



**MÁSTER EN ADMINISTRACIÓN DE
RECURSOS HUMANOS**

TRABAJO FINAL

CURSO 2021-2022

Bienestar y salud laboral como pilar fundamental para la gestión integral dentro de un modelo de trabajo híbrido.

ESPECIALIDAD: Recursos Humanos

APELLIDOS Y NOMBRES: Iveth Barboza Acuña (1 1279 0002)
Loania Pérez Roca (8 0094 0090)

TUTORA: Msc. Cristina Cubero Lazo

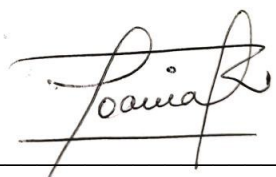
LECTORA: Msc. Karla Telles Campos

Visto bueno y Declaración


Visto bueno del tutor y Declaración personal de buena práctica académica

Se declara mediante el siguiente texto que el presente trabajo titulado [**Bienestar y salud laboral como pilar fundamental para la gestión integral dentro de un modelo de trabajo híbrido**] es el resultado de la ejecución de una consultoría dirigida como parte del requisito de graduación para la obtención del título académico Máster, por parte de las estudiantes **Loania Pérez Roca e Iveth Barboza Acuña**. Ambas declaran que todo material extraído de las distintas fuentes se encuentra debidamente identificado como fuente externa, y anotado dentro de la bibliografía.

Se firma declaración por:



Loania Pérez Roca
8 0094 0090



Iveth Barboza Acuña
1 1279 0002

Tabla de Contenido

Visto bueno y Declaración	2
Agradecimientos	6
Resumen	7
Abstract	8
Introducción	9
Capítulo I	11
1.1. Planteamiento del Problema	11
1.2. Objetivo General	12
1.2.1. Objetivos Específicos	12
Capítulo II	13
2.1. Metodología	13
Capítulo III	15
3.1. Fundamento teórico y estado de la cuestión	15
3.2. Estado de la cuestión en la empresa	19
3.3. Valores Corporativos de NI	21
Capítulo IV	22
Análisis de Resultados	22
4.1. Análisis de bienestar utilizando el modelo de madurez de Bersin:	22
4.2. Análisis de los resultados basado en las encuestas.	26
4.3. Análisis de Variables Categóricas	28
4.3.1. Los datos reflejan que esta es una organización madura en la mayoría de sus niveles, según el modelo de Bersin; sin embargo, aún enfrenta retos para mantener un entorno de bienestar integral.	28
4.3.2. Existe una relación vinculante entre ergonomía y la percepción de bienestar entre los colaboradores, el 60,81% lo confirma.	31
4.3.3. Resultados revelan que los colaboradores afirman ser capaces de separar su vida personal de la laboral aun cuando trabajen desde casa, generándoles bienestar y balance de vida.	33
4.3.4. La Seguridad laboral es imprescindible para garantizar el bienestar sin embargo datos evidencian que esta población desconoce información vital.	37
4.3.5. Pocas pausas activas y percepción de alto nivel de fatiga visual experimentada incrementan la necesidad de acciones de bienestar visual.	41

4.3.6.	El estrés, burnout y otros riesgos psicosociales están presentes entre los empleados, en mayor grado en las mujeres, y sumado a las consecuencias generadas por el Covid-19, se evidencia que esto repercute directamente en el bienestar integral de los colaboradores.	43
4.3.7.	Una población con corte generacional “Y” y “Z” con una permanencia promedio de 2.5 años da una visión del alcance, urgencia y velocidad en la que se deben ejecutar los planes de bienestar.	46
6.1.	Referencias Bibliográficas	52
7.1.	Anexos:	61
7.1.1.	Batería de Preguntas – Encuesta de Condiciones Laborales.	61
7.1.2.	Batería de Preguntas – Encuesta de Clima Organizacional	62
7.1.3.	Recomendaciones Ergonómicas y para Prevención de Accidentes/Lesiones	66
7.1.4.	Guía de Autoevaluación Ergonómica	75
7.1.5.	Ejercicios físicos y de relajación	83
7.1.6.	Objetivos 2023. Cambiar las caras de la ingeniería.	85
7.1.7.	La organización Irresistible	86
7.1.8.	Normativa. Normas Técnicas de Costa Rica	87

Índice de Ilustraciones

Ilustración 1.	Bienestar. Vitalidad del empleado vs gestión empresarial.....	22
Ilustración 2.	Análisis Interno. Vitalidad del empleado vs gestión empresarial	26
Ilustración 3.	Noticia colombiana sobre falta de medidas para la prevención de accidentes durante el teletrabajo.	40

Índice de Tablas

Tabla 1.	Información demográfica - Encuesta de Condiciones Laborales	27
Tabla 2.	Información demográfica - Encuesta Clima Organizacional.....	28
Tabla 3.	Segregación por grupo etario.....	48

Índice de Gráficas

Gráfica 1.	Oportunidades de aprendizaje basado en conversaciones.....	29
Gráfica 2.	Crecimiento profesional dentro de la organización.....	29
Gráfica 3.	Recompensa en función al desempeño.....	30
Gráfica 4.	Bienestar laboral y su vinculación con las condiciones ergonómicas	31
Gráfica 5.	Capacidad para separar la vida personal de la laboral.....	33

Gráfica 6. Encuesta de clima – Balance de Vida laboral-personal	34
Gráfica 7. Capacidad para separar vida laboral de la personal según grupo etario.	35
Gráfica 8. Genuinidad del empleador sobre el bienestar del empleado.....	35
Gráfica 9. Capacidad para separar vida laboral de la personal por género.	36
Gráfica 10. Procedimiento en caso de sufrir un accidente	38
Gráfica 11. Conocimiento sobre salidas de emergencia	38
Gráfica 12. Pausas Activas.....	41
Gráfica 13. Fatiga Visual	42
Gráfica 14. Descripción del nivel de estrés en los últimos 3 meses	44
Gráfica 15. Descripción del nivel de estrés – Por Género	45
Gráfica 16. Grupo Etario	46
Gráfica 17. Antigüedad en la organización.....	47

Agradecimientos

-Iveth-

Son muchas las personas que han formado parte de este camino, y que durante los 2 últimos años me han acompañado fielmente para llegar hasta llegar alcanzar este objetivo, la primera de ellas es mi amiga incondicional Loania Pérez, quien un día decidió tomar el mismo barco, y navegar por el mar de alzar un posible grado académico de máster junto a mí, y aquí estamos dirigiendo la barca hasta tierra firme. Danny Bustos, sin su paciencia y cariño los momentos de frustración hubieran sido realmente caóticos. Mi familia, quienes se ha convertido en cómplices y pacientes cuando la distancia y el poco tiempo han sido apremiantes. A todos ustedes las gracias infinitas, porque hoy veo tierra firme, y las posibilidades de alcanzar un sueño.

-Loania-

Quiero agradecer primeramente a Dios por acompañarme y guiarme en este arduo camino y darme la fuerza y ánimo en esta jornada. Asimismo, agradezco infinitamente a todos mis familiares, en especial a mi mamá, papá y suegra Doña Maru, quienes me apoyaron con sus oraciones, gallitos y su amor, también muy especialmente agradezco a mi esposo David Zúñiga, quién incondicionalmente me apoyó y acompañó cada día en esta aventura, que creyó en mí y me alentó para alcanzar este sueño, él estudió conmigo y me ayudó siempre. ¡Gracias, amor – Te amo! Para finalizar y no menos importante agradezco a mi amiga Iveth quien en su incansable deseo por aprender, me animó a acompañarla en esta aventura y que con esfuerzo y dedicación logramos este maravilloso sueño, gracias, amiga por embarcarme, ¡¡lo logramos!!

¡Muchísimas Gracias a las profesoras Cristina y Karla por su apoyo y guía durante esta consultoría, lo apreciamos y valoramos mucho!

Resumen

Propósito: Con la ruptura del paradigma laboral prepandemia, y la posibilidad del trabajo remoto, las condiciones laborales han cambiado, a raíz de esa situación se genera el siguiente planteamiento ¿Existe un ambiente de bienestar y salud laboral como gestión integral en modelo de trabajo híbrido? Ante esta disyuntiva la organización desarrolla un interés genuino para valorar las condiciones actuales de sus colaboradores, evaluando todos los actores involucrados para una gestión integral del bienestar.

Diseño/Metodología/Abordaje: Investigación con enfoque cualitativo utilizando dos instrumentos, una encuesta a través de Microsoft Forms diseñada y aplicada directamente por el equipo investigador, dirigida al Departamento de Operaciones, y otra aplicada a toda la Organización [Clima Organizacional]. Los investigadores realizaron una segmentación por departamento para integrar y analizar ambos instrumentos para la generación de hallazgos. Adicionalmente, se realiza investigación cualitativa basada en el modelo de Bienestar Integral de Bersin que describe el estado situacional de madurez de la organización mediante una inferencia interpretativa.

Hallazgos: Se pretende medir el grado de bienestar y las condiciones laborales actuales de los colaboradores bajo el modelo de trabajo híbrido.

Limitaciones/Implicaciones: La veracidad de las respuestas de los colaboradores representa una limitante para confirmar las condiciones reales, pues se puede interpretar que quienes no cumplan con las mismas se les solicitará regresar al modelo presencial. El factor tiempo representa una limitante para el análisis y abordaje del tema.

Originalidad/Valor: Análisis integral basado en la obtención de información, análisis de instrumentos, y evaluación interna de las condiciones actuales.

Palabras Claves: Bienestar, Ergonomía, Híbrido, Salud, Seguridad y Clima Laboral.

Abstract

Purpose: With the breakdown of the pre-pandemic work paradigm and the possibility of remote work, working conditions have changed. As a result of this situation, the following question arises: Is there an environment of well-being and occupational health as an integral management in a hybrid work model? Faced with this dilemma, the organization develops a genuine interest in assessing the current conditions of its collaborators, evaluating all the actors involved for an integral management of well-being.

Design/methodology/approach: Research with qualitative approach using two instruments, a survey through Microsoft Forms designed and applied directly by the research team, addressed to the Operations Department, and another one applied to the whole organization [Organizational Climate]. The researchers performed a segmentation by department to integrate and analyze both instruments for the generation of findings. In addition, qualitative research was performed based on Bersin's Integral Well-being model that describes the situational standpoint of the organizational maturity through interpretive inference.

Findings: It is intended to measure the grade of well-being and current working conditions of employees under the hybrid work model.

Limitations/Implications: The veracity of the answers of the collaborators represents a limitation to confirm the real conditions, since it can be interpreted that those who do not comply with the same will be asked to return to the face-to-face model. The time factor represents a limitation for the analysis and approach to the topic.

Originality/value: Integral analysis based on the collection of information, analysis of instruments, and internal evaluation of the current conditions.

Keywords: Well-being, Ergonomics, Hybrid, Health, Safety and Work Climate

Introducción

El presente trabajo de consultoría tiene la intención de analizar las condiciones actuales de los empleados de la empresa, en materia de salud laboral, ergonomía y riesgos psicosociales, e identificar cómo estas se relacionan con el bienestar. Hoy en día las organizaciones han determinado cuán importante es para los colaboradores pertenecer a un lugar donde sus necesidades sean tomadas en cuenta y que se trabaje en función de cómo mejorarlas.

Es importante tener en consideración que las condiciones laborales con las que contaban las organizaciones han cambiado de forma radical debido al Covid-19, situación que llevó a miles de empresas a implementar el trabajo remoto para asegurar la continuidad del negocio, y con esto se terminaron de romper los paradigmas que giraban alrededor de un trabajo presencial, sin flexibilidad y con alto grado de movilidad urbana.

El compromiso de mantener un espacio idóneo para trabajar recae sobre la responsabilidad individual pero también corporativa, misma que presenta retos y cuestionamientos de cómo asegurarse de que en un ambiente remoto, el colaborador cuente con todos los elementos necesarios que le generen bienestar.

Muchas empresas consultoras se han dedicado a realizar estudios sobre esta materia, determinando que, a mayor bienestar, mayor productividad y compromiso hacia la organización, generando así un ambiente ideal donde ambas partes salgan ganando.

La organización en cuestión cuenta con alrededor de 470 empleados, que a partir de marzo del 2020 iniciaron labores de forma remota, aplicada al 100% de la población, y que a la fecha ha elegido implementar una cultura de trabajo híbrido, donde el colaborador visita el espacio físico de la organización basado en las normas

establecidas por su unidad de negocio, estas normas determinan la cantidad y la frecuencia con la que se ejecuta el trabajo presencial.

Para el desarrollo de esta consultoría se utilizó la herramienta en línea Microsoft Forms para lanzar una encuesta, con la finalidad de recolectar información valiosa en materia de ergonomía y salud laboral, que, relacionada con la encuesta anual de clima organizacional aplicada por la organización, pretende determinar las áreas de mejora en materia de bienestar integral en un ambiente de trabajo híbrido. El análisis de datos permitirá desarrollar un plan de acción aplicado a áreas por mejorar, que buscará y promoverá la búsqueda de un ideal de bienestar individual y corporativo.

Capítulo I

1.1. Planteamiento del Problema

La ruptura del paradigma laboral en materia relacionada al trabajo híbrido o remoto trae consigo retos significativos para las organizaciones, pues estas se exponen a situaciones donde el ambiente de trabajo se desarrolla de tal forma que no se pueden controlar algunos de sus factores, y esto preocupa a las organizaciones. Sin lugar a duda, el teletrabajo trajo consigo ventajas significativas para los colaboradores destacándose entre ellas la disminución o eliminación del tiempo en traslados, reflejándose directamente en mejor calidad de vida; sin embargo, a las organizaciones les preocupa la dificultad que representa para algunos de sus colaboradores el desconectarse y separar exitosamente la vida laboral de la personal o familiar afectando significativamente su balance de vida, la pérdida de la identidad cultural o bien el sentido de comunidad.

Esta organización ha experimentado aumentos significativos en los reportes individuales de personas con riesgos psicosociales que colocan el tema en una agenda prioritaria, específicamente entre los años 2020 y 2022 una tendencia al alza en el uso del servicio de psicología y psiquiatría. En el último periodo (septiembre 2021 a agosto 2022) se alcanzó una cifra de 217 pacientes en estas especialidades, que representa un 54,25% de la población total, según el reporte de experiencia de pérdidas de la compañía de seguros.

Por lo que, se determina que el gran reto de esta organización radica en ¿Existe un ambiente de bienestar y salud laboral como gestión integral en su modelo de trabajo híbrido, implementada a raíz de la pandemia Covid-19?

1.2. Objetivo General

Identificar los elementos medulares que influyen en el **bienestar y la salud laboral** de los colaboradores del departamento de operaciones bajo la modalidad de trabajo híbrido, que sirvan como insumo para el desarrollo de estrategias y acciones que fomenten la búsqueda de un entorno laboral saludable a partir del 2023.

1.2.1. Objetivos Específicos

- Evaluar las condiciones actuales de ergonomía, seguridad y salud laboral dentro del ambiente laboral, de los colaboradores del departamento de operaciones en el cuarto trimestre del 2022.
- Desarrollar un plan de acción para intervenir las áreas frágiles o mejorables en materia de bienestar y salud laboral, enfocado en el modelo de trabajo híbrido de la organización para su aplicación en el 2023.

Capítulo II

2.1. Metodología

Bienestar y salud laboral son elementos que deben prevalecer en toda organización, es por ello que se consideran un pilar fundamental para la gestión integral dentro de un modelo de trabajo híbrido, tomando en cuenta que los colaboradores se encuentran la mayoría de su tiempo laborando fuera de las instalaciones de la organización y fuera del radar visual de sus jefaturas, se vuelve una prioridad medir y analizar a profundidad las condiciones y percepciones de cada uno de ellos, y trabajar en un plan de acción para mitigar cualquier situación adversa.

Para llevar a cabo este análisis integral de bienestar se han elegido 3 fuentes de información. La primera de ellas hace referencia a la aplicación de una encuesta con un enfoque en ergonomía, seguridad y salud laboral, en la que a lo largo del trabajo se llamará Encuesta de Condiciones Laborales (ver anexo 7.1.1). La segunda hace referencia a la utilización de la encuesta recientemente aplicada por la organización sobre Clima Organizacional donde se dimensionan las siguientes áreas: Condiciones para hacer mejor el trabajo, Apoyo de la jefatura, Índice de compromiso, Crecimiento y empoderamiento, Liderazgo transformacional y Confianza y colaboración (ver anexo 7.1.2). Y la tercera es una investigación cualitativa basada en el modelo de Bienestar Integral de Bersin que describe la madurez de una organización para conocer su participación en los diferentes niveles que el autor plantea (ver ilustración 1). Vale mencionar que el segundo instrumento se aplica de forma simultánea al 100% de los empleados de la compañía a nivel global; sin embargo, los datos serán segregados por ubicación geográfica, es decir, solamente se tomará en cuenta la población del departamento de Operaciones ubicada en Costa Rica; por ende, se trabajará con un cuasi-censo.

Este grupo meta lo componen 91 personas, las cuales accedieron de forma voluntaria a ambos instrumentos y los sujetos se mantienen en el anonimato para evitar el sesgo en cada una de sus respuestas.

Este trabajo de consultoría tiene un enfoque cualitativo que según Barrantes (2016) *“... este tipo de investigación es flexible y puede adaptarse a cada momento y circunstancia, en función del camino que se produzca al enfrentar la realidad, objeto de la investigación”* (p.131). Esto es importante porque se debe entender la dinámica de la organización. La aplicación de los instrumentos se proyecta para el mes de octubre del año 2022, y se le dará prioridad a la encuesta sobre Clima Organizacional, posterior al cierre de esta, se lanzará el segundo formulario referente a las condiciones laborales.

Para el análisis de los datos cuantitativos se utilizará la herramienta de Microsoft Excel, donde se buscará relacionar datos, y descifrar numéricamente el sentir de la población bajo estudio.

Capítulo III

3.1. Fundamento teórico y estado de la cuestión

Las organizaciones han entendido que en un modelo de trabajo híbrido debe existir la productividad alineado al bienestar integral del colaborador, y ante el dinamismo social, profesional y personal es difícil definir el concepto de bienestar, donde interactúan un sinnúmero de factores, y donde cada persona puede percibir el bienestar de distintas formas. Según la Organización Mundial de la Salud (OMS) (Constitución, s. f.) se indica que el bienestar integral es *"un estado de completo bienestar físico, mental y social"*, se podría decir que es un estado de total equilibrio. Según la Real Academia Española, bienestar está compuesto por dos palabras *"de bien y estar"* que conforman el conjunto de las cosas necesarias para vivir bien.

Entonces, bienestar laboral se refiere al estado de equilibrio entre la vida personal y la laboral, donde laboralmente hablando el colaborador tiene todo aquello que necesita para trabajar bajo óptimas condiciones, y que al mismo tiempo se le permite mantener una vida plena en el plano personal. Además, un estudio realizado por Peterson Mady (2021) en Limeade & Quantum Workplace identificó que empleados que tienen un mayor grado de bienestar perciben: un 83% de satisfacción en el disfrute de su trabajo, 91% tiene menos probabilidades de irse a otra empresa, 84% son más leales a sus equipos de trabajo y ese mismo porcentaje recomendaría su organización como un gran lugar para trabajar. Por otro lado, Deloitte menciona en su informe Tendencias Globales de Capital Humano (2020) que *"...el 94% de los participantes coincidió en que el bienestar impulsa en cierta medida el desempeño organizacional"* y *"... está demostrado que un equipo de trabajo saludable y feliz es clave para los negocios productivos y exitosos a largo plazo"*.

Con todo lo anterior, se podría decir que el bienestar laboral es convertir a la organización en irresistible, esto ante los ojos de los colaboradores según Josh Bersin en su estudio *La guía definitiva – Experiencia del empleado* (2021), y destaca que existen 7 cualidades fundamentales para que esto suceda, entre ellas: Trabajo significativo, Administración sólida, Área de trabajo positiva, Salud y bienestar, Oportunidad de crecimiento, Confianza en la organización y Tecnología y servicios.

Todo lo anterior nos lleva a profundizar en el concepto de Clima Organizacional (CO) que se podría definir como el conjunto de sensaciones e impresiones que los empleados tienen sobre el ambiente laboral de la organización. Brito-Carrillo, C., Pitre-Redondo, R., & Cardona-Arbeláez, D. (2020) comentan que las organizaciones que fomentan un adecuado clima se preocupan por la necesidades y emociones de sus colaboradores, para ello el IMCOC (Instrumento de Medición del Clima Organizacional de las Empresas Colombianas) propone nueve variables para evaluar el CO: Identidad, Cooperación, Liderazgo, Toma de decisiones, Relaciones Interpersonales, Motivación, Control, Comunicación y Proceso de Cambio, y es que es importante evaluar el ambiente laboral por que según (Soria et al., 2020) mencionado por Daza Corredor, A., Beltrán García, L. D. J., & Silva Rodríguez, W. J. (2021) está directamente relacionado con la satisfacción de las personas en su trabajo. Por lo tanto, el clima organizacional se refleja en el comportamiento y desempeño de los trabajadores, según Chagray Ameri, N. H., Ramos Y Yovera, S. E., Neri Ayala, A. C., Maguiña Maza, R. M., & Hidalgo Vásquez, Y. N. (2020) Además, para Lucano (2013), el clima organizacional es un sistema de fundamental existencia dentro de las organizaciones, el cual brinda un direccionamiento a todos los empleados de esta, ya sea compartiendo significados, valores, creencias, ideas e información. Establece también, la forma como los empleados piensan y actúan dentro de su puesto de trabajo, generando un clima de confianza, cooperación y ayuda mutua.

Un concepto muy importante es el de Salud Laboral, que de acuerdo con la OMS *“es una actividad multidisciplinaria dirigida a promover y proteger la salud de los/as trabajadores/as mediante la prevención y el control de enfermedades y accidentes y la eliminación de los factores y condiciones que ponen en peligro la salud y la seguridad en el trabajo.”* Es decir, reducir los factores de riesgo en el lugar de trabajo para crear un ambiente seguro y sano que promuevan el bienestar físico, mental y social. Así mismo, es importante determinar los factores psicosociales a los que están expuestos los colaboradores. Según, la Organización Internacional de Trabajo (OIT), *“los factores psicosociales son aquellas interacciones entre el trabajo, el medio ambiente, la satisfacción y condiciones de la organización y por otra parte las necesidades, cultura y situación personal fuera del trabajo”*.

Y para complementar un ambiente de bienestar organizacional que brinde las herramientas y la infraestructura requerida por un colaborador se debe hablar de ergonomía. Según la ISO: 26800 (2010) es una disciplina científica que se refiere a la comprensión fundamental de las interacciones entre los seres humanos y los demás componentes de un sistema y la profesión que aplica principios teóricos, datos y métodos para optimizar el bienestar de las personas y el desempeño global de los sistemas. Además, el Consejo de Salud Ocupacional (CSO) indica que se trata de interacciones entre la persona y los demás componentes de un sistema, personas, máquinas, productos, servicios, los entornos y herramientas, entre otros. Y según este Consejo actúa bajo cuatro aristas: Ambiental, Geométrica, Temporal y Seguridad.

Por tanto, es necesario el desarrollo de un equipo multidisciplinario en el que se involucren las diversas áreas mencionadas, aunado a un enfoque en Seguridad Laboral, que, de acuerdo con la OMS, Salud Laboral y Discapacidad (2019), es la *“Disciplina que se encarga de evitar los accidentes de trabajo, por medio de procurar que tanto el centro de trabajo, las máquinas, herramientas y cualquier otro aparejo que deba utilizar el trabajador será seguro.”*

Según los cambios en el paradigma de trabajo, y la aplicación del modelo híbrido dentro de esta organización, se entiende como trabajo híbrido según Cisco en su publicación Global Hybrid Work Study (2022) es aquel que *“Permite a las personas trabajar en el sitio, fuera del sitio y moverse entre ubicaciones. El trabajo híbrido también promueve la inclusión, el compromiso y el bienestar de todos los empleados”*. Un informe realizado por McKinsey & Company, titulado *Lo que dicen los ejecutivos sobre el futuro del trabajo híbrido (2021)*, mostró que *“al menos nueve de cada diez de las empresas dijeron que están adoptando un modelo híbrido”* y en otra encuesta de PWC, *Impacto del Teletrabajo en las empresas (2021)* tomado de *Overcoming stigma: Three strategies toward better mental health in the workplace (2022)*, se identificó que el *“47% de los empleados que fueron consultados manifestaron sentirse más provechosos cuando trabajan a distancia.”*

El CSO órgano adscrito al Ministerio del Trabajo, brinda una serie de instrumentos y normativas para que las organizaciones las consideren en sus procesos en temas como Seguridad Laboral, Factores Psicosociales, Medicina del Trabajo, Higiene Ambiental así como Ergonomía, especialmente en ambientes de trabajo híbrido y señala la importancia de velar por ello cuando menciona en su Diagnóstico Nacional de Salud Laboral la petición a las organizaciones públicas y privadas en que *“...orienten sus esfuerzos en áreas de intervención bien definidas, para promover adecuadas condiciones y medio ambiente de trabajo, generar una cultura de prevención laboral y garantizar una mejor calidad de vida de las personas trabajadoras”*.

Por lo tanto, las organizaciones tienen un gran sentido de responsabilidad por sus colaboradores y deben realizar un genuino esfuerzo para que ellos cuenten con las mejores condiciones en sus entornos laborales y personales, precisamente procurando su bienestar integral.

3.2. Estado de la cuestión en la empresa

La consultoría se llevó a cabo en una empresa multinacional, de capital estadounidense, la cual hace diez años tiene representación en Costa Rica bajo el concepto de servicios compartidos. Actualmente cuenta con 470 empleados distribuidos en múltiples unidades de negocio. Los departamentos que captan la mayor afluencia de empleados son: Operaciones, Soporte Técnico, Ingeniería y Finanzas. En el 2020 a raíz de la pandemia la empresa decidió implementar el teletrabajo como una medida para resguardar la seguridad de sus empleados y asegurar la continuidad del negocio.

En el 2021, se reportaron al menos 3 accidentes catalogados dentro del espectro de riesgo laboral, originados desde los puestos de teletrabajo. En el 2022 y hasta la fecha se tiene el reporte de 3 casos por accidente laboral en teletrabajo. Por otro lado, aproximadamente 9% de la población total de la compañía en el 2021 manifestó o reportó afectaciones psicosociales por múltiples razones, donde predomina el síndrome de Burnout, tomando en cuenta que el año anterior no se recibió ningún reporte o manifestación de esta índole.

Es importante mencionar que, a partir de febrero del 2022, el Instituto Nacional de Seguros reconoce el síndrome de Burnout o desgaste profesional como enfermedad laboral.

Actualmente la organización ejecuta una encuesta anual con la finalidad de obtener insumos acerca de la percepción de los colaboradores sobre la organización, su trabajo, el ritmo y volumen de este, diversidad, equidad e inclusión, liderazgo, beneficios, entre otros, y de esta forma mantener un interés por conocer las condiciones actuales de sus empleados y asegurarse de que estas se mantengan sin importar el lugar donde desarrollen sus funciones (casa u oficina). Además, se generan Pulse Surveys o [Encuestas de Pulso], a lo largo del año para medir áreas en específico.

Sin embargo, no existe un instrumento para la recolección de data enfocada en la salud y seguridad laboral de los colaboradores que cuente con una batería de preguntas dirigidas a la evaluación ergonómica de sus condiciones actuales para conocer los riesgos a los que están expuestos laborando desde sus casas.

Inicialmente todos los colaboradores que voluntariamente se acogieron al teletrabajo firmaron un *Adendum* a su contrato donde se manifestaba la responsabilidad individual de velar por las condiciones adecuadas para la ejecución del trabajo en el lugar designado para este fin. Este documento contiene los parámetros mínimos con los que debe contar una estación de trabajo. Además, en el 2020 a cada empleado se le dotó de una silla ergonómica, para quien, de forma voluntaria deseara trasladarla a su hogar. Según la revisión documental se denota que existe información básica aplicada de las condiciones mínimas requeridas para prevenir enfermedades de índole laboral, sin embargo, no contemplan los riesgos psicosociales derivados del trabajo.

La brigada de emergencia y la comisión de salud ocupacional que está conformada por un 50% representación patronal y un 50% empleados, le reportan al departamento de Facilities. Por otro lado, el departamento de Recursos Humanos (RRHH) mantiene una activa participación en cuanto a la póliza de riesgo laboral y en conjunto ejecutan de forma esporádica sesiones para fomentar las pausas activas entre los colaboradores. Además, en el 2022 se llevó a cabo la ejecución de la semana de “Salud y Bienestar” donde trabajan de forma integral diversas áreas para mejorar el bienestar de los colaboradores.

3.3. Valores Corporativos de NI

Ser audaz

Siempre mirando hacia el futuro, mostramos curiosidad y capacidad para asumir riesgos. Aprendemos con rapidez y perseguimos ideas visionarias para construir las mejores bases para el próximo siglo. Nos esforzamos en sacar provecho de nuestros éxitos y continuar innovando. Si algo no sale como esperamos, aprovechamos las lecciones aprendidas para superarnos y volvemos más fuertes y rápidos.

Ser responsable

Como expertos en nuestro campo, es nuestra responsabilidad abogar por nuevas ideas y formas de hacer las cosas. Asumimos la responsabilidad de nuestras acciones y siempre consideramos su impacto.

Crear conexiones

La conexión es fundamental en la resolución creativa de problemas. Observamos, escuchamos y aceptamos el desafío de hallar las conexiones que nos permiten avanzar. Nuestra empresa nació de la conexión entre instrumentos y computadoras, y seguimos conectando a ingenieros para que resuelvan sus desafíos.

Capítulo IV

Análisis de Resultados

4.1. Análisis de bienestar utilizando el modelo de madurez de Bersin:

A continuación, se presenta el modelo de **Bienestar Integral de Bersin** que describe la madurez de una organización representado por 4 niveles. La siguiente gráfica ilustra cada nivel y sus componentes.

Ilustración 1. Bienestar. Vitalidad del empleado vs gestión empresarial



Fuente: Josh Bersin. CB Insight

Cada nivel representa un enfoque esencial para conseguir un bienestar integral, los cuales se pueden describir de la siguiente forma: atención médica, bienestar personal, desempeño del negocio y bien social.

De acuerdo con este modelo, se realizó una investigación cualitativa en esta organización para conocer su grado de madurez por la participación en los diferentes niveles y a continuación se detallan los resultados del análisis y localización de estos elementos mediante una inferencia interpretativa de la información.

- **Nivel 1: Beneficio de atención médica:** En este nivel, las empresas se enfocan en aspectos de salud e incluyen programas de acondicionamiento físico enfocados en aumentar la salud general de los empleados y ayudarlos a mantenerse con energía.

Niveles	Descripción según Bersin (Vitalidad del Empleado)	En la Organización
Nivel 1: Beneficio de Atención Médica	Beneficios Médicos Asistencia al Empleado Monitoreo	<p>Beneficios Médicos: Póliza de gastos médicos (medicina preventiva y que dentro del paquete cuenta con chequeos médicos anuales, servicios de ginecología, nutrición y psicología, oftalmología y dental, entre otros).</p> <p>Monitoreo: <u>Plataforma Virgin Pulse/Thrive:</u> Aplicación móvil y web para el monitoreo del bienestar y la salud de los colaboradores donde permite registrar la actividad física y mental, tips para manejo de estrés, además, reciben créditos monetarios por el uso activo y efectivo de la herramienta.</p> <p>Soporte Emocional: [Magellan Health] proveedor que proporciona soporte emocional a los colaboradores y sus familiares o núcleo de convivencia mediante un centro de llamadas especializado en funcionamiento 24/7 y gratuito.</p> <p>Semanas de Recarga: Donde se evita la hiper conexión, durante ese tiempo se reduce al mínimo las sesiones virtuales, llamadas e inclusive el envío y recepción de correos. Se promueve la toma de acciones para el desarrollo de su carrera.</p>

- **Nivel 2: Bienestar Personal:** En este nivel, las empresas comienzan a considerar el bienestar como una forma de ayudar a los empleados a mantenerse comprometidos, energéticos y personalmente saludables e incluyen, por ejemplo, programas de atención integral como yoga, manejo del estrés, del sueño, salud mental física y salud grupal, entre otros.

Nivel 2: Bienestar Personal	Ejercicios	<p>Ejercicios: Centro Atlético (membresía para todos los empleados sin costo alguno) y convenios con cadenas de gimnasios para que los colaboradores asistan a su conveniencia.</p> <p>Sueño: A través de la plataforma Thrive se promueven técnicas para conciliar el sueño adecuado.</p> <p>Estrés: [Magellan Health] permite asesorías vía telefónica para el manejo del estrés, así como artículos para combatir el mismo.</p> <p>Nutrición: La compañía cuenta con nutricionista de planta.</p> <p>Retos: A través de la plataforma Thrive se promueven retos para incentivar el bienestar (Cuenta pasos-horas de sueño, ejercicios, etc.).</p>
	Sueño	
	Estrés	
	Nutrición	
	Retos	

- Nivel 3: Desempeño del negocio:** En esta etapa la empresa ve el bienestar como una forma de ayudar a mantener a las personas comprometidas y productivas, a tener mejores beneficios en el lugar de trabajo, en general está enfocado a ayudarlas. Asimismo, incluye un enfoque en la salud financiera que ayuda a las personas a disminuir preocupaciones o estrés familiar.

Nivel 3: Bienestar y desempeño del Negocio	Familia	<p>Familia: Días adicionales de licencias de paternidad para el disfrute en familia.</p> <p>Descubrimiento propio: Insights Discovery, una herramienta psicométrica basada en la psicología de Carl Jung. Se ha creado para ayudar a las personas a comprenderse a sí mismas, a comprender a los demás y a sacar el máximo partido de las relaciones que les afectan en el lugar de trabajo.</p> <p>Carrera: Tuition Program o Programa de reembolsos por estudio. La compañía brinda un soporte económico, y le permite al empleado a mejorar sus habilidades técnicas.</p> <p>Beneficio adicional en tiempo: Días adicionales libres (pagos) según antigüedad, Días Personales, Días de enfermedad, Disfrute de feriados y Feriados de la compañía.</p> <p>Proceso de incorporación y seguimiento: Proceso de familiarización de los empleados nuevos con la cultura de la empresa.</p>
	Descubrimiento propio	
	Carrera	
	Propósito	
	Atención Plena	
	Mentalidad de abundancia	
	Cultura de adaptación	

- **Nivel 4: Bien social:** Las empresas de nivel 4 buscan que toda la experiencia en el trabajo forme parte del bienestar y darse cuenta de que la responsabilidad social, la filantropía, DEI y el voluntariado local también forman parte del bienestar.

Nivel 4: Rendimiento Sostenible o Bienestar Social	Reconocimiento	Reconocimientos por desempeño anual: evaluación del desempeño de forma anual y cada jefatura es la encargada de llevarle el pulso durante el año para asegurarse de ofrecer a los colaboradores las herramientas para su éxito laboral.
	Competencias y Formación	Plataformas para mejorar el perfil profesional como Global English Program (para la mejora en el idioma inglés)
	Ambiente Laboral	Programa de responsabilidad social llamado NI Care , subdividido en 2 áreas [STEM & No STEM], los programas de STEM se refieren a todos aquellos esfuerzos enfocados en las áreas de Ciencia, Tecnología, Ingeniería & Matemáticas y las no STEM hacen referencia a cualquier otro programa social.
	Recompensas	Dentro de NI Care: Existe el plan de recompensa a instituciones incluidas dentro del plan de Responsabilidad Social donde el empleado puede donar dinero (la empresa duplica el monto) u horas hombre.
	Liderazgo	NI Grow: Plataforma que incluye cursos, talleres, artículos, y demás, para el desarrollo de carrera del colaborador.
	Gestión	Ambiente de trabajo favorable: El ambiente laboral, así como las instalaciones contemplan equipo ergonómico y accesible para cada colaborador, y si existe una necesidad particular esta es acogida por el Comité de Salud Ocupacional.
	Objetivos claros	
	Oportunidades de crecimiento	

Ilustración 2. Análisis Interno. Vitalidad del empleado vs gestión empresarial



Fuente: Elaboración propia con apoyo del modelo de Josh Bersin

Entonces, se puede concluir que la institución bajo estudio contempla estos 4 niveles como parte de su estrategia de Bienestar Integral y por lo tanto su grado de madurez se considera “alto”, sin embargo, no contemplan todos los elementos que conforman cada uno de los niveles, es por lo que en la salida técnica del proyecto se abordarán las acciones que esta organización podría ejecutar para potenciar sus buenas prácticas en búsqueda de mantenerlas o bien mejorarlas.

4.2. Análisis de los resultados basado en las encuestas.

El siguiente análisis se basa en 2 fuentes de recolección de datos. Una encuesta enviada únicamente a la población objeto de estudio: departamento de operaciones de Costa Rica, utilizando la herramienta Microsoft Forms, con un enfoque en el área de **ergonomía, seguridad y salud laboral**, de la cual se obtuvieron 74 respuestas de un total de 91 personas (cuasi-censo), que representa el **81.31%** de la

población bajo investigación y para efectos de este análisis se le llamará *Encuesta de Condiciones Laborales*.

Tabla 1. Información demográfica - Encuesta de Condiciones Laborales

Género	Edad			Antigüedad		
	20-29	30-39	40-49	-2	2-5	6-10
Masculino	21	13	4	18	12	8
Femenino	24	11	1	22	11	3
Total	45	24	5	40	23	11
	74			74		

Fuente: Elaboración Propia

Asimismo, se utilizarán los resultados de la encuesta global de fidelización/compromiso, mejor conocida como **Engagement Survey** que evalúa el clima organizacional, en la cual se obtuvieron **87** respuestas de un total de 91 personas, que representa el **95.60%** de la población (cuasi-censo) bajo investigación y que a partir de este momento se llamará **Encuesta de Clima Organizacional**. Dentro de las dimensiones incluidas en esta evaluación se consideraron:

1. Condiciones para hacer mejor el trabajo
2. Apoyo de la jefatura
3. Índice de compromiso
4. Crecimiento y empoderamiento
5. Liderazgo transformacional
6. Confianza y colaboración

Tabla 2. Información demográfica - Encuesta Clima Organizacional

Género	Edad			Antigüedad		
	20-29	30-39	40-49	-2	2-5	6-10
Masculino	28	17	5	24	18	6
Femenino	28	9		24	12	3
Total	56	26	5	48	30	9
	87			87		

Fuente: Elaboración Propia

4.3. Análisis de Variables Categóricas

4.3.1. Los datos reflejan que esta es una organización madura en la mayoría de sus niveles, según el modelo de Bersin; sin embargo, aún enfrenta retos para mantener un entorno de bienestar integral.

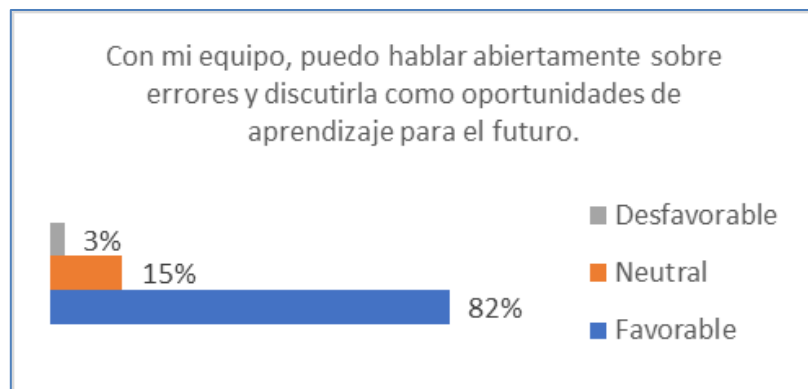
Según los resultados de la encuesta de Clima, la organización aún presenta áreas de oportunidad por mejorar, especialmente en el nivel de “Rendimiento Sostenible” y a continuación, se mencionan las respuestas con porcentajes significativamente más bajos en comparación con el resto de los datos arrojados que demuestran las carencias en este nivel.

Un 18% dice no discutir abiertamente sobre equivocaciones y oportunidades para aprendizaje futuro, 22% dice no tener claro qué se necesita hacer para avanzar en su carrera dentro de la organización y 23% no perciben reconocimiento por su desempeño, estos fueron los resultados más bajos que se presentaron en esta encuesta y se detallará cada uno de ellos más adelante.

Si se alinean estos resultados a la propuesta de Josh Bersin y su filosofía sobre el modelo de madurez de una organización sólida, como se mencionó anteriormente, se denota que el área por mejorar hace referencia al nivel 4, que está relacionado con el “Rendimiento Sostenible o Bienestar Social”, y en este caso, lo concerniente al

Ambiente Laboral, esto porque un 15% (“Neutral”) y un 3% (“Desfavorable”) de la población dice que no discutir abiertamente sobre equivocaciones, y cómo esto se puede convertir en oportunidades para aprender sobre el futuro (véase gráfica 1).

Gráfica 1. Oportunidades de aprendizaje basado en conversaciones.



Fuente: Elaboración propia

Además, en esta misma área y de acuerdo con los resultados de la gráfica 2 donde se evalúan el crecimiento profesional, un 22% de la población (Neutral y Desfavorable) dice no tener claro qué necesita hacer para avanzar en su carrera dentro de la organización y esto lo especifica Bersin como **Objetivos Claros y Oportunidades de Crecimiento**, donde se evidencia un área de oportunidad de mejora ya que esta población no lo tiene claro.

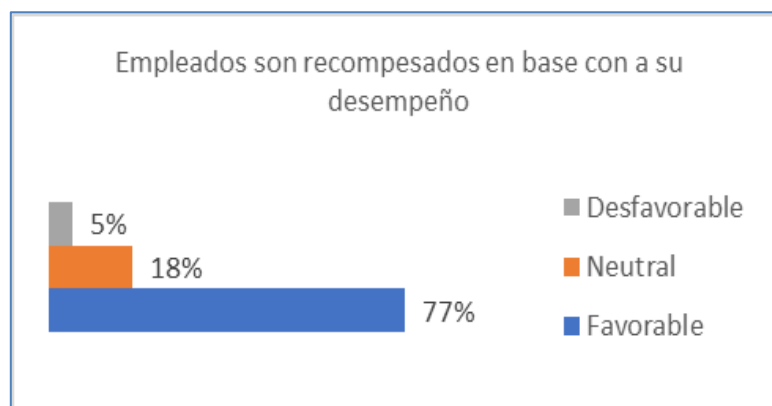
Gráfica 2. Crecimiento profesional dentro de la organización



Fuente: Elaboración propia

Adicionalmente, un 23% de la población (Neutral y Desfavorable) no perciben reconocimiento por su desempeño, incidiendo directamente sobre el área de **Reconocimiento y Recompensas**. Sin embargo, se encontró otro punto de mejora que también recae sobre esta área, que, si bien es cierto, el porcentaje que hizo una referencia negativa es significativamente menor, el 13% dice no contar con las herramientas, información, tecnología y equipos necesarios para ser exitosos en su trabajo, esto está relacionado directamente con la **Gestión** y no se le debe restar importancia.

Gráfica 3. Recompensa en función al desempeño.



Fuente: Elaboración propia

Por otro lado, según datos arrojados por la encuesta de Clima, un elemento que se encuentra en este mismo nivel y demostró resultados muy positivos (en este mismo nivel) está relacionado con el **Liderazgo** y demuestra un alto nivel de madurez, obteniéndose un 98%, y responde a la pregunta - *mi jefatura me mantiene al tanto sobre cambios e información importante, mi jefatura escucha y responde a mis ideas y preocupaciones* y, por último, *se me brinda responsabilidad y autonomía*.

Un 89% de los colaboradores responden de forma favorable sobre la contribución que realiza su jefatura para mantener un equilibrio en el ambiente laboral. También, es importante mencionar que el 94% de la población indica que su *jefatura muestra un interés genuino hacia su persona, no solo como empleado*, esto quiere

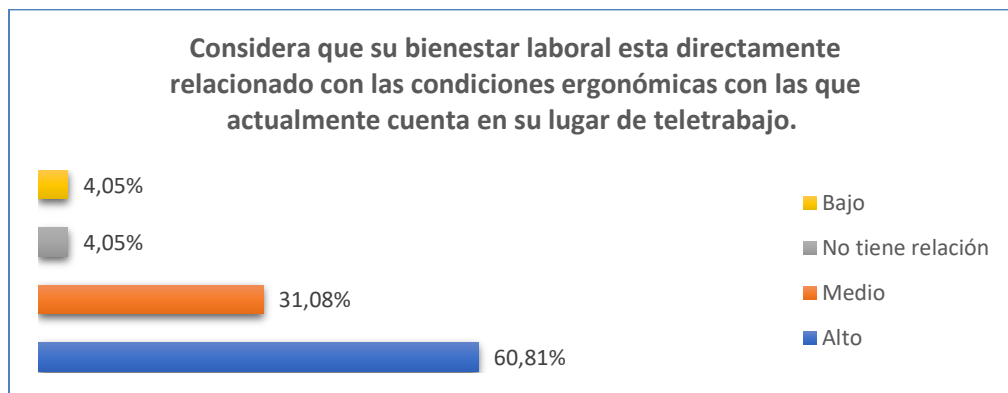
decir que el colaborador considera que existe una relación personal más allá de la laboral, lo cual se podría decir que impacta de forma positiva sobre el compromiso.

En conclusión, esta organización debe enfocarse en mejorar sus acciones hacia el área de Rendimiento Sostenible o Bienestar Social para alcanzar una madurez mayor y hacer de la organización un verdadero mejor lugar para trabajar. Estas acciones no deben perjudicar el buen trabajo que se viene efectuando en áreas como autonomía, liderazgo, y una cultura de apoyo al aprendizaje, donde la contribución que realice la jefatura para crear y mantener un entorno de bienestar influye en la percepción del colaborador hacia la organización en un modelo de trabajo híbrido.

4.3.2. Existe una relación vinculante entre ergonomía y la percepción de bienestar entre los colaboradores, el 60,81% lo confirma.

En el modelo de trabajo híbrido, donde se le permite al trabajador ejecutar sus tareas desde el lugar de preferencia, existe la disyuntiva de si este cumple con los aspectos mínimos ergonómicos. Durante la consultoría se evaluó si los colaboradores consideraban que existe una relación entre ergonomía y la percepción de bienestar, y como resultado el 60,81% considera que es vinculante, mostrado en la gráfica 4.

Gráfica 4. Bienestar laboral y su vinculación con las condiciones ergonómicas



Fuente: Elaboración propia

Según el estudio ergonómico ejecutado sobre las características ideales y/o mínimas para el acondicionamiento de un espacio de trabajo desde casa, de acuerdo con normas técnicas del Consejo de Salud Ocupacional (NTP 226, NTP 241, NTP 242 y otros) se obtuvo que las condiciones que permiten una adecuada ergonomía se están respetando y que se ejecutan las acciones para alcanzar salud y bienestar.

El 98,55% ubica su escritorio de forma paralela a una ventana, el 97,30% dispone de espacio libre para movilizar sus piernas debajo del escritorio, el 90,54% tiene su monitor ubicado de forma correcta, pero solo el 77,03% mantiene una postura correcta con referencia a la ubicación del teclado y mouse y el 55,41% posee una silla ergonómica con las características principales (descansa brazos, respaldo para el soporte de espalda, movilidad hacia arriba y bajo), donde se evidencia una oportunidad de mejora en la población, ya que un 22,97% y 44,59% respectivamente, no cuenta con las condiciones ergonómicas con respecto a la ubicación del teclado y mouse y no posee una silla de ergonómica.

Aunque los datos anteriores son bastante prometedores, tal vez exista un sesgo a la hora de responder las variables, ya que los colaboradores podrían pensar que al brindar información, esta sería utilizada para, de una u otra forma, solicitarles visitar la oficina de forma más frecuente; sin embargo, al ser un espacio no controlado estos deben ser conscientes de mantener las condiciones idóneas, para prevenir lesiones o bien enfermedades, ya sea de postura, iluminación, movimiento, o bien prevención de accidentes, entre otros.

Las condiciones actuales del puesto de trabajo de los colaboradores son vitales para fomentar el bienestar, y al mismo tiempo la ejecución de sus tareas con mayor efectividad. Según (Bolis, I. 2022) en su artículo Pandemias de Coronavirus y Teletrabajo - una revisión sistemática - Ergonomía y Teletrabajo, menciona que, *“para atender a las demandas del distanciamiento social, sin dejar de lado la adecuación de las actividades laborales a las características psicofisiológicas de las personas, se*

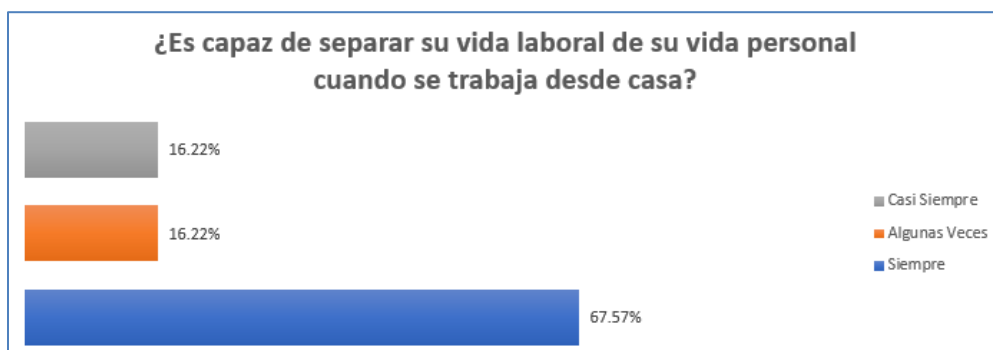
deben tener en cuenta aspectos físicos, organizativos y cognitivos, en el momento que se piensen y modifiquen las formas de trabajar.”

Por otro lado, es significativo mencionar que existe un 39,18% de la población que considera que las condiciones ergonómicas no están directamente relacionadas con el bienestar laboral, este hallazgo genera una alerta pues esta población necesita reforzamiento sobre los efectos positivos tanto físico como mentales de contar con condiciones idóneas para trabajar

4.3.3. Resultados revelan que los colaboradores afirman ser capaces de separar su vida personal de la laboral aun cuando trabajen desde casa, generándoles bienestar y balance de vida.

Ante la pregunta, ¿Es capaz de separar su vida personal de la laboral, un 67,57% de los colaboradores de la organización respondieron “siempre”, y el 16,22% “casi siempre”, siendo esto sumamente positivo para la-organización, como lo muestra la gráfica 5.

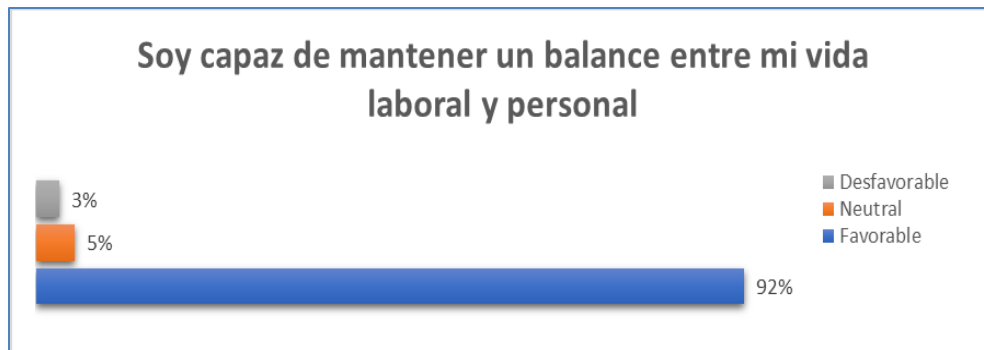
Gráfica 5. Capacidad para separar la vida personal de la laboral



Fuente: Elaboración propia

Asimismo, en la encuesta de Clima Organizacional (Gráfica 6), el 92% de la población respondió positivamente que son capaces de mantener un equilibrio saludable entre su vida laboral y su vida personal.

Gráfica 6. Encuesta de clima – Balance de Vida laboral-personal

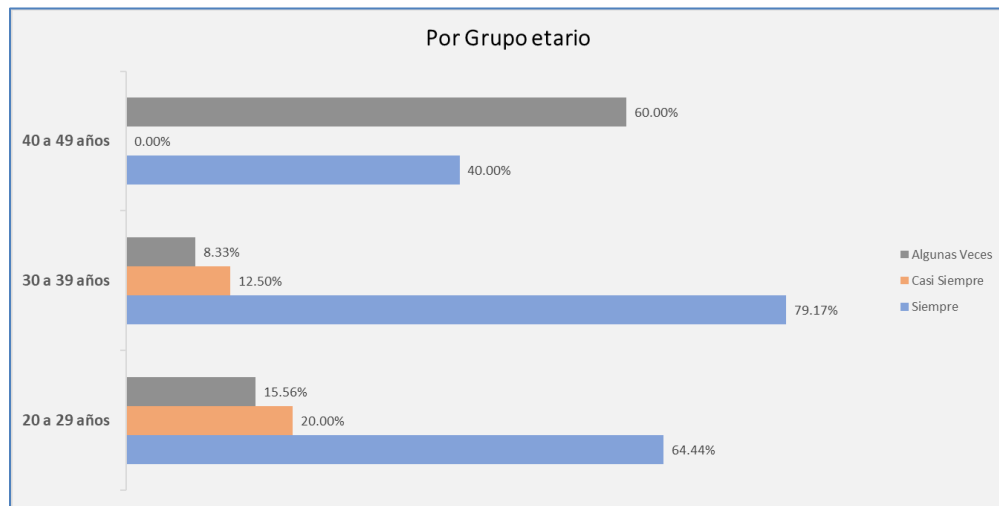


Fuente: Elaboración propia

La Gráfica 7 evidencia (según grupo etario) que las generaciones “Z” (20 a 29 años) y “Y” (30 a 39 años), dicen poder separar la vida personal de la laboral, “siempre” en un 58% y 38% respectivamente.

Además, estos dos grupos etarios representan el 64,87% de la población, es por ello la importancia de desarrollar estrategias tomando en cuenta su diversidad. La generación Z, se aferra fielmente a las organizaciones que promueven y estimulan el bienestar como una acción integral dentro de su cultura, y la generación Y se adapta fácilmente a la tecnología, buscan autonomía en el trabajo, flexibilidad de horarios y un ambiente de armonía y bienestar, según Guarategúa (2016).

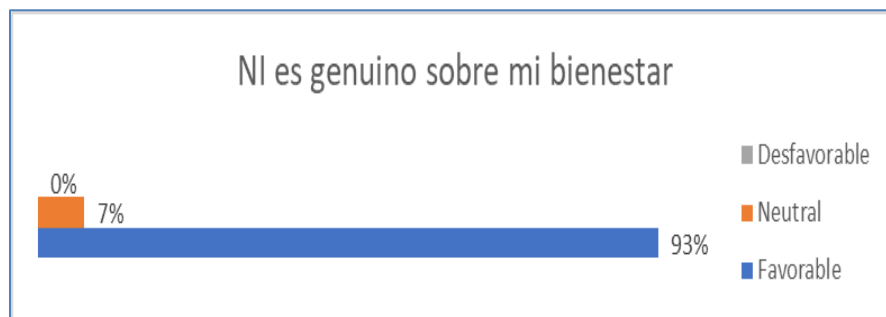
Gráfica 7. Capacidad para separar vida laboral de la personal según grupo etario.



Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con la encuesta de Clima (grafica 8), un 93% coincide de forma positiva que la organización tiene un interés genuino por la búsqueda del bienestar para cada miembro y que percibe a la organización como el mejor lugar para trabajar (*Great Place to Work*), e indican que el 92% de la población se siente valorado por esta, siendo un indicio de acuerdo con Bersin, que genera bienestar en el colaborador (Nivel 3: Bienestar y Desempeño del Negocio).

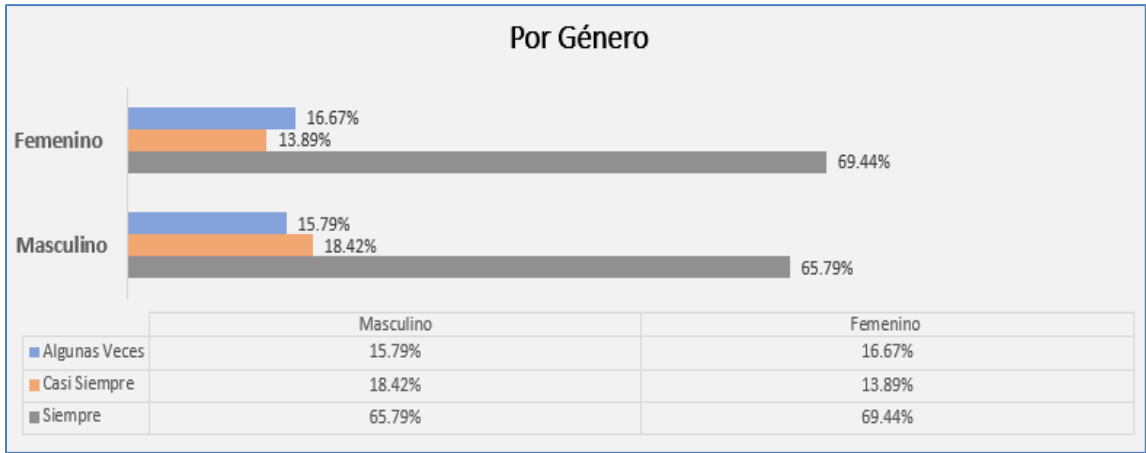
Gráfica 8. Genuinidad del empleador sobre el bienestar del empleado.



Fuente: Elaboración propia

Ahora bien, es interesante cuando se realiza el cruce de esta variable por género, ya que como se observa en la gráfica 9, se muestran bastante balanceados y en el caso de las féminas dicen poder separarlo siempre en un 69,44% y los masculinos en un 65,79%, con una diferencia porcentual de apenas un 3,65%, afirmando poder separar su vida personal y laboral aun cuando trabajen desde la casa.

Gráfica 9. Capacidad para separar vida laboral de la personal por género.



Fuente: Elaboración propia

Un 89% de los colaboradores responden de forma favorable sobre la contribución que realizan sus líderes para mantener un equilibrio en el ambiente laboral y por ende una gran contribución para su bienestar y balance de vida (capacidad que sienten los empleados de separar la vida personal de la laboral) y esto es un factor determinante que ha marcado la diferencia en esta organización con respecto al manejo de las relaciones jefatura y empleado en el modelo de trabajo híbrido, ya que de acuerdo con la encuesta de Clima, los colaboradores indican que se sienten valorados, que su jefatura los escucha y responden a sus ideas y preocupaciones, que se les brinda responsabilidad y autonomía, les reconocen cuando ejecutan un excelente trabajo (86%) y el 94% indica que su jefatura muestra un interés genuino hacia su persona, no solo como empleado. Asimismo, manifiestan que la organización les ha brindado las herramientas tecnológicas necesarias para el desempeño de su trabajo de forma remota (87%).

Se ha determinado que los esfuerzos implementados por la organización se reflejan en los datos arrojados que se vieron anteriormente y está centrado en las herramientas que esta ha proporcionado y el apoyo hacia los empleados, y con base en el modelo de Bersin se puede destacar que algunas de las características principales que se ha implementado están basadas en **Bienestar y desempeño del negocio**, que toma en cuenta aspectos relacionados con la familia, el descubrimiento propio y sentido de propósito, el pensamiento positivo, entre otros, donde, “la empresa ve el bienestar como una forma de ayudar a mantener a las personas comprometidas y productivas, a tener mejores beneficios en el lugar de trabajo, en general está enfocado a ayudarlas. Asimismo, incluye un enfoque en la salud financiera que ayuda a las personas a disminuir preocupaciones o estrés familiar”.

Se reafirma la importancia del balance de vida-trabajo, y tal como lo menciona la Organización Mundial de la Salud *“Las organizaciones pueden aplicar muchas medidas eficaces para promover la salud mental en el lugar de trabajo y aumentar con ello la productividad”*.

4.3.4. La Seguridad laboral es imprescindible para garantizar el bienestar sin embargo datos evidencian que esta población desconoce información vital.

De acuerdo con la gráfica 10 se evidencia que tan solo un 33,78% de la población bajo estudio, manifiesta conocer y tener claro el procedimiento establecido en caso de sufrir accidentes de índole laboral durante el teletrabajo. Por otro lado, el 16,22% dice desconocerlo del todo y el 50% manifiesta que sabe de la existencia de un protocolo, pero no lo tiene claro. El dato obtenido ante esta variable revela preocupación ya que la seguridad laboral es el área encargada de prevenir accidentes

en el trabajo, proporcionando un ambiente seguro que garantice el bienestar de los colaboradores, y como los datos evidencian, la mayoría de la población desconoce los protocolos a seguir.

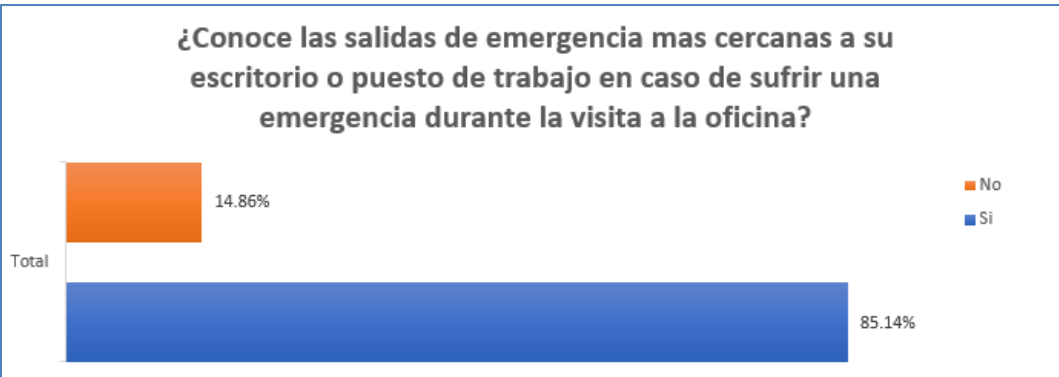
Gráfica 10. Procedimiento en caso de sufrir un accidente



Fuente: Elaboración propia

Además, parte de la información vital que se desconoce está relacionado con el plan de evacuación y la identificación de salidas de emergencias cuando se trabaja desde la oficina; el 20,27% dice no conocerlo, adicionalmente, el 14,86% no ubica apropiadamente las salidas de emergencias, por lo que se percibe un alto riesgo ante una eventual evacuación del edificio.

Gráfica 11. Conocimiento sobre salidas de emergencia



Fuente: Elaboración propia

Considerando las respuestas obtenidas, es urgente generar métodos más efectivos de divulgación para incidir en la población y que esta acate las recomendaciones de prevención y seguridad, asegurando que se sigan los procesos y protocolos establecidos en caso de emergencias, evacuaciones y otras eventualidades en relación con la seguridad laboral.

Tomando en cuenta que la modalidad de trabajo de esta organización es híbrida, las emergencias pueden ocurrir en cualquier lugar y momento; un accidente en horas laborales puede ser catalogado como accidente laboral, donde la activación de la póliza de riesgos del trabajo es vital, y los colaboradores deben entender los alcances de cobertura y el procedimiento interno para activar la misma.

Por otro lado, la seguridad laboral incluye las condiciones de los colaboradores en sus hogares, y estos deberían contar con su propio plan de emergencias, el 83,78% dice contar con uno. Ahora bien, surge la interrogante sobre la veracidad de si los colaboradores conocen que es un plan de emergencias y sus componentes básicos, y si cuentan con un plan de emergencias familiar, donde cada miembro conoce su rol y responsabilidad. Aunque no se tiene evidencia a los argumentos planteados, cabe destacar que al menos se generó un llamado de atención sobre este tema al aplicarse la encuesta Condiciones Laborales. Alineado a esto (Ilustración 3) “La República” en su publicación del 11 de agosto del 2022 informa que *“Trabajadores aseguran que no se han implementado medidas para prevenir riesgos de seguridad y salud para quienes trabajan en casa.”* Así mismo señala que los empleadores son responsables de velar por la seguridad y salud de sus teletrabajadores. Cabe destacar que el CSO ha desarrollado un documento normativo¹ en conjunto con CNE, INTECO y una serie de Instituciones expertas en áreas de emergencia, basados en leyes, decretos, códigos y

¹https://www.cso.go.cr/ver/documentos_relevantes/manuales_guias/guias/Norma_Planes_Preparativos_y_Respuesta_ante%20emergencias%20para%20centros%20laborales.pdf#.Y7NafXbMJD8

normativa vigente que abordan esta temática, con el fin de consolidar los requisitos que se deben tomar en cuenta para cumplir con un plan de atención y prevención de emergencias en centros laborales y de ocupación pública que puede ser aplicado durante el teletrabajo.

Adicionalmente, Bersin (2021), en su estudio de la *Organización Irresistible en La Guía definitiva: Experiencia del Empleado*, en la dimensión de **Salud y Bienestar**, habla de la importancia de la seguridad y protección en todos los aspectos del trabajo. De acuerdo al artículo *Importancia del autocuidado para fortalecer la seguridad y la salud en el trabajo (2020)*, es necesario que como parte de la cultura preventiva, se generen hábitos en una conducta de autocuidado en el espacio laboral, ya sea desde casa o desde la oficina, que radica en la conciencia y necesidad de desarrollar comportamientos “hacia el propio cuidado, tomando todos los recursos que el entorno laboral les ofrece (trabajadores), así como sus propias capacidades y conocimientos en beneficio de su bienestar.”

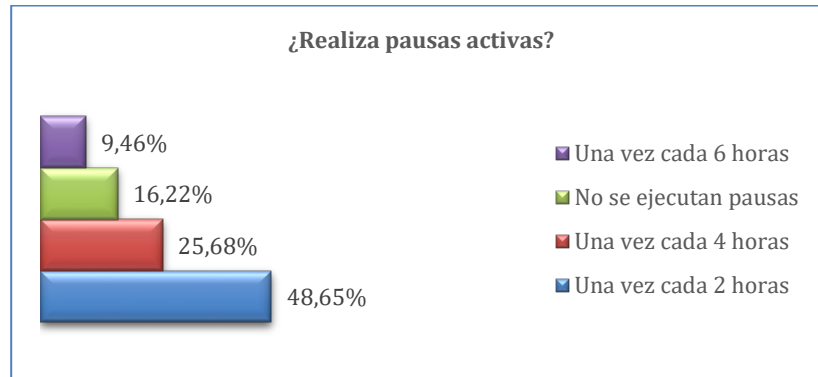
Ilustración 3. Noticia colombiana sobre falta de medidas para la prevención de accidentes durante el teletrabajo.



Fuente: La Republica periódico colombiano. www.larepublica.co

4.3.5. Pocas pausas activas y percepción de alto nivel de fatiga visual experimentada incrementan la necesidad de acciones de bienestar visual.

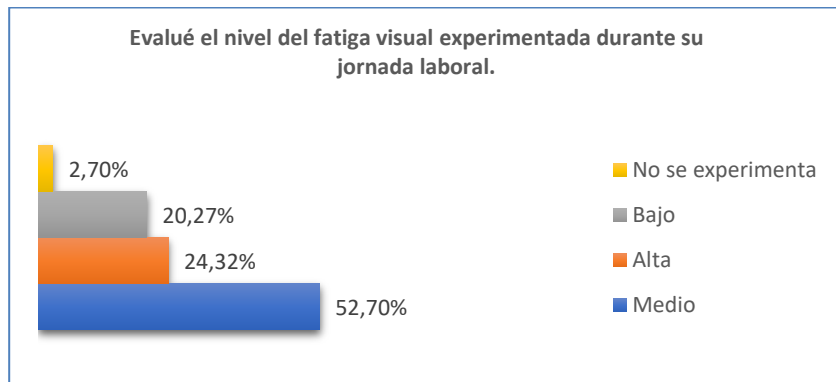
Gráfica 12. Pausas Activas



Fuente: Elaboración propia

Es preocupante revelar que esta población ejecuta muy pocas pausas activas durante su jornada laboral, donde solamente el 48,65% las realiza en un lapso de 2 a 4 horas, rango indicado según expertos como el CSO. Lo que quiere decir, que más del 50% de la población de una u otra forma realiza pausas, pero no las hace con la temporalidad que se requiere para mantener un balance saludable. Se debe recordar a la población sobre los beneficios de las pausas activas, las cuales inciden de forma directa al bienestar físico, cardiovascular y a la prevención de lesiones musculares, además, disminuye la posible fatiga visual.

Gráfica 13. Fatiga Visual



Fuente: Elaboración propia

Con referencia a la fatiga visual se demostró que un 77.02% de la población manifiesta fatiga entre alta y media, lo cual es preocupante. Lo anterior parece estar directamente reflejado a la falta de una cultura que promueva las pausas activas que deben incluir descansos visuales, ya que un 39.19% dice permanecer al frente del computador por más de 8 horas diarias; y es que el uso de herramientas tecnológicas es vital para darle continuidad al negocio; sin embargo, existe una sobre exposición a la llamada luz azul, que a largo plazo puede desencadenar afectaciones en la visión. Una de las posibles enfermedades es la conocida como *Fatiga Visual* que según (Vásquez, 2012) puede aparecer después de algunas horas de uso de la PVD² y que puede presentar síntomas como: picor, enrojecimiento, escozor y lagrimeo, pero que en ocasiones se acompaña de cefaleas con dolor localizado en la región frontal de la cabeza.

Si a lo anterior se le suma el grado de concentración que se necesita para la ejecución de las tareas diarias del colaborador, el 44.59% manifiesta que siempre debe permanecer concentrado, y esto incrementa los riesgos físicos y el agotamiento del colaborador.

² Pantallas de visualización de datos.

4.3.6. El estrés, burnout y otros riesgos psicosociales están presentes entre los empleados, en mayor grado en las mujeres, y sumado a las consecuencias generadas por el Covid-19, se evidencia que esto repercute directamente en el bienestar integral de los colaboradores.

La investigación ha revelado que la población bajo estudio manifiesta en un 8,11% que su grado de estrés es “alto” y un 62,16% un nivel “medio”. Un total de 91,89% dice experimentar estrés en alguna medida, según gráfica 14. Esto parece contradictorio con el hallazgo anterior donde esta población manifiesta alta capacidad de separar su vida personal de la laboral, ya que el estrés puede desencadenar una serie de enfermedades y trastornos en el colaborador y es el culpable de un sinfín de enfermedades de toda índole, entre ellos del síndrome del empleado quemado, mejor conocido como burnout y si se le suma a esto la situación de la pandemia de los últimos años, como factor externo de la organización, esto influye directamente sobre el bienestar del colaborador y su desempeño e impacta en su rendimiento y capacidad para cumplir con sus tareas y funciones, debido a que son más propensos a cometer errores, como indican Ticona-Mamani (2015) en su estudio *“El estrés laboral puede provocar ansiedad, irritabilidad y tristeza, además de la exacerbación de diversas emociones.”* Además, en este artículo se destacan otros síntomas tales como agotamiento físico y mental, falta de rendimiento, entre otros.

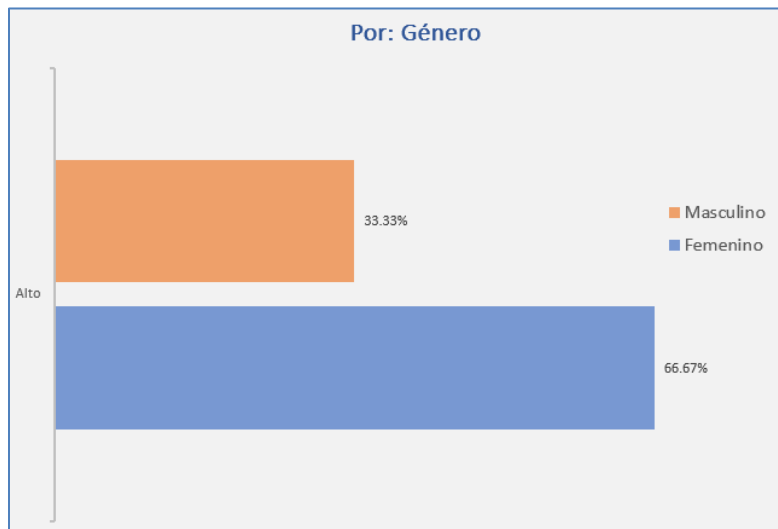
Gráfica 14. Descripción del nivel de estrés en los últimos 3 meses



Fuente: Elaboración propia

Además, si se cruza la variable estrés con género, se observa una diferencia significativa de 33 puntos porcentuales en cuanto a la percepción del nivel de estrés entre ambos sexos, donde los masculinos dicen percibirlo en un menor grado con un 33,33%, y las femeninas en un 66,67%. Este dato es interesante porque la diferencia entre ambos es exponencial y evidencia que las mujeres perciben un mayor grado de estrés, que podría estar relacionado con la atención a hijos/familiares y/o responsabilidades propias del hogar ya que según el informe del Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (MIDEPLAN) en marzo del 2022 *“Las mujeres dedican el triple del tiempo que los hombres a las actividades de trabajo doméstico y de cuidados no remunerados.”* Esto parece contradictorio con los datos reflejados anteriormente donde a pesar del nivel de estrés de esta población, dicen poder separar su vida personal de la laboral “siempre” en un 69,44%.

Gráfica 15. Descripción del nivel de estrés – Por Género

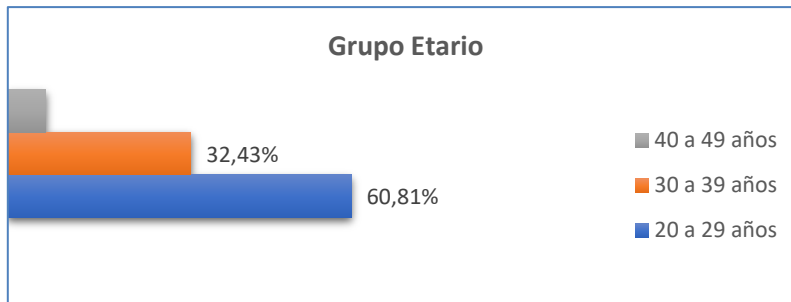


Fuente: Elaboración propia

En el modelo de Bienestar Integral de Bersin (véase Ilustración 1), en sus pilares 1 y 2, se enfocan en **Salud y Bienestar**, aquí se destacan aspectos como *Salud Personal*, *Bienestar Físico* y además *Bienestar Emocional* y *Psicológico*, donde se enfatiza la importancia del cuidado de la salud y el bienestar mental, y Bersin menciona que “*las empresas con visión de futuro también analizan el nivel de estrés inherente a sus prácticas laborales*” y la necesidad de adoptar prácticas que apunten al bienestar y salud mental y el cuidado de todos de una manera integral.

4.3.7. Una población con corte generacional “Y” y “Z” con una permanencia promedio de 2.5 años da una visión del alcance, urgencia y velocidad en la que se deben ejecutar los planes de bienestar.

Gráfica 16. Grupo Etario



Fuente: Elaboración propia

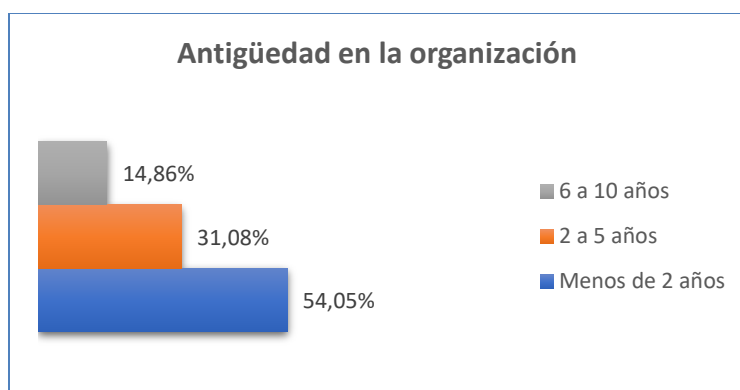
Según los datos arrojados por los instrumentos aplicados a la organización se evidencia que su población predominante se encuentra entre las generaciones “Z” y “Y”, con un 60.81% y un 32.43% respectivamente.

Este dato es significativo porque cada grupo generacional posee características que le definen y por ende los esfuerzos organizacionales deben ser enfocados genuinamente. La generación “Z” tiene un enfoque más social, priorizando los temas relacionados a salud mental, y bienestar; por otro lado, los milenios buscan más la libertad laboral, según Castro Vargas, V. (2019). Además, elaborando un comparativo con la población total de la organización se ha determinado que este es un reflejo de su situación, donde el grupo “Z” alcanza un 63.47% del total de la población actual.

Por otro lado, la permanencia promedio del personal en esta organización alcanza solamente 2.5 años. Según el periódico La Nación en su artículo – *Antigüedad laboral de los ticos, es de las más bajas de América Latina*, menciona que el promedio

de permanencia del costarricense es de 6.7 años, por lo cual el promedio interno de la organización es preocupante, y se debe atacar con planes de acción agresivos con urgencia.

Gráfica 17. Antigüedad en la organización



Fuente: Elaboración propia

Según muestra la gráfica 17, un 54.05% de la población tiene menos de 2 años en la organización y un 85,13% menos de 5 años. Esto podría estar muy bien alineado con los comportamientos generacionales de este grupo etario. Se puede decir que se encuentra dentro de sus primeras experiencias laborales. Según (Vargas, 2019), los Centennials esperan vivir de lo que les apasiona. Es decir, fácilmente se podrían mover de un empleo a otro, si el actual no cumple con sus expectativas, y buscar aquel que se alinea genuinamente a sus prioridades.

La tabla 3 combina la antigüedad con el grupo etario para visibilizar aún mejor esta situación que apremia, donde el 85% de la población bajo estudio tiene 5 o menos años en la organización, y tan solo el 15% mantiene una antigüedad de más de 6 años.

Tabla 3. Segregación por grupo etario.

Antigüedad	Grupo etario			Total
	20 a 29 años Z	30 a 39 años Y	40 a 49 años X	
Menos de 2 años	22	15	3	40
2 a 5 años	17	5	1	23
6 a 10 años	6	4	1	11
Sub-Total	45	24	5	74
Total	74			

Fuente: Elaboración propia

Según Bersin, debe haber un balance entre la vitalidad del empleado y la productividad del negocio como muestra la ilustración 1, donde si bien es cierto esta organización se mantiene dentro de la estructura de los cuatro pilares fundamentales salud, bienestar físico, emocional y rendimiento sostenible, aún le falta camino por recorrer para alcanzar el equilibrio completo. Además, se determina que la velocidad con la que esta organización debe actuar no debe sobrepasar los 6 meses; es decir, cualquier plan de acción debe ponerse en marcha con un máximo de 180 días para que realmente cumpla su cometido sobre la retención, y mejorar los índices de antigüedad.

Nivel según Bersin	Enfoque	Hallazgo	Acciones de mejora	Indicador clave	Tiempo	Responsable	Observaciones	Criticidad
NIVEL 1 Beneficio de Atención Médica	En este nivel, las empresas se enfocan en aspectos de salud e incluyen programas de acondicionamiento físico principalmente en aumentar la salud general de los empleados y ayudarlos a mantenerse con energía.	4.2.5. Pocas pausas activas y percepción de alto nivel de fatiga visual experimentada incrementan la necesidad de acciones de bienestar visual.	A) Creación de material interactivo de difusión masiva para promover las pausas activas dentro de la población trabajadora, y promoción de la plataforma Thrive. Se incluirán consejos sobre pausas activas, cómo y cuándo ejecutarlas correctamente.	Cumplimiento con el envío del material a través de los medios seleccionados. Aumento de un 10% de los usuarios de Thrive.	2do trimestre	RRHH / CSO	Este material debe formar parte del SharePoint del CSO y de Recursos Humanos. Se desarrollarán al menos 3 materiales distintos: 1. Qué son las pausas activas y beneficios, Fatiga visual. 2. Cómo y cuándo ejecutar las pausas activas 3. ¿Qué es la plataforma Thrive? Medios para la divulgación del Material: - Life @ NICR team channel - Uso de pantallas TV informativas Material a crear: *Video corto de 45 seg. sobre descanso/relajación visual, *GIF de pausas activas (levantándose de la silla y haciendo alguna actividad física o ejercicio, entre otros.) *Para crear este material, se utilizará arte del contenido del anexo 7.1.5 "Ejercicios físicos y de relajación"	Media
			B) Crear reto de pausas activas mediante la plataforma Thrive.	Cantidad de participantes y dinámica dentro de la plataforma de al menos 50 personas.	3er trimestre, con una duración de 7 días.	RRHH / CSO	El reto consiste en registrar las pausas activas que los colaboradores realizan durante su jornada laboral detallando qué hacen específicamente, se evaluarán las respuestas después de 7 días y ganarán aquellas personas que hayan registrado y realizado las pausas activas debidamente. Se publicará el ganador y la lista de pausas activas que ejecutaron los colaboradores para que sirvan de consejos e iniciativas para otros.	Baja
NIVEL 2 Bienestar Personal	En este nivel, las empresas comienzan a considerar el bienestar como una forma de ayudar a los empleados a mantenerse comprometidos, energéticos y personalmente	4.2.2. Existe una relación vinculante entre ergonomía y la percepción de bienestar entre los colaboradores, el 60,81% lo confirma.	A) Desarrollar un entrenamiento autodidáctico de carácter obligatorio para todos los colaboradores de la empresa que deban completar de forma anual sobre ergonomía y condiciones idóneas según sus puestos de trabajo, "Guía para la	Al menos un 75% de la población debe completar este entrenamiento	3 meses de desarrollo	RRHH [Learning and Development] & CSO	Debe contemplar los temas de Ergonomía, Higiene, entre otros ("Guía para la Autoevaluación Ergonómica" en anexos).	Media

	saludables e incluyen por ejemplo programas de atención integral, como yoga, manejo del estrés, del sueño, salud mental física y salud grupal, entre otros.		Autoevaluación Ergonómica" y deberá estar anclado en la plataforma NI Grow.					
			B) Organizar concurso para la promoción de las condiciones ergonómicas idóneas, donde se posteen videos de la estación de trabajo remoto.	Participación de al menos 50 personas	Junio	CSO, RRHH y NI Care	Concurso: 1) Solicitar videos de la estación de trabajo remoto y postearlas en la plataforma social corporativa mostrando las condiciones ergonómicas actuales; el ganador recibirá un acondicionamiento ergonómico de su espacio de trabajo. Además, todos los participantes recibirán una asesoría personalizada por la Comisión de Salud Ocupacional para mejorar sus condiciones actuales ergonómicas.	Baja
			C) Enviar correos electrónicos con recomendaciones ergonómicas, información de cómo solicitar equipo ergonómico y prevención de accidentes/lesiones.		Trimestral	RRHH / CSO	Usar videoclips o infografías con el contenido en anexo 7.1.3 "Recomendaciones Ergonómicas y para prevención de accidentes/lesiones"	Baja
			4.2.6. El estrés, burnout y otros riesgos psicosociales están presentes entre los empleados, en mayor grado en las mujeres, y sumado a las consecuencias generadas por el Covid-19, se evidencia que esto repercute directamente en el bienestar integral de los colaboradores.	Efectuar talleres (modalidad híbrida) sobre Estrés laboral, detección y acciones de mitigación y cartera de beneficios con un enfoque en la población femenina.	Aforo de al menos 75% de la población femenina en la charla impartida (modalidad híbrida).	Trimestral	RRHH / Psicóloga de empresa	Generar más visibilidad entre la población sobre el servicio de Magellan Health (servicio de consejería y apoyo emocional).
NIVEL 3 Bienestar y Desempeño del Negocio	En esta etapa la empresa ve el bienestar como una forma de ayudar a mantener a las personas comprometidas y productivas, a tener mejores beneficios en el lugar de	4.2.3. Resultados revelan que los colaboradores afirman ser capaces de separar su vida personal de la laboral aun cuando trabajen desde casa, generándoles bienestar y balance de vida.	Ejecutar una sesión sobre los resultados de las encuestas, y trabajar en el reforzamiento del papel de los líderes dentro de la organización y su impacto en la cultura, y la percepción del bienestar de los colaboradores.	Participación de al menos el 80% del liderazgo	Sesiones semestrales - esta sesión tendrá una duración de 45 minutos.	RRHH se encargará de contratar a un proveedor para impartir dicho taller.	El bienestar está directamente impactado por las acciones de las jefaturas, por ende, es importante que las jefaturas conozcan y entiendan su rol dentro de la organización.	Media

	trabajo, en general está enfocado a ayudarlas. Asimismo, incluye un enfoque en la salud financiera que ayuda a las personas a disminuir preocupaciones o estrés familiar.	4.2.4. La Seguridad laboral es imprescindible para garantizar el bienestar sin embargo datos evidencian que esta población desconoce información vital.	Desarrollar una campaña de concientización sobre Seguridad Laboral para todos los colaboradores que aborde holísticamente el trabajo remoto y en oficina.		Una vez al año	CSO	Temas para abordar: 1. Procedimiento establecido en caso de sufrir accidentes de índole laboral durante el teletrabajo. 2. Plan de evacuación y la identificación de salidas de emergencias. 3. Recomendaciones de prevención y seguridad según la situación. 4. Procesos y protocolos establecidos en caso de emergencias, evacuaciones y otras eventualidades. 5. Activación de la póliza de riesgos del trabajo. 6. Plan de emergencias y sus componentes básicos para implementar en casa.	Media
NIVEL 4 Rendimiento Sostenible o Bienestar Social	Las empresas de nivel 4 buscan que toda la experiencia en el trabajo forme parte del bienestar y darse cuenta de que la responsabilidad social, la filantropía, DEI y el voluntariado local también forman parte del bienestar.	4.2.1. Datos reflejan que esta es una organización irresistible en la mayoría de sus dimensiones, según el modelo de Bersin; sin embargo, aún enfrenta retos para mantener un entorno de bienestar integral.	Desarrollar talleres de liderazgo y desarrollo de habilidades directivas bajo la estructura de los pilares mencionados por Bersin Taller con enfoque en cultura de reconocimientos, gestores de cambio, desafíos de conexión, vínculos de colaboración y herramientas de trabajo.	Participación de al menos el 60% del liderazgo	Taller de 4hrs divididos en 2 sesiones de 2 horas cada sesión.	RRHH se encargará de contratar a un proveedor para impartir dicho taller.	Este taller se debe impartir una vez al año a las jefaturas, además en término de 4 semanas para nuevas jefaturas.	Alta

Nota:

- Debido al promedio de antigüedad de los empleados, se debe culturizar la ejecución de las acciones en el corto plazo.
- Las acciones se implementarán tomando en cuenta la diversidad de las generaciones predominantes (“Y” y “Z”).

6.1. Referencias Bibliográficas

- Barrantes Echavarría, Rodrigo. (2016). *Investigación: Un camino al conocimiento. Un enfoque cualitativo, cuantitativo y mixto*. Segunda Edición Costa Rica: Editorial Universidad Estatal a Distancia.
- Bienestar y trabajo híbrido, así evolucionan los modelos de trabajo |*. (2022). LOOM.
<https://loom.es/blog/bienestar-y-trabajo-hibrido/>
- Bolis, I. (2022). *PANDEMIAS DE CORONAVIRUS Y TELETRABAJO - UNA REVISIÓN SISTEMÁTICA* | Atacama Journal of Health Sciences.
<http://www.salud.uda.cl/ajhs/index.php/ajhs/article/view/34>
- Brito-Carrillo, C., Redondo, R. P., & Arbeláez, D. A. C. (2020). *Clima Organizacional y su Influencia en el Desempeño del Personal en una Empresa de Servicio*. *Información tecnológica*, 31(1), 141-148. <https://doi.org/10.4067/s0718-07642020000100141>
- Castro Vargas, V. (2019). *Simpatía generacional: Una relación paradójica entre la generación X, Millennials y Centennials en el espacio laboral*. Universidad Santo Tomás.
- Cerem Business School. (2022). *Beneficios del trabajo híbrido para la productividad empresarial*. <https://www.cerem.es/blog/el-trabajo-hibrido-productividad-y-salud-mental>
- Cisco Global Hybrid Work Study 2022*. (2022). Cisco.
https://www.cisco.com/c/m/en_us/solutions/global-hybrid-work-study.html
- Chagra Ameri, N. H., Ramos Y Yovera, S. E., Neri Ayala, A. C., Maguiña Maza, R. M., & Hidalgo Vasquez, Y. N. (2020). Clima organizacional y desempeño laboral, caso: empresa lechera peruana. *Revista Nacional de Administración*, 11(2), e3297. <https://doi.org/10.22458/rna.v11i2.3297>

Coe, E., Cordina, J., Enomoto, K. & Seshan, N. (2022). *Overcoming stigma: Three strategies toward better mental health in the workplace*. McKinsey & Company.

<https://www.mckinsey.com/industries/healthcare-systems-and-services/our-insights/overcoming-stigma-three-strategies-toward-better-mental-health-in-the-workplace>

Consejo de Salud Ocupacional. (s. f.). <https://www.cso.go.cr/>

Constitución. (s. f.). <https://www.who.int/es/about/governance/constitution>

¿Cómo trabajaremos tras la Covid? ¡Modelos híbridos y bienestar! (2021). Ready for People. https://www.readyforpeople.com/knowmore/como-trabajaremos-tras-la-covid-modelos-hibridos-y-bienestar/?doing_wp_cron=1663192374.2199420928955078125000

Cubero, L. O. (2020). *Estrés Laboral en tiempos de Pandemia*. UNA Comunica. <https://www.unacomunica.una.ac.cr/index.php/mayo-2020/2970-estres-laboral-en-tiempos-de-pandemia>

Cuenca Jara, E. Y., Huamán, M. Á., & Rimachi Chilingano, E. (2022). *La percepción del trabajo remoto y su influencia en el balance vida trabajo en profesores universitarios durante la COVID-19*.

Darse espacio para el bienestar es lo que los trabajadores más anhelan. (s. f.). (2022). Vida Positiva. <https://www.vidapositiva.com/lo-que-los-trabajadores-quieren-un-formato-hibrido-y-flexibilidad>

Daza Corredor, A., Beltrán García, L. D. J., & Silva Rodríguez, W. J. (2021). Análisis del clima organizacional en las empresas del sector palmero de la región Caribe colombiana. *Revista Facultad de Ciencias Económicas*, 29(1), 65-76. <https://doi.org/10.18359/rfce.4233>

Dividir teletrabajo de la vida personal, clave a la hora de trabajar desde casa. (2021).

NCR Radio. <https://www.rcnradio.com/estilo-de-vida/dividir-teletrabajo-de-la-vida-personal-clave-la-hora-de-trabajar-desde-casa>

Dries N. Pepermans R. Kerpel, E. (2008). *Exploring four generations' beliefs about career – is satisfied the new successful*, *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 23 No. 8, pp. 907-928.

Domeyer D. (2006). *How to get the most from a multigenerational workforce*, *OfficePRO*, Vol. 66, pp. 14-16.

Durán, M. M. (2013). *Bienestar Psicológico: El Estrés y la Calidad de Vida en el Contexto Laboral*. *Revista Nacional De Administración*, 1(1), 71–84.
<https://doi.org/10.22458/rna.v1i1.285>

Editorial La República S.A.S. (2022). *La mayoría de las empresas no tiene protocolos para evitar accidentes en el teletrabajo*. *Diario La República*.
<https://www.larepublica.co/globoeconomia/la-mayoria-de-las-empresas-no-tiene-protocolos-para-evitar-accidentes-en-el-teletrabajo-3423445>

El trabajo híbrido y remoto ha mejorado todos los aspectos del bienestar. (2022).
Technocio. <https://technocio.com/el-trabajo-hibrido-y-remoto-ha-mejorado-todos-los-aspectos-del-bienestar/>

El teletrabajo es positivo para la salud física y mental cuando se organiza y cuenta con el equipo adecuado. (2022). Noticias ONU.
<https://news.un.org/es/story/2022/02/1503482>

Espinoza, S. K. D. (2020). *El estrés y desempeño laboral de los colaboradores de una red de salud*. <https://www.redalyc.org/journal/5728/572863748003/html/>

Forbes, I. (2020). *Bienestar, inclusión y diversidad: más allá de las políticas de igualdad*. Forbes Centroamérica • Información de negocios y estilo de vida

para los líderes de Centroamérica y RD.

<https://forbescentroamerica.com/2020/08/07/bienestar-inclusion-y-diversidad-mas-alla-de-las-politicas-de-igualdad>

García-Peña, A. L. (2016). *De la historia de las mujeres a la historia del género. Contribuciones desde Coatepec, (31).*

Guarategúa, J. V. (2020). *LA GENERACIÓN Z.* <https://www.linkedin.com/pulse/la-generaci%C3%B3n-z-javier-vargas-guarateg%C3%BAa/?originalSubdomain=es>

¿Hacia dónde deben enfocarse las organizaciones en materia de bienestar? (2020). Talent Street.

<https://www.equiposytalento.com/talentstreet/noticias/2020/09/01/hacia-donde-deben-enfocarse-las-organizaciones-en-materia-de-bienestar/4216/>

Impacto corporativo. (s. f.). NI. <https://www.ni.com/es-cr/about-ni/corporate-impact.html>

Inspiring Workplaces: Cómo el bienestar impulsa la productividad en entornos híbridos. (s. f.). (2022). Utopicus. <https://utopicus.es/inspiring-workplaces-como-el-bienestar-impulsa-la-productividad-en-entornos-híbridos-0>

ISO 26800. (2010). <https://www.iso.org/>. Recuperado 11 de abril de 2023, de <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:26800:ed-1:v1:en>

Kupperschmidt B. (2000). *Multigeneration employees: strategies for effective management, The Health Care Manager, Vol. 19, pp. 65-76.*

La importancia del bienestar integral en el ámbito laboral. (2022). Godoy Córdoba. <https://godoycordoba.com/la-importancia-del-bienestar-integral-en-el-ambito-laboral/>

La Nación. (2016). Antigüedad laboral de los ticos es de las más bajas de América Latina. Recuperado 11 de abril de 2023, de <https://www.nacion.com/economia/negocios/antiguedad-laboral-de-los-ticos-es-de-las-mas-bajas-de-america-latina/PQ33H5HBKNHUVPLTGO6L7PBN5Y/story/>

Lo que dicen los ejecutivos sobre el futuro del trabajo híbrido. (2021). McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/what-executives-are-saying-about-the-future-of-hybrid-work/es-ES>

Los modelos de trabajo híbrido siguen evolucionando sobre la cultura del bienestar y el compromiso social. (2022). ORH | Observatorio de Recursos Humanos. <https://www.observatoriorh.com/orh-posts/los-modelos-de-trabajo-hibrido-siguen-evolucionando-sobre-la-cultura-del-bienestar-y-el-compromiso-social.html>

Martínez Valdez, R. I., Segovia Romo, A., & Pérez Martínez, K. S. (2022). *El impacto del home office y el balance de vida y trabajo en la retención de personal de la Generación Y durante el Covid-19. Vinculatégica EFAN*, 7(2), 113–124. <https://doi.org/10.29105/vtga7.1-88>

Mendoza, R. (2022). *8 tácticas para apoyar el bienestar laboral durante el trabajo híbrido.* Swiss Rents. <https://swissrents.com/ocho-tacticas-de-apoyar-el-bienestar-laboral-durante-el-trabajo-hibrido/>

MIDEPLAN. *Retos y desafíos para lograr la igualdad de género se incrementaron con la pandemia. Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (2022).* (s. f.). <https://www.mideplan.go.cr/retos-y-desafios-para-lograr-la-igualdad-de-genero-se-incrementaron-con-la-pandemia>

Noriega, G. M. A. (2013). *Efecto del tiempo de exposición a pantallas de visualización de datos sobre la fatiga visual en digitadores del HNGAI –EsSALUD.*

<http://cybertesis.unmsm.edu.pe/handle/20.500.12672/2080>

Occupational Health. (2019). <https://www.who.int/health-topics/occupational-health>

Ojeda Aquijes, L. K. (2022). *Relación entre equilibrio vida/trabajo y burnout laboral en una empresa dedicada a la comercialización de GPS para la localización, rastreo vehicular y administración de flotillas en Arequipa, 2021.*

Organización Mundial de la Salud. (s. f.). OMS. <https://www.who.int/es>

Peterson, M. (2021). *What well-being benefits do employees want to stay engaged at work.* Limeade. <https://www.limeade.com/resources/blog/research-finds-employees-engaged-employer-cares-well/>

PricewaterhouseCoopers. (s. f.). (2021) *78% de los trabajadores prefiere tener una jornada flexible que acatar horario.* PwC.

<https://www.pwc.com/cl/es/prensa/prensa/2021/Impacto-del-teletrabajo-en-las-empresas-encuesta-pwc.html>

Puerto D. (2010). La globalización y el crecimiento empresarial a través de estrategias de internacionalización. *Revista pensamiento y gestión.* Vol. (28). pp. 171- 195. Recuperado de:

<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64615176009>

¿Qué es el trabajo híbrido? (2022). Cisco.

https://www.cisco.com/c/es_mx/solutions/hybrid-work/what-is-hybrid-work.html

¿Qué es educación STEM? (s. f.). *stemeducol.* <https://www.stemeducol.com/que-es-stem>

¿Qué es la salud laboral? (2019). *Salud Laboral y Discapacidad.*

<https://saludlaboralydiscapacidad.org/salud-laboral/que-es/>

- RAE.-. (s. f.). *bienestar* / *Diccionario de la lengua española*. «*Diccionario de la lengua española*» - Edición del Tricentenario. <https://dle.rae.es/bienestar>
- Rodríguez, P. L. E. (2019). *Simpatía generacional: Una relación paradójica entre la generación X, Millennials y Centennials en el espacio laboral*. <https://repository.usta.edu.co/handle/11634/15162>
- Rosario-Rodríguez, A., Cruz-Santos, A., & González-Rivera, J. A. (2020). *Demandas tecnológicas, laborales y psicológicas del teletrabajo durante la pandemia por COVID-19*. *Ciencias de la Conducta*, 35(1), 157-178. <https://cienciasdeconducta.org/index.php/cdc/article/view/33>
- Salamanca Arévalo, I. P., & Poveda Huertas, I. J. *Balance vida trabajo: Un estudio exploratorio con trabajadores en modalidad remota durante el COVID-19 (Master's thesis, Universidad de La Sabana)*. <https://intellectum.unisabana.edu.co/handle/10818/51905>
- Schein, EH. (2010). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass. http://www.untag-smd.ac.id/files/Perpustakaan_Digital_2/ORGANIZATIONAL%20CULTURE%20Organizational%20Culture%20and%20Leadership,%203rd%20Edition.pdf
- Simbiotia. (2022). *Creamos de Entornos de Bienestar*  | *Humanizamos organizaciones*. SIMBIOTIA. <https://www.simbiotia.com/>
- Simeon. (2020). *Importancia del autocuidado para fortalecer la seguridad y salud en el trabajo*. *Software para Seguridad y Salud en el Trabajo*. <https://simeon.com.co/item/39-importancia-del-autocuidado-para-fortalecer-la-seguridad-y-salud-en-el-trabajo.html>

Team, F. (2021). *Cómo fortalecer el bienestar en entornos de trabajo híbrido*. Fitverz.
<https://fitverz.com/fortalecer-el-bienestar-en-entornos-de-trabajo-hibrido/>

Tendencias Globales de Capital Humano. (2020). Deloitte.
<https://www2.deloitte.com/gt/es/pages/human-capital/articles/tendencias-capital-humano-2020.html>

TEKIOS (2022). *Estudio de BID desnuda vergonzosa brecha de género en la transformación digital empresarial en América Latina*.
<https://tekiosmag.com/2022/07/04/estudio-de-bid-desnuda-vergonzosa-brecha-de-genero-en-la-transformacion-digital-empresarial-en-america-latina/>

The Josh Bersin Company. (2021). *La Guía definitiva: Experiencia del Empleado*.
<https://query.prod.cms.rt.microsoft.com/cms/api/am/binary/RWljL5>
(original) https://joshbersin.com/wp-content/uploads/2021/07/EX-21_07-DefGuide-1.pdf

Ticona-Mamani J. (2015). *El estrés y el rendimiento laboral del personal administrativo de la municipalidad distrital de Taraco*, [tesis de grado en Internet]. Puno: Universidad Nacional del Antiplano; 2017. [citado 2019 Abr 14]. Disponible en:
http://repositorio.unap.edu.pe/bitstream/handle/UNAP/3704/Ticona_Mamani_Julia.pdf?sequence=1&isAllowed=y.

Tristán, M. O. (2022). *La percepción del trabajo remoto y su influencia en el balance vida trabajo en profesores universitarios durante la COVID-19*.
<https://repositorio.esan.edu.pe/handle/20.500.12640/3111>

Viña, J. G. (2021). *Hacia un modelo híbrido de prestación de trabajo: Smart Working / Relaciones Laborales y Derecho del Empleo*.
https://ejcls.adapt.it/index.php/rlde_adapt/article/view/960

Wellbeing and Hybrid Work | Advantages, Challenges, Tips. (2022).

<https://es.deskbird.com/blog/wellbeing-hybrid-work>

Wellbeing Market study. (2021). Josh Bersin. [https://joshbersin.com/wp-](https://joshbersin.com/wp-content/uploads/2021/07/H_W-21_04-Wellbeing-Market-study.pdf)

[content/uploads/2021/07/H_W-21_04-Wellbeing-Market-study.pdf](https://joshbersin.com/wp-content/uploads/2021/07/H_W-21_04-Wellbeing-Market-study.pdf)

Wimet Blog | Más luz, color y bienestar, las claves de los espacios cooperativos en el modelo de trabajo híbrido. (s. f.). [https://wimet.co/blog/mas-luz-color-y-](https://wimet.co/blog/mas-luz-color-y-bienestar-las-claves-de-los-espacios-cooperativos-en-el-modelo-de-trabajo-hibrido)

[bienestar-las-claves-de-los-espacios-cooperativos-en-el-modelo-de-trabajo-](https://wimet.co/blog/mas-luz-color-y-bienestar-las-claves-de-los-espacios-cooperativos-en-el-modelo-de-trabajo-hibrido)

[híbrido](https://wimet.co/blog/mas-luz-color-y-bienestar-las-claves-de-los-espacios-cooperativos-en-el-modelo-de-trabajo-hibrido)

Zaferson, R. F. A. (2022). *Análisis de la ergonomía y su efecto en la satisfacción laboral de trabajadores administrativos entre 25 y 35 años durante el "Home Office" en Lima Metropolitana en el 2021.*

<https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/23147>

7.1. Anexos:

7.1.1. Batería de Preguntas – Encuesta de Condiciones Laborales.

1. ¿Cuál es su modalidad de trabajo?
2. ¿Cuántos días a la semana visita las instalaciones de la organización?
3. Considero que, por el volumen de trabajo mantengo un ritmo acelerado.
4. ¿Es capaz de separar su vida laboral de su vida personal cuando se trabaja desde casa?
5. Ha designado un espacio exclusivo para teletrabajar dentro de su hogar.
6. El lugar designado para teletrabajar se encuentra libre de ruidos excesivos que le permiten trabajar con mayor comodidad.
7. Considera que su bienestar laboral está directamente relacionado con las condiciones ergonómicas con las que actualmente cuenta en su lugar de teletrabajo.
8. Conoce usted, ¿Cuál es procedimiento por seguir en caso de sufrir un accidente de índole laboral cuando está teletrabajando?
9. ¿La habitación o la estación de trabajo cuenta con suficiente privacidad para el desarrollo de su trabajo?
10. ¿Cuenta con un plan de evacuación en caso de una emergencia en casa?
11. ¿Conoce el plan de evacuación en caso de sufrir una emergencia durante su visita a la oficina?
12. ¿Conoce las salidas de emergencia más cercanas a su escritorio o puesto de trabajo en caso de sufrir una emergencia durante la visita a la oficina?
13. ¿Se ubica su escritorio de forma paralela a una ventana o a alguna fuente de luz natural o artificial?

14. ¿Tiene usted ubicado el monitor y/o la computadora al frente suyo, y su borde superior (monitor y/o la computadora) está al nivel de sus ojos con una distancia entre 50 a 60 cm?
15. El teclado y el mouse deben estar ubicados al mismo nivel y a la altura de los codos flexionados a 90°.
16. ¿Mantiene usted esta postura?
17. ¿Dispone de espacio libre debajo del escritorio que le permita movilizar las piernas?
18. ¿De las siguientes características, seleccione las opciones que describe mejor la silla que utiliza para teletrabajar?
19. ¿Cuántas horas al día trabaja frente al computador, en un día típico de trabajo?
20. ¿Qué tan frecuente usted realiza actividades que no están relacionadas con el uso del computador, tablet o teléfono?
21. Evalúe el nivel de la fatiga visual experimentada durante su jornada laboral.
22. En los últimos 3 meses, ¿Cómo describe usted su nivel de estrés?
23. ¿Realiza pausas activas?
24. Género
25. Grupo etario
26. Antigüedad en la organización
27. ¿Con quien comparte en su hogar?
28. Durante la ejecución de mi trabajo debo mantenerme muy concentrado.
29. trabajo exige que atienda varios asuntos al mismo tiempo.

7.1.2. Batería de Preguntas – Encuesta de Clima Organizacional

1. Tengo la intención de permanecer en un futuro previsible.
2. En general, este es un gran lugar para trabajar.


3. Recomendaría esta empresa a otras personas lugar de trabajo.
4. Me siento valorado como empleado de esta empresa.
5. Me motiva ir más allá por el éxito de la empresa.
6. Me entusiasma mi trabajo y el trabajo que realizo.
7. Estoy orgulloso de trabajar para la organización.
8. Mi jefe deja claras sus expectativas.
9. Sé cómo mi trabajo contribuye a los objetivos de mi equipo.
10. Se me proporcionan los recursos que necesito (información, tecnología, equipo) que necesito para hacer mi mejor trabajo.
11. Soy capaz de mantener un equilibrio entre mi vida laboral y mi vida familiar.
12. Mi jefe me mantiene informado sobre temas importantes y cambios.
13. Mi jefe hace responsables a cada uno por su rendimiento.
14. Me siento apoyado para actuar con rapidez y asumir riesgos calculados.
15. Se preocupan por mi bienestar.
16. Mi jefe escucha y responde a mis ideas y preocupaciones.
17. Mi jefe me implica en decisiones que afectan a mi trabajo.
18. Mi jefe muestra un sincero afecto por mi como persona más que como empleada.
19. Tengo conversaciones significativas de desarrollo con mi jefe de forma continuamente.
20. Mi jefe me anima a encontrar formas innovadoras de hacer las cosas.
21. Recibo reconocimiento cuando hago trabajo excelente.
22. Los empleados son recompensados en función de su rendimiento.
23. Mi jefe me da regularmente comentarios constructivos para mejorar mi rendimiento laboral.
24. Tengo mucha responsabilidad y autonomía.
25. Utilizamos regularmente los comentarios de clientes internos y externos para mejorar nuestra forma de trabajar.


26. En nuestro equipo hablamos abiertamente de nuestros fracasos y los convertimos en oportunidades de aprendizaje para el futuro.
27. Entiendo lo que tengo que hacer para avanzar en mi carrera en la organización.
28. Tengo la oportunidad de desarrollar mis habilidades en la organización.
29. Confío en que puedo alcanzar mis objetivos profesionales aquí.
30. En general, los empleados son reconocidos en función de nuestros valores.
31. Me siento orgulloso de la Estrategia de Impacto y de nuestro compromiso con un mundo más sostenible, equitativo y diverso que utilice soluciones innovadoras para la humanidad.
32. Creo que la empresa tiene una clara de hacia dónde empresa y cómo conseguirlo.
33. La alta dirección crea un entorno de trabajo que apoye el asumir riesgos calculados y tomar decisiones con mayor rapidez.
34. Comprendo los pasos que la empresa para lograr el éxito a largo plazo.
35. Siento que la organización nos anima a construir la conexión y camaradería con otros.
36. Hay una buena colaboración entre equipos y funciones.
37. Creo que la empresa tiene una claridad hacia dónde va y cómo conseguirlo.
38. En mi equipo, nos centramos en crear soluciones en lugar de problemas.
39. Siento que puedo ser yo misma en el trabajo.
40. Me siento cómodo compartiendo ideas y sugerencias sin miedo a consecuencias negativas.
41. Personas de todas las experiencias y creencias reciben un trato justo.
42. Puedo contar con las personas de mi equipo para que me ayuden a trabajar.
43. En el trabajo, mis opiniones cuentan.
44. Siento que pertenezco al trabajo.


45. Sé lo que puedo hacer para ayudar a crear un lugar de trabajo en el que todos pertenezcamos.
46. La gente de la organización comparte conocimiento y colaboran para crear nuevas soluciones e innovaciones.
47. La gente de mi equipo está dispuestas a mantener conversaciones difíciles.


7.1.3. Recomendaciones Ergonómicas y para Prevención de Accidentes/Lesiones


Anatomía Básica y Posicionamiento Corporal


	Causas	Recomendaciones	Imagen
Posicionamiento del cuerpo en la estación de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> • Movimiento repetitivo: (p. ej., de teclado y ratón): causa microdaño a los músculos y tendones. • Posición estacionaria: Permanecer en la misma posición durante largos períodos de tiempo. • Posición incorrecta o inadecuado del cuerpo: aumenta el impacto de la repetición. Normalmente el cuerpo usa oxígeno para curar este microdaño. 	<ul style="list-style-type: none"> • Evitar posiciones corporales arriesgadas. • Configurar la estación de trabajo correctamente. • Practicar hábitos de trabajo seguros para aumenten la circulación. 	

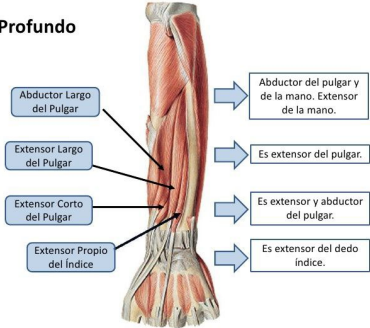
	Causas	Recomendaciones	Imagen
Reportar alertas de Incomodidad a tiempo	<ul style="list-style-type: none"> • Dolor • Rigidez • Entumecimiento • Hormigueo • Ardor • Hinchazón • Disminución del agarre o fuerza muscular • Menos movimiento en las articulaciones 	<ul style="list-style-type: none"> • Que el colaborador reporte a tiempo a su supervisor inmediato • Que siga el protocolo de NI para la notificación de lesiones en su ubicación. 	

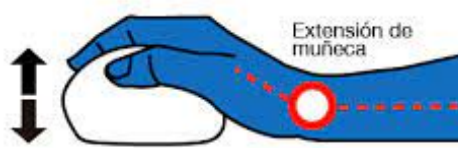
	Causas	Recomendaciones	Imagen
Cuello y parte superior de la espalda	<ul style="list-style-type: none"> • La postura de la cabeza hacia adelante es la causa más común de dolor en los músculos de la parte superior de la espalda y el cuello en los usuarios de computadoras. • También esto puede comprimir los nervios que van desde el cuello hasta los brazos, causando sensaciones dolorosas en los brazos y las manos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Reducir la incomodidad causada por la postura de la cabeza hacia adelante manteniendo el cuello en una "posición erguida neutra" • Mantener la cabeza equilibrada directamente sobre los hombros. • Esto reducirá la tensión en la parte superior de la espalda y los músculos del cuello. 	


	Causas	Recomendaciones	Imagen
Vista	<ul style="list-style-type: none"> • Los músculos de los ojos pueden cansarse cuando se enfoca constantemente en el trabajo de cerca, especialmente en usuarios de computadoras (esto puede causar dolores de cabeza) • Otra causa de fatiga se produce por mantener los músculos de la cabeza y el cuello en una posición estacionaria y no neutral. • Un ambiente seco y con aire acondicionado también puede causar incomodidad de los ojos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Asegúrese de que el monitor sea fácil de leer (bajo brillo, buena luz, fuente lo suficientemente grande). • Periódicamente enfocar lejos de la computadora (por ejemplo, en un objeto al otro lado de la habitación o en una ventana). • Realizar estiramientos oculares relajantes, como mirar hacia arriba, hacia abajo, a la izquierda, a la derecha y en diagonal. 	

	Causas	Recomendaciones	Imagen
Hombros	<ul style="list-style-type: none"> • La postura sostenida de estirar los hombros o hacia adelante puede contraer los vasos sanguíneos y los nervios, y puede provocar fatiga o molestias en los brazos o las manos. • Otra postura riesgosa del hombro es extender el codo hacia un lado mientras usa el dispositivo señalador. 	<ul style="list-style-type: none"> • Una posición neutra de los hombros disminuirá la posibilidad de desarrollar molestias en el hombro. • Mantener el hombro relajado, con el codo a un lado. • Mantener el teclado y el mouse cerca para no tener que hacer esfuerzo en alcanzarlos. 	

	Causas	Recomendaciones	Imagen
Codos	<ul style="list-style-type: none"> • Apoyar los codos en los reposabrazos puede comprimir el nervio cubital, lo que afecta al dedo meñique y anular. 	<ul style="list-style-type: none"> • Si se usa reposabrazos, hay que asegurarse de que estén ajustados para no ejercer presión sobre el codo. 	


	Causas	Recomendaciones	Imagen
Antebrazos	<ul style="list-style-type: none"> • La postura de escribir con las "palmas hacia abajo" puede provocar fatiga e incomodidad con el tiempo. • Debido a que la postura típica para escribir "palmas hacia abajo" fomenta los antebrazos con las palmas hacia abajo y rotados hacia adentro 	<ul style="list-style-type: none"> • La postura de descanso de "apretón de manos" es una buena posición durante una micro pausa. • es importante darles a los antebrazos descansos frecuentes de 10 a 20 segundos, llamados "micro descansos". 	<p>Plano Profundo</p> 

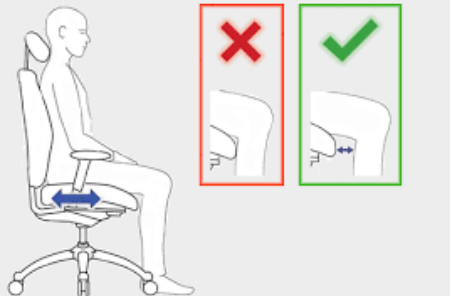
	Causas	Recomendaciones	Imagen
Muñecas	<p>Posiciones Arriesgadas</p> <ul style="list-style-type: none"> • "Extensión" • "Flexión" • "Desviación" • Presión constante en las muñecas <p>Estas posiciones pueden tensar los músculos del antebrazo y los tendones que pasan por el túnel carpiano, lo que provoca molestias en el antebrazo y la muñeca</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Mientras se escribe y se utiliza el mouse, debe mantenerse una posición neutral de la muñeca: la muñeca plana y el dedo medio alineado con el antebrazo. • Descansos frecuentes, manteniéndolas hidratadas y estirándolas periódicamente. 	<p>Postura forzada</p>  <p>Extensión de muñeca</p>

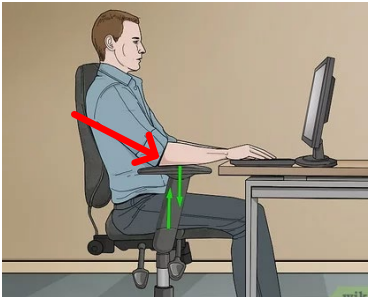
	Causas	Recomendaciones	Imagen
Espalda baja	<ul style="list-style-type: none"> • Sentarse con la espalda baja caída, o en posturas en las que el ángulo entre el torso y las piernas es inferior a 90 grados, fuerza la curva de la espalda baja a enderezarse, lo que reduce la circulación y debilita el apoyo. • Esto puede provocar molestias o entumecimiento en la espalda o las piernas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Utilizar posturas de asiento adecuadas (si se alterna entre posturas, hay que asegurarse de reajustar la altura del teclado/mouse y la altura del monitor) • Ajustar el respaldo de la silla para que ayude a mantener una curva de espalda baja hacia adentro • Mantener las orejas, los hombros y las caderas alineados • Asegurarse de mantener más de 90 grados entre los muslos y el torso (hasta 120 grados). 	


Configuración de la Estación de Trabajo

Posicionamiento de la Silla

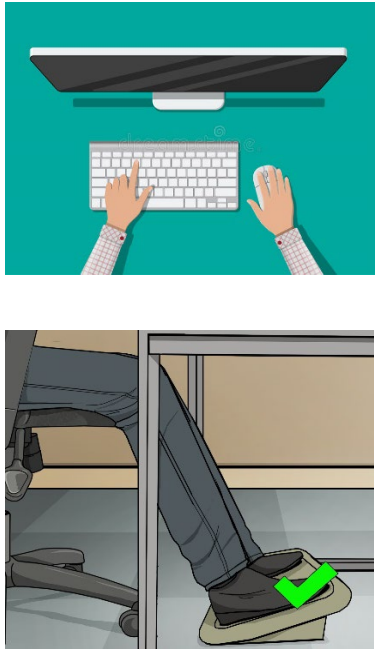
	Recomendaciones	Imagen
Altura de la Silla	<ul style="list-style-type: none"> • Se puede ajustar la silla de modo que las caderas queden ligeramente por encima o al nivel de las rodillas. • Reclinarse un poco puede aumentar la comodidad. • Se debe ajustar la altura de la silla de tal manera que no sea necesario que se extiendan los brazos hacia delante para alcanzar el teclado o el mouse. • El cuello debe quedar neutral a la altura del monitor. • El ángulo muslo-torso debe ser de 90 a 120 grados. 	


	Recomendaciones	Imagen
Asiento de la Silla	<ul style="list-style-type: none"> • Para facilitar una columna vertebral neutral y distribuir el peso corporal uniformemente a lo largo de la espalda y las piernas, colocar el asiento de la silla paralelo al piso o ligeramente inclinada hacia adelante, solo hasta donde sea cómodo. • Debe estar lo suficientemente adelante para apoyar los muslos, pero el borde del asiento no debe tocar la parte posterior de las rodillas. 	


	Recomendaciones	Imagen
Reposabrazos	<ul style="list-style-type: none"> • Ajustar los reposabrazos a aproximadamente 1" (2,5 cm) por debajo de los codos, cuando los codos estén a los costados. • Asegurarse de no ejercer presión sobre los codos cuando se utilice el teclado y el mouse. • Descansar los antebrazos (no los codos) en los reposabrazos para aliviar la tensión en los hombros. 	

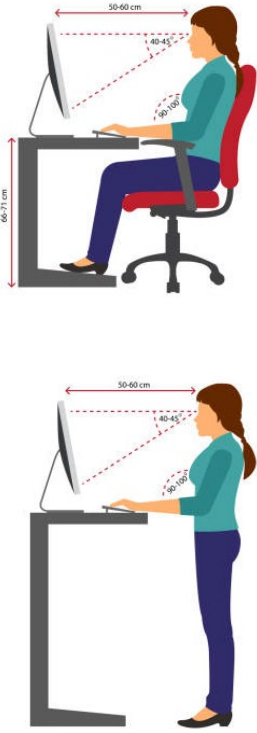
	Recomendaciones	Imagen
Respaldo	<ul style="list-style-type: none"> • Ajustar la altura del respaldo de la silla de tal manera que se ajuste cómodamente en la curvatura interna del respaldo bajo. • Considerar alternar los ángulos del respaldo entre 90 y 120 grados a lo largo del día. • Reclinar el respaldo puede brindar comodidad si ajusta la altura del mouse, el teclado y el monitor en consecuencia. • Se recomienda inclinar el respaldo de la silla a más de 120 grados, cuando no se esté escribiendo. 	


Posición del Teclado y del Mouse


	Recomendaciones	Imagen
Teclado y mouse:	<ul style="list-style-type: none"> • Si se cuenta con una bandeja ajustable para el teclado/mouse, ajustar la altura de este para que, mientras se trabaja, los hombros estén relajados, las muñecas planas y los codos doblados entre 90 y 120 grados y descansando a los costados (es decir, en una posición neutral). • Si no se puede ajustar la altura del teclado, subir o bajar la altura de la silla. • Si fuera necesario, utilizar un reposapiés para apoyar adecuadamente las piernas. • Colocar el teclado y el mouse lo más cerca posible y en el centro. Una opción para mantener el mouse más centrado es usar un teclado sin teclado numérico. • Sentarse cerca del escritorio para que se puedan teclado y mouse con la parte superior de los brazos en posición vertical y los codos a los costados (es decir, sin estirarse hacia adelante). • Mantener despejada el área debajo del escritorio para sentarse lo más cerca posible de este. 	


	Recomendaciones	Imagen
<p>Técnicas para el uso adecuado del teclado</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Cuando se escribe en el teclado, mover las manos alrededor del teclado utilizando todo el brazo para evite lesionar las muñecas. • Mantener los dedos, manos y antebrazos en una línea neutral recta. <p>Hay 2 posturas que pueden fomentar una escritura saludable:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Para ayudar a reducir la tensión en los hombros, algunas personas se benefician de descansar los antebrazos en los reposabrazos. Alternativamente, descansar los antebrazos en el escritorio. 2) Sin embargo, dado que descansar los antebrazos puede alentar el giro de la muñeca y otras posturas no neutrales, algunas personas se benefician de una postura de "brazos flotantes". 	

	Recomendaciones	Imagen
<p>Técnicas para el uso adecuado del Mouse</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Mantener el mouse cerca para no extender el brazo para usarlo. • Mantener toda la mano sobre el mouse; NO descansar la muñeca detrás del mouse. • Relajar los dedos en los botones del mouse. • Mover el mouse desde el hombro; no torcer ni doblar la muñeca mientras se usa el mouse. • Cuando no se esté utilizando el mouse, apoyar la mano en el reposamuñecas o en el regazo. 	

	Recomendaciones	Imagen
Posición de monitor/es	<p>Si se usa solo un monitor:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Centrar el monitor de frente, 20-40 pulgadas (50-100 cm) de distancia (ajustado según sea necesario para satisfacer las necesidades de visión) • Colocar de modo que la parte superior de la pantalla de visualización esté a la altura de los ojos o justo por debajo de ella <p>Si se usa más de un monitor:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Colocarlos uno al lado del otro con un pequeño espacio entre ellos alineados con la nariz. • Si se usa 1 monitor significativamente más que el otro, el monitor principal debe estar centrado y el monitor secundario debe estar junto al monitor principal. • Si usan 3 o más monitores, colocar los monitores principales lo más centrados posible, tratando de reducir el tiempo que se ven los monitores con la cabeza y girar lo menos posible. • Dado que las configuraciones de varios monitores pueden aumentar la tensión del cuello, realizar estiramientos del cuello durante los descansos. 	

	Recomendaciones	Imagen
Accesorios Auriculares Portadocumentos Reposamuñecas Apoyos para antebrazos	<ul style="list-style-type: none"> • El uso de accesorios reduce la tensión de soportar el peso de los brazos y puede ser útil en ocasiones. • Asegurarse de que soporten al menos 1,5" (4 cm) de la muñeca o la mayor parte posible de los antebrazos. • No se deben usar si hacen doblar las muñecas mientras se trabaja o si se siente que reducen la circulación del brazo. 	


	Recomendaciones	Imagen
Iluminación y deslumbramiento	<ul style="list-style-type: none"> • Colocar el monitor de modo que las fuentes de luz principales (incluidas las ventanas y las luces artificiales) estén perpendiculares al monitor (es decir, que provengan de arriba o del costado del monitor). Esto reducirá el resplandor en el monitor y superficies de trabajo. • Para minimizar la fatiga visual, ajustar el brillo, el contraste y el tamaño de fuente del monitor, y mantener limpia la superficie del mismo. • Los anteojos diseñados para el uso de la computadora también pueden reducir la fatiga visual. 	 <p>Deslumbramiento directo</p> <p>Sombra proyectada sobre el plano de trabajo</p> <p>tecnolite</p> <p>Deslumbramiento por reflexión</p>

	Recomendaciones	Imagen
Opciones de teléfono	<ul style="list-style-type: none"> • Evitar doblar el cuello mientras se utiliza el teléfono. La mejor opción es utilizar unos auriculares cómodos. Si el entorno lo permite, un altavoz de alta calidad es otra alternativa. • Si usa el teléfono con regularidad, colocarlo de tal manera que minimice la necesidad de alcanzarlo al marcar. 	

7.1.4. Guía de Autoevaluación Ergonómica

Link:

https://forms.office.com/Pages/ResponsePage.aspx?id=Haf39tYVBE6Pk2B4JrO4_JYClryFsn1BoYW_dgxudKIURDJaTIQ2NjcyNTJQWINUWEM5VjgxT09NTy4u

Questions	Responses
<h2>Guía de Autoevaluación Ergonómica </h2> <p>Las condiciones de trabajo influyen en la salud y pueden ser determinantes para su bienestar haciendo de este un ambiente mas saludable. Para ello se ha creado esta guía de autoevaluación para medir las condiciones relacionados con la ergonomía, con el objetivo de recopilar información valiosa para los departamentos de Capital Humano y Facilities para que elaboraran estrategias para mejorar la calidad de vida laboral.</p> <p>De antemano le agradecemos su colaboración para completar este cuestionario. Por lo anterior se le solicita cordialmente responder cada pregunta de manera objetiva y honesta. El llenar este cuestionario no le tomará más 5 minutos y se agradecen sus respuestas.</p>	
<p>1</p> <p>¿Dispone de un espacio de trabajo con un área mínima de 2m² libres con una altura del cielo raso mayor a 2,5 m?</p> <p><input type="radio"/> SI</p> <p><input type="radio"/> NO</p>	
<p>2</p> <p>¿La habitación o la estación de trabajo cuenta con suficiente privacidad para el desarrollo de su trabajo?</p> <p><input type="radio"/> SI</p> <p><input type="radio"/> NO</p>	

3

El lugar de trabajo tiene ventilación que permita una adecuada ventilación de aire o acondicionamiento térmico?

- SI
- NO

4

Recuerde que la purificación del aire interior elimina virus, bacterias, contaminantes ambientales y alérgicos, por lo tanto es importante la desinfección y el control de higiene ambiental para proteger la salud, es por ello que se recomienda abrir las ventanas o puertas, utilizar un ventilador o utilizar correctamente el aire acondicionado.

Enter your answer

5

¿Cuando se requiere la utilización de medios mecánicos de ventilación, se brinda el mantenimiento preventivo a los equipos? (aire acondicionado, abanico)

- SI
- NO
- N/A

6

¿Existe iluminación directa y/o reflejos molestos en el monitor de la computadora?

- SI
- NO

7



Las luces artificiales se deberían ubicar de forma que no produzcan sombras en el puesto o deslumbramientos que reflejen en la computadora. La situación más adecuada es que la luz artificial se disponga de forma lateral al puesto y con la línea de visión a su persona, en paralelo a los tubos de luz. Las luces situadas en el techo no deben situarse por debajo de los 45° de ángulo de visión con respecto a la horizontal. Las luminarias deberían equiparse con difusores para impedir la visión directa de la lámpara si el ángulo de visión es menor a 45°.

Enter your answer

8



¿El puesto de trabajo se ubica de forma perpendicular a la ventana o a alguna fuente de luz natural o artificial?

- SI
- NO

9

En la medida de lo posible evite situar la pantalla cerca de las ventanas a fin de evitar deslumbramientos tanto en pantalla como en usted. Se recomienda usar persianas, mamparas o cortinas regulares que eviten la incidencia de la luz natural en la pantalla o en usted.

Enter your answer

10

¿La estación de trabajo está alejada o aislada de ruidos externos y/o ruidos propios de la casa?

- SI
- NO

11

¿Cuenta con una silla con las siguientes características: asiento ajustable en altura, respaldo, descansabrazos ajustables en altura y base giratoria de cinco puntos de apoyo con rodines, bordes redondeados, material transpirante?

- SI
- NO

12



La importancia de una silla de oficina ergonómica es algo vital para la calidad y desempeño óptimo, la buena postura, la salud, el buen respaldo hasta el soporte para los brazos tienen un impacto en el bienestar que se refleja en el correcto desempeño de las funciones de usted como trabajador.

Enter your answer

13

¿Dispone de espacio libre debajo del escritorio que permita movilizar las piernas?

- SI
- NO

14

El mueble debe permitirle mover las piernas con facilidad y al menos deben existir 65 centímetros desde el suelo, para poder ser considerada cómoda.

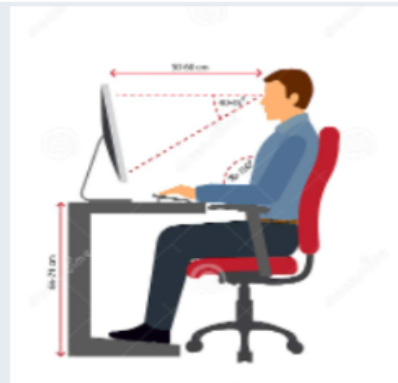
Enter your answer

15

¿Dispone de espacio libre detrás del escritorio para la movilidad de la silla?

- SI
- NO

16



¿Se encuentra el teclado y el mouse al mismo nivel y a la altura de los codos al estar flexionados 90°?

- SI
- NO

17

Tenga presente que una posición tensa puede provocar cansancio y desencadenar en problemas como el síndrome del túnel carpiano, hiperextensión del brazo y dolores de cuello y hombro como resultado de una postura forzada.

Enter your answer

18



¿Se encuentra el monitor al frente y el borde superior está al nivel de los ojos?

- SI
- NO

19

La tensión que se produce por no disponer de los elementos adecuados o no utilizarlos de la forma correcta, especialmente durante largas jornadas, puede causar simples dolores o calambres musculares pero también ocasionar problemas graves en la columna. Por ello si este borde se encuentra demasiado bajo o por encima de la línea de visión, el cuello, los hombros y la espalda serán los primeros en sentir el impacto, que puede tener consecuencias en todas las partes del cuerpo.

Enter your answer

20



¿La distancia entre la pantalla y los ojos está entre 50 y 60cm?

- SI
- NO

21

Cuidar la vista en tiempos tecnológicos parece una tarea compleja, pero de hecho, hacerlo es posible evitando esforzar demasiado la vista y llegar a situaciones de fatiga ocular o resequedad e incluso visión borrosa, controlando un factor esencial cuando se emplean dichos dispositivos.

Enter your answer

22

¿Cuenta con diadema (headset) para la realización de su trabajo?

- SI
- NO

23

Si debe utilizar el teléfono frecuentemente para la realización de su trabajo, es recomendable adquirir una diadema (headset), para prevenir la adopción de posturas inadecuadas, por ejemplo, sostener el teléfono con el hombro y la cabeza para digitar y esto posteriormente podría causar lesiones.

Enter your answer

24



¿Tiene los pies apoyados en el suelo o cuenta con un descansapies?

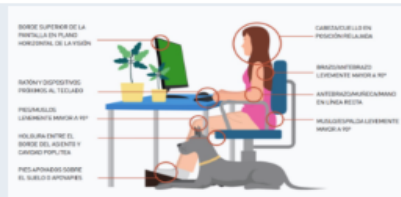
- SI
- NO

25

El ángulo ideal para un apoya pies varía de una persona a otra. Un estudio indicó que los participantes experimentaron mejoras en la circulación con un apoya pies en un ángulo de entre 15 y 30 grados. Entonces, aquí hay un pequeño consejo profesional: asegúrese de elegir un apoya pies que sea ajustable para que encuentre su ángulo ideal.

Enter your answer

26



¿Mantiene la cadera a un ángulo entre 90° y 100° y los muslos se encuentran paralelos al suelo?

- SI
- NO

27

Tenga en cuenta que una mala postura puede afectar su salud en muchos aspectos: Desalinear el sistema musculoesquelético - Desgastar su columna vertebral, haciéndola más frágil y con tendencia a lesiones - Causar dolor en el cuello, hombros y espalda - Disminuir su flexibilidad - Afectar la forma correcta de cómo se mueven sus articulaciones - Afectar su equilibrio y aumentar su riesgo de caerse - Hacer más difícil digerir la comida - Dificultar la respiración

Enter your answer

28

¿Realiza pausas activas?



- SI
- NO

29

Las pausas activas contribuyen a prevenir la fatiga física y mental, a promover una postura adecuada y favorecen la recuperación muscular.

Enter your answer

7.1.5. Ejercicios físicos y de relajación

Tomado de la Guía de Salud Ocupacional y Prevención de los Riesgos en el Teletrabajo (MTSS - CSO)



Manos

Apriete y suelte las manos haciendo puños.
Agite y estire los dedos.
Repita los ejercicios por lo menos tres veces.



Espalda y hombros

Póngase de pie, coloque su mano derecha sobre el hombro izquierdo y recline su cabeza hacia atrás. Realice el mismo ejercicio con el hombro derecho.

Cabeza y cuello



Mueva la cabeza hacia ambos lados con cadencia lenta. Evite movimientos bruscos. Luego, muévala hacia adelante y hacia atrás.



Sentado



Con la espalda recta estire ambos brazos con las manos unidas.
Estire un brazo por vez extendido hacia arriba al costado de su cabeza. Repita varias veces el ejercicio.



Estire su espalda separándola de la silla y sosteniendo la cintura con sus manos a ambos lados. Rote su tronco lentamente hacia uno y otro lado, acompañándolo con el movimiento de la cabeza. Coloque el brazo opuesto sobre su rodilla y las piernas cruzadas.



De pie



Extienda ambos brazos al costado de la cabeza sosteniendo sus manos unidas.

Con los brazos entrelazados detrás de su cabeza, rote su tronco hacia un lado.

Repita la acción para el lado opuesto.





Con los brazos extendidos al costado de su cuerpo, levante y baje los hombros.

Con la espalda erguida, una sus manos en posición de rezo (manos hacia arriba).

Luego repita el ejercicio con las manos hacia abajo. Sacuda sus manos manteniendo los brazos estirados al costado de su cuerpo.



De relajación



Con la ayuda de su pulgar e índice, presione arriba de las cejas



Coloque sus índices encima de sus mejillas realizando masajes circulares.



Presione con sus pulgares los párpados durante 3 ó 4 segundos



De un masaje de abajo hacia arriba de su nariz, entre sus dedos pulgar e índice.









Estire su pierna derecha y haga pequeños círculos con el tobillo. Repita lo mismo con la izquierda.



Haga con masajes circulares en la palma de su mano.

7.1.6. Objetivos 2023. Cambiar las caras de la ingeniería.

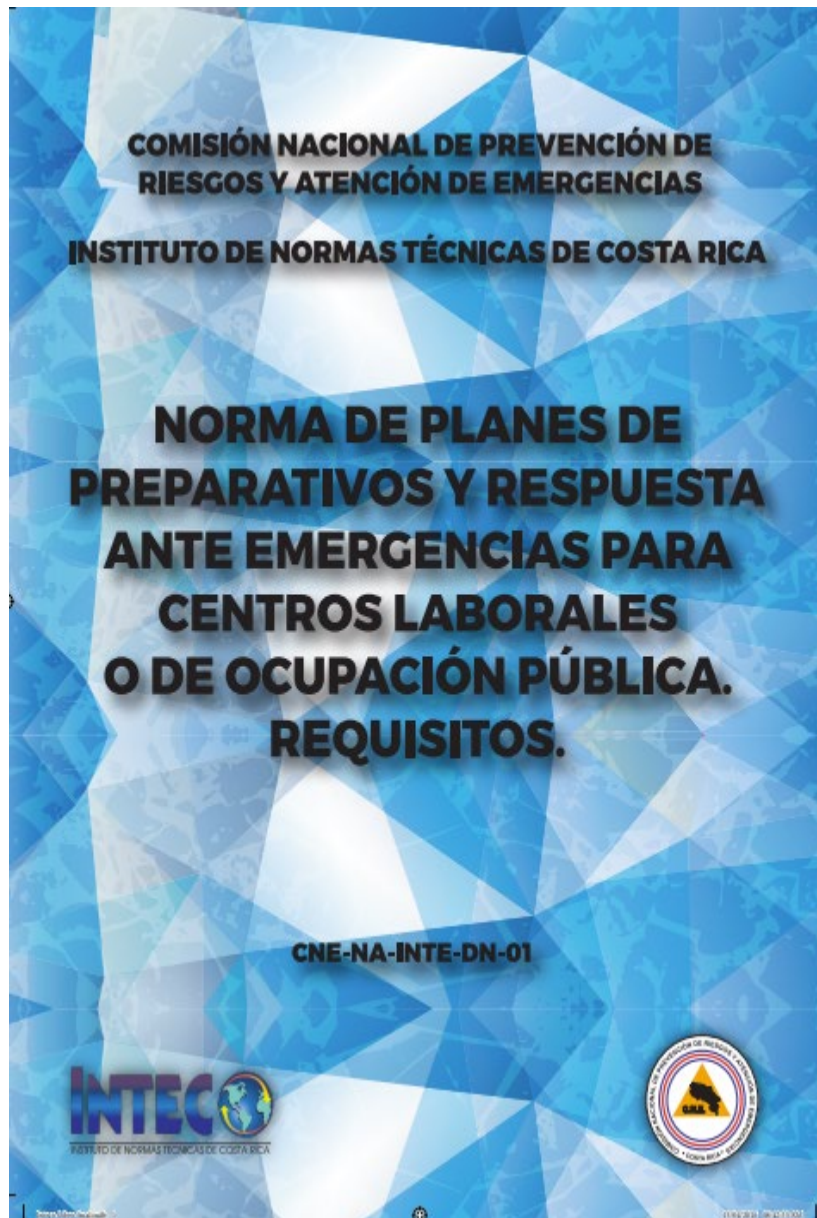
		
<p>Liderazgo y representación diversa</p> <p>La diversidad en la tecnología impulsa la innovación en el trabajo y la equidad en nuestra sociedad. Estamos trabajando para alcanzar <u>metas</u> ambiciosas para aumentar significativamente la representación de mujeres y personas de color dentro de la fuerza laboral y el liderazgo de NI para 2030.</p>	<p>Cultivar la inclusión</p> <p>Para NI, una cultura inclusiva es aquella en la que todas las personas se sienten bienvenidas, valoradas, respetadas y escuchadas. Contamos con un equipo dedicado a la diversidad, la equidad y la inclusión y grupos de trabajo globales. Juntos cultivamos la inclusión a través de grupos de recursos para empleados, capacitaciones y eventos y el diálogo abierto.</p>	<p>Diversificar los talentos STEM</p> <p>En los últimos 20 años la cartera de talentos de ingeniería no ha cambiado mucho. Es por eso que estamos <u>invirtiendo \$3.4 millones</u> durante los próximos cuatro años en iniciativas de educación STEM que atienden a estudiantes subrepresentados en desventaja económica. Y gastaremos el 25% de nuestras horas de voluntariado apoyando iniciativas de educación STEM.</p>
		
<p>Proyecto Lead the Way</p> <p>Project Lead the Way brinda a los estudiantes y maestros de PreK-12 un plan de estudios práctico, interdisciplinario y basado en STEM que prepara a los estudiantes de manera única para prosperar más allá del aula. PLTW usa tecnología de NI en sus clases, y ahora nuestra <u>colaboración y beca por cuatro años</u> está ayudando a la organización a brindar educación de ingeniería de inmersión a más estudiantes desatendidos.</p>	<p>Code2College</p> <p>Code2College está desarrollando una línea de talento tecnológico proporcionando acceso a los estudiantes de bachillerato, históricamente excluidos, a tres pilares del éxito: educación en habilidades técnicas, exposición a la industria STEM y experiencia práctica. Además de una beca por cuatro años, <u>NI está apoyando a Code2College</u> a través de voluntariado, organización de talleres y oportunidades de pasantías para bachillerato.</p>	<p>FIRST®</p> <p>NI ha extendido un <u>compromiso de seis años con FIRST</u>, una comunidad de robótica inclusiva que prepara a los jóvenes para el futuro. Juntos estamos haciendo que los programas STEM sean aún más accesibles para niñas, estudiantes de color y jóvenes económicamente desfavorecidos. NI también es patrocinador principal de la nueva red de mentores virtuales de FIRST.</p>

Fuente: NI.com

7.1.7. La organización Irresistible



7.1.8. Normativa. Normas Técnicas de Costa Rica



Fuente: Instituto de Normas Técnicas de Costa Rica