejar sus mentes de las presiones laborales y disfrutar así de las clases. Esta dimensión es en

la que más de acuerdo están los encuestados, y también es la que obtuvo los mejores resultados, demostrando una fuerte relación entre el nivel de la misma y la realización de actividad física.

Sobre las conclusiones que se obtienen de las preguntas relacionadas con la actividad física en general, sin tener en cuenta alguna dimensión en específica, en primer lugar, se puede observar que los trabajadores notan diferencias entre las personas que si realizan actividad física y los que no. Una de las diferencias que más notan los encuestados tiene que ver con el humor. La mayoría de la muestra cree que quienes practican ejercicios en el trabajo, tienen un mejor humor y estado de ánimo. También consideran que una cualidad que poseen las personas activas, a diferencia de las sedentarias, es el optimismo. Por último, notan una diferencia de nivel de energía. Quienes participan activamente del programa de salud, tienen una mayor energía

Un tema interesante que se quiso investigar, es el concepto que tienen los trabajadores sobre la actividad física. Para los empleados de YPF, la actividad física los recarga de energía, también sirve para descargar tensiones y es una actividad relajante. En PwC, al igual que en YPF, los trabajadores consideran la actividad física principalmente como un ejercicio para recargar energía y poder descargar tensiones, y pero se diferencia de YPF ya que los miembros de PwC piensan que las clases son momentos de esparcimiento donde se pueden entablar conversaciones con los compañeros.

Por último, las personas de Movistar, considerando la naturaleza de la actividad que realizan, perciben la actividad física como una oportunidad para descargar tensiones y un momento de relajación, en tercer lugar es catalogada como una herramienta para recargar energías. Se puede ver que las tres primeras opciones de los encuestados son similares, por lo que se puede decir que cuando la gente realiza actividad física en el trabajo, piensa que ésta los recarga de energía para poder seguir trabajando, y también la ven como una oportunidad para distenderse, relajarse y descargar las tensiones que genera el trabajo.

Cuando se les preguntó cómo se sienten luego de realizar ejercicio, las respuestas concuerdan con el pensamiento que se tiene sobre la actividad física, ya que la mayoría declaró sentirse renovado cuando terminan las clases, y en segundo lugar advierten que luego de realizar actividad física terminan con más energía. Hay que tener en cuenta, que mucha gente dijo sentirse no solo renovado, sino que también con más energía.

Para finalizar, se analizan cuáles son los beneficios que los trabajadores piensan que la actividad física les otorga. Trabajadores de las tres empresas aseguran que, gracias a la actividad física, tienen una mejor salud mental, el estrés disminuye, logran relajarse y despejar la mente, y los

beneficios no solo quedan en el lugar de trabajo, muchos encuestados garantizan que pueden descansar mejor. Gracias a estos beneficios, se llegan a otros similares, mejoran su autoestima y sienten más concentración y motivación en el trabajo.

Esta relajación y mejor descanso, deriva en que los empleados tienen más energía y mejor predisposición a realizar su trabajo, lo que ayuda a mejorar su desempeño. Pero no todos los beneficios que perciben son intangibles. Una gran cantidad de encuestados dicen tener un mejor estado físico gracias al ejercicio, han aprendido a mejorar su postura, logrando disminuir los dolores musculares, sobre todo en la zona de la espalda y los hombros.

Con respecto al aporte que realizan las entrevistas a esta investigación, primeramente, se puede decir que se evidencia que lo dicho en las encuestas concuerda con la realidad, ya que solo ha habido diferencias de lenguaje técnico utilizado. En un segundo lugar se puede concluir que los empleados disfrutaban de los momentos de ejercitación, y se interesan al respecto, proponiendo nuevas ideas de actividades o indicando cuales son los ejercicios que prefieren, dependiendo de si poseen algún malestar.

Un dato a mencionar, que llamó la atención del entrevistador es el seguimiento que le da la organización al programa en momentos de crisis, ya que la investigación se realiza en un contexto de pandemia mundial, donde las personas están aisladas y deben realizar home office. Price Waterhouse es la única empresa que se ha preocupado por ofrecer una alternativa a sus miembros, los cuales reciben videos de ejercicios para que realicen en casa. Esta diferencia entre las empresas podría estar explicada por el tipo de gente que la compone, ya que en PwC la totalidad de quienes participan de las clases físicas son millennials, para quienes es importante que la empresa tenga valores similares a los suyos.

Teniendo en cuenta todas las conclusiones que se obtuvieron, se pueden proponer mejoras, tanto para los planes de actividad física como para futuras investigaciones sobre el tema. Para empezar, se propone que las empresas cedan tiempo para poder realizar las actividades, y tener clases de una duración de media hora o más, logrando que los empleados lleguen a relajarse verdaderamente. Otro punto en el que pueden mejorar, es en cuánto se involucran los directivos o gerentes con el programa. Estos pueden participar más activamente en los mimos, dando el ejemplo, y así lograrían percibir mejoras en la comunicación con los subordinados.

Por último se aconseja que el horario destinado a la actividad física no se superponga con el horario del almuerzo, ya que los trabajadores deberían elegir entre estos, o hacer alguno de manera apresurada, pensando en que tiene que realizar la otra actividad.

Con respecto a futuras investigaciones, se podrían buscar nuevos enfoques que no fueron utilizados en la presente. Puede ser interesante observar las diferencias entre los programas optativos y los obligatorios, ¿Provocan los mismos beneficios?, ¿Las personas rechazan la idea de ser obligados?

Por otra parte, en Mendoza existen empresas en las cuales los empleados cuentan con un programa para realizar actividad física pero no dentro del lugar de trabajo, sino en gimnasios en los que se tenga un convenio. Una futura investigación puede analizar si este tipo de programa implica menor costo para la organización; si la tasa de empleados que participa del mismo es mayor; y también se puede determinar si se ven cambios en las dimensiones analizadas, o si por el contrario, involucra dimensiones diferentes.

A modo de cierre, esta investigación logró evidenciar que existe una relación positiva entre la actividad física en el lugar de trabajo y la Calidad de Vida Laboral de quienes la practican, sin importar a qué tipo de organización estos pertenezcan. También se puede observar que a pesar de que las distintas actividades están enfocadas a diferentes objetivos, todas pueden provocar beneficios similares, por lo que lo más preocupante no es establecer qué actividades son adecuadas, sino tener presente que cualquier actividad física es beneficiosa tanto para la salud física como para la mental.

BIBLIOGRAFIA CONSULTADA

- Aguilera Castro, Adriana, y Puerto Becerra, Doria Patricia. (2012). *Crecimiento empresarial basado en la Responsabilidad Social. Pensamiento & Gestión* [en línea]. Colombia: Universidad del Valle. Pensamiento & Gestión Recuperado el 10/05/2020 de http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-62762012000100002&lng=en&tlng=en.
- Ardila, R. (2003). *Calidad de vida: una definición integradora* [en línea]. Revista Latinoamericana de psicología. Lorenz Bogotá, Colombia. Fundación Universitaria Konrad Recuperado el 05/02/2020 de <https://www.redalyc.org/pdf/805/80535203.pdf>
- Arnold, J., y Randall, R. (2012) *Psicología del trabajo: comportamiento humano en el ámbito laboral*. Mexico: Pearson Educación.
- Atalaya P., M. (2014). *El estrés laboral y su influencia en el trabajo* [en línea]. Perú: Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Industrial Data, Recuperado el 24/03/2020, de <https://doi.org/10.15381/idata.v4i2.6754>
- CABALLERO, Natalia Soledad (2015). *El ausentismo en la empresa y su relación con la satisfacción laboral* (Tesis de grado, Universidad Siglo XXI). Recuperado de <https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/bitstream/handle/ues21/12879/CABALLERO%20Natalia.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Cancino Christian y Morales Mario (2008). *Responsabilidad Social Empresarial* [en línea]. Chile: Universidad de Chile, Facultad de Economía y Negocios. Recuperado el 10/05/2020 de http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/122747/Cancino_Morales_2008.pdf
- Centros Comunitarios de Aprendizaje. *La comunicación en el ámbito laboral*. Recuperado el 18/03/2020, de http://www.cca.org.mx/lideres/cursos/redaccion/comunicacion/cont_amblab.htm
- Consejo Superior de Deporte de España (2010) *Plan Integral para la Actividad Física y el Deporte* España. Recuperado el 28/04/2020, de <http://femede.es/documentos/Laboralv1.pdf>

ECURED. *Definición de Calidad de Vida*. rescatado el 10/2/2020, de [https://www.ecured.cu/Calidad de vida](https://www.ecured.cu/Calidad_de_vida),

Espada Mateos María (2012). *La inteligencia emocional en el área de Educación Física* [en línea]. España La Peonza: Revista de Educación Física para la paz. Recuperado el 29/04/2020, de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3907255#:~:text=La%20asignatura%20de%20Educaci%C3%B3n%20F%C3%ADsica,motivaci%C3%B3n%2C%20la%20empat%C3%ADa%2C%20etc.>

ESTUDIO VILAPLANA, *Despido por embarazo. Protección legal de la maternidad*, rescatado el 13/4/2020, de <https://estudiovilaplana.com.ar/licenciasespeciales/https://estudiovilaplana.com.ar/proteccion-de-la-maternidad/>

Garita Azofeifa, Elmer (2016) *Motivos de participación y satisfacción en la actividad física, el ejercicio físico y el deporte* [en línea]. Costa Rica: Universidad Nacional Heredia, MHSalud. Rescatado el 25/04/2020 de <https://www.redalyc.org/pdf/2370/237017528002.pdf>

Gibson, James, IVANCEVICH, John, DONNELLY, James y KONOPASKE, Robert, (2007) *Organizaciones. Comportamiento, estructura y procesos* 12ª ed., México, Mc Graw Hill.

Jorge Raga Díaz; Raquel Rodríguez González (2001) *Influencia de la práctica de deporte para la adquisición de habilidades sociales en los adolescentes* [en línea]. Aula abierta. España: Universidad de Oviedo.. Recuperado el 29/04/2020, de <https://www.redined.educacion.es/xmlui/bitstream/handle/11162/67775/008200430753.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

LRH, *Organización formal e informal*. Recuperado el 23/03/2020, de [\(https://www.losrecursoshumanos.com/organizacion-formal-e-informal/](https://www.losrecursoshumanos.com/organizacion-formal-e-informal/)

MAHOU SAN MIGUEL (2018). *Memoria anual* [en línea]. Recuperado el 06/05/2020 de https://memoria2018.mahou-sanmiguel.com/?_ga=2.213537364.1133339961.1590506962-1008664131.1590506962

- MAPFRE (2018). *Informe integrado* [en línea]. Recuperado el 05/05/2020 de <https://www.mapfre.es/seguros/mapfre-espana/>
- Martínez, R. (2017). *Las relaciones interpersonales en la empresa* [en línea]. El Salvador: Universidad Centroamericana José Simeón Cañas. Realidad Empresarial. Recuperado el 22/03/2020, de <https://www.lamjol.info/index.php/reuca/article/view/5999/5698>
- MEDLINEPLUS, *El estrés y su salud*, rescatado el 23/03/2020, de <https://medlineplus.gov/spanish/ency/article/003211.htm>
- Montes Padilla, Fátima. *Relaciones Interpersonales En El Trabajo* [en línea]. México. MDC Global Consultoría y Capacitación. rescatado 21/03/2020) <http://www.visionindustrial.com.mx/industria/capital-humano/relaciones-interpersonales-en-el-trabajo>
- Moreno González, A. (2005). *Incidencia de la Actividad Física en el adulto mayor* [en línea]. Colombia: Universidad del Tolima. Revista Internacional de Medicina y Ciencias de la Actividad Física y el Deporte Rescatado 26/04/2020, de <http://cdeporte.rediris.es/revista/revista20/artvejez16.htm>
- NESTLÉ ¿Sala de prensa? (Febrero de 2015). *Nestlé se suma al Programa de Empresas Cardiosaludables de la Fundación Española del Corazón* [en línea]. Recuperado el 07/05/2020 de <https://empresa.nestle.es/es/sala-de-prensa/actualidad-nestle/adhesin-programa-empresas-cardiosaludables>
- Obando Mejía, Morales, Carpio y Fernández. *Efectos de las actividades físicas en la disminución del estrés laboral* [en línea]. Quito, Ecuador: Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE. Rev Cubana Med Gen Integr. Recuperado el 30/04/2020, de <https://www.medigraphic.com/pdfs/revcubmedgenint/cmi-2017/cmi173g.pdf>
- OMS (Enero de 2017). *10 datos sobre la actividad física*. Recuperado el 13/2/2020, de https://www.who.int/features/factfiles/physical_activity/es/
- OMS (Febrero de 2018). *Actividad física: Datos y Cifras* [en línea]. Recuperado el 30/04/2020., de <https://www.who.int/es/news-room/fact-sheets/detail/physical-activity>

- PEIRÓ SILLA, Jose María. *El estrés laboral: Una perspectiva individual y colectiva* [en línea]. España: Universidad de Valencia. Investigación Administrativa. Recuperado el 24/3/2020, de https://www.researchgate.net/profile/Jose_Peiro5/publication/39174637_El_estres_laboral_Una_perspectiva_individual_y_colectiva/links/0a85e53c40d925b326000000.pdf
- Peiró, J. M., & Prieto, F. (Eds.). (1996). *Tratado de psicología del trabajo: volumen II: aspectos psicosociales del trabajo*. Síntesis.
- Pérez, J. P. (2016). *Calidad de vida en el trabajo*. México: Editorial El Manual Moderno.
- Porto Julián Pérez y Merino María (2016). *Definición de ausentismo*. Rescatado el 01/04/2020, de <https://definicion.de/ausentismo/>
- Ramírez-Wong, L. C. (2019). *Relaciones interpersonales en el ámbito laboral*. (Tesis de Maestría, Departamento de Psicología, Educación y Salud). Recuperado de: <https://rei.iteso.mx/bitstream/handle/11117/5802/Relaciones+interpersonales+en+el+%E1mbito+laboral.pdf?sequence=2>
- Reynaga-Estrada ; Arévalo Vázquez ; Verdesoto Gáneas; Jiménez Ortega ; Preciado Serrano ; Morales Acosta. *Beneficios psicológicos de la actividad física en el trabajo de un centro educativo* [en línea]. Ecuador. Retos: nuevas tendencias en educación física, deporte y recreación. Recuperado el 30/04/2020, de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5529626.pdf>
- ROBBINS, STEPHEN P. y JUDGE, TIMOTHY A. (2009) *Comportamiento organizacional*. México. PEARSON EDUCACIÓN.
- ROBBINS, Stephen y COULTER, Mary, (2014) *Administración*, 12ª Edición, México, Prentice Hall.
- Saldarriaga F., Juan Fernando y Martínez L, Elkin (2007). *Factores asociados al ausentismo laboral por causa médica en una institución de educación superior* [en línea]. Colombia: Universidad de Antioquia. Revista Facultad Nacional de Salud Pública. Rescatado el 05/04/2020, de <https://www.redalyc.org/pdf/120/12025105.pdf>
- Sampieri, Roberto; Collado, Carlos y Baptista Lucio, Pilar. (2010) *Metodología de la investigación*, quinta edición, Mexico: Mc Graw Hill.

- Sierra, Juan Carlos; Ortega, Virgilio; Zubeidat, Ihab (2003) *Ansiedad, angustia y estrés: tres conceptos a diferenciar* [en línea]. Revista Mal-estar E Subjetividade, Fortaleza, Brasil: Universidade de Fortaleza. Rescatado el 23/03/2020 de <https://www.redalyc.org/pdf/271/27130102.pdf>
- Tatamuez-Tarapues, Ruth; Domínguez, Ana y Matabanchoy-Tulcán, Sonia (2019). *Revisión sistemática: Factores asociados al ausentismo laboral en países de América Latina* [en línea]. Colombia: Universidad de Nariño. Universidad y Salud. Recuperado el 05/04/2020 , de <http://www.scielo.org.co/pdf/reus/v21n1/2389-7066-reus-21-01-100.pdf>
- TOYOTA (2018). *Reporte de sustentabilidad final* [en línea]. Recuperado el 05/05/2020 de <https://www.toyota.com.ar/acerca-de-toyota/compania>
- UNILEVER, Pagina Oficial, disponible en: <https://www.unilever.com.ar/> Rescatado el 07/05/2020
- VICENTE, Miguel Ángel y AYALA, Juan Carlos (coordinadores), (2008) *Principios Fundamentales para la Administración de Organizaciones*, Buenos Aires, Prentice Hall – Pearson Educación.
- William Ramírez, Stefano Vinaccia y Ramón Suárez Gustavo. (2004) *El impacto de la actividad física y el deporte sobre la salud, la cognición, la socialización y el rendimiento académico: una revisión teórica*. [en línea]. Colombia. Revista de Estudios Sociales. Recuperado el 02/05/2020, de <https://revistas.uniandes.edu.co/doi/abs/10.7440/res18.2004.06>

ANEXO A

Actividad física laboral - Encuesta

La presente encuesta es parte de un Trabajo de investigación sobre El efecto de la Actividad Física sobre la Calidad de Vida Laboral. Corresponde a la carrera de Licenciatura en Administración de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Cuyo.

Los objetivos de la misma son establecer la relación entre:

- Actividad Física y Comunicación.
- Actividad Física y Relaciones Interpersonales.
- Actividad Física y Estrés.
- Actividad Física y Ausentismo.

Es por la naturaleza de la investigación que es necesario que las personas que completen la presente encuesta realicen algún tipo de actividad física en el lugar de trabajo.

Es importante aclarar que se entiende actividad física como cualquier actividad o movimiento corporal intencional producido por los músculos que requiera un consumo de energía. Por lo tanto están incluidos: cualquier deporte grupal o individual, ejercicios de estiramiento o yoga y pausas activas.

Los datos proporcionados son totalmente ANÓNIMOS y se encuentran preservados por el secreto estadístico.

***Obligatorio**

Información Personal

1. Edad

Marca solo un óvalo.

- 18 - 30 años
- 30 - 45 años
- más de 45 años

2. Género

Marca solo un óvalo.

- Mujer
- Hombre
- Prefiero no decirlo
- Otros: _____

3. Empresa en la que trabaja *

4. Área de la organización a la cual pertenece *

Actividad Física en
el Trabajo

Se entiende como actividad física a todo tipo de pausa activa, ejercicio, yoga y estiramiento.

5. El plan de actividad física es: *

Marca solo un óvalo.

- Obligatorio
- Opcional

6. En caso de ser opcional, ¿Nota un menor ausentismo de parte de quienes realizan actividad física? *

Marca solo un óvalo.

- Sí
- No
- Tal vez

7. Sobre la gente que realiza actividad física, ¿considera que se siente más a gusto en su lugar de trabajo? *

Marca solo un óvalo.

- Sí
 No
 Tal vez

8. ¿Ha notado diferencias entre la gente que realiza actividad física y la que no?
¿Cuáles? *

9. ¿Cuánto ha mejorado la comunicación con la actividad física? *

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	
Menor valor	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Mayor valor

10. ¿Siente menos ganas de asistir al trabajo los días en los que se realizan actividad física? *

Marca solo un óvalo.

- Sí
 No

11. ¿La actividad física le permite conocer personas de otras áreas de la organización? *

Marca solo un óvalo.

- Sí
 No
 No sé

12. En caso de conocer personas nuevas, las mismas son de: *

Selecciona todos los que correspondan.

- Misma área y mismo nivel jerárquico que usted.
 Misma área pero distinto nivel jerárquico.
 Distinta área y distinto nivel jerárquico.
 Distinta área pero mismo nivel jerárquico.

13. Durante la práctica de actividad física, ¿Logra concentrarse en la misma y así olvidar las presiones laborales? *

Marca solo un óvalo.

- Sí
 No

14. ¿Cuánto han mejorado las relaciones interpersonales con la actividad física? *

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	
Menor valor	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Mayor valor

15. Entre las actividades físicas que realizan, ¿Algunas son grupales? *

Marca solo un óvalo.

- Sí
 No

16. En actividades grupales, ¿Los miembros de los mismos varían en cada ocasión? *

Marca solo un óvalo.

- Sí
 No

17. ¿Qué tan efectiva es la actividad física para disminuir el estrés? *

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	
Nada efectiva	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muy efectiva

18. ¿Durante la actividad física surgen conversaciones sobre temas laborales? *

Marca solo un óvalo.

- Sí
 No
 A veces

19. ¿La actividad física facilita un ambiente de camaradería, permitiéndole expresar sus ideas libremente? *

Marca solo un óvalo.

- Sí
 No
 A veces

20. Cuando finaliza la actividad física se siente: *

Selecciona todos los que correspondan.

- Renovado
 Cansado
 Incomodo para volver a trabajar.
 Con mayor energía para trabajar.

21. Considera la actividad física como: (seleccione dos) *

Selecciona todos los que correspondan.

- Un tiempo de esparcimiento para entablar conversaciones con sus compañeros.
 Un ejercicio de relajación.
 Un espacio para conocer personas.
 Un momento personal.
 Una actividad que recarga energía.
 Una oportunidad para descargar tensiones.

22. ¿Ha notado que la actividad física le trae beneficios? ¿Cuáles? *

ANEXO B

Encuesta para encargado de RRHH

1. ¿Cuál es el objetivo?
2. ¿En cuanto tiempo empezó a notar cambios?
3. ¿Cuáles fueron los cambios más notorios?
4. ¿Disminuye el ausentismo?
5. ¿Cree necesario obligarlos?

ANEXO C

Encuesta para el profesor a cargo

1. ¿Usted nota que algunas actividades tienen más efecto que otras?
2. ¿Se da cuenta si la clase le sirve a la gente? Por ejemplo, nota que se van menos tensos ¿Qué tipo de feedback recibe de ellos?
3. ¿Hace cuánto tiempo realiza esto?
4. ¿Cuánto dura una clase? ¿Considera que el tiempo le alcanza?
5. ¿Realiza alguna actividad para reforzar vínculos entre las personas?
6. ¿Las actividades las planifica sola o en conjunto con alguien de la organización?
7. ¿Se dejan de lado los puestos jerárquicos y se le da prioridad a la experiencia en la actividad al momento de elegir el líder del equipo?

DECLARACIÓN JURADA RESOLUCIÓN 212/99 CD

El autor de este trabajo declara que fue elaborado sin utilizar ningún otro material que no haya dado a conocer en las referencias que nunca fue presentado para su evaluación en carreras universitarias y que no transgrede o afecta los derechos de terceros.

Mendoza, 25 de Agosto de 2020

Lucyra Ana Moyano

Firma y aclaración

22703

Número de registro

38756425

DNI