
Universidad Nacional del Comahue

Facultad de Economía y Administración

Licenciatura en Administración

Tesina de Grado

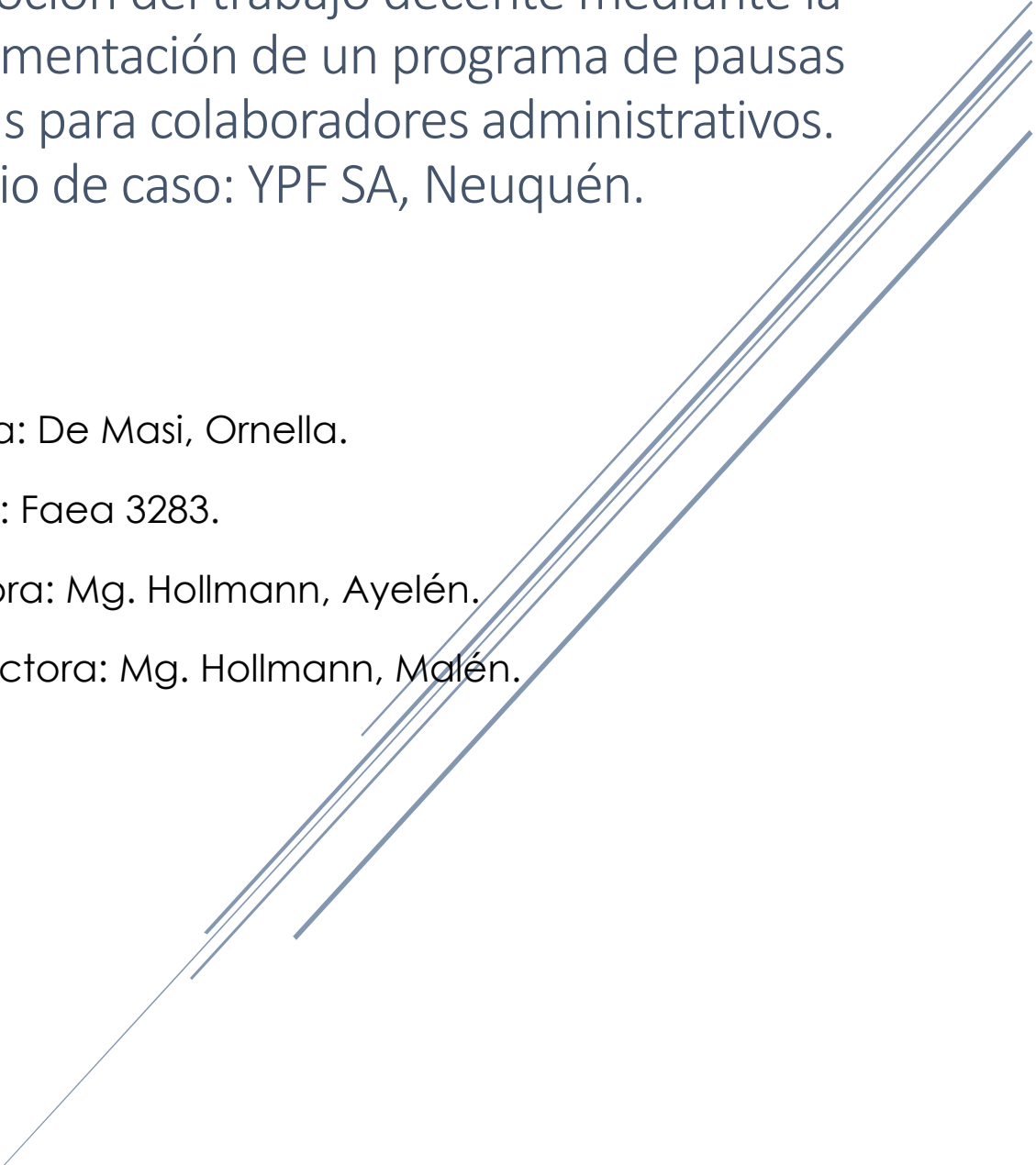
Promoción del trabajo decente mediante la implementación de un programa de pausas activas para colaboradores administrativos. Estudio de caso: YPF SA, Neuquén.

Alumna: De Masi, Ornella.

Legajo: Faea 3283.

Directora: Mg. Hollmann, Ayelén.

Codirectora: Mg. Hollmann, Malén.



ÍNDICE DE CONTENIDO

1. Introducción	4
2. Fundamentación del tema elegido	5
3. Objetivos de investigación.....	6
3.1. Objetivo General.....	6
3.2. Objetivos específicos	6
4. Metodología	6
5. Antecedentes.....	7
6. Marco Teórico.....	17
6.1. Desarrollo Sostenible.....	17
6.1.1. Objetivos de Desarrollo Sostenible	17
6.1.2. El Pacto Global	19
6.1.3. El Pacto Global en Argentina	20
6.1.4. Trabajo Decente y Crecimiento Económico.....	22
6.2. Condiciones y medio ambiente de trabajo	24
6.3. Caracterización del trabajo de oficina	26
6.3.1. Riesgos	26
6.3.2. Medidas Preventivas	26
6.4. Gestión de la Seguridad y la Salud en el Trabajo (SST)	28
6.4.1. Trabajos en Salud y Seguridad Ocupacional (SSO)	30
6.4.2. Lineamientos de la Oficina Regional de la OMS para el Pacífico Oeste	31
6.4.3. Directrices relativas a los SG-SST	31
6.4.4. OHSAS 18001	32
6.4.5. ISO 45001	37
6.4.6. Comunicación de la SST.....	40
7. Caso YPF.....	42
7.1. Caracterización de la empresa.....	42
7.2. Sustentabilidad en YPF	44
7.2.1. Contribución de YPF a la Agenda 2030 de las Naciones Unidas	45
7.2.2. Trabajo Decente en YPF.....	46
8. Propuesta del programa de pausas activas	50
8.1. Fundamentación	50
8.2. Diagnóstico	51
8.3. Planificación e Implementación.....	53
8.4 Comunicación.....	55
8.5. Evaluación y Monitoreo	57

8.6. Acciones de mejora.....	60
9. Conclusiones	62
Bibliografía:	64
Anexo I: Entrevista a la jefa de RR.HH. (Neuquén).....	66
Anexo II: Entrevista a una trabajadora administrativa de YPF (Neuquén)	67
Anexo III: Grupo focal.....	70

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1. MODELO DE SHAIN Y KRAMER.....	9
FIGURA 2. OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE	19
FIGURA 3. CONTRIBUCIONES DEL SECTOR EMPRESARIAL A LOS ODS (2016-2017)	21
FIGURA 4. LOS 5 ODS CON MAYORES CONTRIBUCIONES (2016-2017)	22
FIGURA 5. CICLO DE DEMING.....	30
FIGURA 6. MODELO DE SISTEMA DE GESTIÓN DE LA SST PARA EL ESTÁNDAR OHSAS	33
FIGURA 7. COMPARACIÓN DE SISTEMAS DE MEJORA CONTINUA EN LA GESTIÓN DE LA SEGURIDAD Y LA SALUD EN EL TRABAJO	39
FIGURA 8. INSCRIPCIÓN MEDIANTE VENTANA EMERGENTE	54
FIGURA 9. LA POSTURA PERFECTA PARA EL TRABAJO	57
FIGURA 10. ENCUESTA DE SATISFACCIÓN ON-LINE PARA EL TALLER.....	58
FIGURA 10. ENCUESTA DE SATISFACCIÓN ON-LINE PARA EL TALLER.....	58
FIGURA 11. ENCUESTA #1	59
FIGURA 12. ENCUESTA #2	60
FIGURA 13. PROGRAMA DE PAUSAS ACTIVAS.....	61
FIGURA 14. PARTICIPANTES DEL GRUPO FOCAL	70

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1. RESULTADOS DE LA 4TA ENCUESTA NACIONAL DE FACTORES DE RIESGO 2018 Y COMPARACIÓN 2005-2018	14
TABLA 2. COSTOS Y BENEFICIOS DE LA PREVENCIÓN PARA LAS EMPRESAS	16
TABLA 3: DISTRIBUCIÓN DEL PERSONAL POR CONTRATO LABORAL, REGIÓN Y GÉNERO (2018)	43
TABLA 4: DISTRIBUCIÓN DEL PERSONAL POR RANGO ETARIO.....	44
TABLA 5: DISTRIBUCIÓN DEL PERSONAL POR CATEGORÍA LABORAL, GÉNERO Y EDAD (2018)	44
TABLA 6: CÁLCULO DE AUSENTISMO POR REGIÓN Y SEXO (2018)	49
TABLA 7: AUSENCIAS DEBIDAS A ENFERMEDADES NO VINCULANTES CON LA ACTIVIDAD	50
TABLA 8: DÍAS PERDIDOS POR PSICOPATOLOGÍAS	50
TABLA 9. PARTICIPANTES DEL GRUPO FOCAL.....	51

1. Introducción

Los desequilibrios presentes en el modelo de desarrollo imperante, en el cual “la responsabilidad social de la empresa es incrementar sus beneficios” (Friedman, 1970), han generado crecimiento económico a expensas de graves problemáticas sociales y ambientales. Bajo este paradigma, que opone falazmente el beneficio empresarial con el bienestar social, el concepto de calidad de vida queda disociado del trabajo y relegado a la esfera personal.

Las corrientes de pensamiento divergentes de este paradigma, ya presentes a mediados del siglo XX, proponen un modelo de desarrollo alternativo que integra el crecimiento económico con el bienestar social. La Organización Internacional del Trabajo (1944) afirma que “todos los seres humanos, sin distinción de raza, credo o sexo tienen derecho a perseguir su bienestar material y su desarrollo espiritual en condiciones de libertad y dignidad, de seguridad económica y en igualdad de oportunidades” (p.1).

Esta afirmación se encuentra plasmada en la Declaración de Filadelfia del año 1944, antecedente clave para la construcción del concepto actual de Trabajo Decente, el cual puede definirse como un empleo productivo, que genera un ingreso justo, en el que se protegen los derechos laborales y la seguridad social (OIT, 1999).

El trabajo decente implica una cohesión entre el desarrollo personal y el beneficio empresarial. Hay evidencia, como se muestra en los antecedentes de este trabajo, de que las organizaciones que promueven activamente el bienestar de sus empleados presentan altos niveles de productividad, compromiso, creatividad e innovación.

Para promover el trabajo decente es imprescindible ofrecer un entorno laboral saludable, definido por la Organización Mundial de la Salud (2010) como “aquel en el que los trabajadores y jefes colaboran en un proceso de mejora continua para promover y proteger la salud, seguridad y bienestar de los trabajadores y la sustentabilidad del ambiente de trabajo” (p. 3).

Este concepto puede aplicarse a todos los puestos de trabajo, sin distinción de su carga física o mental. Sin embargo, este suele ser un tema relegado en los trabajos de oficina, en los que se ha naturalizado un comportamiento sedentario que puede causar problemas graves de salud a largo plazo.

Desde la aparición de las computadoras, el trabajo administrativo adquirió una naturaleza fundamentalmente sedentaria. Se estima que los trabajadores de oficina pasan entre un 65% y un 75% de su tiempo (*waking hours*) en postura sedente¹, y que un 50% de este tiempo se acumula en períodos de sedestación prolongada o ininterrumpida (Mayor, 2015).

Organismos referentes en materia de prevención, como la Organización Internacional del Trabajo (OIT) y la Asociación Internacional de Ergonomía (AIE), reconocen que la sedestación prolongada constituye un riesgo ergonómico asociado al desarrollo de enfermedades crónicas no transmisibles². Por este motivo, sugieren la implementación sistemática de pausas activas como una medida preventiva económica y de fácil aplicación. Sin embargo, las organizaciones fallan al momento de llevarlas a la práctica. En nuestro país, los programas que promovían la implementación de pausas activas no han tenido suficiente difusión, por lo tanto, son pocas las personas que conocen estas prácticas y son conscientes de su importancia.

En esta tesina, se analiza cómo la empresa argentina YPF SA sede Neuquén capital puede contribuir a la promoción del Trabajo Decente mediante un programa de pausas activas.

2. Fundamentación del tema elegido

El desarrollo sostenible implica que el crecimiento económico se base en la generación de trabajo decente, y para lograrlo es imprescindible que las empresas se gestionen con un sentido de responsabilidad social.

La responsabilidad social puede definirse como la

¹ 1. Sedente: que está o se representa sentado.

2. La postura sedente se define como aquella “en la que la base de apoyo del cuerpo está a medio camino entre la usada en bipedestación y la usada durante el decúbito; o sea, es mayor que en bipedestación, pero menor que en decúbito y la base de apoyo está formada por la cara posterior de los muslos y pies” (Miralles RC, 1992).

² Las Enfermedades Crónicas No Transmisibles (ECNT) son enfermedades de larga duración cuya evolución es generalmente lenta. Estas enfermedades representan una verdadera epidemia que va en aumento debido al envejecimiento de la población y los modos de vida actuales que acentúan el sedentarismo y la mala alimentación (Ministerio de Salud, s.f.).

“responsabilidad de una organización ante los impactos de sus decisiones y actividades en la sociedad y el ambiente, a través de un comportamiento transparente y ético que:

- contribuye al logro del desarrollo sustentable, la salud y el bienestar de la sociedad;
- considera las expectativas de las partes interesadas;
- cumple con la legislación aplicable y es consistente con las normas internacionales de comportamiento; y
- está integrada a través de toda la organización y practicada en sus relaciones” (ISO, 2010, p. 4).

Es importante destacar que la responsabilidad social no es una estrategia añadida, sino que integra todos los planos de gestión en una empresa. En este sentido, para promover el trabajo decente, tiene un rol muy importante la gestión de la seguridad y la salud en el trabajo.

3. Objetivos de investigación

3.1. Objetivo General

Analizar cómo una organización puede promover el trabajo decente (Objetivo de Desarrollo Sostenible nro. 8) al implementar un programa de pausas activas para sus colaboradores administrativos.

3.2. Objetivos específicos

1. Analizar el concepto de trabajo decente, y sus implicancias en la gestión organizacional.
2. Identificar modelos de Sistemas de Gestión de la Seguridad y la Salud en el Trabajo.
3. Proponer un programa de pausas activas para puestos administrativos en la sede YPF SA de Neuquén capital.

4. Metodología

La presente tesina es un estudio de caso, es decir, un tipo de investigación consistente en el análisis sistemático de un fenómeno determinado en una organización, del cual pueden extraerse conclusiones y recomendaciones. En este

trabajo se analiza la necesidad y posibilidad de implementar un programa de pausas activas en la sede administrativa de YPF SA, ubicada en la ciudad de Neuquén, en adelante la empresa. Se optó por esta metodología de investigación ya que permite un abordaje integral de un fenómeno relativamente nuevo y del cual hay pocos antecedentes en la región.

En primer lugar, se realiza un análisis descriptivo de la bibliografía disponible, y de los reportes ofrecidos por la Red Argentina del Pacto Global de Naciones Unidas, así como también de los reportes de sustentabilidad de la empresa. Seguidamente, se presentan los modelos más destacados para la elaboración de Sistemas de Gestión de la Salud y Seguridad en el Trabajo, que sirven como base para el diseño del programa propuesto.

Finalmente, se lleva adelante un trabajo de campo cuya información relevada sumada al soporte teórico desarrollado en la tesina sirven de fundamento para la propuesta de un programa de pausas activas para la empresa. Como fuente de información primaria se realizan entrevistas y un grupo focal. Se realiza una entrevista a la jefa del área de Recursos Humanos de Neuquén (ver anexo I), para conocer su opinión acerca de la necesidad y factibilidad de implementar un programa de este tipo. También se entrevista a una trabajadora administrativa de la empresa que realiza pausas activas regularmente y por iniciativa propia, para conocer su experiencia (ver anexo II). Ambas entrevistas son semiestructuradas y de una duración aproximada de 15 minutos. La primera entrevista se lleva adelante vía Skype, mientras que la segunda se realiza de modo presencial en las instalaciones de la empresa.

Para completar el relevamiento, se realiza un grupo focal con el objetivo de relevar información acerca de las necesidades y preferencias de los destinatarios del programa (ver anexo III). Esta actividad se lleva a cabo fuera del horario laboral, en el domicilio de la tesista, en aproximadamente 40 minutos.

5. Antecedentes

Move Europe fue un proyecto de la Red Europea para la Promoción de la Salud en el Lugar de Trabajo (ENWHP), que tuvo por objeto la difusión de buenas prácticas en el campo de la Promoción de Salud en el Trabajo (PST). Comenzó en el año 2006, finalizó en el año 2009 y participaron un total de 25 países.

El proyecto surge para combatir el aumento en la tasa de prevalencia³ de enfermedades crónicas en la población europea, enfocándose en los cuatro principales factores de riesgo asociados a las mismas:

- Tabaquismo
- Sedentarismo
- Alimentación inadecuada
- Estrés

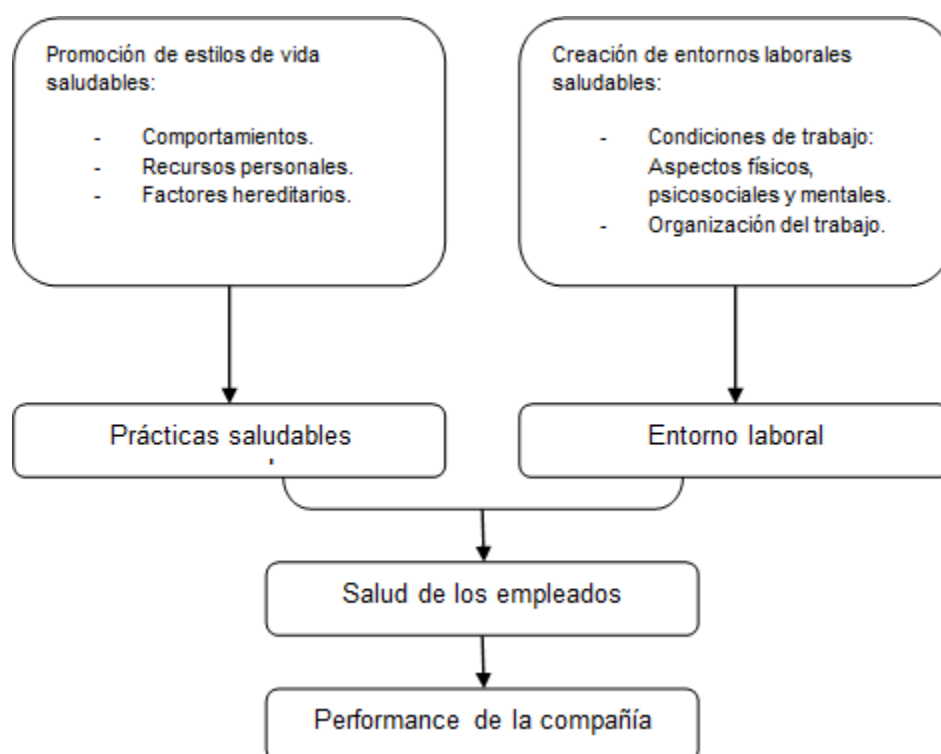
Uno de los objetivos del proyecto fue identificar modelos de buenas prácticas en el campo de la PST. Para esto, se comenzó por hacer una revisión bibliográfica exhaustiva sobre los factores de éxito de un programa de PST, en la cual se descubrió que hay dos grandes determinantes del éxito de un programa: su abordaje integral y las condiciones organizacionales en las que se lleva a cabo.

El abordaje integral hace referencia a considerar la salud del empleado como resultante de la combinación de las características propias del individuo, y de la influencia que el entorno laboral tiene sobre el mismo. Simultáneamente, la salud de los empleados impacta sobre su productividad, y ésta determina el desempeño de una compañía.

Esta relación se plasma en el modelo de Shain y Kramer (2004) de la siguiente manera:

³ La tasa de prevalencia se define como el número de casos existentes de una enfermedad u otro evento de salud dividido por el número de personas de una población en un período específico (OPS).

Figura 1. Modelo de Shain y Kramer



Fuente: Move Europe Business Report

Un entorno físico y psicosocial que no sea saludable a la larga provocará días perdidos por enfermedad⁴, y las prácticas de gestión que causen estados emocionales negativos, tales como ansiedad y depresión, serán contrarias al buen desempeño de la compañía.

Para una organización, esto significa que tanto las influencias directas como las indirectas deben ser consideradas al implementar un programa de PST. Por un lado, debe promoverse la adopción de estilos de vida saludables por parte de los empleados, y por el otro, deben crearse entornos laborales saludables. Promover un estilo de vida saludable implica esfuerzos para ayudar a las personas a modificar sus estilos de vida personales.

Por otro lado, para el éxito de un programa de PST son necesarias las siguientes condiciones organizacionales:

⁴ En el año 2018, los días perdidos por enfermedades inculpables y psicopatologías en YPF fueron un total de 109.633; el cálculo se hizo sobre una base de 20.702 empleados (YPF, 2019)

Apoyo de la alta gerencia

Esta condición es importante a través de todo el proceso de desarrollo, implementación y ejecución de un programa de salud laboral. El apoyo a las intervenciones de PST debe ser visible, así los empleados sienten el compromiso hacia la protección y promoción de su bienestar.

Este compromiso puede consistir en la dotación continua de los recursos necesarios, la adhesión a las metas y objetivos concernientes a la promoción de salud, el despliegue de un comportamiento ejemplar, y la provisión y fomento de un entorno laboral físico seguro.

Cultura corporativa

Además del apoyo de la alta gerencia, numerosos estudios concuerdan en la importancia del clima y de la cultura organizacional en la determinación de la salud del trabajador.

Evaluación de riesgos y necesidades

Los trabajadores son un colectivo heterogéneo y puede haber diferentes segmentos con diferentes necesidades. Los programas de PST deben prestar atención a estas diferencias, y luego enfocarse en factores de riesgo definibles y modificables que constituyan la prioridad para el grupo específico de trabajadores. De esa manera, una intervención será más aceptable para los trabajadores y aumentará su participación.

Según Demmer (1995), las organizaciones también deberían analizar los puntos débiles concernientes a la salud laboral y determinar sus necesidades y recursos. Este análisis, en conjunto con los resultados de las evaluaciones de PST ejecutadas en el lugar de trabajo, muestran las prioridades de implementación de un programa de PST.

Participación e involucramiento de los trabajadores

Para lograr que los programas atiendan las necesidades y preferencias de los participantes, es recomendable que los empleados estén directamente involucrados en la identificación del problema de salud, en el diseño del programa, y en las decisiones sobre cómo, cuándo y quienes lo llevarán adelante.

Por lo tanto, la participación e involucramiento de los empleados en el proceso de PST constituye una condición muy importante.

Los empleados no sólo deben tener la oportunidad de expresar su opinión a lo largo de todo el proceso de desarrollar y mantener el programa, sino que también deben ser estimulados para participar activamente en la creación de estos programas. El involucramiento de los empleados es crucial en todas las etapas, desde el diseño de la estrategia, hasta la implementación y posterior evaluación de las intervenciones.

Uso óptimo de los recursos disponibles

Esta condición consiste en la asignación de recursos disponibles a los programas de PST. El apoyo de la alta gerencia, que es la primera condición, es indispensable para la asignación de estos recursos. Por otro lado, el involucramiento de los empleados es lo que permite hacer un uso óptimo de los mismos.

Accesibilidad

Para aumentar la participación de los empleados, los programas y las instalaciones deben ser accesibles. Esto significa que participar de los programas deber ser fácil para los destinatarios, en lugar de implicar aún más presiones de tiempo de las que ya tengan.

Integración a los procesos y procedimientos organizacionales

Los programas de PST deben caracterizarse por su claro establecimiento de metas y objetivos alineados a la misión corporativa, y por su integración a los procesos organizacionales. También deben adaptarse a las características específicas del entorno laboral.

La definición de metas y objetivos facilita la evaluación y monitoreo del programa, y así contribuye a su éxito al seguir el paso de las actividades, de la participación, y también de los resultados.

Evaluación y monitoreo

La evaluación y monitoreo de los resultados son la base de los cambios potenciales del programa, y son lo que permite la mejora continua. Además, un reporte periódico

preparado para la alta gerencia, basado en la evaluación del programa, sirve para justificar la asignación continua de recursos.

Comunicación abierta y continua

Por último, para mantener presente la PST es necesaria la comunicación abierta y continua entre los miembros del proyecto, empleados y principales directivos. Cada miembro de la organización y los demás *stakeholders* deben estar informados en cada fase de los programas de PST.

En resumen, para promover un estilo de vida más activo y saludable, dentro de una organización, se requiere de un abordaje integral y multidisciplinario, en el cual todos los miembros involucrados estén activamente comprometidos con tal objetivo. También es importante que la PST se alinee con la misión corporativa y sus valores centrales.

En Argentina se impulsó un proyecto que nació de la misma problemática que dio origen a *Move Europe*: el aumento en la tasa de prevalencia de enfermedades crónicas en la población. Se trata del Programa Nacional de Lucha Contra el Sedentarismo, a cargo del entonces Ministerio de Salud de la Nación, que comenzó en el año 2013.

Este programa se enfocó en reducir la prevalencia de la inactividad física y el sedentarismo en la población, y, promover la adopción de estilos de vida activos, a fin de contribuir a la prevención de las enfermedades crónicas no transmisibles.

La inactividad física es uno de los denominados factores de riesgo modificables que, al igual que el tabaquismo y la alimentación no saludable, son considerados los principales determinantes de las enfermedades crónicas no transmisibles. En Argentina, entre los años 2005 y 2009, el sedentarismo aumentó un 8,7%⁵.

Frente a esta situación, fue necesario adoptar políticas de promoción de la salud. Según la Organización Panamericana de la Salud (OPS), el lugar de trabajo es un entorno prioritario para la promoción de la salud. “Un ambiente de trabajo saludable

⁵ El dato se obtiene a partir de comparar los resultados de la segunda Encuesta Nacional de Factores de Riesgo (2009) respecto de la primera (2005). Estos eran los últimos datos disponibles cuando se creó el programa, en el año 2013.

es esencial, no sólo para lograr la salud de los trabajadores, sino también para hacer un aporte positivo a la productividad, la motivación laboral, el espíritu de trabajo, la satisfacción en el trabajo y la calidad de vida general” (Organización Panamericana de la Salud, 2000, pág. 1).

Es por eso por lo que, como parte de este programa, en el año 2015 se comienza a promover la incorporación de pausas activas en los lugares de trabajo. Las pausas activas consisten en una serie de ejercicios físicos que se realizan en el puesto de trabajo. Pueden consistir en actividades tales como estiramientos; ejercicios de fortalecimiento, o ejercicios para disminuir la fatiga visual. En todos los casos, los ejercicios se realizan de manera suave y relajada.

Las pausas tienen una duración de 15 a 20 minutos, y, deben desarrollarse haciendo hincapié en la compensación de las partes del cuerpo más afectadas por las tareas operativas del trabajo que se realice. Los ejercicios son fáciles y seguros para que participe cualquier persona sin importar edad, sexo, vestimenta o condición física, y pueden realizarse en el espacio de trabajo.

Para promover la implementación de pausas activas laborales, el Ministerio de Salud creó una aplicación llamada “Tu Pausa Activa”, que contenía una serie de videos en los que un instructor o instructora enseña una rutina con ejercicios en tres niveles de dificultad. También cuenta con consejería y recomendaciones para mejorar los espacios de trabajo y promover conductas saludables, como una buena hidratación y una alimentación completa y variada.

Luego, en el año 2017, se cambió la aplicación por el sitio web www.argentina.gob.ar/tupausaactiva, que mantiene el mismo contenido de la aplicación, con la diferencia de que éste se visualiza en línea.

La desventaja que presenta este formato es que una página web no puede configurarse para ejecutarse automáticamente como la aplicación, así queda exclusivamente en manos del usuario cuándo hará su pausa activa, lo que puede hacer que se pierda la regularidad del ejercicio.

Respecto de los resultados del programa, se observa que éste no logró plenamente su objetivo, ya que el sedentarismo continuó en aumento:

Tabla 1. Resultados de la 4ta Encuesta Nacional de Factores de Riesgo 2018 y comparación 2005-2018

	2005	2009	2013	2018
	(IC 95)	(IC 95)	(IC 95)	(IC 95)
Actividad física baja (*)	-	54,9%	54,7%	64,9%
		(53,7 - 56,1)	(53,2 - 56,2)	(63,9 - 65,9)

Fuente: 4º Encuesta Nacional de Factores de Riesgo, 2018.

También se debe mencionar que la página web “Tu Pausa Activa” no ha alcanzado suficiente difusión: al analizar cuántas visitas tuvieron los videos publicados en la página, desde su publicación en diciembre del año 2016 hasta febrero del año 2019, se obtiene un promedio de 195 visitas por video.

En 2010, *Right Management* (una empresa del grupo Manpower) llevó adelante junto al *World Economic Forum*, un estudio sobre efectividad organizacional que encontró evidencia de que la salud y el bienestar se relacionan con el compromiso de los empleados, la productividad organizacional, la retención del talento, y la creatividad e innovación. Sin embargo, dicho estudio también demuestra que la promoción de la salud y el bienestar suelen considerarse sólo como un beneficio para los empleados sin impacto sobre los resultados del negocio.

Los encuestados tenían que indicar su grado de acuerdo o desacuerdo con casi 100 declaraciones acerca de la efectividad de sus organizaciones. Las respuestas a estos ítems fueron correlacionadas con la declaración “Mi organización promueve activamente la salud y el bienestar” para identificar una relación estadística significativa entre la promoción del bienestar y otros determinantes de efectividad organizacional. En el estudio participaron un total de 28.810 empleados, provenientes de 15 países, que trabajan en empresas de más de 50 empleados, pertenecientes a 10 industrias diferentes y que generan ingresos entre 1 millón y 1 billón de dólares anualmente.

Menos de la mitad de los participantes reportó que en sus empresas se promovían activamente la salud y el bienestar. El 65% de los encuestados que identificó a sus organizaciones como “una de las organizaciones con mejor desempeño en el sector”

también respondieron favorablemente a la declaración “mi organización promueve activamente la salud y el bienestar”. En contraste, sólo un 25% de los encuestados que identificó a su organización como un competidor de bajo desempeño también afirmó que la misma promovía activamente la salud y el bienestar.

Los hallazgos sobre bienestar y el desempeño organizacional son consistentes con los hallazgos sobre bienestar y productividad: entre quienes afirmaron que su organización promueve activamente la salud y el bienestar, un 73% considera que la misma es altamente productiva. En cambio, entre quienes no afirmaron la primera proposición, sólo el 25% calificó a su organización como altamente productiva.

Esto muestra, nuevamente, que la promoción del bienestar se correlaciona altamente con la percepción que tienen los empleados sobre otra variable clave de la efectividad organizacional: la productividad. Globalmente, los empleados tienen 8 veces más probabilidades de estar comprometidos cuando el bienestar es una prioridad en su lugar de trabajo. El compromiso de los empleados es, por supuesto, ampliamente reconocido como un determinante crítico de la productividad.

El 72% de los encuestados quienes clasificaron altamente a su organización en materia de promoción de salud y bienestar, también perciben en ellas un fuerte apoyo a la creatividad e innovación. Una organización tiene 4 veces más probabilidades de perder talento en el próximo año si sus empleados tienen una percepción desfavorable sobre la promoción de salud y bienestar en ella. En cambio, entre quienes tienen una opinión favorable sobre los esfuerzos de su organización para promover la salud y el bienestar, sólo el 5% planea permanecer menos de un año más, mientras que el 64% planea permanecer por al menos cinco años más.

Los resultados de este estudio son coherentes con lo que propone el especialista en recursos humanos, Idalberto Chiavenato (2009):

Para que sean productivas, las personas deben sentir que el trabajo es adecuado para sus competencias y que se les trata con equidad. Para las personas, el trabajo es la mayor fuente de identidad. Las personas pasan la mayor parte de sus vidas en el trabajo y eso requiere de una estrecha identificación con el trabajo que hacen. Las personas satisfechas no son necesariamente las más productivas. Pero las personas insatisfechas tienden

a desligarse de la empresa, a ausentarse con frecuencia y a producir peor calidad que las personas satisfechas. La felicidad en la organización y la satisfacción en el trabajo son determinantes para su éxito. (p. 13)

Sin embargo, el bienestar en el lugar de trabajo suele considerarse como una función secundaria de Recursos Humanos. Posicionado de esa manera, el bienestar no se considera como una inversión estratégica sino como un complemento de la gestión. Como resultado, las organizaciones fallan en articular el bienestar en su estrategia (World Economic Forum, 2010).

Lo paradójico de esta situación es que hay evidencia de que invertir en la salud de los empleados es rentable: según un estudio de la *International Social Security Association* (ISSA), la relación costo beneficio de las inversiones en prevención es de 2,2: es decir que por cada peso invertido en prevención se obtienen 2,2 pesos de beneficio.

Tabla 2. Costos y beneficios de la prevención para las empresas

Costos de prevención (para las empresas) Valor en EUR Por empleado y año	Beneficios de prevención (para las empresas) Valor en EUR Por empleado y año	
Equipamiento para protección personal	168 Ahorro de costos mediante prevención de incidencias	566
Orientación sobre tecnología de la seguridad y apoyo médico empresarial	278 Ahorro de costos mediante prevención del abandono y reducción del tiempo empleado en la puesta al día después de las incidencias	414
Medidas específicas de formación en prevención	141 Valor añadido producido por el aumento de la motivación y la satisfacción del empleado	632
Controles médicos preventivos	58 Valor añadido producido por un enfoque sostenido en la calidad y la mejora de la calidad de los productos	441
Costos organizativos	293 Valor añadido producido por innovaciones en el producto	254
Costos de inversión	274 Valor añadido producido por la mejora de la imagen corporativa	632
Costos de iniciación	123	
Costo total	1.334	Beneficio total 2.940
Relación costo – beneficio 1 : 2,2		

Fuente: Informe de investigación - El rendimiento de la prevención (ISSA, 2011)

6. Marco Teórico

6.1. Desarrollo Sostenible

El desarrollo sostenible se define como aquel que satisface las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones para satisfacer sus propias necesidades (Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo, 1987).

Este concepto se definió en el informe *Our Common Future* (Nuestro Futuro Común), presentado en el año 1987 por la Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo, también conocida como Comisión Brundtland por el nombre de su presidente, Gro Harlem Brundtland, entonces primera ministra de Noruega.

Este informe implicó un cambio en cuanto a la idea de sostenibilidad, principalmente ecológica, representando un nuevo enfoque de desarrollo que incluye el rol fundamental de la economía y de las organizaciones. Propuso una transformación de la calidad del crecimiento, es decir, hacer el crecimiento menos materialista, menos intensivo en el uso de energía y más equitativo, para la satisfacción de las necesidades humanas esenciales. (Hollmann, 2017, pág. 21)

Sin embargo, desde entonces en el mundo continuó un proceso de globalización que generó crecimiento económico, pero también concentración de riquezas, exclusión social y deterioro medioambiental. El desarrollo sostenible enfrenta esta problemática de manera integral, ya que el mismo consta de tres dimensiones que deben articularse armoniosamente: crecimiento económico, inclusión social y sostenibilidad ambiental.

6.1.1. Objetivos de Desarrollo Sostenible

En septiembre de 2015, más de 150 jefes de Estado se reunieron en la histórica Cumbre del Desarrollo Sostenible en la que aprobaron la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible. Esta Agenda consta de 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), de los cuales se desprenden 169 metas que rigen los esfuerzos de los países para lograr un mundo sostenible en el año 2030.

Estos objetivos reconocen que las iniciativas para acabar con la pobreza deben ir de la mano de estrategias que favorezcan el crecimiento económico y aborden una serie de necesidades sociales, entre las que cabe señalar la educación, la salud, la

protección social y las oportunidades de empleo, a la vez que luchan contra el cambio climático y promueven la protección del medio ambiente. (Naciones Unidas, s.f.)

Los 17 ODS son:

1. Fin de la pobreza
2. Hambre cero
3. Salud y bienestar
4. Educación de calidad
5. Igualdad de género
6. Agua limpia y saneamiento
7. Energía asequible y no contaminante
8. Trabajo decente y crecimiento económico
9. Industria, innovación e infraestructura
10. Reducción de las desigualdades
11. Ciudades y comunidades sostenibles
12. Producción y consumo responsables
13. Acción por el clima
14. Vida submarina
15. Vida de ecosistemas terrestres
16. Paz, justicia, e instituciones solidarias
17. Alianzas para lograr los objetivos

Es importante destacar que los ODS no son jurídicamente obligatorios, sin embargo, se espera que los gobiernos los adopten como propios y establezcan marcos nacionales para su logro (Hollmann, 2017).

Si bien los principales responsables del avance de los ODS son los gobiernos nacionales, para alcanzarlos es imprescindible el compromiso del sector privado, que ha sido en gran parte responsable de las problemáticas socioeconómicas y ambientales que se busca combatir.

Figura 2. Objetivos de Desarrollo Sostenible



Fuente: ONU, 2019.

6.1.2. El Pacto Global

El Pacto Global de Naciones Unidas (Global Compact) es una iniciativa internacional de responsabilidad social basada en 10 Principios para promover el desarrollo sostenible en las áreas de Derechos Humanos y Empresa, Normas Laborales, Medio Ambiente y Lucha contra la Corrupción.

Es un marco práctico para desarrollar, implantar y divulgar políticas y prácticas de responsabilidad social, ofreciendo a sus signatarios una amplia gama de recursos y herramientas de gestión para implementar modelos de negocios sostenibles, y de esta manera contribuir al logro de los ODS.

Cabe mencionar que esta iniciativa no está destinada únicamente a las empresas del sector privado con ánimo de lucro, sino que también pueden participar organizaciones de la sociedad civil y del sector público. Con más 12.500 entidades adheridas en más de 160 países, es la mayor iniciativa de responsabilidad social en el mundo (Red Argentina del Pacto Global, 2018).

Los 10 principios del Pacto Global son:

Derechos Humanos

1. Las empresas deben apoyar y respetar la protección de los derechos humanos fundamentales reconocidos universalmente, dentro de su ámbito de influencia.
2. Las empresas deben asegurarse de no ser cómplices de la vulneración de los derechos humanos.

Estándares Laborales

3. Las empresas deben respetar la libertad de asociación y el reconocimiento efectivo del derecho a la negociación colectiva.
4. Las empresas deben apoyar la eliminación de toda forma de trabajo forzoso o realizado bajo coacción.
5. Las empresas deben apoyar la erradicación del trabajo infantil.
6. Las empresas deben apoyar la abolición de las prácticas de discriminación en el empleo y ocupación.

Medio Ambiente

7. Las empresas deben mantener un enfoque preventivo que favorezca el medio ambiente.
8. Las empresas deben fomentar las iniciativas que promuevan una mayor responsabilidad ambiental.
9. Las empresas deben favorecer el desarrollo y la difusión de las tecnologías respetuosas con el medio ambiente.

Anticorrupción

10. Las empresas deben trabajar en contra de la corrupción en todas sus formas, incluidas la extorsión y el soborno.

En la Asamblea anual de Naciones Unidas del año 2016, los estados miembros establecieron el mandato de que las organizaciones que realicen sus comunicaciones de progreso en base a los 10 principios del Pacto Global deberían también reportar a cuáles ODS contribuían y de qué forma lo hacían (Hollmann, 2017).

6.1.3. El Pacto Global en Argentina

En diciembre de 2015, el Gobierno Nacional asumió el compromiso de la implementación de la Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible. En el

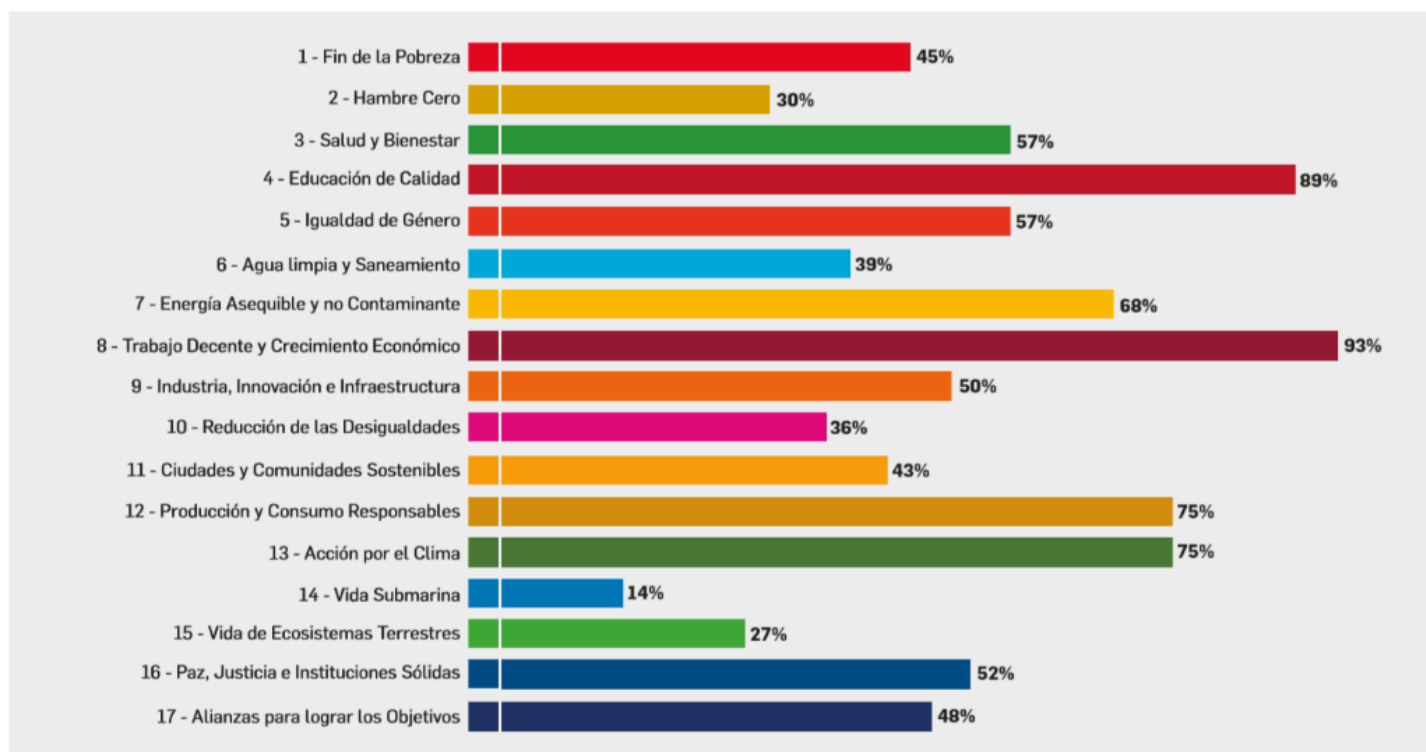
período 2016 - 2017 las empresas argentinas adheridas al Pacto Global de Naciones Unidas entregaron un total de 218 reportes (111 en 2016 y 107 hasta noviembre del 2017).

Se identificó que 66 de los 218 reportes analizados, es decir, más del 30% de los mismos, menciona y/o explicita su aporte a los ODS, lo cual da la pauta de que, aun estando en los primeros tiempos de implementación de la agenda 2030, las empresas argentinas conocen y/o se muestran interesadas en alinear sus negocios a los ODS.

Del 30% de las empresas que reportaron su contribución a los ODS, más del 67% detalla en su estrategia de sustentabilidad cómo están contribuyendo con los ODS, comprometiéndose con aquellos objetivos que se más se vinculan a sus actividades principales y les permiten aportar un valor diferencial, integrándolos a su estrategia, y transformándolos en metas cuantificables.

En el gráfico a continuación, se presenta qué proporción de empresas argentinas que asumieron compromisos y establecieron metas, contribuyeron a cada ODS.

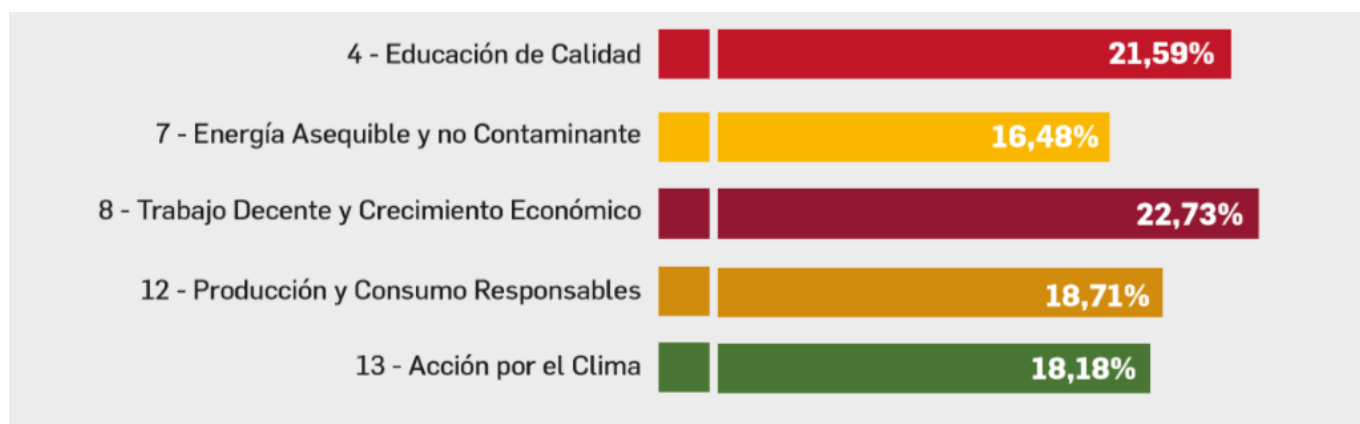
Figura 3. Contribuciones del sector empresarial a los ODS (2016-2017)



Fuente: Red Argentina del Pacto Global

Los 5 ODS con mayores compromisos y programas pertinentes son los siguientes:

Figura 4. Los 5 ODS con mayores contribuciones (2016-2017)



Fuente: Red Argentina del Pacto Global

Es importante destacar que, de estos 5 ODS con más contribuciones del sector empresario, hay 4 que fueron priorizados en el Plan de Acción de los ODS presentado en 2017 por la red Argentina del Pacto Global. Estos son: Educación de Calidad; Energía Asequible y No Contaminante; Trabajo Decente y Crecimiento Económico y Acción por el Clima (Red Argentina del Pacto Global, 2018).

6.1.4. Trabajo Decente y Crecimiento Económico

El trabajo decente puede definirse como un empleo productivo, que genera un ingreso justo, en el cual se protegen los derechos laborales y la seguridad social (OIT, 1999). Este concepto está íntimamente ligado al de desarrollo sostenible, ya que está vinculado directamente con sus dimensiones económica y social.

El objetivo Trabajo Decente y Crecimiento Económico propone la creación de empleo digno e inclusivo, y compromete a las empresas que aquí operan a emular las mejores prácticas en este campo. Por eso es un objetivo tan trascendente en un país en vías de desarrollo, como es Argentina.

Como puede observarse en la figura 4, el objetivo de Trabajo Decente y Crecimiento Económico fue el que más contribuciones obtuvo por parte del sector empresarial. Las metas establecidas para este objetivo son:

1. Mantener el crecimiento económico per cápita de conformidad con las circunstancias nacionales y, en particular, un crecimiento del producto interno bruto de al menos el 7% anual en los países menos adelantados.

2. Lograr niveles más elevados de productividad económica mediante la diversificación, la modernización tecnológica y la innovación, entre otras cosas centrándose en los sectores con gran valor añadido y un uso intensivo de la mano de obra.
3. Promover políticas orientadas al desarrollo que apoyen las actividades productivas, la creación de puestos de trabajo decentes, el emprendimiento, la creatividad y la innovación, y fomentar la formalización y el crecimiento de las microempresas y las pequeñas y medianas empresas, incluso mediante el acceso a servicios financieros.
4. Mejorar progresivamente, de aquí a 2030, la producción y el consumo eficientes de los recursos mundiales y procurar desvincular el crecimiento económico de la degradación del medio ambiente, conforme al Marco Decenal de Programas sobre modalidades de Consumo y Producción Sostenibles, empezando por los países desarrollados.
5. De aquí a 2030, lograr el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todas las mujeres y los hombres, incluidos los jóvenes y las personas con discapacidad, así como la igualdad de remuneración por trabajo de igual valor.
6. De aquí a 2020, reducir considerablemente la proporción de jóvenes que no están empleados y no cursan estudios ni reciben capacitación.
7. Adoptar medidas inmediatas y eficaces para erradicar el trabajo forzoso, poner fin a las formas contemporáneas de esclavitud y la trata de personas y asegurar la prohibición y eliminación de las peores formas de trabajo infantil, incluidos el reclutamiento y la utilización de niños soldados, y, de aquí a 2025, poner fin al trabajo infantil en todas sus formas.
8. Proteger los derechos laborales y promover un entorno de trabajo seguro y sin riesgos para todos los trabajadores, incluidos los trabajadores migrantes, en particular las mujeres migrantes y las personas con empleos precarios.
9. De aquí a 2030, elaborar y poner en práctica políticas encaminadas a promover un turismo sostenible que cree puestos de trabajo y promueva la cultura y los productos locales.
10. Fortalecer la capacidad de las instituciones financieras nacionales para fomentar y ampliar el acceso a los servicios bancarios, financieros y de seguros para todos.

En esta tesina se destaca la importancia de la meta número 8: proteger los derechos laborales y promover un entorno de trabajo seguro y sin riesgos. Cuando se promueve un entorno laboral saludable, se respetan la dignidad y los derechos humanos, y se promueve un desarrollo económico con justicia social.

6.2. Condiciones y medio ambiente de trabajo

En este apartado se analiza qué son las Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo (CyMAT), ya que este concepto nos permite analizar el entorno laboral e identificar cuáles son los riesgos y medidas de prevención que deben adoptarse para lograr que el mismo sea seguro.

Las condiciones y medio ambiente de trabajo tienen origen en el proceso de trabajo, que puede definirse como “la articulación del trabajo humano, de los medios de trabajo y de los objetos de trabajo procura la producción de bienes y servicios que tengan un valor de uso social” (Neffa, 2002, pág. 39).

Las condiciones de trabajo se componen de factores sociotécnicos y organizacionales del proceso de producción, los cuales incluyen:

1. Organización del trabajo.

Los elementos que la caracterizan son:

- La división social del trabajo, es decir, la separación o integración de las tareas de concepción y ejecución del trabajo.
- La división técnica del trabajo, la cual indica el grado de división de las tareas.

La organización del trabajo se relaciona estrechamente con las dimensiones cognitivas de los trabajadores, dando lugar a la carga mental.

2. El contenido del trabajo.

Según Neffa, los factores más importantes de este concepto son:

- La descripción del puesto.
- Las calificaciones profesionales requeridas por el puesto para que se lleve a cabo la tarea prescripta.

- El grado en el cual el trabajador utiliza sus calificaciones profesionales para desempeñarse en su puesto.
- El grado de responsabilidad asignado al trabajador.
- El carácter individual o colectivo del puesto de trabajo.
- El grado de autonomía, interdependencia o subordinación del puesto respecto de los demás.
- Las posibilidades de promoción profesional.

3. Duración y configuración del puesto de trabajo.

4. Los sistemas de remuneración.

5. La ergonomía.

La ergonomía ayuda a armonizar las cosas que interactúan con las personas en función de sus necesidades, capacidades y limitaciones.

6. Transferencias tecnológicas.

7. Modo de gestión de la fuerza de trabajo.

8. Los servicios sociales y asistenciales (de la empresa y/o de las organizaciones sindicales) para bienestar de los trabajadores y de sus familias.

9. La posibilidad de participación de los trabajadores.

El ejercicio del derecho a participar implica el reconocimiento de la dimensión subjetiva de las CyMAT, así como de los conocimientos, experiencia, aptitudes y saberes productivos de los trabajadores.

En el medio ambiente de trabajo se encuentran los riesgos, los cuales pueden clasificarse según su naturaleza:

- Riesgos o contaminantes físicos del medio ambiente de trabajo.
- Riesgos o contaminantes químicos del medio ambiente de trabajo.
- Riesgos o contaminantes biológicos del medio ambiente de trabajo.
- Factores tecnológicos y de seguridad.
- Riesgos provenientes de catástrofes naturales y desequilibrios ecológicos.

En síntesis, las condiciones y medio ambiente de trabajo (CyMAT) están constituidas por los factores sociotécnicos y organizacionales del proceso de producción (condiciones de trabajo), y por los factores de riesgo del medio ambiente de trabajo (Neffa, 2002).

Las CyMAT repercuten sobre el bienestar de las personas, ya sea positiva o negativamente. La OIT estima que cada año mueren 2.34 millones de trabajadores por accidentes o enfermedades relacionadas con el trabajo (OIT, 2013). Sin embargo, es importante recordar que lo que causa el daño no es el trabajo en sí mismo, sino las CyMAT inadecuadas. De hecho, el lugar de trabajo se reconoce como un entorno prioritario para la promoción de salud, y esto puede lograrse a través de una adecuada gestión de la seguridad y la salud en el trabajo.

6.3. Caracterización del trabajo de oficina

En este apartado se describen las condiciones y medio ambiente de trabajo propios del trabajo de oficina, haciendo hincapié en los riesgos presentes y en su prevención.

6.3.1. Riesgos

Los principales riesgos físicos asociados al trabajo en oficinas están directamente relacionados con las posturas y movimientos realizados en el uso de las computadoras. Por un lado, el permanecer continuamente sentado implica una postura estática que, además de afectar a la circulación sanguínea, puede conllevar fatiga y problemas musculoesqueléticos.

Además, una inadecuada configuración del puesto de trabajo, así como los hábitos posturales incorrectos adoptados por el trabajador, supondrán posiciones forzadas de cuello, brazos o espalda, que también pueden derivar en alteraciones sobre la salud (MC Mutual, 2008).

6.3.2. Medidas Preventivas

Los elementos que componen el puesto de trabajo deben cumplir una serie de requisitos ergonómicos que se presentan a continuación:

- SUPERFICIE DE TRABAJO:

La superficie de trabajo debe tener unas dimensiones adecuadas para que la persona que trabaje en ella pueda alcanzar todos los elementos necesarios sin necesidad de adoptar posturas forzadas (MC Mutual, 2008).

- SILLA DE TRABAJO:

Una silla ergonómica debe presentar las siguientes características:

- El asiento debe ser ajustable en altura. Este ajuste debe permitir al usuario apoyar los brazos sobre la mesa, manteniendo los codos con un ángulo de 90° y las muñecas alineadas con el antebrazo, sobre el teclado.
- La silla debe ser giratoria, con cinco puntos de apoyo y ruedas que permitan un fácil desplazamiento.
- La silla debe poseer un apoyo lumbar.
- Los apoyabrazos se recomiendan sólo en aquellos casos en que no interfieran en los movimientos necesarios para el correcto desarrollo de la tarea.

- EL REPOSAPIÉS

Cuando la altura de la superficie de trabajo no sea regulable, se puede requerir elevar la altura del asiento para trabajar en forma adecuada. Esta situación puede generar que se despeguen los pies del suelo, lo que causaría compresión en la parte posterior de los muslos y, eventualmente, el abandono del apoyo de la espalda. El uso de un reposapiés permitiría prevenir este problema (Asociación Chilena de Seguridad).

- EL TECLADO

La colocación y la utilización del teclado es un factor altamente influyente en la postura que se adopta durante el trabajo. Es recomendable que la posición del teclado permita a la persona mantener los brazos doblados, formando con el codo un ángulo de 90°, con las muñecas alineadas respecto del antebrazo, la espalda recta y los hombros en postura relajada.

- EL RATÓN

Para utilizar el ratón se deben tener en cuenta las mismas consideraciones que con el uso del teclado: al tener la mano sobre el ratón se debe mantener la muñeca recta

y el codo debe formar un ángulo recto. Además, se recomienda la utilización de un apoya muñeca.

- PANTALLA

La pantalla debe colocarse a una altura que haga coincidir el borde superior de la misma con la altura de los ojos y debe inclinarse ligeramente llevando el borde superior hacia atrás. De esta manera, se evitan molestias de cuello y hombros.

- PAUSAS

Desde el punto de vista preventivo, siempre que la naturaleza de las tareas lo permita, pueden organizarse las actividades de manera que los trabajadores tengan un margen de autonomía suficiente para poder seguir su propio ritmo de trabajo y hacer pequeñas pausas discrecionales para prevenir la fatiga física, visual y mental. Estas modalidades de trabajo pueden considerarse satisfactorias desde el punto de vista de la prevención del riesgo de fatiga (INSHT, 2006).

Otra forma de prevenir la fatiga y el cansancio provocado por el trabajo es establecer pausas planificadas denominadas pausas activas. Estas consisten en un conjunto de ejercicios físicos de corta duración (15 a 20 minutos) realizados en el puesto de trabajo que, desempeñados de forma preventiva y terapéutica, no producen desgaste físico.

En resumen, para que una persona trabaje cómodamente y minimizando los riesgos del trabajo de oficina, se debe disponer de un mobiliario adecuado, así como también se le debe enseñar al usuario a efectuar un ajuste ergonómico apropiado. Por último, se deben realizar pausas regularmente para prevenir la fatiga.

6.4. Gestión de la Seguridad y la Salud en el Trabajo (SST)

En la actualidad se reconoce que los problemas de salud relacionados con el trabajo siempre son susceptibles de prevención, ya que sus factores determinantes se encuentran en las condiciones de trabajo. Según Neffa (2002), este enfoque (al que llama *renovador*) es el resultado de una evolución histórica, caracterizada por los siguientes factores:

En primer lugar, se encuentra la toma de conciencia que ha operado entre empresarios y trabajadores acerca del valor que tienen la vida y la salud de los

trabajadores, y cómo influyen sobre ellas las condiciones y medio ambiente de trabajo. Por un lado, cada vez más empresarios reconocen que las CyMAT deficientes generan ausentismo, rotación, baja productividad y producción de baja calidad. Por el otro, se reconoce el rol que han tenido los sindicatos al canalizar los reclamos de los trabajadores.

En segundo lugar, debe mencionarse la transformación de la lucha social que incluyó entre sus reclamos la preocupación acerca de los factores que conforman las CyMAT. Por último, se encuentran las investigaciones científicas que permitieron demostrar las falencias del enfoque tradicional acerca las personas en situación de trabajo.

El enfoque tradicional se caracteriza, entre otras cosas, por considerar el riesgo como algo propio del trabajo, como algo inevitable. Bajo esta perspectiva, como el daño no puede prevenirse, se propone una “reparación” del mismo mediante una indemnización monetaria, lo cual es considerado como una forma de mercantilización de la salud. En cambio, el enfoque renovador postula que la prevención siempre es posible y debe priorizarse, ya que la pérdida de salud no es susceptible de “reparación” ni tiene un equivalente en dinero (Neffa, 2002).

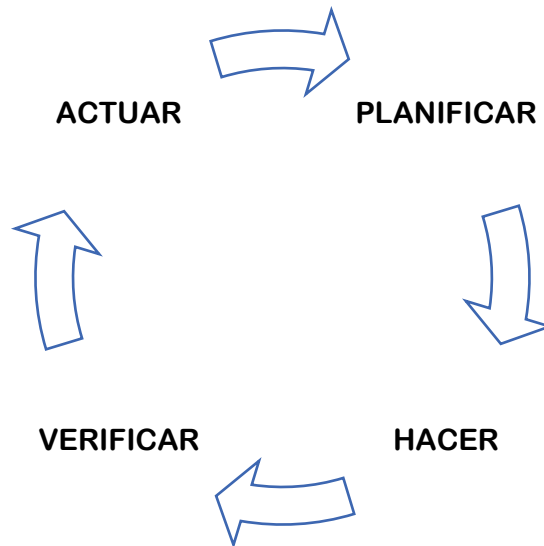
En este marco, se desarrollaron numerosos Sistemas de Gestión de la Seguridad y la Salud en el Trabajo (SG-SST), cuyo objetivo es lograr la mejora continua de las CyMAT para así prevenir accidentes y enfermedades laborales. Los sistemas más modernos también buscan promover un entorno laboral saludable, que tenga un impacto positivo sobre la vida de las personas.

Un sistema de gestión es un método lógico y por pasos para decidir aquello que debe hacerse y el mejor modo de hacerlo, supervisar los progresos realizados con respecto a las metas establecidas, evaluar la eficacia de las medidas adoptadas e identificar ámbitos que deben mejorarse (OIT, 2011). Como puede observarse, este concepto contiene implícitamente el principio de mejora continua del ciclo de Deming: *planificar – hacer – verificar – actuar*.

Según la OIT (2001), para la Seguridad y Salud en el Trabajo (SST), *planificar* conlleva establecer una política de SST, elaborar planes que incluyan la asignación de recursos, la facilitación de competencias profesionales y la organización del sistema, la identificación de los peligros y la evaluación de los riesgos. La fase *hacer* implica poner en práctica el programa de SST. La fase *verificar* se centra en evaluar

los resultados tanto activos como reactivos del programa. Por último, la fase *actuar* cierra el ciclo con un examen del sistema en el contexto de la mejora continua y la preparación del sistema para el próximo ciclo.

Figura 5. Ciclo de Deming



Fuente: Elaboración propia

El ciclo de Deming ha servido como referencia para el desarrollo de varios SG-SST. A continuación, se desarrollan algunos de los más reconocidos de acuerdo con la OMS (2010).

6.4.1. Trabajos en Salud y Seguridad Ocupacional (SSO)

El Centro Canadiense para la Salud y Seguridad Ocupacionales (CCOHS) se creó en el año 1978, mediante una ley que se votó por unanimidad en el Parlamento Canadiense. El CCOHS promueve el bienestar integral -físico, psicosocial y mental- de los trabajadores canadienses al proveer información, entrenamiento, educación, sistemas de gestión y soluciones que apoyan la salud, la seguridad y los programas de bienestar.

El programa *Trabajos en SSO*, creado por el CCOHS, es un sistema de gestión de salud y seguridad ocupacional al cual pueden suscribirse las empresas y recibir servicios de gestión. El primer paso del programa es *dirigir*. Esto incluye conseguir el compromiso directivo, asegurar la participación de los trabajadores, y formalizar el desarrollo de directrices en salud y seguridad ocupacional.

Los otros pasos son los mismos que el modelo original de Deming (planear – hacer – evaluar – actuar), pero están reforzados considerablemente para proporcionar más orientación sobre las actividades a realizar en cada paso.

6.4.2. Lineamientos de la Oficina Regional de la OMS para el Pacífico Oeste

En el año 1999, la Oficina Regional de la OMS para el Pacífico Oeste desarrolló un modelo que consiste en ocho pasos:

1. Asegurar el soporte directivo
2. Establecer un equipo coordinador
3. Conducir la evaluación de necesidades
4. Priorizar necesidades
5. Desarrollar un Plan de Acción
6. Implementar el Plan
7. Evaluar el proceso y los resultados
8. Revisar y actualizar el programa

Los cinco primeros son actividades que podrían incluirse en la sección de *planear* en el modelo de Deming, enfatizando la importancia de este primer paso.

Al igual que en el ejemplo del CCOHS, se enfatiza la importancia de ganar el compromiso de las partes interesadas. Esto sugiere el establecimiento de un equipo coordinador o un comité para compartir el trabajo.

La primera actividad del comité es hacer una detección de necesidades apropiada, seguida del establecimiento de prioridades y la formalización de un plan de acción. Estas acciones luego son implementadas, evaluadas y revisadas.

6.4.3. Directrices relativas a los SG-SST

En el año 2001, la OIT publicó las *Directrices relativas a los sistemas de gestión de la seguridad y la salud en el trabajo*, en las que se presenta un proceso de cinco pasos para la creación de un SG-SST:

1. Política de SST

Debe contener, como mínimo: la protección de la salud de las personas mediante la prevención, el cumplimiento de lo reglamentado, la garantía de que se consulta a los trabajadores y se los incentiva a participar del sistema de SST, y el principio de mejora continua.

2. Organización

Incluye la asignación de responsabilidades y la obligación de rendir cuentas, la determinación de los requisitos de competencia y formación, la documentación del sistema de gestión de la seguridad y salud en el trabajo, y, por último, la comunicación. Este paso construye la infraestructura necesaria para que la seguridad y salud en el trabajo se gestione adecuadamente.

3. Planeación e implementación

Comprende el examen inicial (que servirá de base para el establecimiento del sistema), la definición de objetivos medibles en materia de seguridad y salud en el trabajo, y la prevención de los peligros.

4. Evaluación

Este paso contiene la supervisión y medición de los resultados, la investigación de las enfermedades y accidentes relacionados al trabajo, la realización de auditorías del sistema (ya sean internas o externas), y el examen realizado por la dirección.

5. Acciones para mejorar

Deben adoptarse medidas correctivas y preventivas basadas en los resultados de la supervisión, de las auditorías, y de los exámenes realizados por la dirección. También deben adoptarse disposiciones para la mejora continua.

6.4.4. OHSAS 18001

OHSAS 18001 es una norma internacionalmente reconocida para implementar sistemas de gestión de la seguridad y salud en el trabajo⁶. Fue desarrollada por una selección de organizaciones comerciales líderes, asociaciones desarrolladoras de

⁶ OHSAS es un anagrama en inglés que significa: *Occupational Health and Safety Management System*. En español: Sistema de Gestión de Seguridad y Salud Ocupacional.

estándares y asociaciones certificadoras como respuesta a la fragmentación y a la falta de homogeneidad de los diferentes estándares presentes hasta el momento.

El estándar es compatible con las normas ISO 9001 (calidad) e ISO 14001 (gestión medioambiental), es por eso por lo que se ha consolidado como el más utilizado a nivel internacional.

Es un sistema flexible que fue diseñado para aplicarse a todos los tipos y tamaños de organizaciones, así como para ajustarse a diversas condiciones sociales y culturales. Su objetivo es ayudar a las empresas a mejorar de forma continua la seguridad y la salud en el trabajo que ofrecen a sus empleados.

La base de la norma, como ya se ha mencionado, es el ciclo de mejora continua:

Figura 6. Modelo de sistema de gestión de la SST para el estándar OHSAS



Fuente: NTP 898

Como puede observarse, al basarse en el ciclo de mejora continua, este estándar tiene una estructura similar a las directrices de gestión propuestas por la OIT. Sin embargo, a diferencia de las directrices de gestión de la OIT, OHSAS 18001 es un estándar certificable.

A continuación, se detallan los requisitos y aspectos clave a considerar para la implementación de un sistema de gestión en conformidad con el estándar OHSAS 18001 (INSHT, 2011):

1. Política de SST

La alta gerencia debe definir y autorizar la política de SST, asegurándose de que la misma sea apropiada a la naturaleza y magnitud de los riesgos.

También debe incluir la prevención de daños, el principio de mejora continua y el cumplimiento de lo reglamentado.

Por último, la política debe ser comunicada a todos los trabajadores y debe revisarse periódicamente.

2. Planificación

En primer lugar, se debe disponer de herramientas para la identificación continua de peligros, la evaluación de riesgos, y la determinación de controles.

Respecto de los requisitos legales, deben establecerse procedimientos para identificarlos, manteniendo tal información actualizada y comunicando la información pertinente a los trabajadores.

Sobre los objetivos y programas de SST, los objetivos han de estar documentados, ser medibles y deben implicar a toda la organización. Se busca que superen el cumplimiento de lo reglamentado. Los programas han de permitir alcanzar los objetivos, mediante el establecimiento de actividades, responsables y plazos. También es importante llevar adelante programas de concientización para todo el personal.

3. Implementación y operación

El compromiso de los directivos es un requisito para el funcionamiento del sistema. Bajo esta norma, los directivos son los responsables de asegurar la disponibilidad de recursos, definir funciones y responsabilidades, y velar por la implementación del sistema (para el último punto se debe designar a un directivo en particular).

Además de definir funciones y responsabilidades, la dirección debe establecer los requisitos de competencia en materia de SST y asegurarse de que todo el personal esté capacitado antes de desempeñar las tareas. Cuando se implementen capacitaciones, sus resultados deben evaluarse y registrarse.

Se puede observar que los directivos tienen un rol importante en la implementación de un sistema de gestión de SST; sin embargo, la gestión de la SST no debe quedar exclusivamente en manos de los directivos, sino que es fundamental involucrar activamente a los trabajadores. Para ello, la norma OHSAS 18001 establece que la organización debe implementar procedimientos documentados para la comunicación interna, para la participación de los trabajadores y para la consulta ante cambios.

La norma establece que la documentación relativa al sistema de gestión debe ser la mínima estrictamente necesaria, mantenerse actualizada y ser suficiente para asegurar que el sistema se entiende adecuadamente y se opera eficazmente.

La documentación mínima exigida por la norma incluye: política y objetivos de SST, descripción del alcance del sistema, descripción de los elementos principales del sistema y su interacción, los documentos y registros requeridos por la legislación, y por la propia norma OHSAS 18001.

Cabe destacar que la norma exige la documentación de todos los procedimientos con el fin de asegurar la eficacia del sistema, sin embargo, en la práctica esto ha llevado a una excesiva dependencia de procedimientos documentados, dando lugar a una burocratización que no es necesaria ni hace al sistema más productivo (BSI, 2018).

Un requisito elemental para la aplicación de esta norma es la implementación de controles. Cuando se realicen operaciones y actividades riesgosas, se deben implementar: controles operacionales, controles de bienes, equipamientos y servicios, controles relacionados con contratistas y visitantes, procedimientos documentados y criterios operativos cuando sea necesario para evitar desviaciones de la política y de los objetivos.

Por último, la organización debe identificar situaciones potenciales de emergencia y prever cómo responder ante ellas. Cuando sea posible, deben realizarse pruebas periódicas del procedimiento de actuación, para así poder realizar los ajustes pertinentes.

4. Verificación

La verificación implica llevar adelante 5 procesos, para los cuales se deben establecer los procedimientos correspondientes. Estos procesos son:

4.1. Medición y seguimiento del desempeño

Una organización debería tener un enfoque sistemático para la medición de su desempeño en materia de SST. El procedimiento debe estar documentado e incluir: el seguimiento del grado de cumplimiento de objetivos y eficacia de los controles, las medidas proactivas y reactivas para el seguimiento de la conformidad con los programas, controles y criterios operacionales, y los registros para el posterior análisis.

4.2. Investigación de incidentes

La organización debe implementar un procedimiento para investigar los incidentes y actuar en consecuencia, aprovechando las oportunidades de mejora.

4.3. No conformidad, acción correctiva y acción preventiva

Respecto de las no conformidades, que son el no cumplimiento de uno de los requisitos que contiene OHSAS 18001 o cualquiera que pueda impactar en la Seguridad y Salud de los Trabajadores, la organización debe establecer un procedimiento para identificarlas, hacer correcciones y tomar acciones preventivas.

4.4. Control de los registros

Los registros deben mantenerse para demostrar que la organización está haciendo funcionar su sistema de gestión de la SST de manera eficaz. Se deben establecer herramientas para la identificación, el almacenamiento, la protección, y la recuperación de los registros. También se debe determinar su tiempo de retención y su lugar de disposición.

4.5. Auditoría interna

Debería establecerse un programa de auditoría interna del sistema de gestión de SST para revisar la conformidad del sistema de gestión de la SST de la organización con OHSAS 18001. Las auditorías deberían llevarse a cabo por personal competente que

asegure la objetividad e imparcialidad en el proceso, proporcionando información a la dirección sobre sus resultados.

5. Revisión por la dirección

La alta dirección debe revisar el sistema de gestión de la SST de la organización para asegurarse de su conveniencia, adecuación y eficacia. Las revisiones deben incluir la evaluación de las oportunidades de mejora y la necesidad de efectuar cambios en el sistema de gestión de la SST, incluyendo la política y los objetivos de SST. Se deben mantener los registros de las revisiones por la dirección.

Si bien esta norma logró el reconocimiento internacional como una herramienta flexible para la gestión de la SST, la misma no se adecúa a lo que se exige actualmente de las organizaciones. Es por eso por lo que este estándar fue revisado, y será reemplazado por la norma ISO 45001, publicada el 12 de marzo de 2018. Las organizaciones que certifiquen normas OHSAS 18001 tienen hasta el año 2021 para realizar la transición.

6.4.5. ISO 45001

La norma ISO 45001 está destinada no solo a ofrecer un marco para los sistemas de gestión de salud y seguridad laboral (SG de SSL), sino también a la prevención explícita de problemas de salud laborales, y a proporcionar lugares de trabajo seguros y saludables. En esto se diferencia de la norma OHSAS 18001, cuyo objetivo es respaldar y fomentar las buenas prácticas en materia de SSL y que ofrecía a las organizaciones los «elementos» de un sistema de gestión de SSL eficiente (BSI, 2018).

A continuación, se presentan las principales características de la norma y se destacan sus diferencias respecto de OHSAS 18001:

ISO 45001 introduce una cláusula denominada “Contexto de la organización”, que busca alinear la gestión de la SST con dirección estratégica de la organización, colocándola en el núcleo de las funciones de la empresa, en lugar de tratarla como una disciplina independiente.

En el marco de esta cláusula, la organización tiene que determinar los factores internos y externos que podrían afectar a su capacidad de conseguir los resultados esperados de su SG de SST. Los factores externos están relacionados al entorno de

la organización, como por ejemplo la inestabilidad socioeconómica, mientras que los factores internos pueden incluir reestructuraciones, adquisiciones, nuevos procesos productivos, entre otros.

Esto tiene un correlato en la planificación, particularmente en la evaluación de riesgos y oportunidades, ya que ahora deben considerarse los riesgos de SST y también los riesgos del sistema de SST, relacionados con la gestión empresarial, como por ejemplo picos en el flujo de trabajo, reestructuraciones, cambios en la economía, etc. También se hace hincapié en identificar los peligros relativos a la salud mental como la carga de trabajo, el acoso y el liderazgo y la cultura de la organización.

Por otro lado, se encuentran las oportunidades de SST y las oportunidades del sistema de gestión de SST. Por ejemplo, la adaptación del trabajo a los trabajadores y la aplicación de nuevas normas, respectivamente.

Además, la organización tiene que determinar las necesidades y expectativas de las partes interesadas con respecto al SG de SST. Esto significa que el sistema no puede funcionar de forma aislada, sino que se deben tener en cuenta a las personas que están interesadas en los resultados del SG de SSL: trabajadores, accionistas, autoridades jurídicas, contratistas, etc.

Otra modificación importante es que en OHSAS 18001, la alta dirección era la responsable de la SST y tenía que designar a un miembro del equipo de dirección con una responsabilidad específica de la SSL. En cambio, en ISO 45001 la alta dirección es responsable de la prevención de lesiones y enfermedades laborales además de proporcionar lugares de trabajo seguros y saludables. Esto exige que la alta dirección se tenga que implicar personalmente a fin de crear, dirigir y fomentar una cultura que respalde la SST.

También se mejoró significativamente la consulta y participación de los trabajadores con respecto a OHSAS 18001, ya que en ISO 45001 las consultas implican recabar opiniones antes de tomar una decisión, mientras que la participación es la implicación en la toma de decisiones, que debe incluir a trabajadores no directivos. En OHSAS 18001, las consultas se limitaban a la identificación de peligros ante cambios.

Ahora se exige a la organización que ofrezca los mecanismos, plazos, formación y recursos de la consulta y la participación de los trabajadores. Esto implica eliminar los obstáculos o barreras como el idioma, el alfabetismo o el temor a las represalias.

Figura 7. Comparación de Sistemas de Mejora Continua en la Gestión de la Seguridad y la Salud en el Trabajo

Deming (PDCA)	CCOHS (Trabajos en SSO)	Lineamientos de la Región del Pacífico Oeste de la OMS	OHSAS 18001	ILO (Gestión de SSO)
Planear	Dirigir: Voluntad para gestionar, Participación de los trabajadores, políticas de S y SO	Asegurar el apoyo de los directivos	Estrategia de SySO	Estrategia
		Establecer un equipo coordinador		Organización
	Planear: Objetivos y metas de tipo legal y de salud en el espacio de trabajo, riesgos y accidentes	Realizar una detección de necesidades Priorizar las necesidades Desarrollar un plan de acción	Planear	Planeación e implementación
Hacer	Hacer: Prevenir y proteger, planes de emergencia, capacitación, comunicación, asegurar, hacer contrato, manejar el cambio, documentar y controlar verificaciones.	Implementar el plan de acción	Implementación y operación	
Evaluar	Evaluar: Medir y monitorear, investigar incidentes, auditar e inspeccionar, evaluar y corregir	Evaluar el proceso y los resultados	Acciones de evaluación y corrección	Evaluación
Actuar	Actuar: revisar, mejorar	Revisar y actualizar el programa	Revisión de la gestión	Acciones para mejorar

Fuente: Entornos Laborales Saludables. Fundamentos y Modelo de la OMS

6.4.6. Comunicación de la SST

Los esfuerzos que se hagan para ofrecer condiciones de trabajo adecuadas deben tener un correlato en el comportamiento de los colaboradores, quienes deben asumir su cuota de responsabilidad en el cuidado de su salud y bienestar.

En este punto la comunicación de la SST tiene una importancia estratégica: es fundamental para concientizar y generar un cambio de hábitos. Este tipo de comunicación tiene sus características propias. Las siguientes son algunas consideraciones que deben tenerse en cuenta para su abordaje (Foment del Treball, 2014).

Uno de los desafíos más importantes de la comunicación es lograr que las personas cambien una actitud y adopten un comportamiento nuevo, ya que el hábito supone una resistencia al cambio. Para vencer esta resistencia, hay que involucrar a las personas.

Cuando se involucra a las personas, se reconoce su capacidad y derecho a intervenir en todo aquello que afecta a su propia seguridad y salud en el trabajo. También se optimizan recursos, porque se aprovecha su conocimiento directo sobre los riesgos de cada puesto de trabajo, y así se consiguen mejores soluciones.

Por otro lado, la participación favorece su apoyo a medidas que pueden ser difíciles de aceptar cuando son impuestas. Simultáneamente, se crea un sentimiento de comunidad y se cultiva una cultura preventiva.

La participación también sirve para conocer en profundidad a los destinatarios de la comunicación. Conocer sus posibles motivaciones para adoptar un determinado comportamiento resulta básico para que el mensaje sea efectivo y produzca los resultados deseados.

Otras cualidades que determinan la efectividad de un mensaje son:

- **Simplicidad:** priorizar la información transmitiendo un mensaje claro ayuda a comprender su contenido. A mayor cantidad de información, mayor es el riesgo de saturación.
- **Presentación:** al promocionar el mensaje en diferentes medios debe mantenerse un formato homogéneo; es decir: utilizar los mismos colores, tipografía, idioma, y diseño. Esto facilita su identificación y comprensión.

- Consistencia: se debe promocionar siempre un mismo mensaje y asegurarse de que todos los departamentos de la empresa se rigen por él, sin interferir unos con otros con informaciones o conductas contradictorias.

Luego de haber definido el mensaje, hay que definir qué medios se utilizarán para que este llegue a toda la plantilla. En esta instancia, hay que intentar aprovechar los recursos ya existentes en la empresa.

Entre los medios más utilizados como soporte comunicativo para la seguridad y salud se encuentran:

Cartelería:

La cartelería excede el objetivo puramente informativo de la señalización y se introduce en el campo de la creatividad, abre las opciones de crear contenidos que pueden educar, entretener y, finalmente, convencer.

Video:

En la era de las redes sociales, el vídeo se ha convertido en la herramienta de mayor éxito para la difusión de contenidos. Los videos corporativos se suelen utilizar como un medio de formación bajo la forma de tutoriales, en los cuales se presenta:

- Dónde está el riesgo: se definen los riesgos potenciales y dónde están presentes, al realizar la actividad, en el entorno donde se desarrolla, en la presencia de elementos tóxicos, en el estrés físico o mental, etc.
- Descripción de las medidas de prevención: si existe un riesgo, la empresa debe tener previstas medidas para minimizarlo.

Intranet:

La intranet es una herramienta en la que los trabajadores pueden realizar gestiones de carácter interno, pero también puede ser un buen medio de difusión de información.

Se puede optar por sólo colgar información, pero también hay otras opciones más interactivas, como permitir que los trabajadores hagan consultas, ya sean privadas o a través de conversaciones temáticas abiertas a todos los empleados.

E-mail marketing:

Email marketing es la elaboración y envío por correo electrónico de notas de prensa y comunicados. Es un medio de promoción preciso que permite conocer el efecto de la comunicación sobre cada uno de los destinatarios.

Las herramientas mencionadas en este apartado tienen un gran potencial por su alcance y flexibilidad, además, son económicas ya que en la mayoría de los casos se trata del uso de recursos ya disponibles en las organizaciones.

7. Caso YPF

7.1. Caracterización de la empresa

YPF S.A. es una compañía argentina, con más de 95 años de historia y posición de liderazgo en toda la cadena de valor de petróleo y gas en el país (producción, refinación, petroquímica y venta de combustibles). Es la empresa líder en la producción de recursos no convencionales de Latinoamérica.

Visión

Empresa integral de energía, rentable y competitiva, que genere energía asequible y sostenible con foco en los clientes y lidere la transición energética en la Argentina.

Valores

Los Valores Éticos Corporativos constituyen la referencia que debe inspirar la conducta de los directores, y del personal y están recogidos en el Código de Ética y Conducta, que se hace extensivo a contratistas, proveedores y socios de negocios. Estos valores son: integridad, transparencia, responsabilidad, seguridad, derechos humanos, equidad de género y sustentabilidad.

Actividades

YPF lidera en el país las actividades de exploración, desarrollo y producción de petróleo crudo, gas natural y GLP (Gas Licuado de Petróleo). En el segmento de *Downstream*, donde también es el operador más importante del mercado, cuenta con

actividades de refinación, comercialización, transporte y distribución de petróleo, así como de producción de una amplia gama de productos derivados del petróleo, productos petroquímicos, GLP y biocombustibles.

El segmento de Gas y Energía comprende las actividades relativas a la comercialización de gas natural, la operación comercial y técnica de las terminales de regasificación de GNL (Gas Natural Licuado), la distribución de gas natural, la generación de energía eléctrica y la operación de proyectos de energías renovables.

Su sede central se encuentra en la Ciudad de Buenos Aires, pero también cuenta con una sede administrativa ubicada en la ciudad de Neuquén, para la cual se propone el programa de pausas activas.

Esta se encuentra vinculada a las operaciones de extracción de hidrocarburos que se llevan adelante en la región; lo cual le da a la sede una importancia estratégica, ya que, a diferencia de la sede ubicada en Buenos Aires, su ubicación permite un acercamiento de la administración a la operación.

En la provincia de Neuquén trabajan un total de 3.026 empleados, que representan un 15% del total. Todos los empleados incluidos en el relevamiento trabajan a tiempo completo. Cabe aclarar que la mayoría se encuentran distribuidos entre las ciudades de Neuquén, Añelo y Plaza Huincul. Esta medición se hizo en el año 2018, y es el último dato disponible.

Tabla 3: Distribución del personal por contrato laboral, región y género (2018)

Distribución del personal por contrato laboral, región y género (2018)	Contrato fijo			Contrato temporal			Total
	Mujer	Hombre	Total	Mujer	Hombre	Total	
Buenos Aires	1.618	4.397	6.015	18	774	792	6.807
Ciudad Autónoma de Buenos Aires	1.125	1.998	3.123	4	7	11	3.134
Chubut	183	796	979	0	30	30	1.009
Córdoba	134	296	430	4	69	73	503
Mendoza	189	2.219	2.408	1	215	216	2.624
Neuquén	396	2.392	2.788	7	231	238	3.026
Santa Cruz	118	1.079	1.197	0	46	46	1.243
Tierra del Fuego	18	167	185	1	169	170	355
Resto del país	526	1.392	1.918	0	0	0	1.918
San Pablo – Brasil	20	61	81	0	2	2	83
Total	4.327	14.797	19.124	35	1.543	1.578	20.702

Fuente: Reporte de sustentabilidad 2018

Respecto de las edades de los trabajadores, el 65% se encuentra entre los 30 y los 50 años, mientras que un 19% de ellos es menor de 30 años, y el 16% restante es mayor de 50 años. La medición se hizo en el año 2018, pero puede observarse que las variaciones entre períodos son mínimas o nulas, por lo tanto, se estima que la distribución se mantuvo estable durante el año 2019.

Tabla 4: Distribución del personal por rango etario

Distribución del personal por rango etario	2016	2017	2018
Menor de 30 años	26%	19%	19%
30 a 50 años	59%	65%	65%
Mayor de 50 años	15%	16%	16%

Fuente: Reporte de sustentabilidad 2018

A continuación, se presenta la distribución del personal por categoría laboral, género y edad. La tabla muestra las categorías en orden descendente, siendo “ejecutivo” el mayor rango y “personal de base dentro de convenio” el menor rango.

En esta tesina se diseñó el programa pensando en la categoría “analistas y coordinadores”, ya que son puestos netamente de oficina. Sin embargo, las pausas activas pueden aplicarse a cualquier puesto que implique trabajar en sedestación durante varias horas seguidas.

Tabla 5: Distribución del personal por categoría laboral, género y edad (2018)

Distribución del personal por categoría laboral, género y edad (2018)	Mujer		Hombre		Menor de 30 años		30 a 50 años		Mayor de 50 años	
Ejecutivos	9	9%	87	91%	0	0%	55	57%	41	43%
Gerentes	87	13%	578	87%	0	0%	377	57%	288	43%
Jefes	339	19%	1.454	81%	2	0%	1.327	74%	464	26%
Analistas y coordinadores	1.413	30%	3.248	70%	637	14%	3.479	75%	545	12%
Personal superior dentro de convenio	366	10%	3.153	90%	263	7%	2.516	72%	740	21%
Personal de base dentro de convenio	2.148	22%	7.821	78%	3.019	30%	6.086	61%	864	9%

Fuente: Reporte de sustentabilidad 2018

7.2. Sustentabilidad en YPF

Para desarrollar este apartado se utilizó como fuente de información el Reporte de Sustentabilidad de la empresa del año 2017.

La compañía vincula su agenda estratégica de sustentabilidad con los Objetivos de Desarrollo Sostenibles de las Naciones Unidas. Para YPF la sustentabilidad consiste en el desarrollo responsable de los recursos energéticos del país desde el plano económico, medioambiental y el social, creando valor para todos sus *stakeholders*.

Durante 2016 y 2017, fue parte de la Mesa Directiva de la Red Argentina del Pacto Global. El 22 de marzo de 2019, Miguel Gutiérrez, presidente de la compañía, fue designado como titular del Consejo Empresario Argentino para el Desarrollo Sostenible.

7.2.1. Contribución de YPF a la Agenda 2030 de las Naciones Unidas

YPF es miembro del Pacto Global en la Argentina y, como tal, adhiere a sus Principios. Además, la empresa cuenta con una política de sustentabilidad, actualizada por última vez en el año 2017.

Como empresa del sector energético, sus desafíos y su aporte más significativo están en aquellos ODS relacionados específicamente con la transición hacia economías bajas en carbono y una producción sostenible.

En este sentido, sus contribuciones se enfocan en:



La Sustentabilidad en el Modelo de Gestión

La sustentabilidad es entendida por YPF como una forma de llevar adelante el negocio que implica:

- Trabajo transparente y responsable en el plano económico, medioambiental y social.
- Rentabilidad y foco en crecimiento, con base en la innovación y las nuevas tecnologías.
- Generación de valor en el corto y largo plazo para accionistas, inversores, socios, clientes, empleados, proveedores, las comunidades donde opera y el país.

En el ámbito del *management*, la compañía cuenta con una Gerencia de Departamento de Sustentabilidad con reporte a la Vicepresidencia de Medio Ambiente, Salud y Seguridad (MASS), que se ocupa de formular y ejecutar las estrategias y planes de sustentabilidad transversal en la compañía, e informa en forma periódica a la Vicepresidencia Ejecutiva de Operaciones y Transformación, y al

Comité del Directorio. Llevar adelante las metas de sustentabilidad de la compañía es una responsabilidad de cada una de las áreas de negocio y áreas transversales de MASS (Medio Ambiente, Salud y Seguridad), Recursos Humanos, Supply Chain, Gobierno Corporativo e Inversión Social.

7.2.2. Trabajo Decente en YPF

YPF, como miembro del Pacto Global, se compromete a desarrollar acciones concretas que contribuyan a la consecución de los ODS. Como se mencionó anteriormente, el ODS que más contribuciones obtuvo durante el año 2017 fue Trabajo Decente y Crecimiento Económico. A continuación, se exponen las contribuciones de la empresa a las metas de este objetivo.

- 2: Lograr niveles más elevados de productividad económica mediante la diversificación, la modernización tecnológica y la innovación.

YPF considera que la innovación y la tecnología son elementos fundamentales, tanto de su operación diaria, como de su proceso de transformación hacia una empresa energética integral y sostenible.

Es por esto por lo que en el año 2013 se creó Y-TEC, una empresa que combina la experiencia operativa de YPF, propietaria del 51% de la compañía, y el capital científico del CONICET, propietaria del 49% restante.

Actualmente, Y-TEC es la empresa argentina líder en generación y transferencia de soluciones tecnológicas para la industria energética.

- 4: Mejorar progresivamente, de aquí a 2030, la producción y el consumo eficientes de los recursos mundiales y procurar desvincular el crecimiento económico de la degradación del medio ambiente.

La empresa manifiesta estar comprometida con una economía de menores emisiones de carbono, a la que contribuirá mediante una producción más eficiente de petróleo, gas, combustibles y derivados, con menor intensidad de emisiones de gases de efecto invernadero (GEI), y mediante la generación de energía eléctrica con mayor participación de energías renovables.

- 5: De aquí a 2030, lograr el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todas las mujeres y los hombres, incluidos los jóvenes y las personas con discapacidad, así como la igualdad de remuneración por trabajo de igual valor.

En la empresa se promueve la diversidad, como valor que además de crear una fuerza laboral más representativa, contribuye a construir una empresa más exitosa y rentable. Los principios de igualdad de oportunidades y no discriminación son valores corporativos, presentes en su Código de Ética y Conducta.

Entre 2014 y 2017, la representación femenina en puestos de liderazgo aumentó, pasando de 10% a 12% los cargos ejecutivos y gerenciales ocupados por mujeres. A su vez, la incorporación de mujeres creció en un 50% entre los años 2016 y 2017.

En el año 2017, se creó un Comité de Diversidad, cuyo objetivo principal es garantizar la igualdad de oportunidades, sobre todo en materia de equidad de género.

La empresa también lleva adelante un Programa de Empleabilidad de Personas con Discapacidad, que se realiza junto con el Ministerio de Trabajo de la Nación, el cual consiste en una práctica profesionalizante que los participantes realizan durante diez meses, acompañados por un tutor de YPF, tras la cual cuentan con un perfil fortalecido para insertarse en el mercado formal de trabajo.

Respecto de la incorporación de jóvenes, la empresa realiza jornadas universitarias en distintas provincias del país, donde se presenta a la compañía, se difunden las oportunidades laborales y se fortalece su conocimiento de las expectativas y aspiraciones de los potenciales ingresantes.

La incorporación de jóvenes profesionales enriquece la diversidad generacional presente en la empresa, lo cual promueve el desarrollo de equipos de trabajo más creativos, al combinar la experiencia de los empleados de mayor antigüedad, con los nuevos paradigmas y valores de los jóvenes profesionales.

- 6: De aquí a 2020, reducir considerablemente la proporción de jóvenes que no están empleados y no cursan estudios ni reciben capacitación.

Fundación YPF

La Fundación YPF promueve la educación de calidad con foco en la energía en los distintos niveles educativos e impulsa el desarrollo sostenible de las comunidades donde está presente YPF.

La Fundación YPF tiene a su cargo el Programa de Becas de Grado, para carreras vinculadas al desarrollo energético y tecnológico de país. Los becarios, a su vez, son acompañados por mentores profesionales de YPF.

Formación Técnico- Profesional.

Con el fin de contribuir con la mejora de las habilidades para la empleabilidad de las personas, se brindan cursos de formación técnico profesional abiertos a la comunidad y enfocados en especialidades vinculadas a la industria energética, la actividad productiva regional y las energías renovables.

Estos cursos cuentan con certificación oficial del Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social de la Nación e incluyen de modo transversal capacitación en competencias básicas y alfabetización digital, salud y seguridad en el trabajo.

- [8: Proteger los derechos laborales y promover un entorno de trabajo seguro y sin riesgos para todos los trabajadores, incluidos los trabajadores migrantes, en particular las mujeres migrantes y las personas con empleos precarios.](#)

La empresa tiene como prioridad el cuidado de la Seguridad y la Salud de todas las personas que trabajan en sus operaciones, incluyendo proveedores y socios de negocio.

Su Sistema de Gestión (SG), basado en una cultura corporativa preventiva, se enmarca en la Política de Seguridad, Protección del Medio Ambiente y Preservación de la Salud, y se enfoca en la mitigación de los riesgos laborales, industriales y de procesos. También se cuenta con un Plan de Gestión de Seguridad, Medio Ambiente y Salud, el cual se revisa anualmente. Además, su SG está certificado de acuerdo con normas OHSAS 18001 (Seguridad) e ISO 14000 (Medio Ambiente), en los principales centros industriales de la compañía.

Programas de salud física y emocional

YPF promueve el trabajo seguro y saludable, mediante distintos programas de prevención relacionados directamente con los riesgos y las afecciones prevalentes:

- Programa de prevención del consumo de sustancias psicoactivas en el ámbito laboral.
- Programa de prevención cardiovascular.
- Programa de salud emocional.

Estos programas se encuentran presentes en todas las sedes, en las que cada año se realizan actividades vinculadas a los mismos, como charlas, controles, etc.

Como se menciona en el desarrollo de esta tesina, estos programas ayudan a disminuir el ausentismo, que en la provincia de Neuquén implicó un total de 6.063 días perdidos durante el año 2018.

Tabla 6: Cálculo de ausentismo por región y sexo (2018)

Cálculo de Índice de Ausentismo por región y sexo (2018)	Mujeres		Hombres	
	Días perdidos	Índice de Ausentismo (%)	Días perdidos	Índice de Ausentismo (%)
Total	40.237	3,79	58.660	2,00
Ciudad Autónoma de Buenos Aires	6.591	0,62	7.060	0,24
Chaco	154	0,01	191	0,01
Chubut	390	0,04	12	0,00
Córdoba	2.170	0,20	1.237	0,04
Corrientes	616	0,06	31	0,00
Entre Ríos	1.155	0,11	960	0,03
Formosa	182	0,02	56	0,00
Gran Buenos Aires	15.282	1,44	5.925	0,20
Mendoza	1.182	0,11	25.915	0,88
Neuquén	3.251	0,31	2.812	0,10
Provincia de Buenos Aires	4.336	0,41	1	0,00
Río Negro	368	0,03	160	0,01
Santa Fe	2.863	0,27	1.269	0,04
Jujuy	28	0,00	2.074	0,07
La Rioja	100	0,01	9.821	0,33
Misiones	680	0,06	390	0,01
Salta	73	0,01	129	0,00
San Juan	0	0,00	398	0,01
San Luis	386	0,04	0	0,00
Santa Cruz	81	0,01	155	0,01
Tierra del Fuego	0	0,00	0	0,00
Tucumán	317	0,03	64	0,00
La Pampa	32	0,00	0	0

Fuente: Reporte de sustentabilidad 2018

Entre las causas del ausentismo pueden citarse los días perdidos por enfermedades inculpables y psicopatologías.

Tabla 7: Ausencias debidas a enfermedades no vinculantes con la actividad

Ausencias debidas a enfermedades no vinculadas con la actividad	2016	2017	2018
Días perdidos	87.563	84.826	98.897
Índice de ausentismo - Mujeres	3,84%	4,28%	3,79%
Índice de ausentismo - Hombres	1,25%	1,41%	2,00%

Fuente: Reporte de sustentabilidad 2018

Tabla 8: Días perdidos por psicopatologías

	2015	2016	2017	2018
Salud Emocional - Días perdidos por psicopatologías	18.783	16.559	8.750	10.736

Fuente: Reporte de sustentabilidad 2018

Respecto de la protección de los derechos laborales, los empleados de YPF y de las empresas contratistas rigen sus labores en el marco de la legislación laboral vigente y las normas de los convenios colectivos de trabajo.

Se puede observar que las acciones para promover un entorno seguro y sin riesgos se enfocan en las operaciones, lo cual es lógico considerando que YPF es una empresa de energía y las operaciones son el corazón de su negocio.

Sin embargo, también es importante promover un entorno saludable en los puestos administrativos, ya que el trabajo administrativo conlleva riesgos que deben prevenirse. Por eso se sugiere la creación de programas específicos para la mejora de las condiciones de trabajo en puestos administrativos. En base a lo desarrollado a lo largo de este trabajo, se recomienda la creación de un programa de pausas activas.

8. Propuesta del programa de pausas activas

8.1. Fundamentación

Se propone la creación de un programa de pausas activas para los colaboradores administrativos ubicados en la ciudad de Neuquén, que tendrá como objetivo contribuir a la creación de un entorno laboral saludable a través de la prevención de los riesgos asociados al trabajo de oficina. El programa propuesto se basará en el Ciclo Deming de mejora continua analizado previamente.

De esta manera, se materializa el compromiso asumido por la empresa de crear permanentemente oportunidades de desarrollo del talento para sus colaboradores en un entorno sano, seguro y estimulante que permita la conciliación con su desarrollo humano integral (YPF, 2017).

Honrar este compromiso es una manera de contribuir al desarrollo sostenible a través de la responsabilidad social. Este programa se vincula al ODS 8: Trabajo Decente y Crecimiento Económico; en particular, a su meta número 8: proteger los derechos laborales y promover un entorno de trabajo seguro y sin riesgos para todos los trabajadores.

8.2. Diagnóstico

Previo al diseño de un programa de pausas activas debe realizarse un diagnóstico acerca de las necesidades y preferencias de los trabajadores destinatarios. Como se menciona en el desarrollo de este trabajo, este es clave para el éxito de un programa.

Para este diagnóstico, se procedió a realizar un grupo focal (ver anexo III), en el cual participaron seis integrantes del sector de *Administración de Uniones Transitorias*, compuesto por un total de 12 personas.

Tabla 9. Participantes del grupo focal

Sector: Administración de Uniones Transitorias					
Participante	Sexo	Edad	Puesto	Jornada Laboral	Profesión
A	Mujer	27	Analista	8 horas	Contadora Pública Nacional
B	Mujer	24	Analista	8 horas	Lic. En Administración
C	Mujer	22	Analista	8 horas	Estudiante de Tecnicatura en Administración
D	Mujer	25	Pasante	4 horas	Estudiante de Contador Público Nacional
E	Mujer	24	Pasante	4 horas	Estudiante de Contador Público Nacional
F	Mujer	24	Pasante	4 horas	Estudiante de Contador Público Nacional

Fuente: elaboración propia

A continuación, se presenta un resumen de la información obtenida con el grupo focal:

- La actividad física puede incorporarse a la vida diaria mediante actividades simples, como salir a caminar. Sin embargo, las presiones de tiempo pueden provocar que incluso esto sea difícil de lograr.

- El cansancio provocado por la rutina diaria hace que la persona, aun teniendo tiempo libre, prefiera usarlo para descansar en lugar de salir a hacer actividad física. Este es un problema común entre quienes trabajan y estudian.
- Las lesiones musculoesqueléticas derivadas del trabajo de oficina aparecen inclusive en personas muy jóvenes (menores a 30 años).
- Las trabajadoras participantes no han recibido capacitación sobre cómo prevenir los riesgos ergonómicos de su entorno laboral; sin embargo, les agradaría y les parece importante.
- A las participantes del grupo focal les gustaría hacer pausas activas, opinan que sería bueno para su salud tanto física como mental. Creen que ayudaría a fortalecer las relaciones interpersonales en los grupos, y a disminuir el estrés provocado por el trabajo.
- Les gustaría hacer pausas activas 1 o 2 veces al día, al final de la jornada (para prevenir que el estrés del trabajo se traslade al resto de su día), en grupo, y asistidas por un instructor.
- Para complementar las pausas activas, quisieran que el instructor también pueda aconsejarlas sobre el ajuste ergonómico del mobiliario con el que trabajan.
- Se detectó que el estilo de liderazgo y la cultura organizacional pueden operar como una barrera para la adopción de estas pausas.

También se realizó una entrevista a una referente de RR.HH. y a una trabajadora que suele realizar pausas activas por su cuenta.

Sobre la entrevista que se hizo a la jefa de RR. HH. (ver anexo I), se destaca que conoce la importancia que tiene promover un estilo de vida saludable en el trabajo, y cree que a los trabajadores se les debería ofrecer la posibilidad de hacer pausas activas.

Respecto de la entrevista a la empleada administrativa, hay 3 puntos a destacar:

1. El hábito de hacer actividad física en su tiempo libre la ayudó a ser consciente del problema que le suponía el sedentarismo en su puesto de trabajo.

2. Tuvo una actitud proactiva al aprender a hacer pausas activas por su cuenta y practicarlas con regularidad.

3. Coincide con las participantes del grupo focal: cree que la mejor modalidad para hacer pausas activas es la grupal, y, piensa que contar con la ayuda de instructores servirá para que el programa dé mejores resultados.

8.3. Planificación e Implementación

En este paso, se utilizará el diagnóstico como base para definir las características principales del programa. También se definen las actividades a desarrollar y el orden a seguir.

Es importante recalcar el aval al programa de la jefatura de RR.HH obtenido en la entrevista. Asimismo, se solicitará el apoyo de la alta gerencia visible por los empleados, y a través de todo el proceso de desarrollo, implementación y ejecución de un programa de salud laboral.

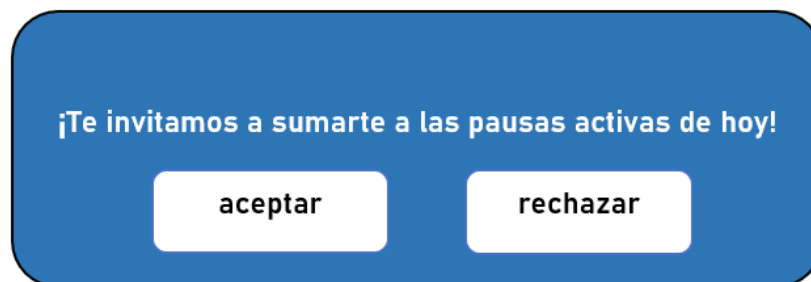
En primer lugar, se propone que las pausas activas sean grupales, ya que las participantes del grupo focal manifestaron que prefieren esta modalidad porque consideran que así pueden obtenerse beneficios propios de trabajar en grupo, como, por ejemplo: los compañeros se motivan entre sí para participar, se fortalecen los vínculos interpersonales, mejoran las dinámicas de trabajo en equipo, entre otros.

En segundo lugar, para llevar adelante las pausas activas se contratará un equipo de instructores especializados en la temática. Las participantes del grupo focal optaron por esta modalidad, frente a las alternativas como aplicaciones de computadoras o videos, porque sus puestos implican trabajar continuamente con una computadora, entonces prefieren que el momento de la pausa activa sea diferente al resto de su rutina.

La contratación de un equipo de profesionales también presenta la ventaja de que ellos pueden diseñar una pausa activa en función de las necesidades y posibilidades propias de cada sector o grupo de trabajadores. Esto es importante porque los espacios de trabajo y las características demográficas del personal no son uniformes, y, para lograr una mayor aceptación del programa, la propuesta debe adaptarse tanto como sea posible a las necesidades de cada segmento.

En tercer lugar, para que los instructores puedan planificar la pausa activa, los trabajadores que quieran participar deberán inscribirse mediante la aceptación de una invitación que aparecerá cada mañana en una ventana emergente, como la que se presenta a continuación, a modo ilustrativo:

Figura 8. Inscripción mediante ventana emergente



Fuente: elaboración propia

Se debe tener en cuenta que participar de las pausas activas será voluntario, por lo que hay que respetar a quienes decidan no participar. Sin embargo, como esta actividad se plantea para el cuidado de la salud, es recomendable que a quienes no quieran participar se los incentive a realizar actividad física regularmente. Esto puede hacerse mediante el copago de gimnasios, la formación de grupos de caminatas, equipos deportivos, etc.

En cuarto lugar, respecto de la frecuencia de las pausas activas, éstas se programarán dos veces al día (una a la mañana y otra a la tarde), los 5 días de la semana, atendiendo a lo propuesto por el grupo focal. Las pausas se realizarán en cada oficina, pero si este espacio fuera demasiado reducido, se utilizarán lugares comunes, como patios, comedores, etc.

Por último, el programa durará un año. Los primeros 6 meses, los instructores irán 2 veces por día, y los 6 meses restantes irán una vez al día, durante la mañana. A partir de entonces, en la tarde, los empleados deberán repetir por sí solos la pausa activa de la mañana.

Para esto, se establecerá un coordinador por sector. El coordinador será elegido por los trabajadores. Con esto se busca que los empleados desarrollen la iniciativa de adoptar hábitos saludables y los hagan parte de su cultura. Esto no sólo los hace

independientes, sino que también demuestra cómo los trabajadores pueden ser agentes de cambio de su entorno de trabajo.

8.4 Comunicación

Se realizará una campaña de comunicación acerca de la importancia de las pausas activas como una medida de prevención. La campaña comenzará de manera simultánea a la implementación del programa.

Como se menciona en el marco teórico, para que la comunicación sea efectiva, el mensaje debe ser consistente. Esto implica que no deben emitirse mensajes contradictorios, ya sea por acción u omisión (Foment del Treball, 2014); es decir: si se ha asumido un compromiso con el bienestar de los empleados, el mismo debe aparecer como una prioridad tanto en los comunicados de la empresa como en acciones concretas.

Por ese motivo, se debe comenzar por comprometer a todos jefes y gerentes con el programa, ya que, si ellos no asumen un compromiso con el bienestar de sus equipos, el mensaje que se quiere transmitir perderá credibilidad. Además, el compromiso de los trabajadores que ocupan jefaturas y gerencias es importante para que al programa se lo dote de los recursos necesarios y se motive al resto de los trabajadores a participar activamente.

La campaña constará de dos objetivos complementarios: informar y concientizar. Para informar, se dictarán talleres, dirigidos por ergonomos y profesores de educación física, acerca de los riesgos ergonómicos del trabajo de oficina y su prevención, haciendo hincapié en la importancia de realizar pausas activas.

Los talleres se dictarán en el auditorio de la empresa, en horario laboral. Cada taller tendrá un cupo máximo de 100 personas, de acuerdo con la capacidad del auditorio. Se prevé que se dictarán al menos 4 talleres, atendiendo a un total de 400 participantes. Para administrar la asistencia a los talleres, se abrirán inscripciones y se enviará una invitación a todos los empleados vía mail.

Se estima que 400 personas representan aproximadamente un 58% del total de analistas y coordinadores presentes en Neuquén. Esta estimación se realiza a partir de extrapolar los datos presentados por la empresa en su reporte de sustentabilidad del año 2018. El cálculo se realizó de la siguiente manera: se obtiene el porcentaje

de trabajadores presentes en la provincia de Neuquén y luego se aplica dicho porcentaje al total de analistas y coordinadores de la empresa.

$$\text{Analistas y coordinadores en Neuquén} = \frac{\text{Trabajadores de YPF en Neuquén}}{\text{Total de trabajadores de YPF}} \times \text{Total de analistas y coordinadores}$$

$$681 = \frac{3.026 \times 4.661}{20.702}$$

$$58\% = \frac{400}{681}$$

Como complemento al taller, se publicará en la intranet de la empresa un manual informativo con recomendaciones sobre cómo lograr un ajuste ergonómico del espacio de trabajo, para que los empleados puedan reforzar los conceptos aprendidos en el taller.

También se recomienda utilizar cartelera que sintetice los puntos más importantes a considerar al momento de ajustar el mobiliario de trabajo, como la que se presenta a modo ilustrativo en la figura 9. La misma debe ubicarse dentro de todas las oficinas.

Figura 9. La postura perfecta para el trabajo



Fuente: Acción Preferente

Por otro lado, para lograr una mayor concientización, se comunicarán los múltiples beneficios de realizar pausas activas. Para ello se utilizará cartelera ubicada en lugares comunes, tales como máquinas expendedoras, comedores, y pasillos.

8.5. Evaluación y Monitoreo

Como ya se estableció, el programa seguirá el principio de mejora continua del ciclo de Deming, por lo cual cada una de sus fases tendrá instancias de control.

Los talleres se evaluarán primero con una encuesta de satisfacción on-line (ver figura 10), pero, como lo que se busca es que las personas adopten una actitud proactiva hacia el cuidado de su salud en el trabajo, también se evaluará si luego del taller los empleados asistentes realizaron modificaciones en su entorno de trabajo a partir de lo aprendido en el mismo.

Figura 10. Encuesta de satisfacción on-line para el taller

Indique con un número del 1 al 5 su grado de acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones; donde 1 es totalmente en desacuerdo, 2 es en desacuerdo, 3 es ni de acuerdo ni en desacuerdo, 4 es de acuerdo y 5 es totalmente de acuerdo.

		1	2	3	4	5
a	Los contenidos desarrollados durante el taller me han resultado útiles y se han adaptado a mis expectativas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
b	Voy a poder aplicar los conocimientos adquiridos en mi espacio de trabajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
c	La tipología de la acción formativa (taller) ha sido adecuada para conseguir los objetivos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
d	La modalidad presencial ha favorecido el aprendizaje de los contenidos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
e	Los métodos didácticos empleados por el/la formador/a han sido adecuados para el correcto desarrollo del curso	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Fuente: Learning Legendario, 2017

Para la segunda evaluación del taller, se opta por realizar visitas a las oficinas de los participantes. El objetivo de las visitas es consultarles a los trabajadores si el taller les fue de utilidad para mejorar su entorno de trabajo y verificar cuáles han sido estas mejoras.

Para las visitas, se seleccionará una muestra del total de participantes. El armado de la muestra será responsabilidad de RR.HH., que deberá garantizar que la misma sea representativa de la población.

Una vez iniciado el programa, el primer indicador a considerar es qué porcentaje de los empleados decide participar de la pausa activa. Este indicador será diario, y se obtendrá a partir de las inscripciones en línea. Si al finalizar el primer bimestre, se obtiene un promedio de participación menor al 50%, se procederá a convocar a los

trabajadores para investigar las causas de la no participación y así poder realizar las intervenciones que sean necesarias. De lo contrario, se continuará con el programa como se planificó en un principio.

Luego del primer semestre, se evaluará si la implementación de pausas activas produjo una mejora en cómo perciben los trabajadores sus condiciones y medio ambiente de trabajo.

Para ello, se encuestará a los empleados antes y después de implementar el programa (ver figuras 11-12), y se compararán los resultados. Si se observa una mejoría en los resultados, este será un indicio de que el programa está cumpliendo con su objetivo. Si, al contrario, no hubiera cambios o si éstos fueran negativos, cabe hacer una investigación sobre las causas.

Figura 12. Encuesta #1

1. Edad:
2. Duración de su jornada laboral:
3. ¿Suele sentir fatiga física o mental hacia el final de su jornada laboral?
4. ¿Cree que la fatiga provocada por el trabajo puede alterar su estado anímico?
5. ¿Cree que la fatiga provocada por el trabajo puede alterar su rendimiento?
6. ¿Suele sentir dolores musculares que relacione a la postura que adopta mientras trabaja con la computadora?

Fuente: elaboración propia

Figura 13. Encuesta #2

1. Edad:
2. Duración de su jornada laboral:
3. ¿Suele sentir fatiga física o mental hacia el final de su jornada laboral?
4. ¿Suele sentir dolores o molestias musculares que relacione a la postura que adopta mientras trabaja con la computadora?
5. ¿Considera que hacer pausas activas le ha ayudado a disminuir la fatiga provocada por su jornada laboral?
6. ¿Considera que hacer pausas activas le ha ayudado a prevenir dolores o molestias musculares?
7. ¿Desea continuar haciendo pausas activas?

Fuente: elaboración propia

También se llevarán a cabo 4 grupos focales de 8 personas cada uno, dirigidos por el personal de RR.HH. El objetivo de los grupos focales es conocer cómo ha sido la experiencia de los trabajadores con el programa, y qué cambiarían para mejorarlo. De ser posible, se aplicarán las sugerencias recibidas para adaptarlo a las expectativas de los trabajadores, lo cual demuestra respeto por su opinión.

Por último, se hará una evaluación luego de que los trabajadores hayan comenzado a dirigir las pausas activas por sí mismos. Se entrevistará personalmente a los coordinadores de cada sector para saber cómo resulta esta modalidad. Para realizar las entrevistas, se esperará a que haya transcurrido un mes desde el cambio.

Con cada evaluación se deben realizar informes que se presentarán formalmente a los líderes de los equipos de trabajo. Sin embargo, los informes estarán disponibles para que cualquier trabajador los consulte, ya que es fundamental que la comunicación sea abierta para que la gestión del programa sea un proceso participativo.

8.6. Acciones de mejora

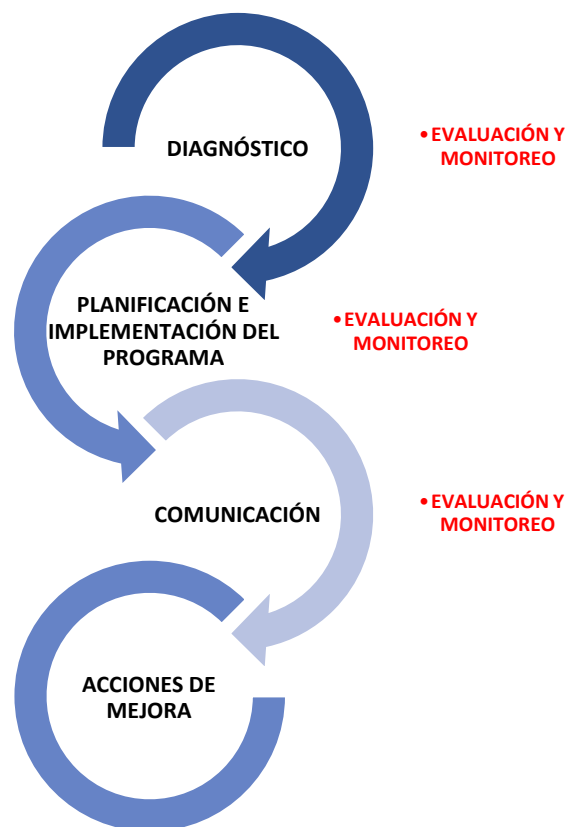
Las acciones de control sirven para monitorear la marcha del programa, dando lugar a las acciones de mejora. Recordemos que el monitoreo continuo y sus consecuentes acciones de mejora constituyen el corazón de la mejora continua.

Respecto de este programa, dependiendo de la actividad de que se trate, las acciones de mejora se implementarán durante el curso del programa, o en una segunda edición de este.

En el caso de los talleres, si se detectara que para informar acerca de los principios ergonómicos que deben considerarse en el trabajo de oficina es mejor optar por otra modalidad, esto se considerará en el diseño de una segunda edición del programa.

Respecto de la implementación de las pausas activas, será necesario analizar los puntos fuertes y las falencias del programa, y convocar a los trabajadores para que participen del diseño de una segunda edición, ya que son ellos quienes lo habrán experimentado y conocerán mejor que nadie cómo puede mejorarse.

Figura 14. Programa de Pausas Activas



Fuente: Elaboración propia

9. Conclusiones

La OIT (1999) define el trabajo decente (ODS 8) como un empleo productivo, que genera un ingreso justo, en el cual se protegen los derechos laborales y la seguridad social. Sin embargo, el significado de cada uno de estos componentes evoluciona a medida que la sociedad avanza y logra impulsar mejoras en las condiciones de trabajo a través de la negociación colectiva.

Esta evolución se pudo observar al analizar el ámbito de la Gestión de la Seguridad y la Salud en el Trabajo en el cual se comenzó por “reparar daños” a través de compensaciones monetarias. Luego se hizo hincapié en la prevención de los riesgos laborales, y actualmente se busca generar entornos de trabajo saludables, que tengan un impacto positivo sobre la salud y la calidad de vida de los trabajadores.

En los SG-SST, cuyo objetivo es la mejora continua de las Condiciones y Medioambiente de Trabajo, se vio reflejado este cambio en la sustitución de la norma OHSAS 18001, que tenía un énfasis en la prevención de daños, por la nueva norma ISO 45001, que no sólo se orienta a prevenir los daños, sino que también busca promover un entorno laboral saludable. A su vez, en la norma ISO 45001, la gestión de la SST se integra a la estrategia empresarial en lugar de tratarse de manera aislada. También se busca una participación más activa del colectivo de trabajadores y a la alta dirección se le asigna la responsabilidad de prevenir lesiones y enfermedades, además de proporcionar lugares de trabajo seguros y saludables.

De acuerdo con lo analizado, implementar esta norma, así como también adherir al Pacto Global y contribuir con los ODS, implica nuevos desafíos para las empresas, ya que éstas deben adaptarse para dar respuesta a las demandas crecientes de la sociedad. Asimismo, en el largo plazo estos esfuerzos tendrán un impacto positivo sobre la rentabilidad de las empresas que los sostengan.

En este trabajo se estudió especialmente cómo la empresa YPF contribuye al ODS Trabajo Decente y Crecimiento Económico. Se constató que para la empresa es una prioridad el cuidado de la Seguridad y la Salud de las personas que trabajan en sus operaciones. Esto es imprescindible considerando la naturaleza de la industria en la que opera. Sin embargo, es algo que debe estar presente en todos los puestos de trabajo, inclusive en aquellos que se desempeñan en una oficina.

En este marco, al observarse las inquietudes y condiciones de sedentarismo en el trabajo de los administrativos de YPF SA sede Neuquén se propone un programa de pausas activas para los mismos. Su objetivo es ayudar a prevenir los riesgos derivados del comportamiento sedentario propio de las oficinas, bajo un proceso de mejora continua participativo.

Para elaborar esta propuesta se investigó acerca de las necesidades y preferencias de los destinatarios finales del programa, para que éste se adapte a sus demandas tanto como sea posible. Este paso resultó crítico ya que la concientización, aceptación y el compromiso de los destinatarios son elementos fundamentales para el éxito del programa. Al igual que el compromiso y apoyo de la alta gerencia a través de todo el proceso de desarrollo, implementación y ejecución del programa.

Para implementar este programa de forma adecuada se requiere, por un lado, de la asistencia de profesionales idóneos pertenecientes a múltiples disciplinas, tales como la ergonomía, la medicina laboral y la educación física; y por el otro, de una gestión adecuada por parte de la organización. Esta, de acuerdo con lo desarrollado previamente, debe planificar todas las actividades que componen el programa, coordinar los equipos que se necesitan para llevarlo a cabo, velar porque el mismo se implemente según lo planificado, y, por último, evaluar los resultados obtenidos para poder darle al programa sentido y continuidad.

Respecto del último punto, se sugiere un monitoreo continuo de los resultados de todas las actividades del programa, para así poder realizar ajustes oportunos durante su implementación y verificar en qué medida el programa cumplió con sus objetivos una vez que el mismo haya terminado.

De acuerdo con lo analizado y evaluado en esta tesina, se puede determinar que el programa de pausas activas representa un insumo válido para colaborar en la promoción del trabajo decente a través de la promoción de un entorno laboral seguro y sin riesgos. Implementar este programa no sólo beneficiaría a sus destinatarios finales, sino también a la empresa. Como se expuso en el desarrollo de este trabajo, las empresas que impulsan mejoras en el bienestar y en la salud de sus colaboradores obtienen mayores niveles de productividad, innovación, creatividad, atracción y retención del talento humano. Esto luego se traduce en un negocio más rentable y sostenible.

Bibliografía:

- Asociación Chilena de Seguridad. (s.f.). *Ergonomía de Oficinas. Manual de conceptos fundamentales y recomendaciones prácticas*. Recuperado el 10 de noviembre de 2019, de https://www.achs.cl/portal/trabajadores/Capacitacion/CentrodeFichas/Paginas/Ergonomia_de_oficinas.aspx
- Asociación Internacional de la Seguridad Social (AISS). (2011). *El rendimiento de la prevención: Cálculo de los costos y beneficios de las inversiones en seguridad y salud en el trabajo de las empresas*. Informe de investigación, Ginebra. Recuperado el 10 de noviembre de 2019, de <https://www.issa.int/es/details?uuid=f27e62f2-b12d-42d9-9061-e403e95a9c14>
- BSI. (2018). *ISO 45001. Entender la nueva norma internacional en materia de seguridad y salud laboral*. Recuperado el 10 de noviembre de 2019, de <https://www.bsigroup.com/es-ES/iso-45001-seguridad-y-salud-trabajo/>
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. McGraw Hill.
- Comisión Europea. (2001). *Libro Verde*. Bruselas. Recuperado el 10 de noviembre de 2019, de <https://observatoriorsc.org/libro-verde-fomentar-un-marco-europeo-para-la-responsabilidad-social-de-las-empresas/>
- Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo. (1987). *Nuestro Futuro Común*.
- ENWHP. (2009). *Move Europe: a Campaign for the Improvement of Lifestyle-related Workplace Health Promotion in Europe*.
- Escuela Europea de Excelencia. (s.f.). *Adaptación a la nueva norma ISO 45001:2018*. Obtenido de Nuevas Normas ISO: <https://www.nueva-iso-45001.com/>
- Foment del Treball. (2014). *Manual de marketing y comunicación en seguridad y salud laboral*. Foment del Treball Nacional. Recuperado el 10 de noviembre de 2019, de <https://prevencionar.com/2016/03/08/manual-de-marketing-y-comunicacion-en-seguridad-y-salud-laboral/>
- Friedman, M. (13 de septiembre de 1970). La responsabilidad social de la empresa es incrementar sus beneficios . *The New York Times*, pág. 12.
- Hollmann, A. (2017). Construcción histórica del actual concepto de desarrollo sostenible. Antecedentes de problemáticas socioeconómicas y ambientales. *Ciencias Administrativas* .
- INSHT. (2006). Guía Técnica. *Evaluación y prevención de riesgos relativos a la utilización de equipos con pantallas de visualización*. España.
- INSHT. (2011). Norma Técnica de Prevención 898. *OSHAS 18001. Sistemas de gestión de la seguridad y salud en el trabajo: implantación (I)*.
- INSHT. (2011). Norma Técnica de Prevención 900. *OSHAS 18001. Sistemas de gestión de la seguridad y la salud en el trabajo: implantación (II)*.
- Mayor, S. (02 de Junio de 2015). *The BMJ: Research News. Stand during working day to prevent health risks of sedentary jobs, says guidance*. Recuperado el 10 de noviembre de 2019, de <https://www.bmj.com/content/350/bmj.h2961>
- MC Mutual. (2008). *Prevención de riesgos laborales en oficinas y despachos*. Barcelona.

- Ministerio de Salud. (s.f.). *¿Qué son las enfermedades no transmisibles?* Obtenido de <http://www.msal.gob.ar/ent/index.php/informacion-para-ciudadanos/ique-son-icuales-son>
- Naciones Unidas. (s.f.). *Objetivo 8: Promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos.* Obtenido de un.org: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/economic-growth/>
- Naciones Unidas. (s.f.). *Objetivos de Desarrollo Sostenible.* Recuperado el 03 de 11 de 2019, de un.org: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/development-agenda/>
- Neffa, J. C. (2002). *¿Qué son las condiciones y medio ambiente de trabajo? Propuesta de una perspectiva.* Humanitas.
- OIT. (1999). *Memoria del Director General: Trabajo Decente.* Ginebra.
- OIT. (2001). *Directrices relativas a los sistemas de gestión de la seguridad y la salud en el trabajo .* Ginebra.
- OIT. (2011). *Sistema de Gestión de la SST.*
- OIT. (2013). *La prevención de las enfermedades profesionales.* Suiza.
- OIT; AIE. (2001). *Lista de verificación ergonómica.* Madrid.
- OMS. (2010). *Entornos Laborales Saludables: Fundamentos y Modelo de la OMS.*
- Organización Panamericana de la Salud. (marzo de 2000). *Estrategia para el fortalecimiento de la promoción de la salud en los lugares de trabajo en América Latina y el Caribe, 4.*
- Red Arentina del Pacto Global. (2018). *Contribución de las empresas argentinas adheridas al pacto global a los objetivos de desarrollo sostenible.* Recuperado el 10 de noviembre de 2019, de <https://www.odsargentina.gob.ar/Empresas>
- Secretaría de Salud de la Nación. (s.f.). *Tu Pausa Activa.* Recuperado el 10 de noviembre de 2019, de http://www.msal.gob.ar/prensa/index.php?option=com_content&view=article&id=2592:ministerio-de-salud-fomenta-las-pausas-activas-en-los-lugares-de-trabajo&catid=1:noticias2592
- Word Economic Forum. (2010). *The Wellness Imperative. Creating More Effective Organizations.* Ginebra.
- YPF. (2017). *Política de Sustentabilidad.* Recuperado el 10 de noviembre de 2019, de <https://sustentabilidad.ypf.com/>
- YPF. (2018). *Reporte de Sustentabilidad 2017.* Recuperado el 10 de noviembre de 2019, de <https://sustentabilidad.ypf.com/>
- YPF. (2019). *Reporte de sustentabilidad 2018.* Recuperado el 22 de diciembre de 2019, de <https://sustentabilidad.ypf.com/>

Anexo I: Entrevista a la jefa de RR.HH. (Neuquén)

1. En el año 2015 se definieron los 17 ODS que conforman la agenda para el desarrollo sostenible 2015-2030.

¿Cree que hubo un cambio en la de gestión de RRHH a partir de entonces?

La gestión de recursos humanos ha sido siempre la misma, cumple la función de prestar un servicio, atender a las necesidades de la compañía.

Si hay más información, a través de las comunicaciones internas (como por ejemplo los comunicados del CEO), la gente sabe hacia dónde va la compañía y esto es información muy valiosa.

2. En su política de sustentabilidad (2017), YPF se compromete a:

“Crear permanentemente oportunidades de desarrollo del talento y las capacidades para sus colaboradores en un entorno sano, seguro y estimulante que permita la conciliación con su desarrollo humano integral.”

¿Cómo cree que este compromiso se relaciona con el desempeño de la compañía?

Habría que definir qué es el desempeño de la compañía...

Entrevistadora: indicadores como por ejemplo crecimiento, retención del talento, posicionamiento respecto de los competidores.

Yo creo que es un círculo virtuoso, si la compañía crece, da oportunidades de crecimiento a la gente, y a su vez si la compañía crece, es gracias a su gente, está todo ligado. Las actividades de desarrollo de talento, las capacitaciones, hacen al crecimiento de la compañía.

3. ¿Qué opina sobre la promoción de actividad física en el entorno laboral?

¿Vos decís que se promueva hacer actividad física dentro del entorno laboral?

Entrevistadora: En realidad, la pregunta va orientada a la promoción de actividad física en general, porque los entornos laborales se consideran prioritarios para promover un estilo de vida saludable.

Me parece que es importante, es parte de la atracción del talento. Antes, había un paradigma en el que entre más horas trabajabas, mejor empleado eras. Hoy es necesario cambiar la cabeza, sobre todo con los nuevos talentos, los “millennials”. Hay que adaptarse, porque dejan de elegirte si no ofreces un trabajo que acompañe un estilo de vida saludable.

4. ¿Sabe qué son las pausas activas?

Si, las pausas activas son estos minutos en los que te paras y haces una serie de estiramientos.

5. ¿Qué opina sobre la implementación sistemática de pausas activas en puestos administrativos?

Creo que debería haber pausas activas en todos los puestos, lo veo como algo que se debería ofrecer, siempre respetando a quienes no quieran hacerlas, siendo todos empáticos con el otro.

6. ¿Qué factores piensa que pueden de alguna manera facilitar o impedir la implementación de pausas activas en las sedes administrativas de Neuquén?

No hay algo que facilite o impida, sino que simplemente tiene que haber alguien que lo provea y alguien que lo implemente, no nos tenemos que olvidar de que YPF es una empresa de más de 17 mil empleados, es una estructura monstruosamente grande. Y así, muchas veces hay cosas que nos vienen dadas, hay decisiones que son mucho más difíciles de tomar acá que en una empresa más chica, o con menos empleados.

Anexo II: Entrevista a una trabajadora administrativa de YPF (Neuquén)

Edad: 29

Género: Femenino

Puesto: Analista de Compras y Contratos

Antigüedad en el puesto: 1 año y 8 meses

- ¿Solés hacer actividad física en tu tiempo libre?
- Sí
- ¿Cuántas veces a la semana?
- Entre 3 y 4 veces. Voy al gimnasio.
- Y, los días que no vas al gimnasio, ¿caminas, o preferís usar el auto, o quedarte en casa?
- Los días que no voy al gimnasio, voy y vengo caminando del trabajo, uso las escaleras...
- Incorporas pequeños momentos de actividad física en tu día a día

- Sí, actividades que suman al movimiento.
- ¿Crees que hacer actividad física es importante?
- Sí, primero por salud, me parece que es re importante. Te cambia, más allá de lo físico y la estética, te cambia el humor, la concentración, estás más atento, dormís mejor, rendís más.

Yo estoy todo el día en la empresa, y después tengo que seguir haciendo cosas, estudiando, y por ahí llego a casa y me da sueño, pero voy al gimnasio y llego más despierta, y con haber ido al gimnasio una hora, después puedo seguir estudiando. Si me hubiera quedado sentada en casa, capaz que no rendía así.

- ¿Haces pausas activas?
- Sí. Me aprendí los ejercicios y ya no los hago guiados con videos.
- ¿Las haces regularmente?
- Sí, prácticamente todos los días.
- ¿Cómo las conociste? ¿Qué te llevó a tomar la iniciativa para hacerlas?
- Fue porque siempre hice actividad física, entonces me daba cuenta de que estar sentada todo el tiempo me generaba dolor de espalda, dolor en los brazos, después empecé a leer en las redes sociales los beneficios, y después me enteré de que existía la aplicación (Tu pausa activa). Aprendí de ahí los ejercicios, y ahora los hago por mi cuenta.
- ¿Cómo crees que impactan las pausas activas en tu desempeño?
- Impacta de manera positiva. Yo le veo beneficios. Tiene que ver con lo que te decía antes, en un momento en el que me veo muy atareada y no sé cómo seguir...yo trabajo con planillas de Excel, números, entonces si en algún momento estoy trabada, me levanto, hago una pausa activa, o salgo a caminar un ratito, y me vuelvo a concentrar.
- Si la empresa desarrollara un programa de pausas activas, ¿a vos te gustaría continuar con las pausas activas como las venís haciendo, de manera individual, o te gustaría que sean grupales y que participe todo tu sector?
- Yo creo que daría mejores resultados si fuera en forma grupal, yo porque veo los beneficios en mí, y estaría buenísimo que mis compañeros también lo sintieran, que se contagien ellos de lo que yo siento, y de lo que yo sé que hace bien.

Además, supóné que alguien un día está desganado, ya el hecho de ver a tus compañeros haciendo esa pausa “te obliga”, para bien. Es más fácil porque te sumas. También ayudaría a adquirir el hábito, así, si haces teletrabajo, el día que no estés con tus compañeros ya tenés el hábito y lo podés hacer.

- ¿Con qué frecuencia te parece que deberían hacerse las pausas?
Todos los días (son muchas horas las que pasamos trabajando) y yo creo que con tres o cuatro veces al día daría resultados.
- ¿De qué duración te parece que deberían ser las pausas?
Cinco minutos creo yo, un minuto cada ejercicio.
- Sobre la modalidad, hoy existen varios soportes de PC (aplicaciones, videos en internet), o infografía para guiarte y hacer una pausa ¿te gustaría usar un soporte de este tipo o preferirías que te acompañe un instructor?
- En principio, yo creo que para que todos se sumen, debería venir un instructor para enseñarte a hacer lo ejercicios, para empezar un programa, creo que sí es necesario.

Anexo III: Grupo focal

Transcripción del grupo focal realizado el día 08 de junio de 2019. Participaron seis integrantes del sector de **Administración de Uniones Transitorias**, compuesto por un total de 12 personas.

PARTICIPANTES DEL GRUPO FOCAL

Sector: Administración de Uniones Transitorias					
Participante	Sexo	Edad	Puesto	Jornada Laboral	Profesión
A	Mujer	27	Analista	8 horas	Contadora Pública Nacional
B	Mujer	24	Analista	8 horas	Lic. En Administración
C	Mujer	22	Analista	8 horas	Estudiante de Tecnicatura en Administración
D	Mujer	25	Pasante	4 horas	Estudiante de Contador Público Nacional
E	Mujer	24	Pasante	4 horas	Estudiante de Contador Público Nacional
F	Mujer	24	Pasante	4 horas	Estudiante de Contador Público Nacional

Fuente: elaboración propia

Figura 15. Participantes del Grupo focal



Fotografía: Ornella De Masi.

Moderadora: ¿Piensan que el ejercicio y la actividad física son lo mismo?

B: Creo que hay una diferencia...nunca la aprendí, pero sé que hay una diferencia.

A: Sí, para mí hay una diferencia

C: Ejercicio pueden ser muchas cosas, ejercicio mental, ejercicio físico, ejercicio de estiramiento...

D: Actividad física me suena más a un deporte...algo que gaste más energía.

E: En la vida cotidiana yo uso las dos palabras para lo mismo, no diferencio. Lo uso como sinónimos.

D: La verdad que la expresión "actividad física" no se usa.

Moderadora: el ejercicio es una forma de actividad física programada, estructurada y con un objetivo específico, mientras que actividad física es cualquier actividad que hagamos con nuestro cuerpo que implique un gasto de energía.

¿Ustedes hacen actividad física en su tiempo libre? ¿Con qué frecuencia?

A: Si, siempre.

F: Si caminar cuenta sí, camino todos los días.

A: Yo creo que todos los días hago algo.

D: Yo hago ejercicio 3 veces a la semana, lo tengo como un objetivo, voy al gimnasio. Pero los días que no puedo ir al gimnasio, con la facultad no puedo, porque además ando en auto y no voy caminando.

E: A mí me pasa lo mismo, si no voy al gimnasio, estoy todo el día sentada. Yo quisiera ser más activa, pero con el tiempo que le tengo que dedicar a la facultad no puedo.

C: Yo en mis ratos libres prefiero quedarme en casa, porque en el día ando mucho de acá para allá, así que cuando terminé de hacer todo, prefiero descansar.

Moderadora: ¿Creen que realizar actividad física es importante? ¿Por qué?

Todas coinciden en que hacer actividad física es importante.

A: Es un cable a tierra, te desconecta de tus responsabilidades.

D: Te despeja la cabeza y, dependiendo de lo que hagas, también haces amigos.

C: Te cambia el día, te desconecta.

Moderadora: ¿Creen que la actividad física puede incorporarse a un trabajo como el suyo, es decir, un trabajo de oficina?

B: En la refinería (la participante B trabajó en el área de Recursos Humanos de la refinería Luján de Cuyo durante el año 2018) lo hacíamos, estaba buenísimo. Se llamaban pausas saludables. Iban profesores de educación física y dos veces por semana hacíamos ejercicios de estiramiento, lúdicos y de coordinación. Estaba bueno porque te distendías un montón. Llevaban pelotas, sogas, conitos. Siempre y cuando se pudiera dentro del espacio de oficina, hacías ejercicios con los conos, sentadillas, saltabas la soga, te pasabas la pelota, corrías, hacías coordinación. Todo con ropa de trabajo y duraban 15 minutos.

D: Eso está genial, porque uno a veces no se da cuenta, pero estás trabajando con el cuello en mala postura y no estiras.

B: Sí, era un día de estiramiento y otro de juegos. Pero siempre había una entrada en calor en la que se estiraban los músculos. Después hacías un juego en particular y volvías a estirar, estaba buenísimo porque te enseñaban a estirar: a estirar las piernas, cervicales, todo, y ayudaba un montón.

Era optativo, el que quería sumarse lo hacía, no era obligatorio. A mí me encantaba y siempre me anotaba.

La gente, como siempre estaba tan ocupada, decía “no, no”, lo veían como una pérdida de tiempo.

C: Por ahí está bueno, pero es difícil que “simplemente” se haga, que se adopten ese tipo de cosas.

E: Yo creo que te despeja la cabeza, y que después incluso trabajas mejor. Si estás cansada, en realidad no rendís tanto. Si te despejas un rato, después estas más activa.

Moderadora: ¿Qué beneficios piensan que se pueden obtener a partir de esto?

C: El primero en salud, creo yo (las otras participantes asienten). No sé si es en salud propiamente dicha.

D: Sí, sería como hacer actividad física.

C: Sí, pero yo lo veo más desde lo psicológico, no sé cuál es la palabra, pero creo que va más por ese lado. Te desconecta, te recarga esa energía que por ahí en el día vas perdiendo. No sé si esos ejercicios te pueden dar el mismo beneficio que hacer ejercicio afuera del trabajo, pero digo, por ahí te ayuda más desde lo emocional, o a la concentración.

B: Sí, ayuda un montón. Yo lo vi en el sector, que el humor de la gente cambiaba, que el trabajo cambiaba, era otra dinámica. Estaba muy bueno. A veces no lo hacían porque estaban a mil, pero después se daban cuenta de que parar unos minutos para estirar un poco y para distraerse servía, porque cuando volvían tenían otra energía. Se empezaron a sumar cuando vieron el beneficio, porque al principio pensaban que era una pérdida de tiempo. Los miraban a los profes como diciendo “¿Qué hacen?”.

A: Para mí fortalece los grupos y los equipos de trabajo, porque te ves haciendo algo distinto con una persona. Incluso te acercaría más a áreas con las que, por tu trabajo, quizás ni siquiera interactúas.

C: Es que es cierto, porque la relación laboral no es la misma que la relación afuera del trabajo. Es distinto, porque estas en un ambiente de trabajo y hay cosas de las que quizás no charlas ahí.

F: Quizás sólo con el de al lado, pero no con el resto.

B: Sobre todo los ejercicios de estiramiento sirven un montón, porque una no se toma el tiempo de hacerlos, aunque esté 8 o 9 horas sentada.

D: Es que una ni siquiera sabe cómo tiene que estirar, en especial con todo lo que te puede perjudicar el trabajar con la computadora.

Moderadora: **¿Conocen cuáles son los riesgos de no hacer pausas activas durante la jornada laboral?**

A: Yo sé que te puede agarrar tendinitis.

D: (haciendo alusión a la tendinitis) Yo sé que vienen almohadillas para apoyar la muñeca, cuando haces mucha presión.

E: Yo creo que uno se imagina, pero nadie te dice “mira, estos son los riesgos”, nadie te informa.

D: Claro, yo lo sé por otra gente a la que le ha pasado. Pero depende de cada uno, hay cosas, como la tendinitis, que te pueden pasar por un montón de casusas y es muy difícil detectar que la causa está en el trabajo.

A: El año pasado, cuando a mí me agarró una contractura cervical, era por cómo yo tenía la computadora. O sea, el foco a donde yo miraba no estaba al frente, sino de costado, entonces estaba todo el tiempo trabajando así, y me contracturé. Fue evidente que era por el trabajo, porque no hay otra actividad en mi día a día que me haga tener el cuello desviado tanto tiempo, tantas horas. Eso fue una de las cosas que a mí me pasó.

B: Yo también he tenido contracturas cervicales, he tenido que hacer fisioterapia, y es por la postura de trabajo (hace referencia a trabajos anteriores en otras empresas, pero que también eran trabajos de oficina). Hace años que me pasa.

Moderadora: **¿Les interesaría recibir capacitación al respecto?**

D: Sí, para prevenir. Porque, por ejemplo, lo que dice A, a mí también me pasó. Y es que vos, en realidad, no sabes que estás mal hasta que te pasa algo así. Vos decís bueno, así estoy cómoda. Por ejemplo, el otro día miraba, ¿viste esos carteles que aparecen con tildes verdes de “sí” y cruces rojas de “no”? bueno, te decía: la computadora un poco más arriba de los ojos está mal, y tenerla en frente también (monitor a 90°), y como que debías tenerla por debajo de la línea de los ojos, y tenía que estar inclinada. Y yo no la tenía así, la tenía arriba. Y pensé ¡con razón estoy toda contracturada! uno cree que está bien y te acostumbras.

F: Claro, por ahí no sentís enseguida que te está haciendo mal, porque estás cómoda, pero a la larga te termina haciendo mal. Pero si no sabes en realidad cómo es...

Moderadora: **¿Saben qué son las pausas activas?**

La mayoría no las conocía. Las habían sentido nombrar en otros lugares, pero nunca en el trabajo.

Moderadora: **¿Le gustaría realizar pausas activas en su trabajo? ¿Creen que hacerlas les podría llegar a generar alguna incomodidad?**

A: Depende, te puede llegar a dar incomodidad si la bajada de línea no es que sea un compromiso de todos, sino que queda en vos hacerlas o no, porque si tu jefe piensa que son una pérdida de tiempo puede ser que no las quieras hacer.

C: Si hay un concepto de que es una pérdida de tiempo, la incomodidad que generaría haría que se pierda el objetivo.

Moderadora: Suponiendo que no hubiera presiones de ningún tipo, ¿les gustaría hacerlas?

C: Yo creo que lo haría, cualquier cosa que te ayude en realidad. Porque uno sabe que, por más que te guste tu trabajo, estar 8/9 horas sentada todos los días, en posiciones que capaz que están mal, no está bueno. No te das cuenta, vos empezás el día sentándote bien, y sin darte cuenta te empezás a encorvar y para las 5 de la tarde te estás sentando en mala postura.

D: Pasa por todo, también el lugar.

C: Eso tiene mucho que ver, ¿no? los escritorios...

D: Sí, todo: los escritorios, la luz. A veces el lugar no está pensado para uno, sino que las cosas están dispuestas, el edificio y los escritorios son de una manera y vos te tenés que ajustar.

B: Y, nuestro trabajo está lleno de fórmulas, números, todo chiquito. Yo a la tarde aumento el zoom del excel porque ya me canso.

D: Yo cuando fui al kinesiólogo, por la contractura, me comentó que es muy común de la gente que ve mal, que tiene miopía en realidad, porque inconscientemente te acercas y haces un movimiento con el cuello que es propio la gente que usa anteojos, porque te acercas para enfocar mejor sin darte cuenta.

Moderadora: ¿Y con qué frecuencia les gustaría hacerlas?

B: A mí todos los días.

A: Yo creo que todos los días. En realidad, no sé, seguramente debe haber algún tipo de recomendación, pero me da la sensación de que debería ser todos los días, porque todos los días te sometes al mismo esfuerzo.

D: Si, sino considero que mínimo tendría que ser intercalado, un día sí, un día no, en caso de que todos los días parezca demasiado.

C: Pero ahí me parece que uno, de nuevo, está pensando en la aceptación.

D: Claro, es que creo que eso es la base de todo, porque si no lo ven como algo útil, como que vas a estar muy restringido.

B: Yo creo que la solución a eso sería primero hacer hincapié en los jefes, porque si ellos no entienden la importancia, la necesidad... porque, a ver: en el campo se sabe cuáles son los riesgos, y en la oficina te ven sentado y dicen “este no tiene riesgo de nada”, y si, hay un montón, y vienen justamente del trabajo y de estar todo el día sentado, entonces el hincapié, para mí, habría que hacerlo sobre quienes bajan la línea, porque después cada uno decidirá si para su beneficio de salud lo va a hacer o no, pero que por lo menos desde arriba esté bien visto, así, si uno decide hacerlo, no se cuestione si está mal visto, o piense que está perdiendo tiempo y diga “mejor no lo hago”.

Moderadora: Bien, suponiendo que no hubiera absolutamente ninguna presión para no hacerlas ¿con qué frecuencia les gustaría hacerlas? Me refiero a la cantidad de veces por día, el día que las hagan: ¿cuántas pausas realmente les agradaría hacer?

C: A mí, en lo personal, me gustaría todos los días, una vez, por lo menos. Me parece que estaría bien.

E: A mí, si se trata de, como decía ella: 15 minutos de ejercicio y 15 minutos de estiramiento, me gustaría dos veces al día. Por ejemplo, a la mañana los 15 minutos de ejercicio, y en la tarde los 15 minutos de estiramiento. Dos veces, una y una (mañana/tarde).

D: Claro, antes de que termine el día, porque uno por ahí se va sobrecargado.

A: Yo había pensado una vez, a la tarde, justamente por eso: porque uno a veces se va estresado a la casa. Como para decir “listo”, distenderse.

D: Además estaría bueno, antes de irse, hacer los estiramientos del cuello y demás.

Moderadora: ¿Y preferirían una modalidad individual, en el sentido de que cada uno la haga cuando lo sienta necesario, o grupal, es decir: “al grupo le toca hacer la pausa activa”?

Todas coinciden en que preferirían hacerlas en grupo.

E: En grupo, porque capaz que lo haces mal.

D: O no lo haces, porque decís “bueno, ya está”.

E: Todos mirándote y vos saltando.

D: También, sí, eso sí.

F: Yo creo que estaría bueno en grupo. A parte, es el estar con tus compañeros, que por ahí en el día no podés conversar, por las distancias o por lo que sea. Me parece que estaría bueno que sea en grupo, a mí me gustaría más.

Moderadora: Y qué les gustaría más: ¿usar una aplicación, o videos en la computadora, o contar con la ayuda de un instructor?

D: Un instructor, ya uno está demasiado tiempo con la computadora como para que sea algo tan tecnológico.

B: Que alguien te controle y te corrija, porque capaz que no lo estás haciendo bien.

E: Capaz que no tiene sentido que lo hagas sólo, si no lo haces bien es lo mismo que nada.

D: Incluso un instructor, o alguien que sepa del tema, por ejemplo, recorra y vaya viendo también cómo uno está, digamos toda la parte ergonómica. O que haga alguna sugerencia respecto a cómo uno se sienta.

Esa fue la última discusión relativa al grupo focal, luego las participantes hicieron una pausa activa con el siguiente video:

https://www.youtube.com/watch?time_continue=24&v=rjYDM3FIT6k

Y confirmaron que les agradaría hacer pausas activas en su trabajo.