



**UNIVERSIDAD NACIONAL
“PEDRO RUIZ GALLO”**



**ESCUELA DE POSTGRADO
DOCTORADO EN ADMINISTRACIÓN**

**“Modelo de Gestión de Prácticas Administrativas para generar un
Entorno Laboral Saludable en la Universidad Nacional Toribio
Rodríguez de Mendoza de Amazonas, 2018”**

TESIS

**PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE
DOCTOR EN ADMINISTRACIÓN**

AUTOR

Ma. Cs. JUAN MANUEL BUENDÍA FERNÁNDEZ

ASESOR:

Dr. SAÚL ALBERTO ESPINOZA ZAPATA

Lambayeque – Perú

2019

**MODELO DE GESTIÓN DE PRÁCTICAS ADMINISTRATIVAS PARA
GENERAR UN ENTORNO LABORAL SALUDABLE EN LA
UNIVERSIDAD NACIONAL TORIBIO RODRÍGUEZ DE MENDOZA DE
AMAZONAS, 2018.**

.....

Juan Manuel Buendía Fernández	Dr. Saúl Alberto Espinoza Zapata
AUTOR	ASESOR

Presentada a la Escuela de Postgrado de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo para optar el Grado de: DOCTOR EN ADMINISTRACIÓN.

Aprobado por el jurado:

.....

Dr. Mauro Adriel Ríos Villacorta	Dr. Elmer Américo Silva Romero
Presidente	Secretario

.....

Dr. José Foción Echeverría Jara

Vocal

Dedicatoria

A la memoria de mis padres Juan Manuel y Tula Emperatriz, de mis hermanos María Eusebia, Pedro Abraham y Blanca Aurora, quienes duermen en El Señor.

A mi esposa Lisbe María y mis hijos Ana Gabriela,
Addi Juan Manuel y Cristian Beraca. Son lo mejor que tengo, mis amigos, grandes bendiciones.

Agradecimientos

Al Dr. Saúl Alberto Espinoza Zapata,
asesor de la tesis, por las facilidades brindadas
para la elaboración final del presente trabajo.

A todas aquellas personas e instituciones
que contribuyeron en proporcionar información
relevante, lo que permitió desarrollar la investigación.

Al Eterno

“Tú eres el que me sacó del vientre, el que
me hizo estar confiado desde que estaba en el
regazo de mi madre. A ti fui encomendado desde
antes de nacer. Desde el vientre de mi madre, tú eres mi Dios”
Salmo 22: 9,10.

ÍNDICE GENERAL

Índice general	v
Índice de Tablas	vii
Índice de Figuras	viii
Índice de Anexos.....	ix
Resumen.....	x
Abstract	xi
Introducción	12
Capítulo I: Análisis del Objeto de Estudio	18
1.1. Ubicación	18
1.1.2. Reseña Histórica	19
1.2. Cómo surge el problema	24
1.3. Cómo se manifiesta y qué características tiene	26
1.4. Metodología desarrollada.....	32
1.4.1. Análisis de Validez y Confiabilidad de los instrumentos.....	34
1.4.2. Métodos de Análisis de Datos	45
Capítulo II: Marco Teórico	46
2.1. Antecedentes del problema	46
2.2. Investigaciones internacionales.....	47
2.2.1. Sobre prácticas administrativas	47
2.2.2. Sobre entorno laboral saludable	48
2.3. Investigaciones nacionales	50
2.4. Base teórica	51
2.4.1. Sobre entorno laboral saludable: Organizaciones Saludables	51
2.4.2. Sobre prácticas administrativas	66
Capítulo III: Resultados y Discusión de la Investigación	74
3.1. Análisis e Interpretación de los Resultados	74
3.2. Contrastación de la Hipótesis.....	78
3.2.1. Análisis de las relaciones de las cuatro dimensiones del Entorno Laboral Saludable con la gestión en el UNTRM.....	79

3.2.2. Análisis de las relaciones de las cuatro dimensiones del Entorno Laboral Saludable con la Gestión de Prácticas Administrativas en la UNTRM.....	90
3.3. Discusión.....	102
3.4. Propuesta.....	109
3.4.1. Introducción.....	109
3.4.2. Objetivo.....	111
3.4.3. Desarrollo de la propuesta.....	111
Implicaciones prácticas.....	130
Limitaciones.....	130
Conclusiones.....	131
Recomendaciones.....	133
Referencia.....	136
Anexos.....	1418

Índice de Tablas

Tabla 1: Resumen de procesamiento de casos de la variable: Entorno laboral saludable	34
Tabla 2: Confiabilidad de Cronbach para la encuesta de la variable: Entorno laboral saludable	34
Tabla 3: Confiabilidad de Cronbach según las 4 dimensiones de la variable: Entorno laboral saludable	35
Tabla 4: Confiabilidad de Cronbach según los 20 ítems de la variable: Entorno laboral sostenible	36
Tabla 5: Resumen de procesamiento de casos de la variable: Gestión de prácticas administrativas	37
Tabla 6: Confiabilidad de Cronbach para la encuesta de la variable: Gestión de prácticas administrativas.....	37
Tabla 7: Confiabilidad de Cronbach según las 4 dimensiones de la variable: Gestión de prácticas administrativas.....	38
Tabla 8: Confiabilidad de Cronbach según los 20 ítems de la variable: Gestión de prácticas administrativas.....	39
Tabla 9: Puntajes promedio de ítems por dimensiones del entorno laboral saludable	40
Tabla 10: Puntajes promedios de ítems por dimensiones de la Gestión de Prácticas Administrativas.....	43
Tabla 11: Población del personal docente que labora en la UNTRM	74
Tabla 12: Docentes de la UNTRM según categoría.....	75
Tabla 13: Docentes de la UNTRM según dedicación	75
Tabla 14: Población y muestra del personal docente ordinario por categoría y sexo, año 2018	75
Tabla 15: Población personal administrativo que labora en la UNTRM	76
Tabla 16: Población y muestra del personal administrativo por categoría y sexo, año 2018.....	76
Tabla 17: Personal docente y administrativo según edad	77
Tabla 18: Personal docente y administrativo según tiempo de trabajo.....	77
Tabla 19: Dimensiones del Entorno Laboral Saludable	78
Tabla 20: Dimensiones de la gestión de prácticas administrativas	78
Tabla 21: Relación entre las variables consideradas en los objetivos.....	79
Tabla 22: Análisis de la perspectiva del personal sobre el Ambiente Físico de Trabajo (muestra y porcentaje)	86
Tabla 23: Análisis de la perspectiva del personal sobre el Entorno Psicosocial del Trabajo (muestra y porcentaje)	87
Tabla 24: Análisis de la perspectiva del personal sobre Recursos Personales de Salud en el Espacio de Trabajo (muestra y porcentaje).....	88
Tabla 25: Análisis de la perspectiva del personal sobre Participación de la Institución en la comunidad (muestra y porcentaje).....	89
Tabla 26: Análisis de la perspectiva del personal sobre el Liderazgo (muestra y porcentaje)	92
Tabla 27: Análisis de la perspectiva del personal sobre Política y Estrategia (muestra y porcentaje)	95
Tabla 28: Análisis de la perspectiva del personal sobre Gestión de Personas (muestra y porcentaje)	98
Tabla 29: Análisis de la perspectiva del personal sobre Alianzas y Recursos (muestra y porcentaje) ...	101
Tabla 30: Resumen de actividades, efectos y costo que contribuirían a gestionar un entorno laboral saludable a través de prácticas administrativas en la UNTRM de Amazonas.....	126

Índice de Figuras

Figura 1. Estructura organizacional de la UNTRM	23
Figura 2. Logo de la UNTRM.....	24
Figura 3. Puntajes promedio según Escala Likert de la Gestión de Práctica Administrativa	41
Figura 4. Puntajes promedio según Escala Likert del Entorno Laboral Saludable	42
Figura 5. Nivel del Entorno Laboral Saludable y sus dimensiones	44
Figura 6. Nivel de Gestión de Prácticas Administrativas	44
Figura 7. Modelo “Hero”	58
Figura 8. Consideraciones del Modelo de la OMS	62
Figura 9. Modelo de mejora continua de la OMS	63
Figura 10. Modelo Demanda – Control	65
Figura 11. Perspectiva sobre el Ambiente Físico de Trabajo.....	80
Figura 12. Perspectiva sobre el Ambiente Físico de Trabajo en porcentajes.....	80
Figura 13. Perspectiva del Entorno Psicosocial del Trabajo según muestra.....	81
Figura 14. Perspectiva del Entorno Psicosocial del Trabajo según porcentaje.....	82
Figura 15. Perspectiva de Recursos Personales de Salud en el Trabajo según muestra.....	83
Figura 16. Perspectiva de Recursos Personales de Salud en el Trabajo según porcentajes	83
Figura 17. Perspectiva de la Participación de la Institución en la Comunidad según muestra	84
Figura 18. Perspectiva de la Participación de la Institución en la Comunidad según porcentajes	85
Figura 19. Perspectiva del Liderazgo según muestra.....	90
Figura 20. Perspectiva del Liderazgo según porcentajes	91
Figura 21. Perspectiva de Política y Estrategia según muestra	93
Figura 22. Perspectiva de Política y Estrategia según porcentaje	94
Figura 23. Perspectiva de Gestión de Personas según muestra.....	96
Figura 24. Perspectiva de Gestión de Personas según porcentaje.....	97
Figura 25. Perspectiva de Alianzas y Recursos según muestra.....	99
Figura 26. Perspectiva de Alianzas y Recursos según porcentajes.....	100
Figura 27. Modelo de gestión de prácticas administrativas para generar un entorno laboral saludable. .	129

Índice de Anexos

Anexo A : Matriz de consistencia.....	141
Anexo B : Cuestionario de Encuestas sobre el Entorno Físico de Trabajo.....	142
Anexo C : Encuesta sobre Gestión de Prácticas Administrativas y Entorno Laboral Saludable.....	145
Anexo D : Validación y evaluación.....	

Resumen

El problema en la presente investigación fue ¿Cómo diseñar un modelo de gestión de prácticas administrativas que permitan generar un entorno laboral saludable en la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas, 2018? Los objetivos planteados fueron: Proponer un modelo de gestión de prácticas administrativas para generar un entorno laboral saludable, incluyendo el análisis de las relaciones de las cuatro dimensiones del entorno laboral y las cuatro de las prácticas administrativas. Se analizó las percepciones que tiene el personal docente y administrativo de la gestión y sus efectos sobre el entorno laboral. En cuanto a la metodología, la población objetivo estuvo conformada por personal docente y administrativo al año 2018, siendo la muestra aleatoria simple de 299 y 103 respectivamente, siendo el nivel de confianza del 95%. La muestra fue seleccionada mediante muestreo estratificado. La información se recolectó mediante la aplicación de dos cuestionarios conformados por 20 ítems cada uno, habiéndose sometido a prueba la validez del instrumento mediante juicio de expertos. Asimismo, se verificó la confiabilidad del instrumento a través del Alfa de Cronbach, obteniéndose para ambos el 92.3% y 91.3% mutuamente. El análisis de datos se realizó utilizando la estadística descriptiva y el coeficiente de correlación de Pearson. Los resultados obtenidos revelan que, en la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza, se debe mejorar la gestión del entorno psicosocial del trabajo, recursos personales de salud en el trabajo, liderazgo, política y estrategia, personas alianzas y recursos. El planteamiento del modelo propuesto resume las prácticas determinadas en diferentes estudios que influyen en el entorno laboral saludable. Asimismo, en las recomendaciones se ha incluido las acciones a tomar, a manera de exhortaciones, por parte de investigadores y organismos competentes en la materia.

Palabras clave: Organización saludable, Gestión administrativa, Entorno laboral, Prácticas saludables.

Abstract

The problem in the present investigation was How to design a management model of administrative practices that allow to generate a healthy working environment in the Toribio Rodríguez de Mendoza National University of Amazonas, 2018? The proposed objectives were: Propose a management model of administrative practices to generate a healthy work environment, including the analysis of the relationships of the four dimensions of the work environment and four of the administrative practices. The perceptions of the teaching and administrative personnel of the management and its effects on the working environment were analyzed. Regarding the methodology, the target population was made up of teaching and administrative staff by 2018, with a simple random sample of 299 and 103 respectively, with a confidence level of 95%. The sample was selected by stratified sampling. The information was collected through the application of two questionnaires consisting of 20 items each, the validity of the instrument having been tested by expert judgment. Likewise, the reliability of the instrument was verified through Cronbach's Alpha, obtaining 92.3% and 91.3% mutually for both. The data analysis was performed using the descriptive statistics and the Pearson correlation coefficient. The results obtained reveal that in the Toribio Rodríguez de Mendoza National University, the management of the psychosocial working environment, personal health resources at work, leadership, politics and strategy, people alliances and resources must be improved. The approach of the proposed model summarizes the practices determined in different studies that influence the healthy work environment. Likewise, the recommendations have included the actions to be taken, by way of exhortations, by researchers and competent bodies on the subject.

Keywords: Healthy organization, Administrative management, Work environment, Healthy practices.

INTRODUCCIÓN

La Ley Universitaria N° 30220 promulgada el año 2014 señala a la universidad como una institución que tiene como misión común la docencia/aprendizaje, la investigación y la innovación. Como institución se le ubica en un contexto socio-geográfico propio y se constituye por la denominada comunidad universitaria. Esta comunidad la componen los colectivos de estudiantes, profesorado, personal de investigación, y personal de administración y servicios. Todas las personas que conforman la comunidad universitaria hacen que sea una realidad constatable la misión de esta organización.

También se le considera un excelente activo de salud que cuenta con las condiciones y los recursos específicos que contribuyen a establecer procesos de cambio, sostenibles y continuos, en relación a la generación de salud, pudiendo llegar a ser con su accionar una Universidad Saludable. Su finalidad sería la de promover la salud, el bienestar y la sostenibilidad de toda su comunidad universitaria, así como de su entorno social más cercano, integrando para ello diferentes estrategias, procesos y estructuras académicas.

La Ley de Salud Mental N° 30947 de fecha 23-05-2019 en el artículo 5, define como determinantes de la salud a aquellos factores que mejoran o amenazan el estado de salud de un individuo o una comunidad. Pudiendo ser asuntos de opción individual o pueden estar relacionados con características sociales, económicas y ambientales que escapan al control de los individuos. Asimismo, considera a la salud mental como el proceso dinámico de bienestar, producto de la interrelación entre el entorno y el despliegue de las diversas capacidades humanas, tanto de los individuos como de los grupos y colectivos que forman la sociedad. Incluye la presencia de conflictos en la vida de las personas, así como la posibilidad de afrontarlos de manera constructiva. Implica el proceso de búsqueda de sentido y armonía, que se encuentra íntimamente ligado a la capacidad de autocuidado, empatía y confianza que se pone en juego en la relación con las demás personas, así como con el reconocimiento de la condición, propia y ajena, de ser sujeto de derechos.

Acerca de la educación en salud mental, las instituciones educativas de la educación básica y de la educación superior, tanto públicas como privadas, deben implementar programas de prevención con la finalidad de proteger a la población estudiantil de potenciales riesgos para la salud mental. Asimismo, fomentar la inclusión de contenidos curriculares referentes a la prevención de problemas de salud mental y a estilos de vida saludables.

Para el efecto, participan profesionales especializados, de acuerdo a los lineamientos que aprueben los ministerios de Salud y de Educación. Las instituciones de formación profesional y técnica en salud, las entidades formadoras de profesionales en servicios sociales, en lo que corresponda, y los programas de especialización, en general, incorporan en su malla curricular el componente de salud mental con enfoque comunitario y la atención a personas con problemas de salud mental. Las entidades formadoras en las carreras de educación superior universitaria, no universitaria y la carrera policial, incorporarán en su malla curricular o cursos generales de pregrado los cursos básicos de salud mental, desarrollo humano, ética y su interdependencia con las respectivas carreras profesionales. Se responsabiliza a las universidades públicas y privadas y los institutos de investigación, los colegios profesionales, gestionar y realizar programas y proyectos de investigación científica y sobre el monitoreo y prevención de problemas de salud mental, así como la promoción de la salud mental y para el fortalecimiento de las políticas públicas sobre la materia.

En cada institución de salud pública o privada que desarrolle atenciones de salud mental debe implementarse un programa de monitoreo de las condiciones de trabajo del personal prestador. Dicho programa debe incluir estrategias de detección, intervención grupal y coordinaciones para el apoyo requerido en caso de que se identifiquen dificultades que perturben el bienestar y adecuado ambiente de trabajo del prestador de salud. En la modificación del artículo 11 de la Ley 26842 Ley General de Salud, toda persona tiene derecho a gozar del más alto nivel posible de salud mental, sin discriminación. El Estado garantiza la disponibilidad de programas y servicios para la atención de la salud mental en número suficiente, en todo el territorio nacional; y el acceso a prestaciones de salud mental adecuadas y de calidad, incluyendo intervenciones de promoción, prevención, recuperación y rehabilitación. Las intervenciones de promoción, prevención y detección se realizan prioritariamente en las instituciones educativas de la educación básica y de la educación superior, públicas y privadas, en todos sus niveles.

Mediante Resolución Vice Ministerial N° 197-2019-MINEDU de fecha 08-08-2019 se aprueban los “Lineamientos para el cuidado de la salud mental en las universidades”, disponiéndose que cada universidad debe formular un documento que contenga como mínimo, los objetivos, los órganos responsables del cuidado integral de la salud y sus responsabilidades; así como las estrategias y acciones pertinentes para su consecución.

Es un hecho hoy día que para poder sobrevivir y prosperar en un contexto de cambio económico y social continuo, en donde existen crisis y convulsiones económicas y financieras, las organizaciones necesitan tener empleados motivados y psicológicamente sanos; para conseguirlo, las políticas de recursos humanos deben estar sincronizadas con estos valores y con el contexto global tan complejo. La razón es que las organizaciones modernas están cambiando en una dirección que se basa cada vez más en el conocimiento psicológico, la experiencia y el talento, así como en la auto-gestión y la atención a necesidades individuales y colectivas de los empleados, de la organización y de la sociedad en general.

Es en este contexto donde tiene cabida el estudio de las organizaciones saludables, que se pueden definir como aquellas que “realizan esfuerzos sistemáticos, planificados y proactivos para mejorar la salud de los empleados mediante buenas prácticas relacionadas con la mejora de las tareas (por ejemplo, con el diseño y rediseño de puestos), el ambiente social (canales de comunicación abierta, por ejemplo) y la organización (estrategias de conciliación trabajo/vida privada)” (Salanova, 2008; Salanova y Schaufeli, 2009).

La organización “tóxica” sería justo aquella que realiza esfuerzos contrarios, con sus repercusiones nocivas en la salud de los empleados y la organización. (Echeverría & Ríos, 2018), nos dicen que se debe construir conocimiento científico para comprender la gestión de la identidad corporativa que hace una universidad, así mismo entender el comportamiento extra rol de los docentes y trabajadores administrativos de la misma, es una tarea de mucha importancia. Se espera que se resuelva los requerimientos que la sociedad le plantea, siendo indispensable optimizar la forma de gestionar. Asimismo, Silva Romero (2018) , sostiene la comprobación de existencia de un elevado nivel de influencia de la capacitación laboral y la motivación para el trabajo en el desempeño de la labor de enseñanza de los docentes universitarios en la Región Lambayeque, por lo que estima necesario proponer un modelo de administración de la capacitación laboral y un modelo de administración de la motivación para el trabajo que contribuyan a optimizar el desempeño de la labor de enseñanza de los docentes universitarios en la Región Lambayeque.

El presente trabajo de investigación tiene como propósito identificar y analizar las prácticas administrativas que se gestionan, para que en base a esto se presente la propuesta conducente a generar un entorno laboral saludable, en la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas. En el devenir del día a día se nos ha permitido vivir y convivir, de manera personal

y a través de terceros, la problemática existente, quedando establecida la situación que se debe modificar mediante la propuesta diseñada.

En consideración a lo anterior, se formuló el problema de investigación científica: ¿Cómo debe ser el modelo de gestión de prácticas administrativas que permitan generar un entorno laboral saludable en la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas?, ¿Qué se entiende por entorno laboral saludable?, ¿Existe compromiso en la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza para generar un entorno laboral saludable a través de la gestión de sus prácticas administrativas?, ¿Hay relación entre las prácticas administrativas que se gestionan en la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza y la generación de un entorno laboral saludable? Según lo anterior, el objeto de investigación es la gestión de prácticas administrativas y su relación con el entorno laboral en la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas.

En este sentido, el objetivo general de la presente tesis fue: Proponer un modelo de gestión de prácticas administrativas que contribuya a generar un entorno laboral saludable en la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas.

Para lo cual los objetivos específicos por alcanzar fueron:

- 1) Analizar las relaciones de las cuatro dimensiones del entorno laboral con la gestión de prácticas administrativas en la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas,
- 2) Analizar las relaciones de las cuatro dimensiones de las mejores prácticas de gestión, con la gestión de prácticas administrativas en la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas
- 3) Analizar las percepciones que han expresado el personal docente y administrativo sobre la gestión de prácticas en la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas.

Se realizó el trabajo de revisión teórica, de trabajos de investigación realizados sobre el tema de estudio y los enfoques relacionados a las dimensiones acerca de la organización saludable

y las mejores prácticas administrativas. Asimismo, se formularon ocho hipótesis que después fueron sometidas a contrastación con los resultados obtenidos en el trabajo de campo:

Hipótesis principal:

La gestión de prácticas administrativas influye positivamente en el entorno laboral de la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas.

Hipótesis específicas:

H1. El entorno laboral saludable es influenciado positivamente por la gestión del: ambiente físico, ambiente psicosocial del trabajo, recursos personales de salud en el trabajo, participación de la organización en la comunidad.

- 1) La gestión del ambiente físico de trabajo en la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas, influye positivamente en el entorno laboral saludable.
- 2) La gestión del ambiente psicosocial del trabajo en la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas, influye positivamente en el entorno laboral saludable.
- 3) La gestión de los recursos personales de salud en el trabajo en la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas, influye positivamente en el entorno laboral saludable.
- 4) La gestión de la participación de la organización en la comunidad en la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas, influye positivamente en el entorno laboral saludable.

H2. El entorno laboral saludable es influenciado positivamente por la gestión de prácticas administrativas.

- 5) La gestión del liderazgo en la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas, influye positivamente en el entorno laboral saludable.
- 6) La gestión de política y estrategia en la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas, influye positivamente en el entorno laboral saludable.

- 7) La gestión de las personas en la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas, influye positivamente en el entorno laboral saludable.
- 8) La gestión de alianzas y recursos en la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas, influye positivamente en el entorno laboral saludable.

La población que se consideró fue todo el personal (docente y administrativo) de la institución, de acuerdo a la información proporcionada por la Dirección de Recursos Humanos año 2018. De la población total se calculó la muestra mediante la estadística, obteniéndose 103 personas a encuestar. Se aplicó dos cuestionarios de veinte preguntas respectivamente, según la escala de Likert y relacionadas a las dimensiones referidas anteriormente.

Los resultados obtenidos revelan que de las ocho dimensiones estudiadas, se debe mejorar la gestión del entorno psicosocial del trabajo, recursos personales de salud en el trabajo, liderazgo, política y estrategia, personas alianzas y recursos. La información resultante marcó el derrotero a seguir en la elaboración de la propuesta teórica mediante el modelo que se propone, lo que contribuirá a generar un entorno laboral saludable en la institución objeto de estudio.

La estructura del trabajo se presenta como sigue: En el primer capítulo se trata del análisis del objeto de estudio, ubicación del objeto de estudio, definición de objetivos, surgimiento de problema, su manifestación, sus características y la metodología empleada.

En el capítulo dos, se muestra el marco teórico, específicamente; los trabajos previos al tema, las teorías relacionadas con el entorno laboral y las mejores prácticas administrativas.

El capítulo tres, conformado por los resultados de la investigación, el análisis e interpretación de los datos, las tablas y figuras correspondientes; la discusión del caso y la propuesta teórica del modelo para gestionar un entorno laboral saludable, terminando con las conclusiones y recomendaciones, además de los anexos respectivos.

CAPÍTULO I: Análisis del Objeto de Estudio

1.1. Ubicación

El Centro Internacional de Investigación de Organizaciones (2013), en el trabajo “Productividad y empresa saludable”, afirma que desde hace algunos años atrás las empresas están dejando de pensar solo en la rentabilidad, de exigir mayor productividad, de reducir costos. El trabajador siempre ha pensado que la empresa no cuida de él, él, a su vez, no cuida de la empresa. La productividad cae. En el mejor de los casos, cae de manera suave después de un repunte inicial.

La razón de este fenómeno es que la empresa se ha ocupado de lo urgente, no de lo importante. Ha paliado la falta de demanda cortando costos de personal y mermando su moral. No ha pensado con anterioridad sobre las causas de su improductividad que lleva al desastre. Lo importante es que crezca la productividad por aumento de producción por persona contratada, no que ocurra al revés: que cada vez se produzca menos, aunque sea con menos personas.

Pero para que esto ocurra, para que la empresa crezca con rentabilidad, hay que tomar medidas, previamente, con anticipación; cultivando el buen ambiente entre los empleados. Por supuesto que para ello se necesitan políticas que los mantengan ilusionados y productivos. Políticas que a corto plazo parecen menos importantes, pero que resultan vitales en el medio y largo plazo. Las Políticas de comunicación, de identificación con el proyecto, las de Responsabilidad Social Corporativa o el Equilibrio vida laboral y vida personal, de formación etc. Dentro de ellas están las prácticas que hacen de la empresa un lugar saludable en el que sus componentes pueden cuidar de su salud corporal, intelectual y espiritual. Es lo que se conoce como Empresa Saludable. Aquella que tiene entre sus objetivos ayudar a sus miembros a mantener un tono vital corporal y mental sano. Son prácticas que a medio y largo plazo aumentan la productividad de los empleados.

Las empresas son responsables del mantenimiento de la seguridad en el entorno laboral, así como del tratamiento, rehabilitación e indemnización de los trabajadores con lesiones y enfermedades profesionales. Desde hace algunos años, y de manera especial en Estados Unidos, las organizaciones extienden esta preocupación por la salud más allá del entorno estrictamente laboral y de lo marcado por la ley. Estas iniciativas parten, por lo general, del reconocimiento de un hecho aparentemente indiscutible: las incapacidades y las faltas de asistencia resultan caras,

aunque tengan su causa fuera del lugar de trabajo. En la sesión inaugural de una reunión de la Comisión de Expertos de la Organización Mundial de la Salud (OMS) sobre Promoción de la Salud en el Lugar de Trabajo celebrada en 1987, el Dr. Lu Rushan, director general adjunto de la OMS, reiteró que este organismo consideraba la promoción de la salud de los trabajadores como elemento esencial de los servicios de salud en el trabajo ¿Por qué las empresas deberían invertir en la promoción de un entorno laboral saludable? Esta pregunta, absolutamente legítima, tiene respuestas en diferentes planos: ético, empresarial y legal.

Desde el punto de vista ético, promover hábitos de vida saludables y campañas de prevención de diversas enfermedades supone una vía de acción muy interesante dentro del marco de la responsabilidad social de la empresa, en lo que se refiere a las políticas dirigidas a empleados. En el XVIII Congreso sobre Seguridad y Salud en el Trabajo en Seúl Corea en el 2008, los participantes firmaron la “Declaración de Seúl sobre Seguridad y Salud en el trabajo”, que afirma específicamente que un ambiente de trabajo seguro y saludable es un derecho humano fundamental (OMS 1988).

1.1.2. Reseña Histórica

La Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas (UNTRM) fue creada mediante Ley N° 27347 del 18 de septiembre de 2000 e inició sus actividades académicas en junio de 2001, gracias a la Resolución N° 114 de Autorización de Funcionamiento emitida por el CONAFU con fecha 25 de mayo de 2001. Desde su creación, hasta el 8 de diciembre de 2009, la Universidad ha sido administrada y gobernada por 5 comisiones designadas por CONAFU.

El 8 de diciembre de 2009 realizó su Ceremonia Académica de Juramentación de las nuevas autoridades elegidas, el CONAFU otorga mediante resolución N° 627-2009 de fecha 27 de noviembre de 2009 la Autorización Definitiva de Funcionamiento de la Universidad con lo que adquiere su autonomía y pasa a integrarse como miembro de la Asamblea Nacional de Rectores con todas las prerrogativas que le otorga la Ley Universitaria.

En efecto, el 21 de noviembre de 2009, fecha en que se celebra también el Aniversario de Creación Política del Departamento de Amazonas y a convocatoria de CONAFU, la Asamblea

Universitaria eligió a las primeras autoridades de la UNTRM, las mismas que fueron reconocidas mediante Resolución N° 598-2009-CONAFU de fecha 24 de noviembre de 2009.

Con la dación de la Nueva Ley Universitaria, Ley N° 30220, la UNTRM fue la primera universidad pública en iniciar su implementación y adecuación, conformando así su Asamblea Estatutaria, la misma que designó al Comité Electoral a fin de que convoque a elecciones para elegir las nuevas autoridades de la UNTRM.

El 17 de diciembre de 2017, se publicó en el Diario Oficial El Peruano la RESOLUCIÓN DEL CONSEJO DIRECTIVO N° 033-2017-SUNEDU/CD, mediante la cual la Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria, otorga la Licencia Institucional a la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas, para ofrecer el servicio educativo superior universitario, convirtiéndose así en la tercera universidad pública en recibir el licenciamiento.

La UNTRM es una de las universidades públicas de más alto crecimiento de las últimas décadas, nuestro impacto en las personas, en nuestra región y en el Perú es profundo, pues hemos sido desafiantes, caracterizándonos por el impulso a la innovación y el desarrollo.

La investigación en la Universidad ha abierto nuevos caminos, impulsado los límites del conocimiento, hecho que ha generado un impacto en las vidas de las personas. Hoy, nuestros estudiantes y profesores trabajan conjuntamente para convertir las ideas en el impacto y en el proceso de transformar vidas y por qué no, nuestro mundo; convirtiéndonos en una comunidad académica vibrante y diversa, centrada en la enseñanza y el aprendizaje, el descubrimiento de nuevos conocimientos y el servicio a la región Amazonas y mucho más allá. Asumimos un nuevo reto y esperamos no defraudarlos, los invitamos a hacer un recorrido por nuestro portal a fin de que conozcan nuestros logros y sean parte de la UNTRM.

Actualmente la UNTRM tiene como autoridades a los docentes Dr. Policarpio Chauca Valqui como Rector, Dr. Miguel Ángel Barrena Gurbillón como Vicerrector Académico y Dra. Flor Teresa García Huamán como Vicerrectora de Investigación, quienes fueron reconocidos mediante Resolución de Asamblea Universitaria N° 004-2017-UNTRM/AU. El Campus Universitario de aproximadamente 17 hectáreas y ubicado en el Barrio de Higos Urco de la ciudad de Chachapoyas, cuenta a la fecha con una moderna infraestructura dedicada a las actividades académicas, de investigación y a la administración central. Cuenta, además, con dos casonas

ubicadas en el casco urbano de la ciudad, donde la Universidad inició sus labores de funcionamiento.

- **Misión**

La Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas forma profesionales que generan conocimiento científico, tecnológico y humanista de calidad, comprometida con el desarrollo sustentable del país.

- **Visión**

Ser líder y referente nacional e internacional en formación académica, investigación científica, tecnológica y humanista de calidad que contribuya al desarrollo de la sociedad.

- **Principios**

- Búsqueda y difusión de la verdad
- Calidad académica
- Autonomía
- Libertad de cátedra
- Espíritu crítico y de investigación
- Democracia institucional
- Meritocracia
- Pluralismo, tolerancia, diálogo intercultural e inclusión
- Pertinencia y compromiso con el desarrollo del país
- Afirmación de la vida y dignidad humana
- Mejoramiento continuo de la calidad académica
- Creatividad e innovación
- Internacionalización
- El interés superior del estudiante
- Pertinencia de la enseñanza e investigación con la realidad social
- Rechazo a toda forma de violencia, intolerancia y discriminación
- Ética pública y profesional

- **Valores**

- Respeto: Demostrar consideración por los miembros de la sociedad sin distinción de lengua, etnia, religión, sexo, personas con discapacidad, grupos sociales excluidos, marginados o vulnerables.
- Transparencia: Generar resultados con conocimiento pleno de la organización y otros actores de la sociedad civil. Transparencia en la ejecución de las actividades y gestión de los recursos económicos ante la comunidad académica y la sociedad.
- Responsabilidad: Cumplir con los objetivos, políticas, normas internas y valores de la universidad para propiciar el buen desempeño individual y organizacional en base a la comunicación, integración, trabajo en equipo, así como el desarrollo personal y laboral.
- Identidad: Los miembros de la comunidad universitaria están involucrados y comprometidos con el cumplimiento de los objetivos institucionales, demostrando confianza y responsabilidad.
- Solidaridad: Demostrar empatía entre los miembros de la comunidad universitaria ante dificultades, practicando la unidad en el cumplimiento de los objetivos institucionales.

- **Organización**

La estructura organizacional de la UNTRM es la siguiente:

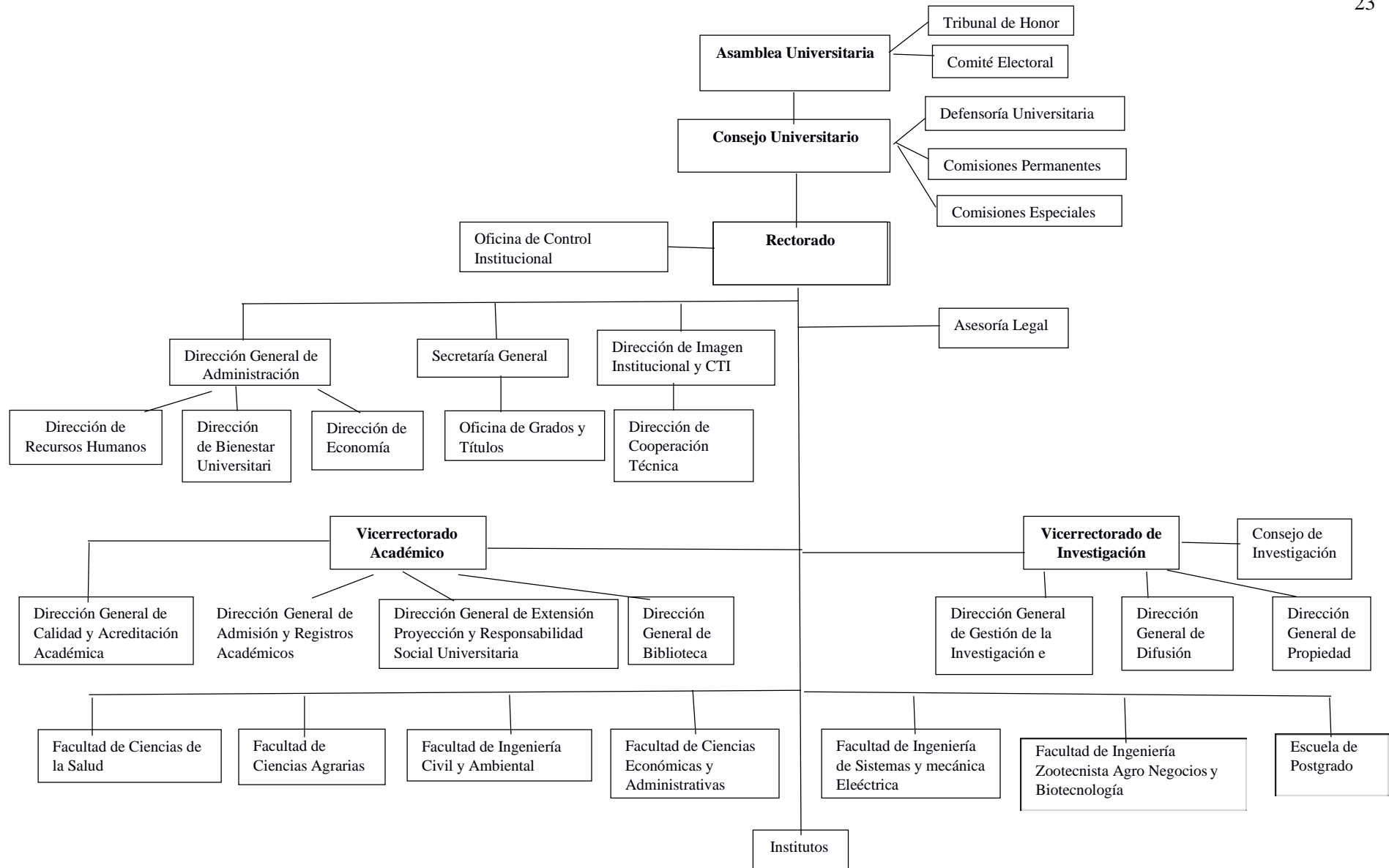


Figura 1. Organigrama Estructural de la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza

Fuente: UNTRM (2019)

Elaboración propia

- **Logo**



Figura 2. Logo de la UNTRM

Fuente: UNTRM (2019)

Elaboración propia

1.2. Cómo surge el problema

En el quehacer diario que como docentes nos toca desarrollar, hemos apreciado el impacto que ha causado en el personal docente y administrativo, la gestión administrativa, realidad que nos ha motivado a relacionar estas vivencias con el propósito del presente trabajo de investigación, debido a la incongruencia entre lo que está escrito en directivas, reglamentos, manuales, estatutos y otros similares, y lo que se aprecia con la realidad de los hechos. En este apartado, la nueva ley Universitaria N° 30220 en el artículo 8.4 establece que en lo que concierne a la gestión administrativa, “implica la potestad auto determinativa para establecer los principios, técnicas y prácticas de sistemas de gestión, tendientes a facilitar la consecución de los fines de la institución universitaria...”.

Asimismo, es causal de motivación la necesidad que como docentes tenemos en contribuir al fortalecimiento de la gestión académica y , por ende, a la administrativa (art. 87.3 “Generar conocimiento e innovación a través de la investigación rigurosa en el ámbito que le corresponde, en el caso de los docentes orientados a la investigación”.

En cuanto al desarrollo teórico del trabajo, se consultó como antecedentes trabajos realizados y relacionados a las variables y las dimensiones consideradas, lo que nos permitió ubicar la problemática en el contexto respectivo, así como encauzar la investigación y delinear la propuesta de solución al problema.

Las organizaciones saludables y resilientes son “aquellas organizaciones que hacen esfuerzos sistemáticos, planificados y proactivos para mejorar la salud de sus empleados y de la organización a través de prácticas organizacionales saludables que se relacionan con la mejora de las características del trabajo a tres niveles: (1) nivel de tarea (e.g., rediseño de tareas para mejorar la autonomía, feedback), (2) nivel del ambiente social (e.g., liderazgo), y (3) nivel organizacional (e.g., prácticas organizacionales para la mejora de la salud, la conciliación trabajo-familia” (Salanova 2008; 2009; Salanova y cols., 2012, p.7).

La investigación basada en el Proyecto Europeo ERCOVA (2004) muestra la existencia de diez prácticas fundamentales desde la Dirección de Recursos Humanos que se basan en la Responsabilidad Social Empresarial (RSE), estas son: recursos humanos, salud y seguridad en el trabajo, gestión del impacto ambiental, inserción de personas en riesgo de exclusión social, comunidades locales, igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres, comunicación e información organizacional, códigos de conducta, relaciones interpersonales y confianza organizacional.

La construcción del instrumento se encaminó a recolectar información que permitiera responder a las controversias que han surgido del accionar de las diversas administraciones que han tenido la dirección de la universidad desde el inicio de sus actividades, como respuesta a la problemática existente. El alcance de la propuesta llegaría hasta:

- Alta dirección, optimizando la gestión de prácticas organizacionales, planificando las actividades y orientándolas a que la institución logre sus metas.
- Los empleados y equipos de trabajo muestren mayores niveles de confianza organizacional.
- La organización tendrá resultados saludables como, compromiso organizacional, competitividad, desempeño organizacional, reputación organizacional.
- Las prácticas organizacionales permitirán fomentar el interés de la organización para que sea percibida como un buen lugar para trabajar.
- La organización integrará resultados realizando esfuerzos sistemáticos, planificados y proactivos para mejorar la salud de sus empleados y de la organización a través de prácticas organizacionales saludables que se relacionan con la mejora de las características del trabajo en los niveles de tarea (e.g., rediseño de tareas para mejorar la autonomía,

feedback), del ambiente social (e.g., liderazgo), y nivel organizacional (e.g., prácticas organizacionales para la mejora de la salud, la conciliación trabajo-familia).

1.3. Cómo se manifiesta y qué características tiene

Se entiende por organizaciones saludables a aquellas en donde sus empleados gozan plenamente de un estado de bienestar físico, mental y social, desarrollando los aspectos positivos de ellos mismos (Profil, 2015).

“La riqueza de las empresas depende de la salud de los trabajadores.”. María Neira, Departamento de Salud Pública y Ambiente, Organización Mundial de la Salud (OMS, 2010).

La OMS considera que, para los propios trabajadores y sus familias, así como para la productividad, la competitividad y la sostenibilidad de las empresas y, por ende, para las economías de los países y del mundo, la salud, la seguridad y el bienestar de los trabajadores son de fundamental importancia. De ahí que surge la pregunta: ¿Por qué es imprescindible iniciar ambientes de trabajo saludables en las organizaciones?

Porque es lo que se debe hacer: moral empresarial: Pues se debe garantizar la salud y la seguridad de todos los empleados. El comportamiento personal y social la base de todas las filosofías religiosas y morales más importantes, siendo uno de los principios éticos esenciales, reconocidos en forma universal, “no hagas daño a los demás”.

Porque es la mejor decisión: beneficio empresarial. Existe abundante información acerca de que las organizaciones promotoras de la salud integral de sus trabajadores, se cuentan entre empresas exitosas y competitivas en el largo plazo y que el índice de rotación y abandono es menor. La continuidad en la práctica de estos principios previene licencias por enfermedad y discapacidad innecesarias, reduce significativamente los costos médicos y aumenta la productividad y la calidad de los productos y servicios.

Porque es lo lícito: la legislación. Las leyes nacionales e incluso locales exigen a los empresarios garantizar un mínimo de protección a los trabajadores contra los riesgos laborales que puedan derivar en traumatismos o enfermedades. Cumplir con la ley y, de ese modo, evitar las multas o el encarcelamiento de los empleadores, los directores y a veces, incluso, de los

trabajadores, es otro motivo para ocuparse de la salud, la seguridad y el bienestar de los trabajadores (OMS, 2010).

Profili (2015), en el trabajo de investigación titulado Organizaciones saludables: Caso de estudio en Mendoza, Argentina, sostiene que cada vez son más las necesidades de las personas y cada vez es mayor el número de organizaciones que nacen para satisfacerlas. Esto ha llevado a que aumenten los estudios realizados sobre las mismas, con el objetivo de aumentar su eficiencia. Sin embargo, ya no solamente se busca ese incremento de eficiencia por medios económicos, sino que también, en la actualidad, se está poniendo énfasis en los aspectos sociales. Muchos de estos estudios sobre las organizaciones han puesto principal atención en los recursos humanos y su calidad de vida. Es así que, hoy en día, son varios los autores que hablan de las llamadas organizaciones saludables. Destaca que es un concepto muy moderno y que no se ha difundido demasiado fuera de Europa, sino que sólo en España y Holanda, por esta razón se ocupa de abordarlo en su trabajo de investigación. Y por lo mismo, ha sido motivo del nuestro.

De acuerdo con diferentes autores (Stiglitz, 2002) la construcción de la «buena sociedad», donde las organizaciones son la base, exige una rehumanización de éstas, que debe tener como base moral el bienestar de su gente trabajadora. Por consiguiente, la mejora en las condiciones de bienestar resulta esencial para fomentar la dinámica de cambio organizacional que estamos viviendo. Es por ello que el patrón emergente de la «salud en la organización» se convierte en una de las piedras angulares de la re-evolución organizacional en el nuevo contexto sociocultural y económico que estamos configurando, sustentado en claves culturales diferentes a las del pasado (Gimeno, 2011).

Las empresas van tomando conciencia, progresivamente, de que una parte de su responsabilidad es promover la salud a través de mejores lugares de trabajo (Peiró y Rodríguez, 2008). El cambio en los valores sociales nos muestra que ya no importa tanto la distribución de recursos como el modo de vivir, la forma en que se debe tratar la naturaleza, el medio ambiente y los recursos de que disponemos, entre otros aspectos. La gestión tóxica de las organizaciones, aceptada como inevitable hace unas décadas, ahora produce un aumento en el malestar y un descreimiento generalizado, como muestra el estudio realizado por Towers Watson (Olabarrieta, 2010). Esta nueva época apunta hacia el sistema de las organizaciones saludables y de los seres humanos autorrealizados.

El desarrollo de este sistema implica la construcción de entornos laborales que hagan posible y potencien la Calidad de Vida Laboral, de forma tal que las personas evolucionen hacia la realización personal y de la comunidad. Para ello, el ambiente laboral ha de crear las condiciones para que los seres humanos desarrollen lo mejor de sí mismos (González et al, 1996) y crezcan en su potencial de salud.

Con frecuencia, los estudios en los que se analizan las prácticas centradas en los empleados han tenido como propósito determinar su poder predictivo en relación con resultados psicosociales. Tejada y Arias (2005), en su estudio, por ejemplo, analizan la relación que existe entre las prácticas organizacionales y el desarrollo del compromiso con la organización. Para su investigación, estos autores determinaron una tipología de cuatro prácticas orientadas hacia los empleados: percepción de justicia, soporte, compromiso de la gerencia y participación.

En esta misma línea Van Quaquebeke, Zenker y Eckloff (2009) llevaron a cabo un estudio para analizar la relación que existe entre la percepción de prácticas organizacionales y los valores en el trabajo. Las prácticas organizacionales empleadas por Van Quaquebeke, Zenker y Eckloff (2009) en su estudio fueron: la percepción que tenían los empleados acerca de la existencia de un entorno de trabajo saludable y seguro, la prevalencia de relaciones respetuosas con jefes y compañeros de trabajo, la existencia de oportunidades de carrera, el sentido del trabajo, la percepción de autonomía y responsabilidad en el trabajo.

De manera particular, en el mundo académico se han llevado a cabo algunos estudios en los que se aborda la noción de prácticas gerenciales a la luz de ciertos resultados operacionales. Por ejemplo, Andrews y Linehan (2010) realizaron una investigación en la que empleaban un conjunto de seis prácticas: enfoque en el cliente, relaciones con los empleados, enfoque en la calidad y en los proveedores, innovación y tecnología, información y *benchmarking*. Los resultados obtenidos en dicho estudio señalan que en la medida en que las organizaciones adoptan mejores prácticas, mejores resultados operacionales se obtienen.

El Proyecto Institucional Saludable UJI (Universitat Jaume I) se desarrolla desde el año 2012, con el objetivo de promocionar la salud y el bienestar de la comunidad universitaria, y de toda la sociedad sobre la base de la Red Española de Universidades Saludables(REUS) y la Red Valenciana de Universidades Públicas Valencianas. Todo ello contextualizado en la Psicología Positiva (Seligman, 1998) y en el Modelo de Organizaciones Saludables y Resilientes (Salanova,

Martínez, Cifre y Llorens, 2012), que plantea que una organización saludable realiza esfuerzos sistemáticos y proactivos para mejorar los procesos y resultados organizacionales. El objetivo de este trabajo fue presentar las prácticas organizacionales saludables que se han desarrollado en la universidad hasta la fecha y sus resultados. En cuanto al material y método. Desde este planteamiento, con el Proyecto UJI Saludable se propusieron la tarea de conocer e intervenir a nivel individual, grupal, organizacional y social, en tres dimensiones: a) recursos sociales y prácticas organizacionales saludables, b) bienestar psicosocial de la comunidad universitaria y c) resultados organizacionales saludables. Resultados: Teniendo en cuenta estas tres dimensiones, se llevaron a cabo diversas acciones positivas dentro del proyecto UJI Saludable, tales como: 1) Paraguas Positivo (acciones de coordinación con diversos departamentos y servicios), 2) acciones coordinadas con la Xarxa Valenciana de Universidades Públicas Saludables (ej., Día de la dieta mediterránea, Semana de la Salud), 3) evaluación de factores psicosociales en PDI, PAS y estudiantes, 4) intervenciones positivas para mejorar el bienestar y desempeño académico (ej., taller de crecimiento personal), y 5) psicoeducación y formación (ej., taller de técnicas de gestión personal y profesional, postgrado de Psicología Positiva Aplicada). Conclusiones: Para comprender la salud ocupacional desde un planteamiento integral es necesario un modelo interdisciplinar de promoción de la salud de las personas en las organizaciones. En este sentido, los programas de promoción de la salud deben formar parte integrante de la política y la cultura de las universidades que valoran, propician y potencian la salud.

El 26 de enero de 2015, la Presidenta de la República del gobierno de Chile, Michelle Bachelet, firmó el Instructivo Presidencial N°1 sobre Buenas Prácticas Laborales en Desarrollo de Personas en el Estado, definiendo la agenda 2015 - 2018 que, en esta materia, deberán desarrollar los servicios públicos. El Instructivo Presidencial compromete a los servicios públicos a avanzar decididamente en la generación de mejores políticas y prácticas de gestión de personas, con el propósito de generar un mejor Empleo Público, y de este modo fortalecer el aporte que los funcionarios y funcionarias realizan para el cumplimiento de la función pública y, a la satisfacción de la ciudadanía.

Ejes del Instructivo:

- ✓ Derechos Laborales: Garantizar el cumplimiento de la normatividad vigente en materia de derechos laborales, individuales y colectivos.

- ✓ Condiciones laborales: Generar condiciones favorables para promover servicios de calidad, de modo que los funcionarios se desempeñen en condiciones de dignidad, eficiencia, mérito e innovación.
- ✓ Ambientes laborales: Generar ambientes laborales basados en el respeto y buen trato que favorezcan el compromiso, motivación, desarrollo y mejor desempeño de las personas que trabajan en las instituciones públicas.

El Centro Andaluz para la Excelencia en la Gestión (CAEG) de IAT colabora desde el año 2004 con la Junta de Andalucía en la evaluación de las candidaturas presentadas en los Premios a la Calidad de los Servicios Públicos y Administración Electrónica. Estos Premios se crean a través del Decreto 317/2003 teniendo como fundamento el Modelo de Gestión de la Calidad Total EFQM de Excelencia. A partir de entonces, mediante diferentes órdenes de la Consejería de Justicia y Administración Pública de la Junta de Andalucía se han ido convocando hasta la fecha actual. El CAEG, dando continuidad a su línea de publicaciones, ha recopilado en el documento titulado Buenas Prácticas de Gestión Pública, las buenas prácticas de gestión identificadas en las memorias de actividades y resultados de las organizaciones públicas reconocidas en las cuatro primeras ediciones celebradas de los Premios a la Calidad de los Servicios Públicos y Administración Electrónica. Para extraer aquellas prácticas de gestión destacables de cada una de las memorias se consideraron los “puntos fuertes” identificados en los informes de evaluación de cada candidatura, elaborados por los equipos de evaluadores y evaluadoras. Se considera como las mejores prácticas de gestión: liderazgo, política y estrategia, gestión de personas, alianza y recursos, gestión de procesos. Estas son las prácticas que se han considerado para el presente estudio.

El Síndic de Greuges (El Síndico de Agravios de Cataluña oficialmente, en catalán, Síndic de Greuges de Catalunya), es el nombre del Defensor del Pueblo de la comunidad autónoma de Cataluña, en España. tiene como función la protección y la defensa de los derechos y las libertades reconocidas por la Constitución y el Estatuto de Autonomía de Cataluña, cuyo artículo 30, reconoce el derecho a una buena administración, derecho que ya había sido declarado anteriormente en el ámbito de la Unión Europea. La función de control de la mala administración es inherente al ombudsman como se deriva de la configuración de la institución cuando nace en 1809 en la Constitución sueca.

También en el caso del Síndic de Greuges, en su función de supervisión de las administraciones públicas, siempre ha velado para erradicar la mala administración, antes del reconocimiento explícito y específico del derecho a la buena administración, porque algunas de las dimensiones de este derecho ya estaban presentes en el desarrollo legislativo del marco constitucional. Las resoluciones que el Síndic de Greuges ha dictado y dicta para recordar a las administraciones la sumisión de su actividad al principio de legalidad no se agotan, sin embargo, en una indicación de cuál ha sido la norma vulnerada, sino que van más allá porque aportan propuestas de cómo actuar de forma adecuada para garantizar la buena administración.

De todas estas resoluciones puede concluirse que, para el Síndic de Greuges, una buena administración es la que informa, la que escucha y la que responde, la que actúa de manera transparente, la que impulsa la participación de los ciudadanos, la que gestiona con rigor y la que asume plenamente sus responsabilidades. Reconocer el derecho a la buena administración, más allá de los efectos jurídicos, es también un cambio de perspectiva en la forma de abordar las relaciones entre las administraciones y los ciudadanos. Implica que el punto de vista ya no es principalmente cómo actúa la Administración, sino si se respetan los derechos de las personas. El prisma es la persona que se relaciona con la Administración prestadora de servicios. El ciudadano es, pues, el centro y la medida de la organización y actuación administrativa, entendiendo el derecho a la buena administración no sólo como unos estándares dirigidos a la Administración, sino también como unos deberes de los ciudadanos de comportamiento correcto en relación con diferentes servicios y actuaciones públicas. El Síndic propone el Código de Buenas Prácticas como una herramienta adecuada para garantizar este derecho.

Recopilación de buenas prácticas sugeridas por el Síndic a las Administraciones

- I. Principio de igualdad y de no-discriminación
- II. Principio de proporcionalidad
- III. Ausencia de abuso de poder
- IV. Imparcialidad, independencia y objetividad
- V. Claridad, asesoramiento y expectativas legítimas
- VI. Cortesía y buen trato
- VII. Deber de responder de forma expresa
- VIII. Derechos lingüísticos

- IX. Acuse de recibo e indicación/remisión a la administración competente
- X. Derecho a ser escuchado
- XI. Plazo razonable
- XII. Deber de motivación
- XIII. Notificación de las decisiones e indicación de la posibilidad de recurrir
- XIV. Protección de datos personales
- XV. Acceso a la información, publicidad y transparencia
- XVI. Derecho a la reparación
- XVII. Derechos de participación

1.4. Metodología desarrollada

El estudio realizado fue de tipo cuantitativo. (Hernández, Fernández & Baptista, 2014) afirman que: “la investigación cuantitativa, utiliza la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, con el fin establecer pautas de comportamiento y probar teorías”. (p. 4). Se estudió un fenómeno de la realidad específica debidamente estructurado y detallando las principales características previamente a la obtención de datos; de esta manera se recolectó y procesó la información sobre las variables, analizando sus características a través de la investigación descriptiva.

Los autores referidos anteriormente, señalan que la investigación descriptiva “busca especificar propiedades, características y perfiles de personas, grupos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a análisis ... pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren” (p. 92). Esto nos ha permitido contar con información pertinente para estudiar variables sobre las que se ha realizado muy poca investigación y más aún, dentro del ámbito de las universidades. El estudio se ha elaborado a partir de la investigación de campo de tipo exploratorio, no experimental, transeccional. En efecto, Hernández, Fernández y Baptista (1997), señalan que una investigación exploratoria es apropiada cuando un problema de investigación ha sido poco abordado o estudiado. Por ello, existiendo escasa literatura académica sobre las prácticas organizacionales saludables, la investigación exploratoria resulta conveniente.

En la construcción de los cuestionarios empleados, nos hemos orientado con la metodología empleada por Grueso, et al (2012), que sigue la propuesta de Zwetsloot y Pot (2004), quienes señalan que una organización saludable implementa prácticas orientadas hacia empleados y entornos saludables adoptando el enfoque de stakeholders. Asimismo, en el diseño de los cuestionarios se incorporó prácticas organizacionales saludables relacionadas a la inquietud por el medio interno y externo y por los consumidores, de acuerdo con los postulados de la Organización Mundial de la Salud (2010) y del Síndic de Greuges de Catalunya. (2012). En los cuestionarios se ha empleado la escala tipo Likert con cinco anclajes de respuesta que van de 1 (Muy en desacuerdo) a 5 (Muy de acuerdo). Mediante 20 ítems respectivamente, se valoró la percepción que tenían los encuestados.

Al haberse recolectado datos en un solo momento y en un tiempo único, el diseño es transversal. Se describió y analizó las variables y su incidencia e interrelación en un momento dado. Se considera propositivo porque el producto final de la investigación ha sido elaborar un modelo para la generar un entorno laboral saludable en la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas.

Alcanzar el objetivo fue posible mediante la metodología empleada, siendo: “Analizar las percepciones que han expresado el personal docente y administrativo sobre la gestión de prácticas administrativas en la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas”, a partir de las dimensiones, ambiente físico del trabajo, ambiente psicosocial del trabajo, recursos personales de salud en el trabajo, participación de la organización en la comunidad, liderazgo, política y estrategia, gestión de personas y alianza y recursos.

En cuanto a la población, estuvo integrada por el personal que labora en la Universidad, según la información proporcionada por la Dirección de Recursos Humanos de la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza, siendo el total de 299 trabajadores al año 2018.

Conformaron la muestra 103 participantes entre docentes y administrativos. La muestra fue probalística, determinada mediante el muestreo estratificado, mediante el cual el investigador divide a toda la población en diferentes subgrupos o estratos. Luego, selecciona aleatoriamente a los sujetos finales de los diferentes estratos en forma proporcional. Para la selección de las unidades se realizó el muestreo aleatorio simple en función del marco muestral establecido para cada uno de los estratos, con un error de confianza del 95% y un error máximo de muestra del 5%.

Para analizar los datos procedentes de las encuestas administradas a los participantes, se empleó el paquete estadístico SPSS y Excel.

1.4.1. Análisis de Validez y Confiabilidad de los instrumentos

1.4.1.1. Resultados del análisis del cuestionario aplicados

Los resultados obtenidos indican que, en todos los casos, los coeficientes de fiabilidad superaban los valores mínimos aceptables. Tal como lo señala Nunnally (1978), coeficientes de fiabilidad que superan valores de 0,80 son considerados como adecuados. A continuación, se tiene los resultados del análisis de validez y confiabilidad de los cuestionarios, compuestos por 8 dimensiones, señaladas en la operacionalización de las variables.

1.4.1.2. Confiabilidad de la encuesta aplicada según variables

Variable: Entorno laboral saludable

Para evaluar la encuesta para la variable: Entorno laboral saludable, se tomó una muestra de 30 individuos para validar dicho instrumento (Tabla 1).

Tabla 1: *Resumen de procesamiento de casos de la variable: Entorno laboral saludable*

Casos	N	%
Válidos	30	100,0
Excluidos	0	,0
Total	30	100,0

Fuente: Encuesta aplicada, procesada en el programa Stata – 2019.

Elaboración propia

Al aplicar dicha encuesta se obtuvo un coeficiente de confiabilidad de $\alpha = 0.932$ (Tabla 2) . Este resultado revela que el dicho indicador es confiable estadísticamente, ya que según la teoría estadística se sostiene que la confiabilidad mide la homogeneidad o consistencia interna de los ítems que deben medir la variable de estudio, debiendo ser este coeficiente de confiabilidad por lo menos de 0.70 estadísticamente (Magnusson, 1978).

Tabla 2: *Confiabilidad de Cronbach para la encuesta de la variable: Entorno laboral saludable*

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach estandarizada	N de ítems
,932	0,914	20

Fuente: Encuesta aplicada, procesada en el programa Stata – 2019
Elaboración propia

En la Tabla 3, podemos evaluar que las 4 dimensiones son confiables estadísticamente ya que los estadísticos de confiabilidad de Cronbach son mayores > 0.70 para las 4 dimensiones, lo cual evidencia que existe una consistencia u homogeneidad interna de los ítems de cada una de las dimensiones que explican a la variable Entorno laboral saludable.

Tabla 3: Confiabilidad de Cronbach según las 4 dimensiones de la variable: Entorno laboral saludable

Dimensiones / Variable	Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach estandarizada	N de ítems
Ambiente físico de trabajo	0.937	0.910	5
Entorno psicosocial de trabajo	0.928	0.905	5
Recursos personales de salud	0.927	0.902	5
Participación de la institución en la comunidad	0.934	0.901	5
ENTORNO LABORAL SALUDABLE	0.932	0.914	20

Fuente: Encuesta aplicada, procesada en el programa Stata – 2019
Elaboración propia

En la Tabla 4, podemos evaluar que los 20 ítems son confiables estadísticamente ya que los estadísticos de confiabilidad de Cronbach son mayores > 0.70 y además existe una correlación ítem-total muy cercana a 1 lo que evidencia alta correlación entre cada ítems y el total del cuestionario en los 20 ítems, además si se eliminara un ítem el coeficiente de confiabilidad de Cronbach sería menor que el Cronbach general en la tabla 02, por lo que no convendría eliminar ningún ítem como se evidencia en la Tabla 4, ya que la confiabilidad disminuiría, por lo que se evidencia que los 20 ítems son imprescindibles para medir la variable Entorno saludable y no resulta necesario eliminar ningún ítem de esta variable.

Tabla 4: *Confiabilidad de Cronbach según los 20 ítems de la variable: Entorno laboral sostenible*

Ítem	Puntaje promedio si se elimina el ítem	Varianza si se elimina ítem	Correlación ítem-total	Alfa de Cronbach si elimina ítem
1	48,70	19,321	,890	,894
2	47,37	18,516	,882	,884
3	47,90	18,369	,898	,879
4	48,40	19,972	,825	,863
5	48,57	17,633	,891	,887
6	45,63	17,826	,820	,867
7	45,57	18,185	,875	,838
8	46,33	14,713	,824	,803
9	48,53	19,982	,826	,830
10	47,17	12,557	,869	,861
11	45,97	17,137	,867	,818
12	47,27	20,271	,894	,824
13	45,57	18,254	,804	,842
14	48,50	18,052	,808	,831
15	48,60	18,869	,936	,875
16	48,57	19,357	,947	,867
17	48,50	19,500	,955	,889
18	48,30	19,390	,877	,876
19	47,17	16,282	,885	,854
20	46,77	16,806	,886	,856

Fuente: Encuesta aplicada, procesada en el programa Stata – 2019

Elaboración propia

Variable: Gestión de prácticas administrativas

En la Tabla 5, se evaluó la encuesta de la variable: Gestión de prácticas administrativas, se tomó una muestra de 30 individuos para validar dicho instrumento.

Tabla 5: *Resumen de procesamiento de casos de la variable: Gestión de prácticas administrativas*

Casos	N	%
Válidos	30	100,0
Excluidos	0	,0
Total	30	100,0

Fuente: Encuesta aplicada, procesada en el programa Stata – 2019.

Elaboración propia

En la Tabla 6, al aplicar dicha encuesta se obtuvo un coeficiente de confiabilidad de $\alpha = 0.913$, por lo cual dicho indicador es confiable estadísticamente, ya que según la teoría estadística se dice que la confiabilidad mide la homogeneidad o consistencia interna de los ítems que deben medir la variable de estudio y este coeficiente de confiabilidad debe ser por lo menos de 0.70 estadísticamente. (Magnusson, 1978).

Tabla 6: *Confiabilidad de Cronbach para la encuesta de la variable: Gestión de prácticas administrativas.*

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach estandarizada	N de ítems
,913	0,902	20

Fuente: Encuesta aplicada, procesada en el programa Stata – 2019

Elaboración propia

En la Tabla 7, podemos evaluar que las 4 dimensiones son confiables estadísticamente ya que los estadísticos de confiabilidad de Cronbach son mayores > 0.70 para las 4 dimensiones, lo cual se evidencia que existe una consistencia u homogeneidad interna de los ítems de cada una de las dimensiones que explican a la variable Gestión de prácticas administrativas.

Tabla 7: *Confiabilidad de Cronbach según las 4 dimensiones de la variable: Gestión de prácticas administrativas.*

Dimensiones / Variable	Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach estandarizada	N de ítems
Liderazgo	0.915	0.905	5
Política y estrategia	0.908	0.894	5
Personas	0.907	0.892	5
Alianzas y recursos	0.904	0.887	5
GESTIÓN DE PRÁCTICAS ADMINISTRATIVAS	0.913	0.902	20

Fuente: Encuesta aplicada, procesada en el programa Stata – 2019

Elaboración propia

En la Tabla 8, podemos evaluar que los 20 ítems son confiables estadísticamente ya que los estadísticos de confiabilidad de Cronbach son mayores > 0.70 y además existe una correlación ítem-total muy cercana a 1 lo que evidencia alta correlación entre cada ítems y el total del cuestionario en los 20 ítems, por consiguiente si eliminamos un ítem el coeficiente de confiabilidad de Cronbach sería menor que el Cronbach general en la Tabla 6, lo cual no convendría eliminar ningún ítem como se evidencia en la Tabla 8, ya que la confiabilidad disminuiría, lo que se evidencia que los 20 ítems son imprescindibles para medir la variable: Gestión de prácticas administrativas y no se necesita eliminar ningún ítem de esta variable.

Tabla 8: *Confiabilidad de Cronbach según los 20 ítems de la variable: Gestión de prácticas administrativas.*

Ítem	Puntaje promedio si se elimina el ítem	Varianza si se elimina ítem	Correlación ítem-total	Alfa de Cronbach si elimina ítem
1	41.33	60.37	,807	,861
2	40.37	48.45	,819	,873
3	40.37	48.45	,819	,873
4	40.47	47.98	,871	,865
5	40.03	48.86	,839	,885
6	40.03	52.65	,865	,822
7	40.20	57.06	,856	,858
8	40.50	55.02	,881	,837
9	40.20	55.68	,817	,849
10	39.97	60.86	,841	,899
11	40.87	50.19	,898	,885
12	40.63	59.28	,854	,875
13	41.27	61.01	,898	,867
14	41.33	57.95	,809	,841
15	41.27	60.89	,872	,866
16	40.10	52.99	,891	,836
17	40.10	48.58	,802	,889
18	40.93	63.44	,868	,805
19	41.27	58.69	,809	,847
20	40.70	56.22	,886	,855

Fuente: Encuesta aplicada, procesada en el programa Stata – 2019
Elaboración propia

Tabla 9: *Puntajes promedio de ítems por dimensiones del entorno laboral saludable*

Dimensión	Ítem	Media	Desv. Desviación	Muestra
Ambiente físico de trabajo	1	1.27	,450	30
	2	2.6	1,522	30
	3	2.07	1,413	30
	4	1.57	,935	30
	5	1.4	,498	30
Entorno psicosocial de trabajo	6	4.33	,479	30
	7	4.4	,498	30
	8	3.63	1,273	30
	9	1.43	,504	30
	10	2.8	1,472	30
Recursos personales de salud en el espacio de trabajo	11	4	,587	30
	12	2.7	1,489	30
	13	4.4	,498	30
	14	1.47	,507	30
	15	1.37	,490	30
Participación de la Institución en la comunidad	16	1.4	,498	30
	17	1.47	,507	30
	18	1.67	,479	30
	19	2.8	1,297	30
	20	3.2	1,375	30

Fuente: Encuesta aplicada, procesada en el programa Stata – 2019**Elaboración propia**

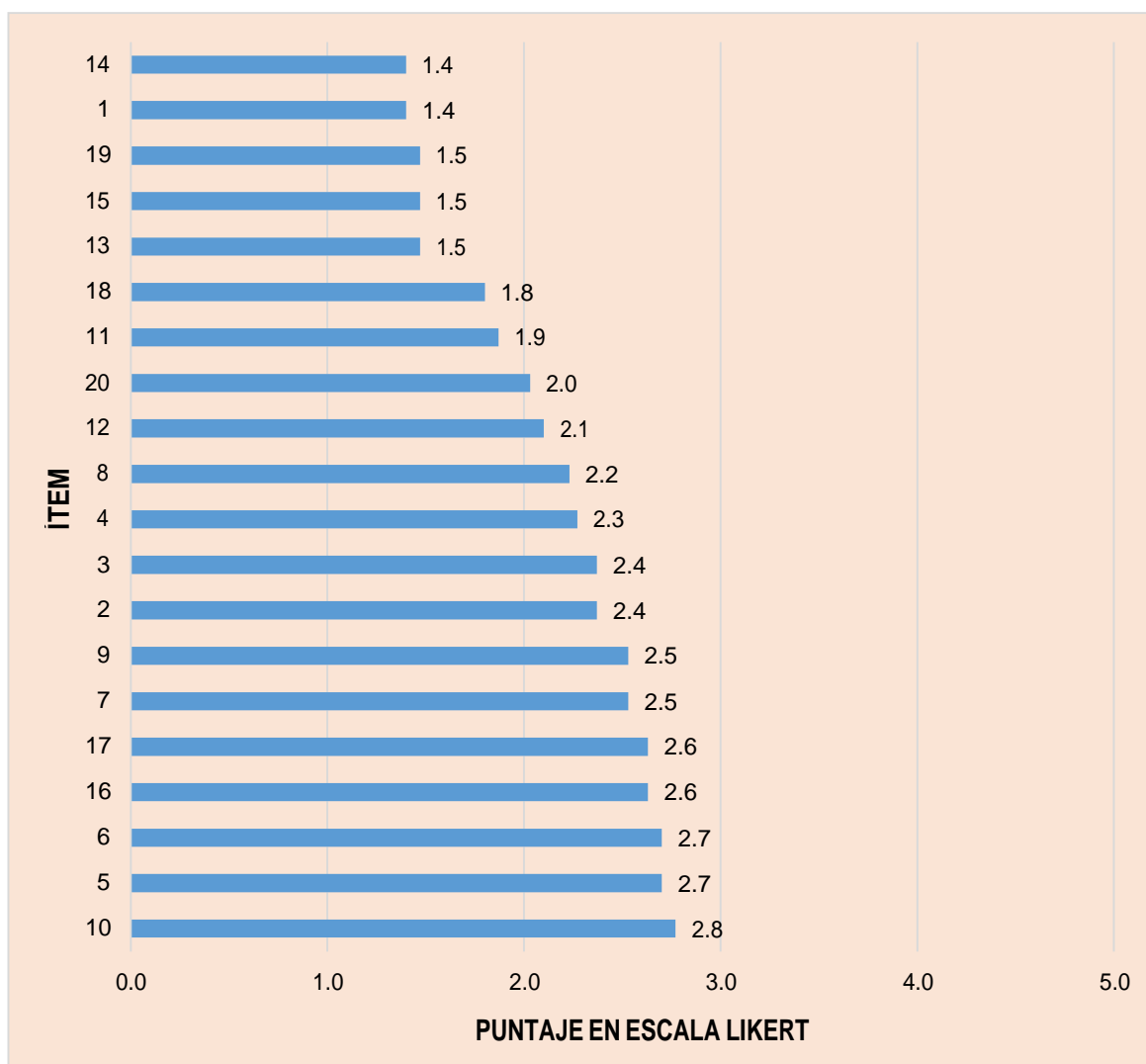


Figura 3. Puntajes promedio según Escala Likert de la Gestión de Práctica Administrativa

Fuente: Encuesta aplicada, procesada en el programa Stata – 2019

Elaboración propia.

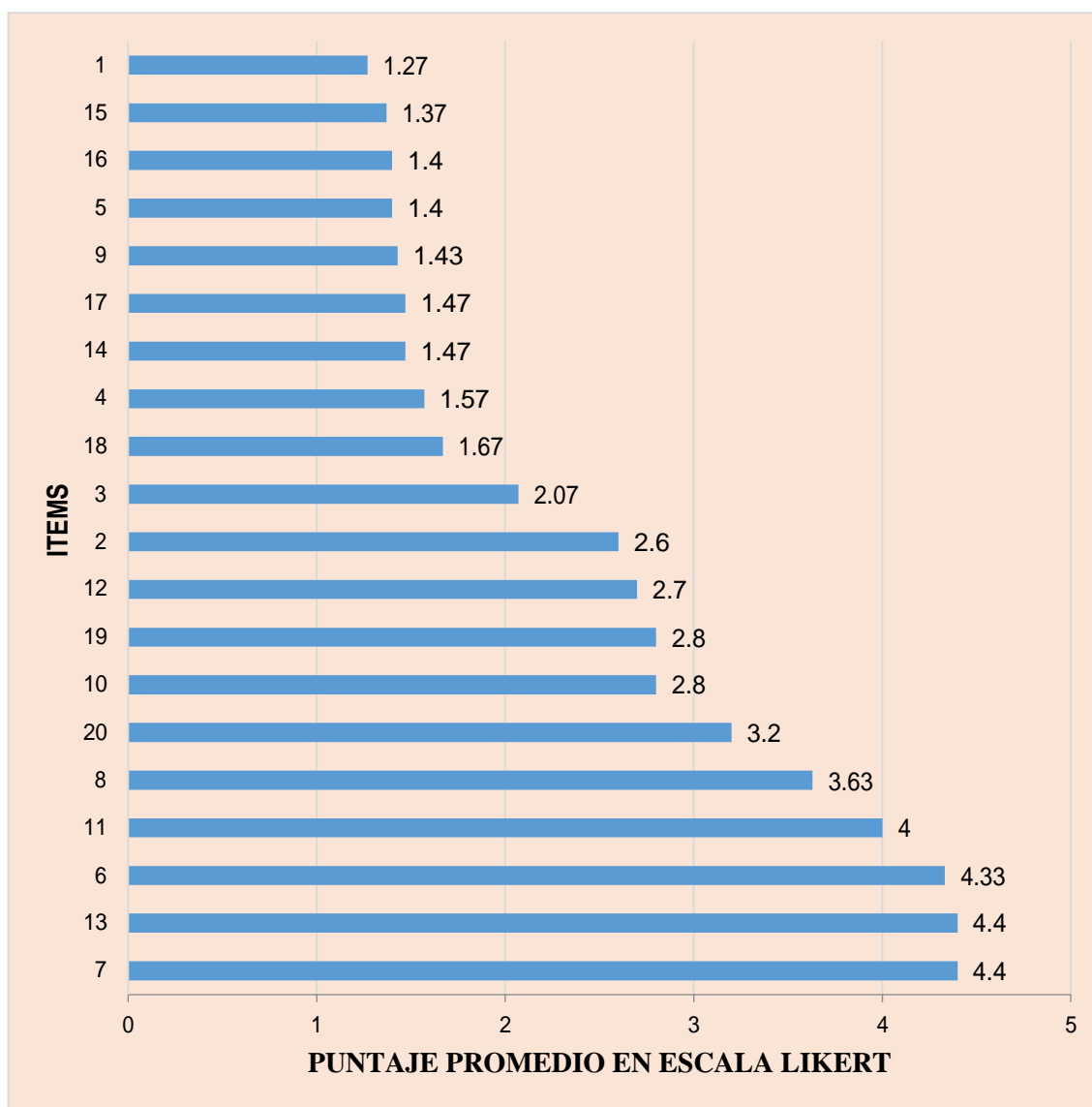


Figura 4. Puntajes promedio según Escala Likert del Entorno Laboral Saludable

Fuente: Encuesta aplicada, procesada en el programa Stata – 2019

Elaboración propia.

Tabla 10: Puntajes promedios de ítems por dimensiones de la Gestión de Prácticas Administrativas

Dimensión	Ítem	Media	Desv. Desviación	N
Liderazgo	1	1.4	0.49	30
	2	2.4	1.33	30
	3	2.4	1.33	30
	4	2.3	1.28	30
	5	2.7	1.42	30
Política y estrategia	6	2.7	1.37	30
	7	2.5	1.28	30
	8	2.2	1.29	30
	9	2.5	1.33	30
	10	2.8	1.48	30
Personas	11	1.9	1.17	30
	12	2.1	1.24	30
	13	1.5	0.51	30
	14	1.4	0.49	30
	15	1.5	0.51	30
Alianzas y recursos	16	2.6	1.56	30
	17	2.6	1.56	30
	18	1.8	1.19	30
	19	1.5	0.51	30
	20	2.0	1.35	30

Fuente: Encuesta aplicada, procesada en el programa Stata – 2019
Elaboración propia.

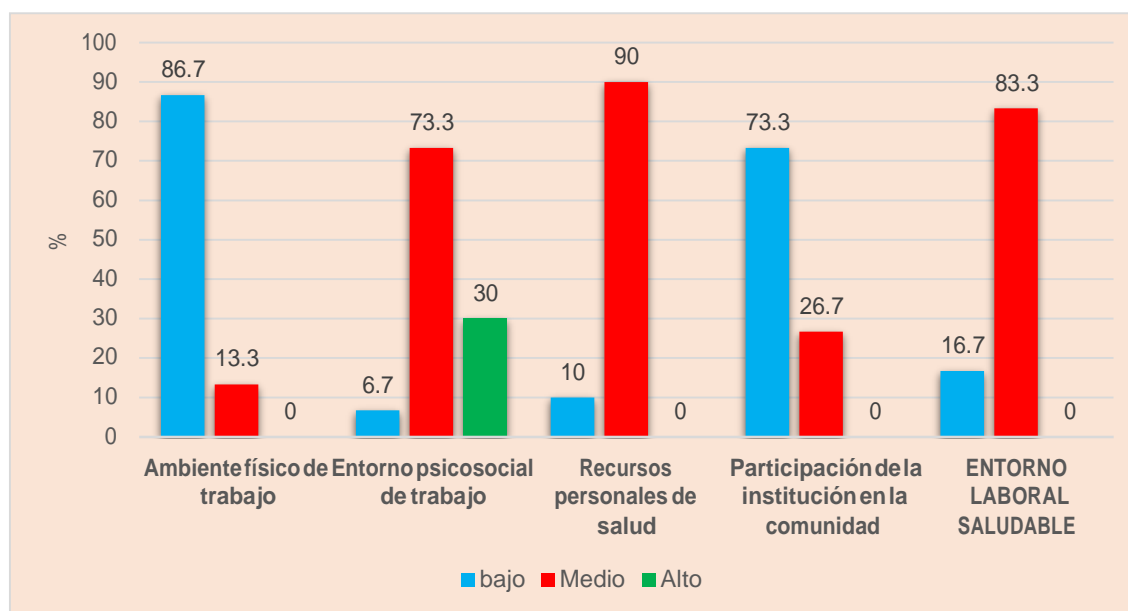


Figura 5. Nivel del Entorno Laboral Saludable y sus dimensiones

Fuente: Encuesta aplicada, procesada en el programa Stata – 2019

Elaboración propia

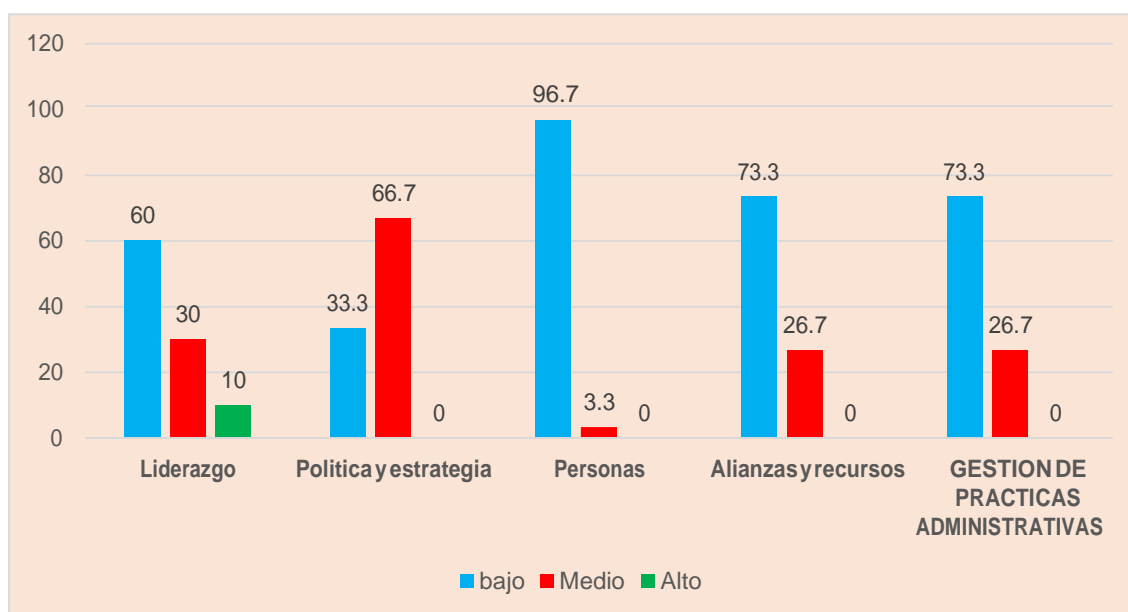


Figura 6. Nivel de Gestión de Prácticas Administrativas

Fuente: Encuesta aplicada, procesada en el programa Stata – 2019

Elaboración propia.

142. Métodos de Análisis de Datos

En el presente trabajo se utilizó los métodos siguientes:

Descriptivo: Se realizó el análisis a través de la formación de indicadores que, de forma significativa, en la presente investigación, nos han permitido relacionar las variables y que, además, posibilitaron encauzar y elaborar la propuesta

Inductivo: Se realizó inferencias sobre la tendencia y correlación de las variables de estudio.

En cuanto a las técnicas y el procesamiento de recolección de datos, se utilizó las técnicas de trabajo de campo, cuestionario, comentario, textuales, fichas bibliográficas, textuales, de resumen y de comentario, que permitieron recolectar información trabajos científicos, lo que a su vez facilitó definir la estructura y orientación del marco teórico.

En la determinación del diagnóstico se procesó los cuestionarios mediante la estadística, utilizando frecuencias absolutas y porcentuales en las tablas, así como gráficos estadísticos en el consiguiente análisis e interpretación.

El diseño metodológico fue descriptivo, no experimental. Para la recolección de datos se utilizó la técnica de la encuesta empleando como instrumento dos cuestionarios.

Habiéndose aplicado los instrumentos, se procedió a seleccionar la muestra aleatoria simple del marco muestral de 299 personas, entre docentes y trabajadores administrativos, relación que fue proporcionada por la Dirección de Recursos Humanos de la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza al año 2018, quedando la muestra conformada por 103 elementos, los que se estratificaron 151 docentes y 148 trabajadores administrativos.

Los resultados obtenidos, luego del análisis respectivo mediante el software SPSS y Excel, permitieron obtener información para contrastar lo puramente teórico con la realidad problemática, sentando bases para la construcción de la propuesta, mediante la que se busca contribuir a la generación de un mejor entorno laboral.

CAPÍTULO II: Marco Teórico

Considerando que el marco teórico es un examen de la teoría y de la investigación en el propio campo de interés; se establece a través de una revisión bibliográfica y se recomienda que sea exhaustivo, pero limitado sólo a los temas que tienen una relación directa con el objetivo y la hipótesis de la investigación. En esta investigación, el marco teórico ha coadyuvado en la interpretación de los datos obtenidos y la fundamentación de los resultados; además ha permitido obtener datos suficientes y confiables en la comprobación de la hipótesis.

Siendo un examen del conjunto de basamentos, hipótesis o reglas con las que se sustentan y le damos explicación al problema planteado, hemos tratado de hacer posible el entendimiento y explicar por medio de una serie de conceptualizaciones ya preexistentes. Todos estos constructos ya probados nos aperturan un posible panorama y camino a tomar para darle respuesta o solución a la situación objeto de estudio. Una buena fundamentación teórica nos dice de dónde viene nuestro problema en estudio y hacia dónde se perfila, presenta los alcances a la fecha en torno al fenómeno, las diversas posiciones y contradicciones que lo fundamentan y los puntos de vista de todos aquellos quienes ya han recorrido el tema que hemos decidido darle continuidad. Es en medio de estas relaciones de causalidad que pretendemos construir y generar nuestras opiniones o posturas. (<http://normasapa.net/fundamentacion-teorica-investigacion/>).

2.1. Antecedentes del problema

Aunque en expansión, no son muchos los estudios realizados sobre las organizaciones y ambientes saludables de trabajo, menos aún en el sector estatal, como es el caso de las universidades públicas.

Al respecto Philip (1997) en el libro *Desarrollo Humano: Estudio del Ciclo Vital* dice que: *Una teoría organiza los datos, ideas e hipótesis y los plantea en proposiciones, principios o leyes coherentes, interrelacionadas y generales. Esas proposiciones, principios o leyes sirven para explicar y predecir los fenómenos ahora y en el futuro. Las teorías son particularmente útiles porque trascienden los datos detallados y permiten una visión amplia de las cosas.* (p. 30)

Desde hace varios años el tema de la salud integral de los trabajadores en las organizaciones se ha constituido en un asunto de fundamental importancia para los propios trabajadores y sus familias, y también para la productividad, la competitividad y la sostenibilidad de las empresas y,

por ende, para el resultado económico de las naciones. Siendo la ciencia una búsqueda permanente del conocimiento válido, en la presente investigación se ha buscado basarse en el conocimiento existente para luego asumir una posición frente al mismo. En el estudio del tema hemos asumimos la tarea de analizar la bibliografía relacionada al caso por medio de artículos, investigaciones y similares, que contribuyan a la construcción sustentada para que las conclusiones y los resultados sean convenientes en la producción de mayor conocimiento y valor para la comunidad científica.

2.2. Investigaciones internacionales

2.2.1. Sobre prácticas administrativas

El Ministerio de Hacienda de Chile (2015), ha publicado el Instructivo Presidencial sobre buenas prácticas laborales en desarrollo de personas, teniendo como objetivo en uno de sus ejes generar ambientes laborales basados en el respeto y buen trato, que favorezcan el compromiso, motivación, desarrollo y mejor desempeño de las personas que trabajan en las instituciones públicas. Asimismo, las condiciones de trabajo, la conciliación entre la vida personal y familiar y el trabajo, prevención del acoso laboral y el acoso sexual. Esto se lograría: 1) Desarrollando estudios de clima organizacional o evaluaciones de riesgos psicosociales e implementando programas o planes de intervención para mejorar aquellos aspectos en los que existan mayores brechas; 2) desarrollando acciones de conciliación de las responsabilidades laborales con obligaciones familiares; y 3) desarrollando acciones para la prevención y sanción del acoso laboral y del acoso sexual en el trabajo. De esta manera, el resultado obtenido fue el compromiso de los servicios públicos a avanzar decididamente en la generación de mejores políticas y prácticas de gestión de personas.

El Síndic de Greuges de Catalunya (2012) en su *Código de Buenas Prácticas Administrativas*, aprobado en el 2009, tiene como objetivo la protección y la defensa de los derechos y las libertades reconocidas por la Constitución y el Estatuto de Autonomía de Cataluña, cuyo artículo 30, reconoce el derecho a una buena administración, derecho que ya había sido declarado anteriormente en el ámbito de la Unión Europea. En efecto, el concepto de buena administración como principio rector de la actividad de las administraciones públicas y, posteriormente, como derecho de las personas con efectos jurídicos es, fundamentalmente, de

construcción jurisprudencial, fruto de sentencias del Tribunal Europeo de Derechos Humanos y de los tribunales de justicia de las comunidades europeas. De todas estas resoluciones puede concluirse que, para el Síndic de Greuges, una buena administración es la que informa, la que escucha y la que responde, la que actúa de manera transparente, la que impulsa la participación de los ciudadanos, la que gestiona con rigor y la que asume plenamente sus responsabilidades. El Síndic propone el Código de Buenas Prácticas como una herramienta adecuada para garantizar este derecho. El resultado es que incorpora otros principios no recogidos, dado el contenido variable del derecho a la buena administración.

(Buiza, Carmona, & Saiz, 2010), en su trabajo titulado *Buenas Prácticas de Gestión en Administración Pública*, se trazaron como objetivo identificar buenas prácticas de gestión implantadas por organizaciones del sector público excelentes y que pueden ayudar a obtener mejores resultados a terceras organizaciones, así como facilitar la transferencia de este conocimiento a aquellas organizaciones que deseen mejorar su gestión. El diseño y desarrollo de este documento se ha basado en el estudio y análisis de prácticas aplicadas por organizaciones reconocidas como excelentes después de haber participado en alguna de las cuatro primeras ediciones de los Premios a la Calidad de los Servicios Públicos y Administración Electrónica, basadas en el Modelo EFQM de Excelencia y descritas en sus memorias de actividades y resultados. Se consideran mejores prácticas al liderazgo, política y estrategias, personas, alianzas y procesos.

2.2.2. Sobre entorno laboral saludable

Lorente & Vera (2010), en su trabajo titulado *Las organizaciones saludables: "El engagement en el trabajo"*, nos dicen que el objetivo de su trabajo es resumir y destacar los puntos más importantes de dicho libro, que enfatiza la importancia de identificar a los trabajadores *engaged* así como impulsar los niveles de engagement de los mismos, con el fin de alcanzar el rendimiento óptimo de las personas en las organizaciones, ahondando en el concepto, antecedentes y consecuencias de este constructo motivacional positivo. En base a estos resultados, Marisa Salanova y Wilmar B. Schaufeli han publicado recientemente el libro "El engagement en el trabajo. Cuando el trabajo se convierte en pasión", primera obra sobre engagement escrita en castellano.

Para medir el engagement (compromiso) se desarrolló un instrumento basado en la anterior definición de engagement, un cuestionario con ítems que se valoran en una escala Lickert de 7 puntos, desde 0 (nunca) hasta 6 (siempre). El resultado de estas intervenciones fue conseguir que los empleados en particular y las personas en general encontraran medios hacia el bienestar, y por tanto que las organizaciones estén formadas por trabajadores *engaged* (comprometidos), haciendo especial referencia a las organizaciones saludables.

Gimeno (2012), en su trabajo titulado *El modelo emergente de la organización saludable: Factores para su construcción y desarrollo evolutivo*, traza como objetivo la filosofía de que no es utópico que las organizaciones ayuden a la autorrealización de los seres humanos y de sus comunidades. Al contrario, se entiende que es un paso inevitable en su propio desarrollo como sistema. De hecho, el profundo y amplio conjunto de cambios que están aconteciendo a nuestra sociedad sitúan a las organizaciones en la posición de decidir: ¿seguimos actuando como vamos o debemos cambiar? Aunque las formas para readaptar las organizaciones no están claras, lo que sí es evidente es que el inmovilismo sólo puede llevar a la desaparición de las empresas como institución en las sociedades venideras. Tal vez esta afirmación resulta extrema, pero los resultados obtenidos muestran que está en aumento quienes piensan que no es algo tan desproporcionado que una institución perviva en la medida en que es capaz de responder a las necesidades de los seres humanos y de su entorno.

Gimeno, Grandío & Marqués (2013), en el trabajo de titulado *El cambiante mundo de las organizaciones. Hacia una organización saludable*, presentan como objetivo elaborar un marco teórico evolutivo basado, por un lado, en la conocida jerarquía de necesidades de Maslow (1959, 1971) y, por otro, en los «mecanismos de coordinación» organizativos de Mintzberg (1984). La idea básica que subyace tras dicho marco es que estos mecanismos son la manifestación «natural» de alguna de las necesidades de Maslow y que, por lo tanto, cabe encontrar un «isomorfismo jerárquico entre cada necesidad y cada mecanismo de coordinación». Afirman, que resultan interesantes las ideas expuestas por Morin (1994) quien menciona que en la medida en que las organizaciones deseen sobrevivir y crecer lo han de hacer con y desde su entorno y sus miembros. Siendo así, los trabajadores dejarían de ser una pieza más del engranaje, más bien se les consideraría el eje fundamental sobre el que gira lo demás, lo que remarca Grandío (1996), como la interacción de la organización con el ambiente interno y externo. El resultado obtenido, fue

reorganizar la empresa con miras a involucrar al trabajador de una manera muy participativa. Esta es la tendencia, hacia las organizaciones saludables y esto provocará la extinción de las organizaciones tóxicas.

Profili (2015) en el trabajo de investigación titulado *Organizaciones saludables: Caso de estudio en Mendoza*, propone como objetivo de su modelo mostrar las condiciones físicas, estructurales y psicológicas del trabajo, de la empresa y del empleado, pudiendo distinguir las empresas que previenen riesgos de aquellas que no lo hacen, de esta forma también se puede detectar aquellas que pueden ser saludables fácilmente y aquellas que no. Sus resultados demuestran que la ausencia y prevención de patologías no es suficiente para que una organización sea saludable, sino que es una condición necesaria.

2.3. Investigaciones nacionales

Promoción de la Salud en el Perú (PROMSAPERÚ, 2009), unida a la Unión Internacional de Promoción y educación para la Salud (UIPES Latinoamérica) y G & C Salud ambiente de Perú, trabajan teniendo como objetivo, generar un espacio de difusión, discusión y aporte a la implementación de la estrategia de promoción de la salud en los escenarios que generan salud y estilos de vida saludables y se convierte en un enfoque de abordaje de los determinantes sociales de la salud. A través de conferencias internacionales sobre promoción de la salud, se ha tenido como resultado el fortalecimiento del concepto y definiendo las consideraciones a tener en cuenta en la implementación de Municipios Saludable como una forma de operativizar la Promoción de la Salud y actuar participativamente sobre los determinantes de la salud, en búsqueda del bienestar y mejor calidad de vida de la población.

La Asociación G & C Salud y Ambiente - Universidad Peruana Cayetano Heredia y la Cooperación de Minera Yanacocha, implementan el proyecto: MINSA (2009) el mismo que se realiza en 3 barrios urbanos de la ciudad de Cajamarca. En esta experiencia, uno de los logros es el fortalecimiento de los Comités Vecinales de Salud, sus acciones a favor de la salud en su barrio, campañas de limpieza de calles y áreas verdes, planta de transformación de residuos sólidos, implementación y acceso de servicios de salud adecuada a las necesidades de la población, apoyo a las iniciativas de los grupos organizados como mujeres, jóvenes y adultos mayores, promueve la formación de Escuelas Promotoras de la Salud.

En Ayacucho, en la zona de Cangallo se desarrolla la propuesta de Comunidades Saludable impulsadas por los servicios de salud de la Dirección de Salud, con apoyo de la Cooperación de los Países Bajos, que a través de los Comités de Desarrollo Comunal (CODECOS) logran el apoyo de los Municipios Distritales. En este sentido la propuesta es generada a partir del desarrollo de la propuesta de comunidades rurales saludables que se han comportado como nuevos núcleos sociales que han forzado desde “abajo” la propuesta de Municipios Saludables.

A nivel regional o local

No se conoce sobre trabajos desarrollados sobre el particular.

Concluyendo esta parte y de acuerdo a la revisión bibliográfica efectuada, se aprecia que existe consenso en cuanto a la necesidad de que las organizaciones trabajen en su desarrollo teniendo en cuenta al factor humano, es decir, que el personal debe encontrar en el cumplimiento de los objetivos organizacionales el logro de los suyos. La preocupación por el bienestar integral de los trabajadores debe reflejarse como una política de gestión, debiendo la alta dirección asumir el compromiso de encaminar a la empresa hacia una organización saludable. Se debe impulsar la aplicación de prácticas que alienten la salud laboral en las organizaciones y no verlo como un gasto sino como una inversión en el desarrollo del potencial laboral. La propuesta contribuye a tal propósito.

2.4. Base teórica

2.4.1. Sobre entorno laboral saludable: Organizaciones Saludables

La OMS (2010), a través de la Organización Panamericana de la Salud (OPS), en el trabajo titulado “Ambientes de Trabajo Saludables: un modelo para la acción, para empleadores, trabajadores, autoridades normativas y profesionales, presenta como objetivo mostrar que la salud, la seguridad y el bienestar de los trabajadores son de fundamental importancia para los propios trabajadores y sus familias, y también para la productividad, la competitividad y la sostenibilidad de las empresas y, por ende, para las economías de los países y del mundo.

Asimismo, el plan de acción mundial sobre la salud de los trabajadores de la OMS, brinda un marco flexible, adaptable a los diversos países, lugares de trabajo y culturas. Los principios esbozados aquí se basan en un examen sistemático de las definiciones de entornos de trabajo

saludables que figuran en la bibliografía mundial, así como de las normas y prácticas para mejorar la salud en los lugares de trabajo (OMS, 2007). La documentación se examinó en un seminario internacional celebrado en Ginebra, Suiza, del 22 al 23 de octubre de 2009, que incluyó la consulta de 56 expertos de 22 países. Este examen completo de los datos probatorios, junto con las referencias pertinentes, se incluye en un documento de base titulado WHO healthy workplace, framework and model: background and supporting literature and practices (OMS, 2010). En el modelo de la OMS, elaborado mediante un examen sistemático realizado por expertos, en las iniciativas que se adopten para impulsar la creación de entornos de trabajo saludables, existen cuatro "planos" clave que pueden impulsarse o sobre los que se puede influir. Entre ellos cabe mencionar: 1) El ambiente físico de trabajo; 2) el ambiente psicosocial del trabajo; 3) los recursos personales de salud; 4) la participación de la empresa en la comunidad.

Los aspectos operativos fundamentales del modelo comprenden: la atención especial que se presta a un proceso continuo y gradual de movilización y la participación de los trabajadores en torno de un conjunto compartido de valores y principios éticos. Este modelo se sustenta en un proceso de organización muy reconocido de "mejora continua" que garantiza que un programa de salud, bienestar y seguridad satisfaga las necesidades de todos los interesados y sea sostenible en el tiempo. Si bien la situación de cada empresa es distinta y sus necesidades difieren, algunos principios fundamentales de las iniciativas sobre entornos de trabajo saludables pueden mejorar sus probabilidades de éxito: 1) El compromiso de los empleadores basado en valores fundamentales; 2) Incluir a los trabajadores y sus representantes; 3) Análisis de brechas; 4) Aprender de otros; 5) Sostenibilidad y 6) La importancia de la integración.

La definición dada por la Organización Mundial de la Salud sobre la salud (OMS, 1978), ha actualizado el concepto muy limitado que se tenía, dando lugar a la incorporación de otros factores, físicos, psicológicos y sociales, que buscan el desarrollo integral (Tetrick, 2002), pasando a ser contemplada desde la perspectiva pluridimensional de la calidad de vida y del bienestar individual y social, y sigue un cuadro completo de las tres facetas en que la vida se presenta (García et al, 2000). Al respecto, Neira, Directora Departamento de Salud Pública y Ambiente, Organización Mundial de la Salud, dice que "la riqueza de las empresas depende de la salud de los trabajadores." (p.3).

Esta predisposición tan esperada debería verse reflejada en las decisiones de gobierno en las organizaciones, en sus políticas de gestión. Sin embargo, en el campo de la motivación que conduzca a la decisión personal positiva de los trabajadores queda todavía un amplio terreno para trabajar, así como en la prevención de la morbilidad y la prevención de exposición al riesgo. Es de verse que queda por resolver la informalidad en algunos sectores. El modelo que se propone en este trabajo pretende impulsar la aplicación de prácticas que alienten la salud laboral en las organizaciones.

De acuerdo a lo afirmado por Stiglitz (2002), lo que se necesita para acercarnos a esa tan deseada productividad y bienestar que incluya a los trabajadores, se necesita precisamente que las organizaciones sean saludables.

Aceptar lo afirmado por Lorente & Vera (2010), sería asentir que una organización saludable es aquella en la que se realizan prácticas saludables para estructurar y gestionar los procesos de trabajo que influyen en el desarrollo de empleados saludables y comprometidos, así como resultados organizacionales saludables. Por lo tanto, permanece el compromiso que deben asumir las organizaciones para convertirse en entidades promotoras de la salud y el bienestar, y el aprendizaje para gestionar bien estos cambios. De esta manera, se evita el riesgo de convertirse en organización tóxica inadaptada al entorno cambiante. Con este trabajo de investigación se espera contribuir al proceso.

Sobre lo expresado por Gimeno (2012), es inevitable que las organizaciones pretendan seguir eludiendo su responsabilidad frente al desarrollo de ellas y del recurso humano. El crecimiento debe ser paralelo. Si bien la globalización ha obligado a las empresas a adecuarse a las exigencias de la competitividad, todavía queda el estigma de considerar la preocupación ´por las personas como un sobre costo laboral.

El planteamiento de Gimeno, Grandío & Marqués (2013), considera a los trabajadores como el recurso fundamental en la empresa, tanto dentro como fuera de esta. Sucede como al organismo humano, si estamos bien por dentro será igual por fuera.

Vera, Jiménez &, Echavarría (2013), nos dicen que es inconcebible que una organización pretenda alcanzar un alto desarrollo sin tener en cuenta al personal que labora en ella. Los objetivos

se logran a través del trabajo de las personas. Y éstas deben estar involucradas en su visión y misión, en su filosofía y valores.

El concepto de salud se amplifica, integrando sociedad y persona, de forma que se puede considerar como aquel conjunto de condiciones físicas, psíquicas y sociales que permiten que la persona desarrolle y ejerza todas sus facultades en armonía con su propio entorno, haciendo eco de lo afirmado por el gran apóstol de los gentiles, en la primera carta que dirige a los Tesalonicenses capítulo 5 verso 23, donde considera que la visión integral de la persona es triple: espíritu, alma y cuerpo. Considerar solo una parte de la persona y tratarla esa sola parte, es como querer acabar con los efectos sin preocuparnos por las causas. (Biblia de Estudio de Andrews versión Reina Valera 95, 2014).

Según Profil (2015), si bien han aumentado los estudios principalmente en Europa, la difusión a nivel de Latinoamérica y especialmente en nuestro país es muy escasa. Sigue latente pues la necesidad de difundir e involucrar a las organizaciones tanto privadas como públicas en la categoría de organizaciones saludables, contribución que se espera hacer con el presente trabajo.

La OMS define los ambientes de trabajo saludables como aquellos en los que tanto los trabajadores como los directivos realizan acciones conjuntas a fin de mejorar los procesos que lleven a la protección y promoción de la salud y el bienestar de todos los asociados y la sostenibilidad de la institución. El modelo que propone está compuesto por un núcleo, acciones y 4 caminos o áreas de influencia. El núcleo es básicamente el compromiso por parte de la dirección, el compromiso por parte del resto de los trabajadores y los valores, más la ética. Las acciones contempladas son movilizar, estructurar, evaluar, priorizar, planificar, hacer, cualificar y mejorar. Y los caminos o áreas en las que tanto las acciones como el núcleo del modelo tienen influencia son el ambiente físico, el ambiente psicosocial, los recursos saludables a nivel individual y el compromiso de la institución con la comunidad (Burton, 2010).

Desde otro punto de vista, la American Psychological Association (APA, 2012) afirma que una organización puede considerarse saludable cuando desarrolla actividades de promoción de la salud, brinda ayuda y apoyo a sus empleados, cuida la seguridad de sus integrantes y en definitiva busca mejorar la salud antes que promover la enfermedad. Si bien no existe un modelo específico que se haya generado de esta definición, sí se estableció que aquellas organizaciones que son (o desean ser) saludables implementan prácticas que lleven a una mayor participación de los

empleados, un mayor equilibrio en el balance entre la vida laboral y la familiar o extra laboral, un mayor desarrollo personal y profesional de los empleados, mejoras en la salud y la seguridad y mayor reconocimiento hacia los empleados.

Desde otra perspectiva, Burton (2010) se refiere a los ambientes de trabajo saludables desde una perspectiva holística (integral). Afirma que los ambientes de trabajo saludables deben poseer estrategias de gerencia integrales, deben centrarse en las necesidades de sus asociados, deben reconocer que la salud es una variable que está determinada por múltiples factores, que tanto empleados como directores deben asumir responsabilidades conjuntas y que las mejoras deben ser producto de evaluaciones constantes. El esquema que plantea esta organización contempla 3 elementos centrales en una institución saludable: ambiente físico adecuado y seguro, prácticas y estilos de vida saludables, y una cultura organizacional de apoyo y asistencia hacia sus integrantes. El resultado de la presencia de dichas variables es contar con unos empleados más saludables, satisfechos y productivos.

En Latinoamérica se han realizado avances en el estudio de las organizaciones saludables. Por ejemplo, Salanova (2008) considera que las organizaciones saludables son aquellas que, mediante la implementación de prácticas específicas, buscan elevar los niveles de salud de sus asociados. Algunas de las prácticas que contribuyen a una mejor calidad de vida laboral implican la modificación de las tareas, el incremento de la cantidad y la calidad de las interacciones sociales y un equilibrio más positivo entre la vida laboral y la familiar. Específicamente, Salanova (2008) aclaró que una organización saludable o positiva, por una parte, tiende a mantener buenos vínculos entre los empleados y la dirección, entre los empleados y los puestos que desempeñan y entre los empleados y sus colegas; y, por otra, se orienta hacia el desarrollo del capital social, humano y psicológico.

En esta línea, Salanova (2008) plantea un esquema que contempla 3 elementos: prácticas organizacionales saludables a partir de recursos organizacionales, sociales y de tarea, empleados saludables (capital humano, social y psicológico positivo) y resultados organizacionales saludables (productos de calidad, relaciones armónicas con el entorno). Siguiendo con esta línea de pensamiento, Salanova (2008) planteó que este modelo es aplicable a todo tipo de organizaciones pues considera que las prácticas, elemento importante a tener en cuenta, pueden ser desarrolladas «de forma sistemática, interactiva e intencionada» (pág. 20).

Rodríguez-Carvajal, Moreno-Jiménez, Rivas-Hermosilla, Álvarez-Bejarano y Sanz Vergel (2010), en un estudio en el que compilaron 154 artículos relacionados con aspectos vinculados a organizaciones saludables, concluyen que hay algunas prácticas que favorecen ciertos aspectos claves de una institución como, por ejemplo, el rendimiento. Los autores comentan que algunas de las prácticas que favorecen un mayor rendimiento son el liderazgo transformacional, el capital psicológico, la flexibilidad psicológica, la satisfacción y bienestar de los trabajadores, el compromiso y la posibilidad de experimentar fluidez. Los autores hacen una serie de sugerencias con actividades para reforzar un ambiente positivo entre las que se incluyen:

- Favorecer un clima laboral positivo (balancear la relación entre trabajo y familia, establecer tiempos de descanso adecuados, flexibilizar pautas en relación con la posibilidad de que los empleados lleven a sus hijos al trabajo mediante la creación de guardería, entre otras).
- Hacer análisis exhaustivos de cada puesto de trabajo a fin de establecer metas que propongan desafíos a los trabajadores y faciliten experiencias de fluidez.
- Promover supervisores con características que favorezcan la transformación y el cambio tomando en cuenta no solo características individuales, sino también el tipo y la calidad de las relaciones que posean con el resto de los trabajadores.
- Realizar intervenciones a fin de mejorar los niveles de flexibilidad cognitiva de los trabajadores e incrementar su capital psicológico.

2.4.1.1. Modelos de Organizaciones Saludables

Siguiendo a la Psicología Positiva llegamos al concepto de organizaciones saludables. Como ya sea visto, hay varias formas de definirlo, ya que cada autor tiene una mirada diferente sobre las condiciones que deben tener las organizaciones para considerarse saludables. En los siguientes puntos de vista, se expone los diversos modelos.

Modelo “Hero”

Es un modelo heurístico que integra los conocimientos teóricos y prácticos basados en investigaciones previas Acosta et al. (2011). Se considera que **Organizaciones Saludables** son aquellas que integran prácticas y recursos saludables, empleados saludables y resultados

saludables. En la Figura 7 se muestra la relación de estos elementos. Salanova explica cada uno de estos factores que integran el modelo (Salanova, 2012).

- **Prácticas y Recursos saludables**

Las prácticas y recursos saludables son definidos como “*aquellos aspectos del ambiente de trabajo (físico/estructural y social) que son funcionales en la consecución de las metas y objetivos, tienen el poder de reducir las demandas o exigencias laborales que tienen asociadas costes fisiológicos y/o psicosociales, y finalmente estimulan el crecimiento personal, el aprendizaje y el desarrollo profesional*” (Acosta, et al. 2011).

En la Figura 7 , se distinguen dos tipos de prácticas y recursos saludables que se explica a continuación:

Estructurales, son aquellos que hacen referencia al ambiente físico de la organización en general, o de las tareas específicas.

- ✓ Recursos de tarea: se relacionan con el puesto del empleado y su rol. Algunos son la autonomía del trabajo, la claridad, y la variedad de tareas que componen el puesto y la seguridad física del puesto.
- ✓ Recursos organizacionales: relación entre el trabajador y la organización. Fomentan la lealtad hacia la organización, el sentimiento de pertenencia y el compromiso. De entre los recursos organizacionales, se destaca algunos como el desarrollo de carrera, estrategias de conciliación de la vida privada y laboral, políticas de empleo estable y salario justo.

Sociales, están relacionados con los recursos humanos de la empresa, es decir su *capital social*. Éste último incluye las relaciones de los trabajadores con sus compañeros, directivos y clientes, relaciones con otras organizaciones y las dinámicas culturales. Desde este punto de vista la autora señala que existen tres aspectos que contribuyen a la salud laboral. Estos son: las redes sociales en el trabajo (relaciones entre empleados y con el entorno), normas sociales (creencias y valores básicos que contribuyen al desarrollo organizacional) y la confianza que aumenta la competitividad y mejora la comunicación. El *capital social* contribuye a la formación del *capital humano* que comprende los “*conocimientos, habilidades, destrezas y competencias derivadas de la educación profesional y la experiencia laboral*” (Salanova, 2012). El *capital humano* y el *social* representan una verdadera ventaja competitiva difícil de imitar por otras empresas.

Ahora nos ocuparemos de definir las características de los empleados saludables. Para esto tomaremos el concepto de *capital psicológico positivo*, otra fuente generadora de ventaja competitiva para la empresa, además de los ya comentados *capitales humano* y el *social*.



Figura 7. Modelo “Hero”

Fuente: Adaptado de Salanova (2012)

- Empleados saludables

Se sigue el concepto de Psicología Positiva de Martin Seligman, entendiéndola como una corriente de la Psicología que está enfocada en la salud y aspectos positivos de las personas, y no sólo en las patologías. A partir de esta corriente, la autora da a conocer el *capital psicológico positivo*, un término que permite entender las características de los empleados saludables. Se relaciona con las fortalezas de los trabajadores. Estas fortalezas son medibles y desarrollables, por eso representan una ventaja competitiva para la empresa, que es difícil de imitar por otras. Contribuyen al bienestar y desempeño del empleado y de toda la organización, haciendo que el ambiente de trabajo de ésta sea saludable y agradable. Son la resiliencia, la autoeficacia, el optimismo y el *engagement*. Cada uno de estos hace a una persona positiva.

- Resultados saludables

Las organizaciones con empleados saludables y con prácticas y recursos saludables tienden a generar excelentes resultados y outputs, si bien, tal como expresa la autora, no hay suficientes fundamentos empíricos de esta relación. Existen estudios que no son totalmente eficaces para probar que a mayor satisfacción del empleado mayor rendimiento (Profili, 2015).

Sin embargo, aunque no esté probado completamente, se puede advertir que una empresa con empleados saludables y prácticas saludables contribuyen a mejores resultados. Si cada trabajador está comprometido y satisfecho con su trabajo, hará su trabajo de la mejor manera posible, y de esta forma el resultado que se obtendrá será muy bueno. Además, cabe destacar que un empleado saludable tiende a tener una excelente interacción con el entorno de la organización, contribuyendo a la imagen de la misma y brindando servicios excelentes. De esta forma Salanova expresa que, con empleados saludables, prácticas y recursos saludables, se logran resultados saludables, lo que hacen que una organización pueda ser llamada saludable.

Modelo de Organizaciones Saludables de la OMS

Se entiende por entorno saludable a “un lugar de trabajo saludable, siendo aquel en el que los trabajadores y el personal superior colaboran en la aplicación de un proceso de mejora continua para proteger y promover la salud, la seguridad y el bienestar de todos los trabajadores y la sostenibilidad del lugar de trabajo teniendo en cuenta las siguientes consideraciones establecidas sobre la base de las necesidades previamente determinadas:

- ✓ Temas de salud y de seguridad en el entorno físico de trabajo;
- ✓ Temas de salud, seguridad y bienestar en el entorno psicosocial de trabajo, con inclusión de la organización del trabajo y de la cultura laboral;
- ✓ Recursos de salud personal en el lugar de trabajo, y
- ✓ Maneras de participar en la comunidad para mejorar la salud de los trabajadores, sus familias y otros miembros de la comunidad.” O.M.S (2010).

La Figura 8 detalla las consideraciones del modelo de la OMS. Este modelo en sus cuatro dimensiones son las que se consideran en el presente trabajo en su primera parte y primer cuestionario.

- Ambiente físico de trabajo

Es quizás el más abordado en relación a la salud del trabajador. Incluye la infraestructura, maquinaria, equipos, productos químicos y materiales que afectan la integridad física y mental y el bienestar de los empleados. Algunos riesgos asociados con el ambiente físico pueden ser:

- ✓ Factores físicos: son aquellos que se desprenden de las condiciones físicas de los materiales de la empresa, como por ejemplo el ruido, vibraciones, iluminación, ventilación y temperaturas extremas.
- ✓ Factores biológicos: se dan por la exposición a agentes biológicos que pueden entrar en contacto con el trabajador como bacterias y virus.
- ✓ Factores ergonómicos: relacionados con malas posturas y la realización de fuerzas excesivas.
- ✓ Factores mecánicos: producidos por trabajar con maquinarias que pueden causar cortaduras o quemaduras.
- ✓ Sustancias químicas: la exposición a ciertas sustancias como ácidos o gases puede afectar la vista, el olfato y otros aspectos del trabajador.

Para todos estos riesgos, el modelo propone algunas intervenciones entre las que destacamos la *eliminación o sustitución* (eliminar el uso de sustancias perjudiciales para la salud); los *controles de ingeniería* (la disposición de las maquinarias para evitar riesgos y la delimitación de zonas seguras para el empleado); y finalmente la *utilización de equipo de protección personal* (como cascos, antiparras, tapones).

- El ambiente psicosocial del trabajo

Está formado por la organización del trabajo, la cultura organizacional, creencias y valores. Existen riesgos provenientes desde esta perspectiva. Si bien son más difíciles de detectar, prevenir y curar que los riesgos físicos, la atención de los riesgos psicosociales están adquiriendo mayor importancia. Al igual que los físicos también pueden prevenirse con adecuadas intervenciones. Los riesgos del ambiente psicosocial del trabajo expuesto en el modelo son:

- ✓ Problemas con la organización del trabajo: son aquellos relacionados con el puesto, como la variedad de las tareas, autonomía y flexibilidad.

- ✓ La cultura organizacional: se pueden destacar algunos riesgos, como las políticas inadecuadas, mala comunicación, discriminación y tradiciones muy rígidas.

La OMS propone como intervenciones *eliminar* estas prácticas inadecuadas, ya sea relacionadas con el puesto (reducir el exceso de trabajo, mayor apoyo de supervisores, más autonomía) o con la cultura organizacional (fomentar la igualdad y comunicación dentro de la institución). Además, propone *proteger al trabajador* mediante su desarrollo y capacitación.

- **Recursos personales de salud en el trabajo**

El concepto de recursos personales que brinda la OMS para el presente modelo es muy similar al ya expuesto en el modelo *HERO* de Salanova visto anteriormente. Consiste en los recursos que la organización le brinda al empleado para hacer su trabajo más saludable como, por ejemplo, posibilidad de ejercitarse, tiempo adecuado de recreo, lugar de esparcimiento y posibilidad de alimentarse apropiadamente. Atendiendo a estas necesidades se pueden prevenir potenciales riesgos desde esta perspectiva.

- **Participación de la organización en la comunidad**

Las organizaciones están en contacto con la comunidad. Éstas influyen en la comunidad, y viceversa. Por lo tanto, una organización saludable es aquella que ejerce una influencia positiva sobre su entorno. Ejemplos de esto serían comprometerse con las familias de los trabajadores, brindándole asistencia médica u otras facilidades. También cuidar el medio ambiente reduciendo el uso de sustancias perjudiciales.



Figura 8. Consideraciones del Modelo de la OMS

Fuente: Adaptado de la OMS (2010)

Nos toca identificar los pasos de acción a seguir para implementar el modelo elaborado por la OMS. Este accionar consiste en un proceso de mejora continua elaborado en 1998 por la OMS y que ha sido mejorado permanentemente. En la Figura 9, se muestran los pasos del proceso y a continuación daremos una breve explicación de cada uno de ellos según lo que expone el modelo:

- ✓ *Movilizar:* En esta etapa se busca motivar los involucrados directos con el cambio, de esta forma se intenta conseguir el apoyo de otros empleados menos relacionados con la intervención.
- ✓ *Reunir:* Se buscan los recursos materiales y humanos necesarios para realizar el cambio. Suelen formarse equipos con miembros de distintos departamentos o algunas veces recurrir a especialistas del exterior.
- ✓ *Examinar:* Luego de motivar y reunir los recursos para la implementación del cambio llega la hora de examinar diversos registros en la empresa para determinar la situación actual de la empresa frente a la salud de los empleados.
- ✓ *Priorizar:* Se determinan que aspectos son más importantes que otros y se asignan prioridades para su posterior atención. Si bien el modelo atiende a las cuatro

consideraciones ya explicadas anteriormente, normalmente se suelen poner énfasis en alguna/s de ella/s.

- ✓ *Planear*: Se elabora el plan de mejora, definiendo los objetivos y su alcance y estableciendo un marco temporal. Normalmente se determina un plazo menor para cumplir con los objetivos que se han priorizado.
- ✓ *Hacer*: Se implementa el plan elaborado previamente.
- ✓ *Evaluar*: En esta etapa se determina el grado en que se han cumplido los objetivos de acuerdo a lo planeado. Se identifican los problemas a mejorar en el caso de que existan.
- ✓ *Mejorar*: Una vez identificados los problemas del plan elaborado se aplican mejoras para solucionarlos.

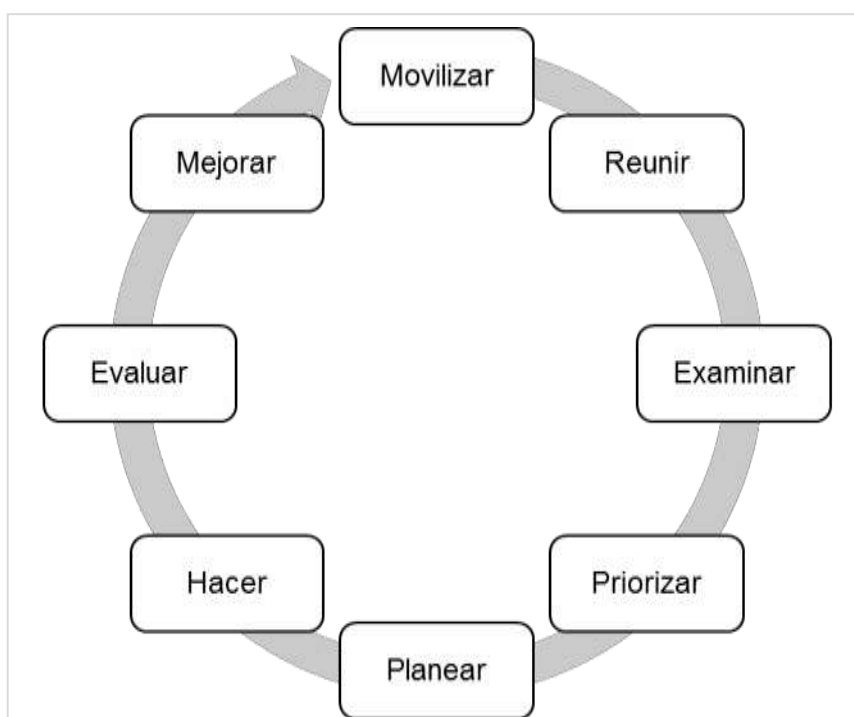


Figura 9. Modelo de mejora continua de la OMS

Fuente: Adaptado del Modelo de la OMS (2010)

Modelo de Demanda – Control

Elaborado por Robert Karasek en 1976. Enfatiza en las características psicosociales del entorno laboral. Sin embargo, ha servido de inspiración para varios modelos de organizaciones saludables elaborados recientemente como el “RED” (*Recursos, Emociones y Demandas*) de

Salanova o el mismo “*HERO*”, *por lo* que resulta relevante darlo a conocer. Es uno de los más influyentes en cuanto al entorno psicosocial del trabajador, y uno de los que mejor demuestra los efectos de determinados factores en la salud de los empleados.

La Sociología contribuyó con sus estudios sobre las incidencias de factores sociales y psicológicos sobre la salud, generando enfermedades tales como el estrés. Mientras que la Psicología ha dedicado varios estudios a la motivación y satisfacción de los trabajadores. A partir de estos estudios, tal como expresa Vega Martínez en el año 2001 (a quien tomaremos como fuente para explicar el modelo), Karasek formuló un modelo bidimensional que combinaba estos estudios, estableciendo como dimensiones las demandas laborales del empleado y las características del trabajo que permitían el control sobre éste y la posibilidad de tomar decisiones.

- **Demandas**

“Son las exigencias psicológicas que el trabajo implica para la persona”. Están relacionadas con la cantidad de trabajo, el tiempo de trabajo y al grado de atención que requiere la tarea.

- **Control**

“El control hace referencia al cómo se trabaja, y tiene dos componentes: la autonomía y el desarrollo de habilidades”. La autonomía permite al trabajador tomar decisiones propias respecto a éste, mientras que el desarrollo de habilidades hace referencia a la capacidad del trabajador de aplicar sus habilidades y desarrollar otras mediante un verdadero aprendizaje.

Relacionando estas dos dimensiones, el modelo propone dos variables que sirven para explicarlo. Éstas son la *tensión en el trabajo* y el *comportamiento activo/pasivo* del trabajador. Así surgen dos diagonales y cuatro situaciones psicosociales que se muestran en la figura diez. A continuación, explicaremos las diagonales y situaciones.

- ✓ Diagonal A: Se muestran las consecuencias sobre la salud. A mayor tensión el trabajar está más estresado y su salud se ve más afectada.
- ✓ *Diagonal B*: Muestra las consecuencias sobre el comportamiento del empleado frente a su trabajo.

Situaciones:

- Situación uno: el trabajador experimenta un gran desgaste y estrés por la imposibilidad de influir en su actividad laboral y por lo tanto no puede hacer frente a la elevada exigencia en la que se ve envuelto.
- Situación dos: Si bien en esta situación el trabajador también está rodeado de exigencias, aquí tiene una considerable capacidad de decisión para hacerles frente. El trabajador se encuentra motivado y no se ve afectado por la fuerza de los estresores, ya que está focalizando toda su energía en un verdadero desafío.
- Situación tres: también conocida como una situación de *relajación* tal como expresa la autora, ya que el trabajador posee un excesivo control para enfrentar a las escasas demandas o exigencias laborales.
- Situación cuatro: es considerado la segunda situación más problemática desde el punto de vista psicosocial, ya que no goza de los beneficios de la relajación de los trabajadores de baja tensión. Además, se dice que el trabajo poco atractivo hace que los conocimientos del trabajador se atrofien y éste pierda paulatinamente algunas capacidades.

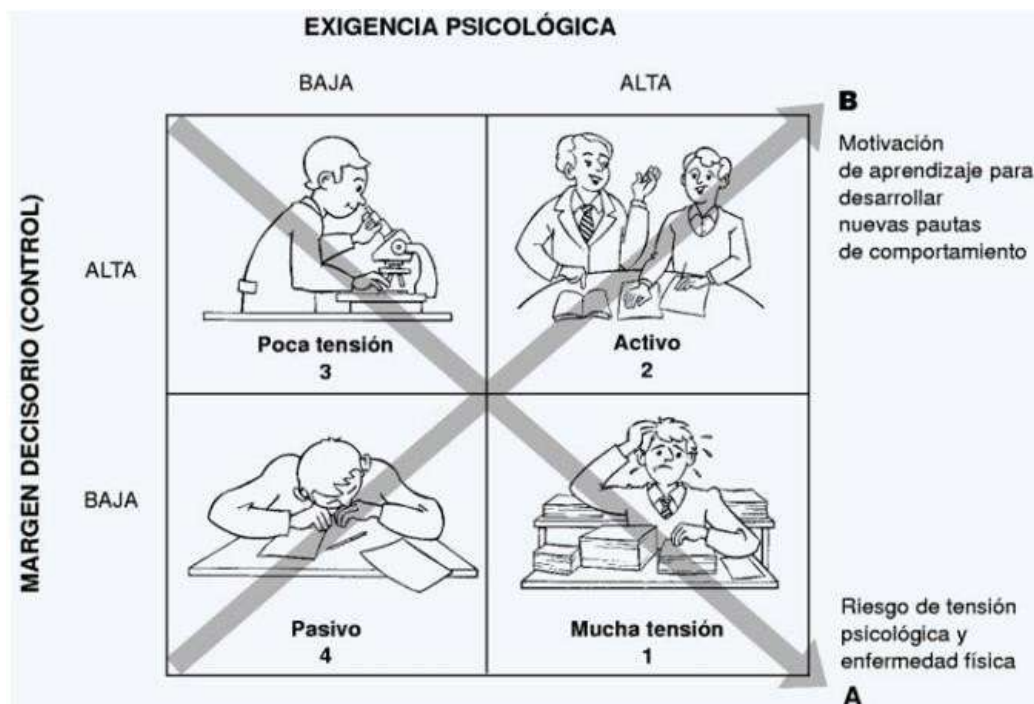


Figura 10. Modelo Demanda – Control

Fuente: Vega Martínez (2001)

242. Sobre prácticas administrativas

El Modelo EFQM de Excelencia utilizado por El Centro Andaluz para la Excelencia en la Gestión (CAEG 1991).

Para la clasificación de las buenas prácticas de gestión se ha utilizado la estructura del Modelo EFQM de Excelencia, que cuenta con 9 criterios divididos en 32 subcriterios, de los que los 24 primeros hacen referencia a agentes facilitadores (lo que la organización hace) y los 8 restantes a los resultados (lo que la organización obtiene). Para el desarrollo del estudio se han utilizado los subcriterios que se refieren a lo que hace la organización y que son realmente los que incluyen sus prácticas de gestión.

Las memorias presentadas por las organizaciones del sector público candidatas a los Premios a la Calidad de los Servicios Públicos y Administración Electrónica.

De las 195 candidaturas presentadas a los Premios a la Calidad de los Servicios Públicos y Administración Electrónica en sus cuatro primeras ediciones (entre el año 2004 y 2008) se han extraído las 10, presentadas en la Modalidad de Excelencia de los Servicios Públicos, que obtuvieron mayor puntuación en cada subcriterio de los “agentes facilitadores”, con objeto de asegurar la bondad y generalidad de las prácticas de gestión incluidas en la guía, y de ellas se han seleccionado cuatro organizaciones en cada subcriterio, teniendo en cuenta en cada uno de éstos:

- ✓ Evitar la repetición de la misma organización.
- ✓ Buscar la diversidad de actividades

Para extraer aquellas prácticas destacables de cada una de las memorias se consideraron los “puntos fuertes” identificados en los informes de evaluación de cada candidatura, elaborados por los equipos de evaluadores y evaluadoras.

Con objeto de poner de manifiesto la excelencia de las prácticas de gestión incluidas en la guía, se ha incluido la puntuación media alcanzada por todas las candidaturas de los Premios a la Calidad de los Servicios Públicos y Administración Electrónica en las cuatro primeras ediciones y la puntuación media correspondiente a las candidaturas seleccionadas en este estudio en dicho subcriterio.

Se han ordenado y expuesto las diferentes prácticas de gestión de la manera más general posible, con objeto de ayudar a la mayor parte de las organizaciones que la utilicen, manteniendo la confidencialidad de las organizaciones seleccionadas. Este modelo en sus cinco dimensiones son las que se consideran en el presente trabajo en la segunda parte y segundo cuestionario.

Mejores prácticas de gestión

- Liderazgo

a. Las personas líderes desarrollan la misión, visión, valores y principios éticos y actúan como modelo de referencia dentro de una cultura de Excelencia

En este subcriterio se incluye lo que las organizaciones hacen para desarrollar una misión, una visión y unos valores que les permitan expresar su compromiso y ejercer un liderazgo efectivo, de manera que las personas líderes se impliquen activamente en las actividades de mejora y, a su vez, sirvan de modelo de referencia estimulando a las personas de su organización. Deberá demostrarse que la eficacia del comportamiento de las personas líderes está revisada con el fin de emprender actividades de aprendizaje para la mejora continua.

b. Las personas líderes se implican personalmente para garantizar el desarrollo, implantación y mejora continua del sistema de gestión de la organización

En este apartado, las organizaciones deben mostrar cómo aseguran el desarrollo e implantación de un Sistema de Gestión de Procesos, de manera que permita el desarrollo de la política, la estrategia y el gobierno eficaz de la organización. Además, deben demostrar que estos procesos son medidos y revisados, para que sirvan como actividades de aprendizaje y posibiliten la identificación, la planificación y la implantación de mejoras, así como la optimización de los resultados clave.

c. Las personas líderes interactúan con clientes, partners y representantes de la sociedad

En este subcriterio se incluye lo que hacen los líderes para llevar a cabo una colaboración activa en las relaciones de la organización con cada uno de los grupos de interés, participando en asociaciones, conferencias, actividades que mejoren el medio ambiente, reconocimientos a proveedores/as y aliados/as, etc.

d. Las personas líderes refuerzan una cultura de Excelencia entre las personas de la organización

En este apartado se incluye lo que hace una organización para demostrar que las personas líderes comunican personalmente la misión, la visión, los valores, los objetivos, etc. a todas las personas de la organización. Éste es el caso del establecimiento de una política de puertas abiertas para la escucha y el apoyo del personal, con el fin de imprimir una mayor motivación en ellos.

e. Las personas líderes definen e impulsan el cambio en la organización

Las personas líderes deben conocer su organización para poder identificar las necesidades de cambio, garantizando, simultáneamente, los recursos necesarios para su implantación. Estas personas líderes han de comunicar las modificaciones en la organización a todo el personal, así como revisar la eficacia de las mismas.

- Política y estrategia

a. La política y estrategia se basa en las necesidades y expectativas actuales y futuras de los grupos de interés

En este apartado se incluye lo que una organización hace para identificar y anticiparse a las necesidades y expectativas de los grupos de interés, conocer los mercados en los que opera y disponer de información acerca de las actividades de la competencia como fase previa a la formulación de su política y su estrategia.

b. La política y estrategia se basa en la información de los indicadores de rendimiento, la investigación, el aprendizaje y las actividades externas

En este subcriterio se incluye lo que hace una organización para recopilar y analizar la información procedente de los indicadores de rendimiento, las actividades de aprendizaje y otros datos obtenidos sobre la imagen de la organización y cómo se compara con la competencia.

c. La política y estrategia se desarrolla, revisa y actualiza

A través de este subcriterio, se considera lo que hacen las organizaciones para desarrollar y revisar su política y estrategia de manera que esté alineada con su **misión**, su visión y sus conceptos de excelencia, así como con la estrategia de sus alianzas y sus partners. Para ello, deben tener

siempre en cuenta las capacidades de la organización y el equilibrio de las necesidades y expectativas entre los grupos de interés.

d. La política y estrategia se comunica y despliega mediante un esquema de procesos clave

A través de este subcriterio, se incluye lo que las organizaciones hacen para diseñar un esquema de procesos clave que permita convertir en realidad la política y la estrategia de la organización, así como comunicarla, junto con los objetivos y las prioridades de la organización, a todos los grupos de interés, evaluando su grado de sensibilización.

- Personas

a. Planificación, gestión y mejora de los recursos humanos

En este subcriterio se incluye lo que una organización hace para desarrollar planes, políticas y estrategias de recursos humanos alineados con el personal, para que se sientan implicados en la empresa. Es importante recabar de los empleados toda la información posible que mejore la gestión y la forma de trabajo, utilizando metodologías organizativas innovadoras, que garanticen la igualdad de oportunidades entre los trabajadores.

b. Identificación, desarrollo y mantenimiento del conocimiento y la capacidad de las personas de la organización

En este subcriterio se incluye lo que las empresas hacen para garantizar el conocimiento basándose en las capacidades de las personas. Para ello, deben identificar, desarrollar y mantener las competencias del personal, propiciando el aprendizaje mediante planes de formación y con el trabajo en equipo, todo ello evaluando su rendimiento y analizándolo para su posible mejora.

c. Implicación y asunción de responsabilidades por parte de las personas de la organización

A través de este subcriterio se considera lo que las organizaciones hacen para fomentar la implicación y participación de las personas de manera individual y por equipos, asumiendo cada vez más responsabilidades. Para ello, las organizaciones necesitan estimular el comportamiento innovador y formar a futuros/as directivos/as, teniendo en cuenta siempre el trabajo en grupo.

d. Existencia de un diálogo entre las personas y la organización

A través de este subcriterio, las empresas consideran lo que pueden realizar para desarrollar políticas, estrategias y planes de comunicación basados en la necesidad del diálogo entre personas y organización. Para ello, las empresas deben identificar las necesidades de comunicación y establecer canales de comunicación eficaces por los que se puedan compartir las mejores prácticas y el conocimiento.

e. Recompensa, reconocimiento y atención a las personas de la Organización

En este subcriterio se contempla lo que una empresa hace para alinear los temas de remuneración, despidos, traslados y otros asuntos laborales con la política y la estrategia de la empresa. Igualmente, se incluyen las actividades dirigidas a dar reconocimiento.

- Alianzas y recursos**a. Gestión de las alianzas externas**

En este subcriterio se incluye lo que las empresas hacen para planificar y gestionar todo lo relacionado con las alianzas externas. Para ello, las empresas deben identificar las organizaciones con las que establecer alianzas clave y estructurar las relaciones de forma que añadan valor a la empresa, así como asegurar la compatibilidad de culturas y realizar trabajos conjuntos para la mejora continua.

b. Gestión de los recursos económicos y financieros

En este subcriterio se considera lo que las empresas pueden hacer para gestionar sus recursos **económicos** y financieros desarrollando procesos acordes a su política y estrategia. La empresa debería evaluar las inversiones y gestionar los posibles riesgos que podrían conllevar mediante metodologías eficaces, así como emplear mecanismos y parámetros económicos que garanticen una estructura de recursos eficiente.

c. Gestión de los edificios, equipos y materiales

En el siguiente subcriterio se establece lo que hacen las empresas para desarrollar estrategias de gestión de edificios, equipos y materiales como apoyo a la política y estrategia de la organización, tanto en el uso como en el mantenimiento de estos activos.

Con relación a lo anterior, una empresa excelente debe demostrar que gestiona la seguridad en la empresa y que la utilización de los recursos no implica impactos negativos en el medio ambiente, optimizando el consumo de los suministros y de los inventarios de material.

d. Gestión de la tecnología.

Toda organización excelente debe gestionar la tecnología de manera eficiente, desarrollando estrategias alineadas con su política que permitan una explotación eficaz de la tecnología existente y una identificación y evaluación de las tecnologías alternativas para la posible sustitución de las que tengan obsoletas, y siempre respetando el medio ambiente.

e. Gestión de la información y del conocimiento.

Una organización excelente debe demostrar que desarrolla estrategias de gestión de la información y del conocimiento apoyando su política. La organización debe identificar los requisitos y estructurarlos, así como gestionar la información y el conocimiento de forma que se garantice la integridad y la seguridad de los mismos, proporcionando a su vez un acceso adecuado para los posibles usuarios de los distintos grupos de interés.

El Síndic de Greuges

El Síndic de Greuges tiene como función la protección y la defensa de los derechos y las libertades reconocidas por la Constitución y el Estatuto de Autonomía de Cataluña, cuyo artículo 30, reconoce el derecho a una buena administración, derecho que ya había sido declarado anteriormente en el ámbito de la Unión Europea. El Síndic propone el Código de Buenas Prácticas como una herramienta adecuada para garantizar el derecho ciudadano, ya que éste es, pues, el centro y la medida de la organización y actuación administrativa, entendiendo el derecho a la buena administración no sólo como unos estándares dirigidos a la Administración, sino también como unos deberes de los ciudadanos de comportamiento correcto en relación con diferentes servicios y actuaciones públicas.

Recopilación de Buenas Prácticas sugeridas por el Síndic a las Administraciones

- I. Principio de igualdad y de no-discriminación
- II. Principio de proporcionalidad
- III. Ausencia de abuso de poder

- IV. Imparcialidad, independencia y objetividad
- V. Claridad, asesoramiento y expectativas legítimas
- VI. Cortesía y buen trato
- VII. Deber de responder de forma expresa
- VIII. Derechos lingüísticos
- IX. Acuse de recibo e indicación/remisión a la administración competente
- X. Derecho a ser escuchado
- XI. Plazo razonable
- XII. Deber de motivación
- XIII. Notificación de las decisiones e indicación de la posibilidad de recurrir
- XIV. Protección de datos personales
- XV. Acceso a la información, publicidad y transparencia
- XVI. Derecho a la reparación
- XVII. Derechos de participación

El Banco de buenas prácticas

Ante el panorama actual de la administración local, en que debe afrontar nuevos retos y mayores niveles y elementos de exigencia por parte de la ciudadanía, desde la Fundación Carles Pi i Sunyer y la Diputación de Barcelona se pensó en elaborar una herramienta práctica que contribuyera a la difusión de aquellas experiencias municipales que estuvieran dando respuestas efectivas a estas nuevas situaciones. De este modo, nació el Banco de Buenas Prácticas (BBP, 2009), que se define como: Una base de datos, consultable por Internet, que recoge y difunde experiencias innovadoras de gobierno, gestión y prestación de servicios en el ámbito local.

La misión del BBP es dar a conocer las buenas prácticas de gobierno y gestión local entre los técnicos y gestores de los entes locales del contexto español, para su generalización. Se trata de la primera experiencia de estas características en el Estado español, en relación a su especialización en experiencias de la administración local, a su temática transversal y a su formato on- line. Con la voluntad de convertir el Banco de Buenas Prácticas en un instrumento valioso de difusión de experiencias innovadoras en gobierno y gestión local, se establecen unos criterios que permitan garantizar el elemento “buenas” de estas experiencias. ¿Qué se entiende por “buenas

prácticas”? Aquellas experiencias que se adecuen a la mayoría de los criterios que se detallan a continuación:

- ✓ Innovación
- ✓ Transferibilidad
- ✓ Factibilidad (Feasibility)
- ✓ Impacto positivo
- ✓ Planificación
- ✓ Liderazgo sólido
- ✓ Responsabilidades definidas (Accountability)
- ✓ Sistema de evaluación
- ✓ Implicación de la ciudadanía
- ✓ Peer-recognition

Habiendo analizando algunos modelos claves de estos conceptos, elaborados por reconocidos autores, por lo que ahora nos tocaría exponer en la parte pertinente del informe de tesis presentar nuestro propio modelo.

CAPÍTULO III: Resultados y Discusión de la Investigación

3.1. Análisis e Interpretación de los Resultados

El procesamiento de los resultados se realizó a través del software SPSS, realizándose la validez de constructo, para los cuestionarios aplicados.

Asimismo, se efectuó la verificación de la confiabilidad de los instrumentos a través del método de Alfa de Cronbach, considerando a los elementos identificados, obteniendo para la variable entorno laboral saludable el 93.2% y para la variable prácticas administrativas el 91.3% , como niveles de confiabilidad respectivamente; por lo tanto la muestra fue adecuada al instrumento, existiendo asociación de ítem a ítem y consecuentemente, confirmando la coherencia interna del contenido de las preguntas entre sí, además de la sencillez de entendimiento y corrección en el diseño.

El personal participante fue seleccionado mediante muestreo aleatorio estratificado considerando las 09 facultades y las diferentes oficinas de la sede administrativa de la UNTRM.

Según la información procesada (Tabla 11), el personal docente con que cuenta la UNTRM es de 27 principales, 54 asociados y 70 auxiliares.

Tabla 11: *Población del personal docente que labora en la UNTRM*

Categoría	Hombres	Mujeres	Población
Docente			Total
Principal	21	6	27
Asociado	42	12	54
Auxiliar	54	16	70
Total	117	34	151

Fuente: Dirección de Recursos Humanos (UNTRM, 2018).

Elaboración propia.

La Tabla 12 revela que, de las categorías existentes, el 17.88% es de principales, el 35.76% es de asociados y 46.36% es de auxiliares.

Tabla 12: *Docentes de la UNTRM según categoría*

Indicador —	Frecuencia	
	<i>f</i>	%
Principal	27	17.88
Asociado	54	35.76
Auxiliar	70	46.36
Total	151	100

Fuente: Dirección de Recursos Humanos (UNTRM, 2018).

Elaboración propia.

Según la dedicación de los docentes (Tabla 13) se tiene que, exclusiva es el 14.57% y a tiempo completo el 85.43%.

Tabla 13: *Docentes de la UNTRM según dedicación*

Indicador	Frecuencia	
	<i>f</i>	%
Exclusiva	22	14.57
Tiempo completo	129	85.43
Total	151	100

Fuente: Dirección de Recursos Humanos (UNTRM, 2018).

Elaboración Propia.

Del personal docente, 34 son mujeres y 117 hombres. La muestra que se tomó (Tabla 14) es de: principales 10, asociados 18 y auxiliares 24, haciendo un total de 52.

Tabla 14: *Población y muestra del personal docente ordinario por categoría y sexo, año 2018*

Categoría Docente	Hombres <i>f</i>	%	Mujeres <i>f</i>	%	Población total	Muestra %	Muestra N°
Principal	21	13.91	6	3.97	27	9	10
Asociado	42	27.81	12	7.95	54	18	18
Auxiliar	54	35.76	16	10.60	70	23	24
Total	117	77.48	34	22.52	151	50	52

Fuente: Dirección de Recursos Humanos (UNTRM, 2018).

Elaboración Propia.

Asimismo, el personal administrativo con que cuenta la UNTRM es de 7 auxiliares, 46 técnicos, 9 profesionales, 11 directivos y 75 bajo el régimen CAS. Sumando el personal docente y administrativo, la población total es de 299 trabajadores. (Tabla 15)

Tabla 15: *Población personal administrativo que labora en la UNTRM*

Categoría Docente	Hombres <i>f</i>	Mujeres <i>f</i>	Población Total
Auxiliar	4	3	7
Técnico	11	35	46
Profesional	4	5	9
Directivo	5	6	11
CAS	44	31	75
Total	68	80	148

Fuente: Dirección de Recursos Humanos (UNTRM, 2018).

Elaboración propia.

En cuanto al personal administrativo, 79 son mujeres y 69 hombres, siendo la muestra tomada de 14 nombrados, 10 contratados y 27 que laboran vía CAS. (Tabla 16)

Tabla 16: *Población y muestra del personal administrativo por categoría y sexo, año 2018*

Condición laboral	Hombres N°	%	Mujeres N°	%	Población total	Muestra %	N°
Nombrado	14	9.27	30	19.87	44	15	14
Contratado	11	7.28	18	11.92	29	10	10
CAS	44	29.14	31	20.53	75	25	27
Total	69	45.70	79	52.32	148	50	51

Fuente: Dirección de Recursos Humanos (UNTRM, 2018).

Elaboración Propia.

En la Tabla 17, considerando que la UNTRM inició sus labores el año 2003, teniendo a la fecha dieciséis años de vida institucional, el mayor porcentaje tanto de personal docente como administrativo, se concentra en las edades de (45 – 50) 27.81% y (50 – 55) 22.52%.

Tabla 17: *Personal docente y administrativo según edad*

Edad	Docente		Administrativo	
	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%
(25 - 30)	1	0.66	2	1.35
(30 - 35)	13	8.61	9	6.08
(35 - 40)	21	13.91	14	9.46
(40 - 45)	20	13.25	87	58.78
(45 - 50)	42	27.81	8	5.41
(50 - 55)	34	22.52	15	10.14
(55 - 60)	13	8.61	4	2.70
(60 - 65)	4	2.65	5	3.38
(65 - 70)	3	1.99	4	2.70
Total	151	100.00	148	100

Fuente: Dirección de Recursos Humanos (UNTRM, 2018).

Elaboración propia.

De manera similar a la tabla anterior, en cuanto al tiempo de trabajo del personal docente y administrativo, el mayor porcentaje se concentra en quienes tienen hasta tres años de labores 56.29% y 62.84% respectivamente; hasta dieciséis años el 31.79% y 14.19% respectivamente.

Tabla 18: *Personal docente y administrativo según tiempo de trabajo*

Años	Docente		Administrativo	
	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%
1 a 3	85	56.29	93	62.84
3 a 7	4	2.65	-	-
7 a 11	-	-	27	18.24
11 a 15	14	9.27	7	4.73
15 a 20	48	31.79	21	14.19
20 a 25	-	-	-	-
25 a 30	-	-	-	-
30 a más	-	-	-	-
Total	151	100	148	100

Fuente: Dirección de Recursos Humanos (UNTRM, 2018).

Elaboración propia.

Tabla 19: Dimensiones del Entorno Laboral Saludable

Indicador (*)	Ambiente de trabajo	Entorno psicosocial del trabajo	Recursos personales en el trabajo	Participación en la comunidad
	%	%	%	%
I	55.15	18.83	29.32	43.88
II	29.90	14.56	20.78	30.87
III	0.00	6.02	6.80	11.26
IV	8.74	37.48	28.35	6.60
V	6.21	23.11	14.76	7.38
Total	100			

Fuente: Cuestionario aplicado al personal docente y administrativo

(*) Donde: I: Muy en desacuerdo; II: En desacuerdo; III: Indeciso; IV: De acuerdo; V: Muy de acuerdo.

Elaboración: Propia

Tabla 20: Dimensiones de la gestión de prácticas administrativas.

Indicador	Liderazgo	Política y Estrategia	Gestión de Personas	Alianzas y Recursos
	%	%	%	%
I	40.58	29.32	50.87	44.27
II	29.13	28.16	41.17	32.82
III	13.79	17.67	1.94	0.00
IV	8.54	14.37	3.50	11.26
V	7.96	10.49	2.52	11.65
Total	100			

Fuente: Cuestionario aplicado al personal docente y administrativo

(*) Donde: I: Muy en desacuerdo; II: En desacuerdo; III: Indeciso; IV: De acuerdo; V: Muy de acuerdo.

Elaboración: Propia

3.2. Contrastación de la Hipótesis

Al aplicar la prueba de contrastación de las hipótesis se tuvo como resultado la aceptación de todas, tal como se detalla a continuación:

Tabla 21: Relación entre las variables consideradas en los objetivos.

Hipótesis		Dimensiones	R-P	p_valor(sig)
H.1 El entorno laboral saludable es influenciado positivamente por la gestión del: ambiente físico, ambiente psicosocial del trabajo, recursos personales de salud en el trabajo, participación de la organización en la comunidad.	Encuestados	H1.1. Ambiente físico de trabajo. Entorno laboral saludable.	0.857	.000
		H1.2 Ambiente psicosocial del trabajo. Entorno laboral saludable.	0.182	.000
		H1.3. Recursos personales de salud en el trabajo. Entorno laboral saludable.	0.129	.000
		H1.4. Participación de la organización en la comunidad. Entorno laboral saludable.	0.857	.000
H2. La gestión de prácticas administrativas influye positivamente en el entorno laboral saludable a través de: Liderazgo, Política y estrategia, Gestión de personas, Alianza y recursos, Procesos.		H.2.1. Liderazgo. Gestión de prácticas administrativas.	0.896	.000
		H2.2 Política y estrategia. Gestión de prácticas administrativas.	0.942	.000
		H2.3 Gestión de personas. Gestión de prácticas administrativas.	0.783	.000
		H2.4 Alianzas y recursos. Gestión de prácticas administrativas.	0.579	.000

Fuente: Cuestionario aplicado al personal docente y administrativo.

Elaboración Propia.

32.1. Análisis de las relaciones de las cuatro dimensiones del Entorno Laboral

Saludable con la gestión en el UNTRM

Seguidamente, se analiza las dimensiones del Entorno Laboral Saludable desde la perspectiva del personal, para determinar el contenido actual. El procesamiento de datos, según se muestra en la Tabla 22 nos lleva a interpretar el Entorno Laboral Saludable en sus dimensiones, tal como sigue: en cuanto al **ambiente físico de trabajo**, el 55.15% (muy en desacuerdo) y el 29.90% (en desacuerdo), es decir **están conformes con el espacio de trabajo en el que desarrollan sus labores**, sin que haya exposición a algún tipo de riesgo (químico, físico,

biológico, ergonómico, mecánico). Esta conformidad llega al 85.05%; lo contrario al 8.74% (de acuerdo) y 6.21% (muy de acuerdo), llega 14.95%.

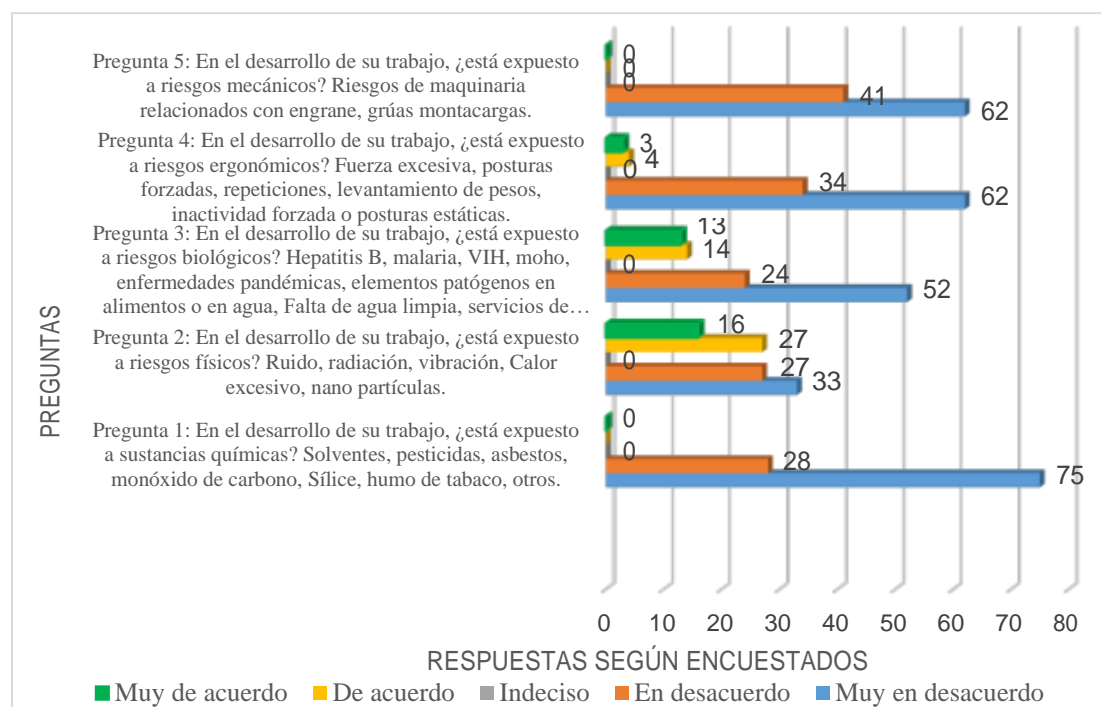


Figura 11. Perspectiva sobre el Ambiente Físico de Trabajo

Fuente: Cuestionario aplicado al personal docente y administrativo. **Elaboración propia.**

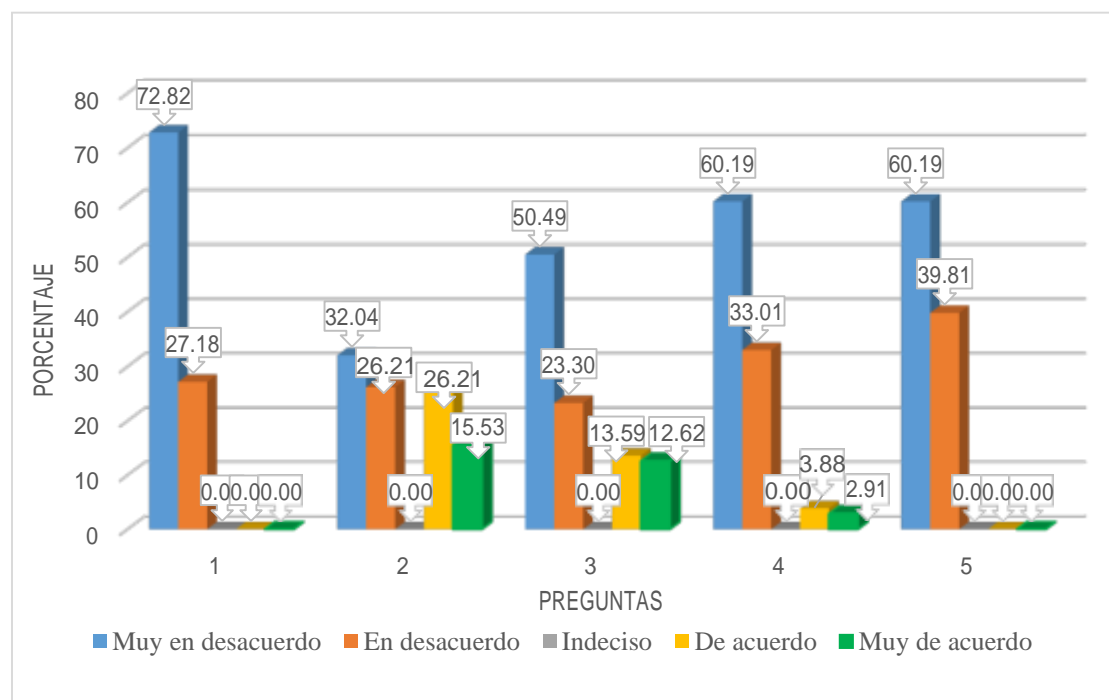


Figura 12. Perspectiva sobre el Ambiente Físico de Trabajo en porcentajes

Fuente: Cuestionario aplicado al personal docente y administrativo. **Elaboración propia.**

Sobre el **entorno psicosocial del trabajo**, los resultados indican que un 37.48% (de acuerdo) y 23.11% (muy de acuerdo) **han expresado su disconformidad** con la cultura organizacional, el estilo de control y mando, la aplicación y protección inconsistente de los derechos de los trabajadores, falta de apoyo, deficiencias en la organización del trabajo, llegando esta insatisfacción al 60.59%. Es decir, los 2/3 de la población están disconformes. Sin embargo, se evidencia un porcentaje de 18.83% (muy en desacuerdo), 14.56% (en desacuerdo) y 6.02% (indeciso), que sumado llega a 33.39%. (Tabla 23)

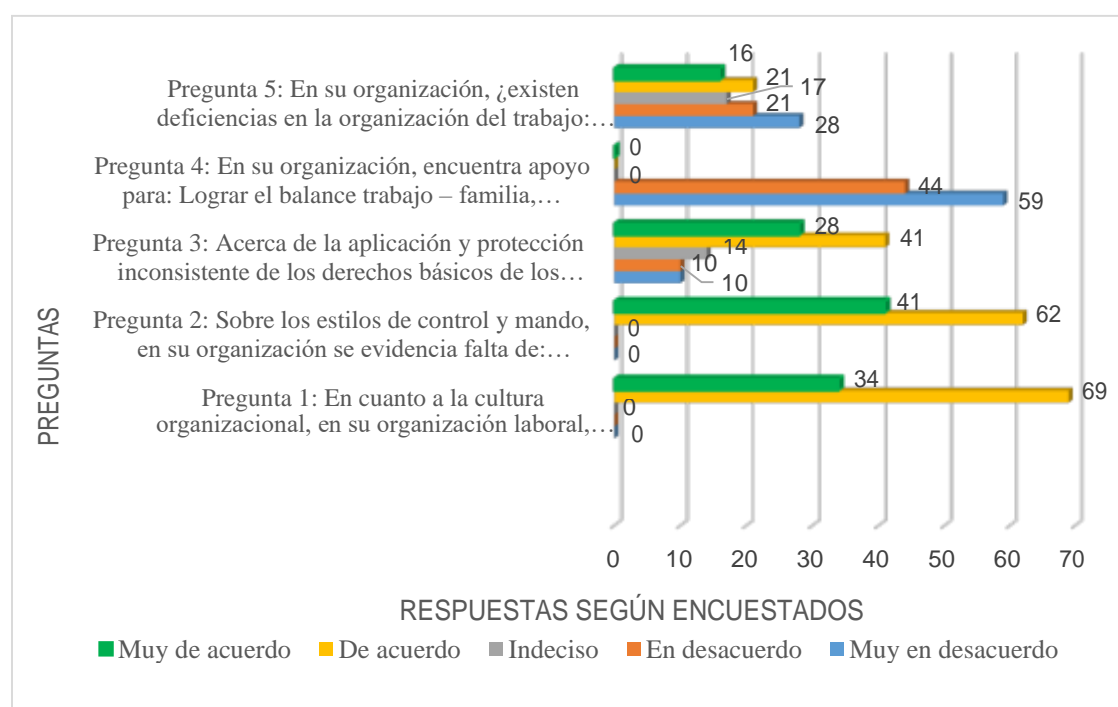


Figura 13. Perspectiva del Entorno Psicosocial del Trabajo según muestra.

Fuente: Cuestionario aplicado al personal docente y administrativo.

Elaboración propia

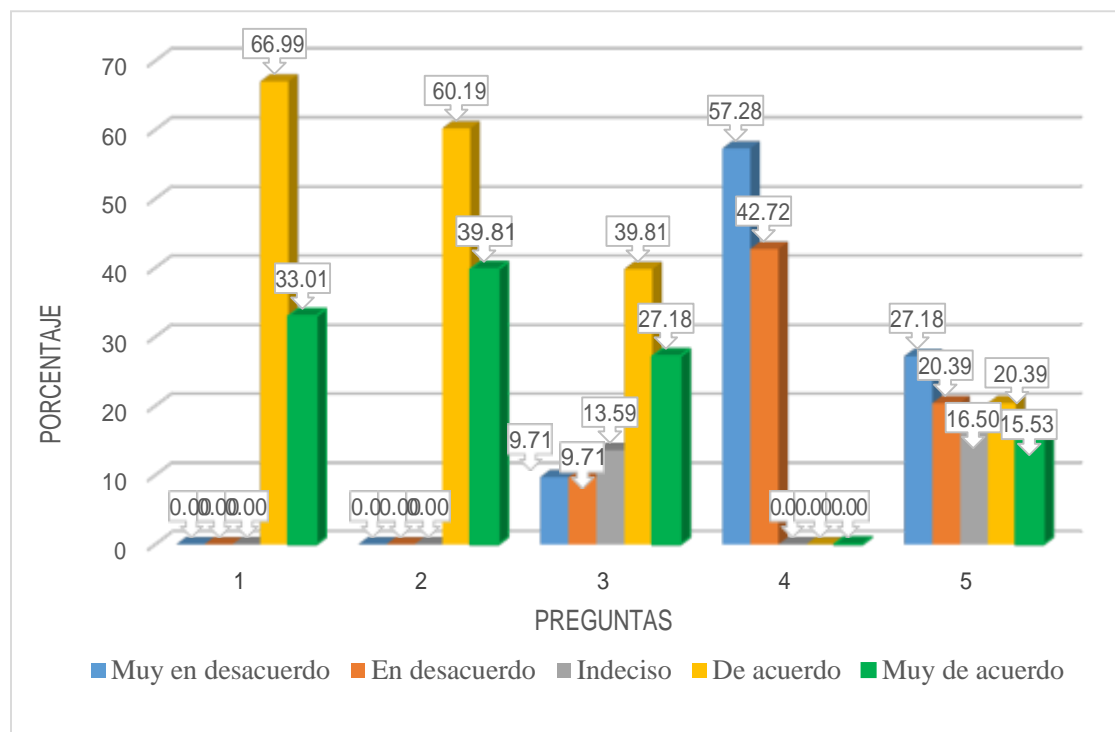


Figura 14. Perspectiva del Entorno Psicosocial del Trabajo según porcentaje.

Fuente: Cuestionario aplicado al personal docente y administrativo.

Elaboración propia

Respecto a los **recursos personales de salud en el espacio de trabajo**, que comprende: información para adoptar estilos de vida saludable, práctica de actividad física, flexibilidad del horario de trabajo, estrés laboral, tenemos que el 29.32% (muy en desacuerdo), 20.78% (en desacuerdo) llega al 50.10%; el 6.80% (indeciso), 28.35% (de acuerdo) y 14.76% (muy de acuerdo) llega al 43.11% como más relevante. En este caso, se debe extender la información para que el personal cuente con información adecuada, flexibilidad en el horario de trabajo. (Tabla 24)

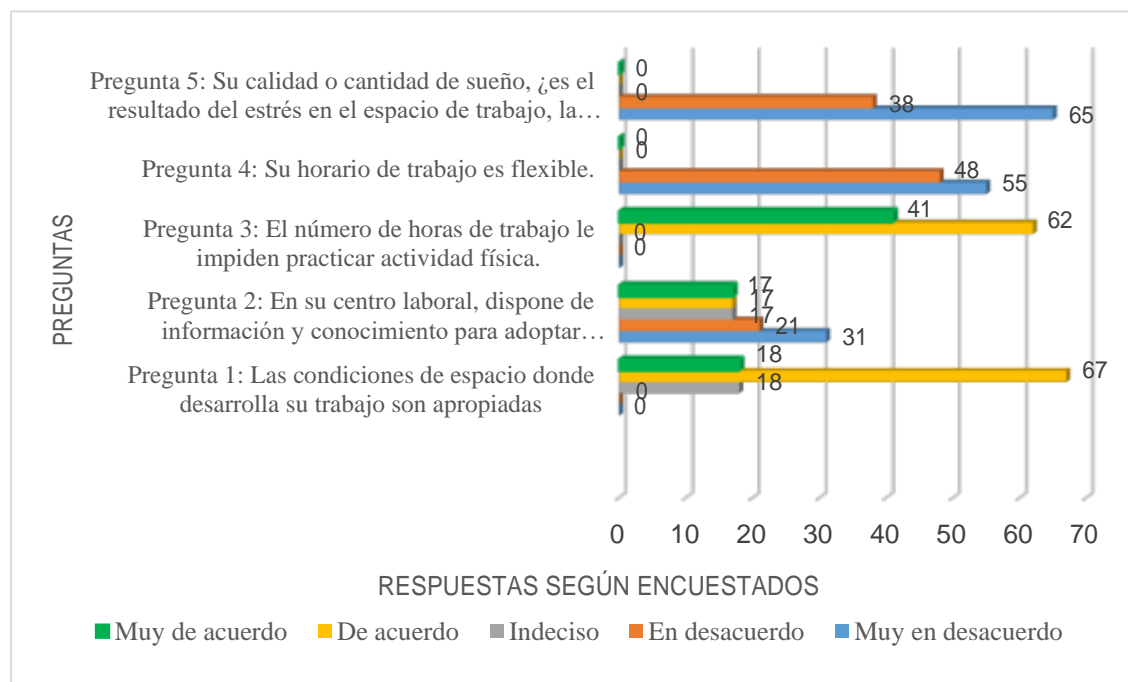


Figura 15. Perspectiva de Recursos Personales de Salud en el Trabajo según muestra.

Fuente: Cuestionario aplicado al personal docente y administrativo.

Elaboración propia

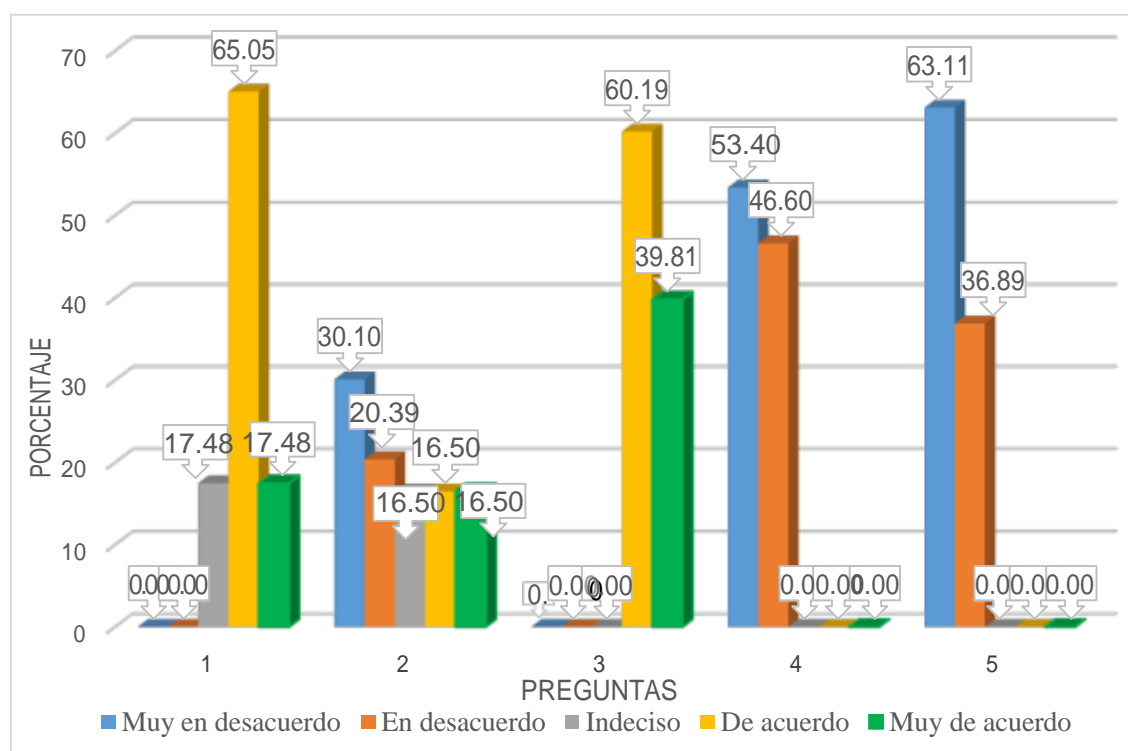


Figura 16. Perspectiva de Recursos Personales de Salud en el Trabajo según porcentajes.

Fuente: Cuestionario aplicado al personal docente y administrativo.

Elaboración propia

Acerca de **participación de la institución en la comunidad**, que comprende: atención primaria de salud a los trabajadores y sus familias, normas de igualdad de género, alfabetización, acceso a recursos de prevención, transporte activo, se tiene que el 43.88% (muy en desacuerdo), 30.87% (en desacuerdo), 11.26% (indeciso), 6.60% (de acuerdo) y 7.38% (muy de acuerdo). El 74.75% están inconformes y el 13.98% conformes. La institución debe incrementar la atención interna y la proyección externa. (Tabla 25)

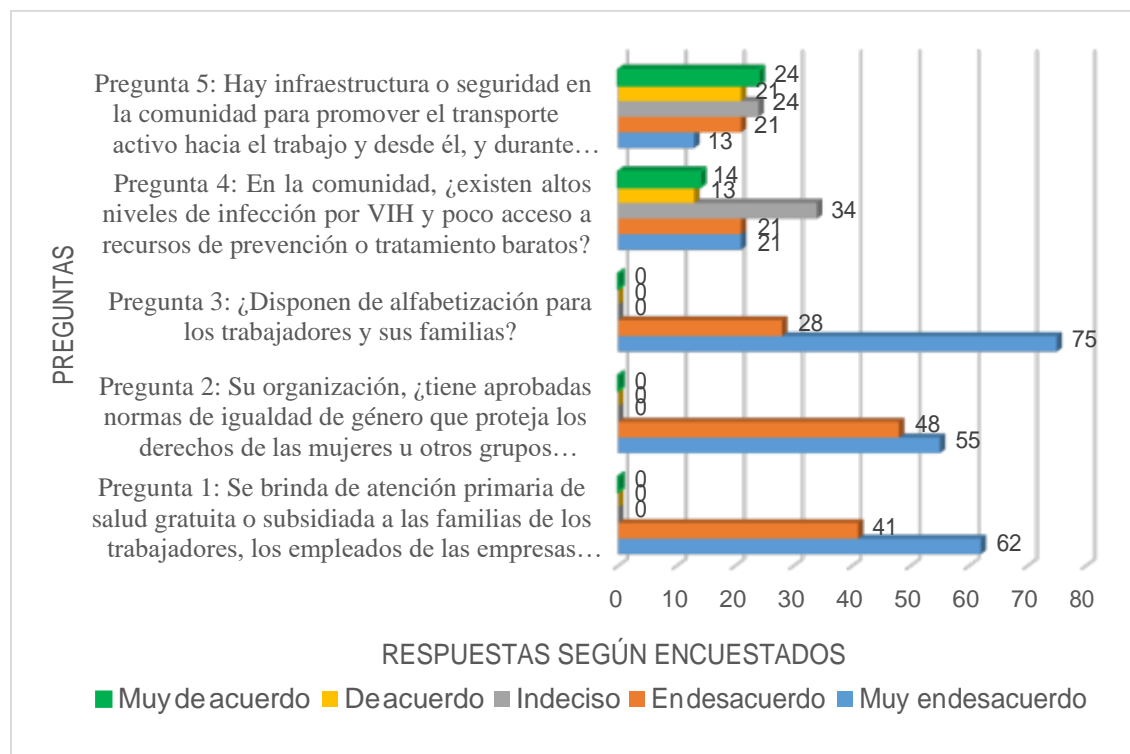


Figura 17. Perspectiva de la Participación de la Institución en la Comunidad según muestra

Fuente: Cuestionario aplicado al personal docente y administrativo.

Elaboración Propia.

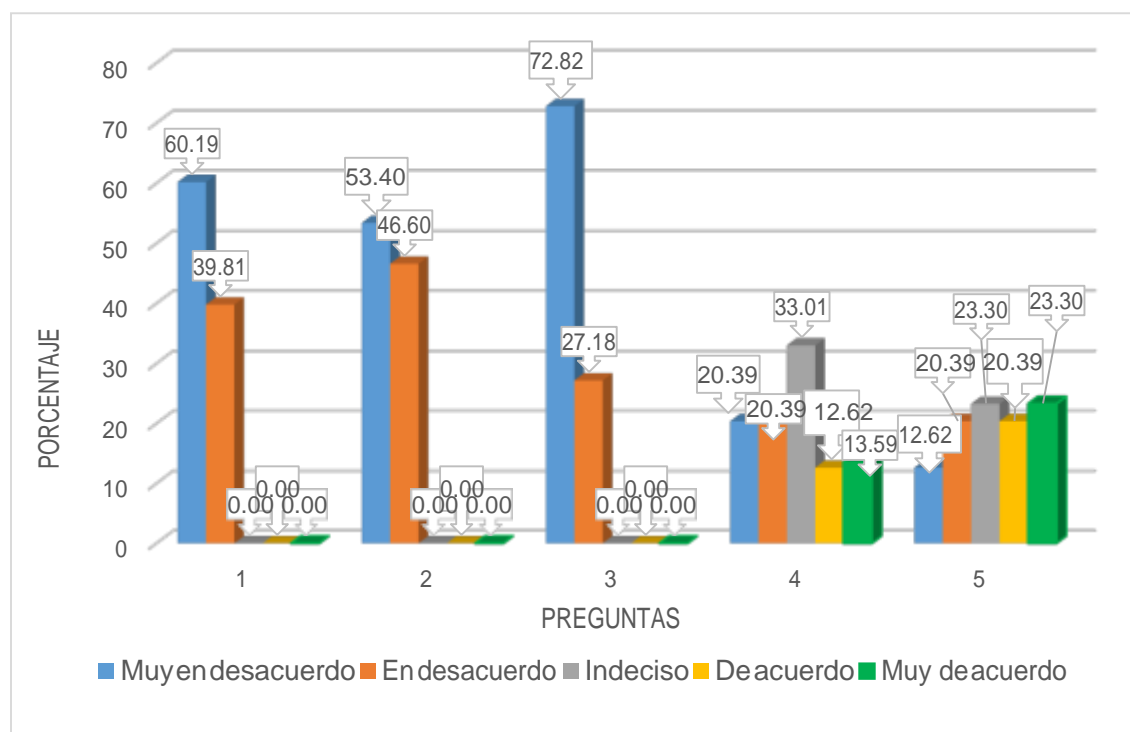


Figura 18. Perspectiva de la Participación de la Institución en la Comunidad según porcentajes

Fuente: Cuestionario aplicado al personal docente y administrativo.

Elaboración Propia.

Tabla 22: *Análisis de la perspectiva del personal sobre el Ambiente Físico de Trabajo (muestra y porcentaje)*

DIMENSIÓN:	CALIFICACIÓN						CALIFICACIÓN					
AMBIENTE FÍSICO DE TRABAJO	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Muy de acuerdo	MUESTRA	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Muy de acuerdo	TOTAL %
Pregunta 1: En el desarrollo de su trabajo, ¿está expuesto a sustancias químicas? Solventes, pesticidas, asbestos, monóxido de carbono, Sílice, humo de tabaco, otros.	75	28	0	0	0	103	72.82	27.18	0.00	0.00	0.00	100
Pregunta 2: En el desarrollo de su trabajo, ¿está expuesto a riesgos físicos? Ruido, radiación, vibración, Calor excesivo, nano partículas.	33	27	0	27	16	103	32.04	26.21	0.00	26.21	15.53	100
Pregunta 3: En el desarrollo de su trabajo, ¿está expuesto a riesgos biológicos? Hepatitis B, malaria, VIH, moho, enfermedades pandémicas, elementos patógenos en alimentos o en agua, Falta de agua limpia, servicios de higiene y baños.	52	24	0	14	13	103	50.49	23.30	0.00	13.59	12.62	100
Pregunta 4: En el desarrollo de su trabajo, ¿está expuesto a riesgos ergonómicos? Fuerza excesiva, posturas forzadas, repeticiones, levantamiento de pesos, inactividad forzada o posturas estáticas.	62	34	0	4	3	103	60.19	33.01	0.00	3.88	2.91	100
Pregunta 5: En el desarrollo de su trabajo, ¿está expuesto a riesgos mecánicos? Riesgos de maquinaria relacionados con engrane, grúas montacargas.	62	41	0	0	0	103	60.19	39.81	0.00	0.00	0.00	100
TOTAL							275.73	149.51	0.00	43.69	31.07	500
%							55.15	29.90	0.00	8.74	6.21	100.00

Fuente: Cuestionario aplicado al personal docente y administrativo.
Elaboración Propia.

Tabla 23: *Análisis de la perspectiva del personal sobre el Entorno Psicosocial del Trabajo (muestra y porcentaje)*

DIMENSIÓN: ENTORNO PSICOSOCIAL DE TRABAJO	CALIFICACIÓN					MUESTRA	PORCENTAJE					TOTAL %
	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Muy de acuerdo		Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Muy de acuerdo	
Pregunta 1: En cuanto a la cultura organizacional, en su organización laboral, falta reglamentos o prácticas relacionadas a: Dignidad de los trabajadores, respeto a los trabajadores, Acoso, Bullying, discriminación sobre la base de tener VIH, Intolerancia a la diversidad de sexo, etnicidad, orientación sexual, religión, falta de apoyo a estilos de vida saludable.	0	0	0	69	34	103	0.00	0.00	0.00	66.99	33.01	100
Pregunta 2: Sobre los estilos de control y mando, en su organización se evidencia falta de: Consulta, negociación, comunicación en dos vías, Retroalimentación constructiva, estilo respetuoso de dirección.	0	0	0	62	41	103	0.00	0.00	0.00	60.19	39.81	100
Pregunta 3: Acerca de la aplicación y protección inconsistente de los derechos básicos de los trabajadores, se revela malas prácticas en: Legislación sobre estándares de empleo para los contratos, Incapacidad por maternidad, prácticas no discriminatorias de contratación, Horarios de trabajo, descansos, goce de vacaciones, derecho a la seguridad social, derecho a gratificaciones y bonificaciones.	10	10	14	41	28	103	9.71	9.71	13.59	39.81	27.18	100
Pregunta 4: En su organización, encuentra apoyo para: Lograr el balance trabajo – familia, afrontar los problemas referentes a la salud, Afrontar los problemas referentes a la enfermedad mental, miedo de perder el trabajo por reorganizaciones, reestructuración.	59	44	0	0	0	103	57.28	42.72	0.00	0.00	0.00	100
Pregunta 5: En su organización, ¿existen deficiencias en la organización del trabajo: exigencias de trabajo, presión del tiempo, flexibilidad de las decisiones, premios y reconocimiento, apoyo de los supervisores, claridad en la definición de tareas, diseño de las tareas o deficiencias de la comunicación?	28	21	17	21	16	103	27.18	20.39	16.50	20.39	15.53	100
TOTAL							94.17	72.82	30.10	187.38	115.53	500
%							18.83	14.56	6.02	37.48	23.11	100.00

Fuente: Cuestionario aplicado al personal docente y administrativo. **Elaboración Propia.**

Tabla 24: *Análisis de la perspectiva del personal sobre Recursos Personales de Salud en el Espacio de Trabajo (muestra y porcentaje)*

DIMENSIÓN:	CALIFICACIÓN					MUESTRA	PORCENTAJE					TOTAL %
	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Muy de acuerdo		Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Muy de acuerdo	
RECURSOS PERSONALES DE SALUD EN EL ESPACIO DE TRABAJO												
Pregunta 1: Las condiciones de espacio donde desarrolla su trabajo son apropiadas.	0	0	18	67	18	103	0.00	0.00	17.48	65.05	17.48	100
Pregunta 2: En su centro laboral, dispone de información y conocimiento para adoptar estilos de vida saludable.	31	21	17	17	17	103	30.10	20.39	16.50	16.50	16.50	100
Pregunta 3: El número de horas de trabajo le impiden practicar actividad física.	0	0	0	62	41	103	0.00	0.00	0.00	60.19	39.81	100
Pregunta 4: Su horario de trabajo es flexible.	55	48	0	0	0	103	53.40	46.60	0.00	0.00	0.00	100
Pregunta 5: Su calidad o cantidad de sueño, ¿es el resultado del estrés en el espacio de trabajo, la carga de trabajo o la rotación de turnos?	65	38	0	0	0	103	63.11	36.89	0.00	0.00	0.00	100
TOTAL							146.60	103.88	33.98	141.75	73.79	500
%							29.32	20.78	6.80	28.35	14.76	100.00

Fuente: Cuestionario aplicado al personal docente y administrativo.

Elaboración Propia.

Tabla 25: *Análisis de la perspectiva del personal sobre Participación de la Institución en la comunidad (muestra y porcentaje)*

DIMENSIÓN:	CALIFICACIÓN					MUESTRA	CALIFICACIÓN					TOTAL %
	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Muy de acuerdo		Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Muy de acuerdo	
PARTICIPACIÓN DE LA INSTITUCIÓN EN LA COMUNIDAD												
Pregunta 1: Se brinda de atención primaria de salud gratuita o subsidiada a las familias de los trabajadores, los empleados de las empresas pequeñas y medianas, y los trabajadores informales de la localidad?	62	41	0	0	0	103	60.19	39.81	0.00	0.00	0.00	100
Pregunta 2: Su organización, ¿tiene aprobadas normas de igualdad de género que proteja los derechos de las mujeres u otros grupos vulnerables, aun cuando no sean exigibles por ley?	55	48	0	0	0	103	53.40	46.60	0.00	0.00	0.00	100
Pregunta 3: ¿Disponen de alfabetización para los trabajadores y sus familias?	75	28	0	0	0	103	72.82	27.18	0.00	0.00	0.00	100
Pregunta 4: En la comunidad, ¿existen altos niveles de infección por VIH y poco acceso a recursos de prevención o tratamiento baratos?	21	21	34	13	14	103	20.39	20.39	33.01	12.62	13.59	100
Pregunta 5: Hay infraestructura o seguridad en la comunidad para promover el transporte activo hacia el trabajo y desde él, y durante el tiempo libre?	13	21	24	21	24	103	12.62	20.39	23.30	20.39	23.30	100
TOTAL							219.42	154.37	56.31	33.01	36.89	500
%							43.88	30.87	11.26	6.60	7.38	100.00

Fuente: Cuestionario aplicado al personal docente y administrativo.**Elaboración Propia.**

322. Análisis de las relaciones de las cuatro dimensiones del Entorno Laboral Saludable con la Gestión de Prácticas Administrativas en la UNTRM

Del mismo modo de lo hecho en la primera parte del análisis, se muestra los resultados analiza las dimensiones de la Gestión de Prácticas Administrativas en el contenido real.

En esta segunda parte, se muestran los resultados de procesar los datos de la Gestión de Prácticas Administrativas en sus dimensiones. Es así que, en **Liderazgo** se manifiesta el 40.58% (muy en desacuerdo), 29.13% (en desacuerdo), lo que suma 69.71%; 13.79 (indeciso), 8.54% (muy de acuerdo) y 7.96% (de acuerdo). Esto significa que cerca del 70% del personal desconoce los objetivos anuales, los líderes de la institución no mantiene contacto con las diferentes áreas, se carece de formación específica en liderazgo, hace falta estimular a los directivos para asumir responsabilidades. Se debe trabajar para mejorar el liderazgo en la alta dirección como en los directivos. (Tabla 26)

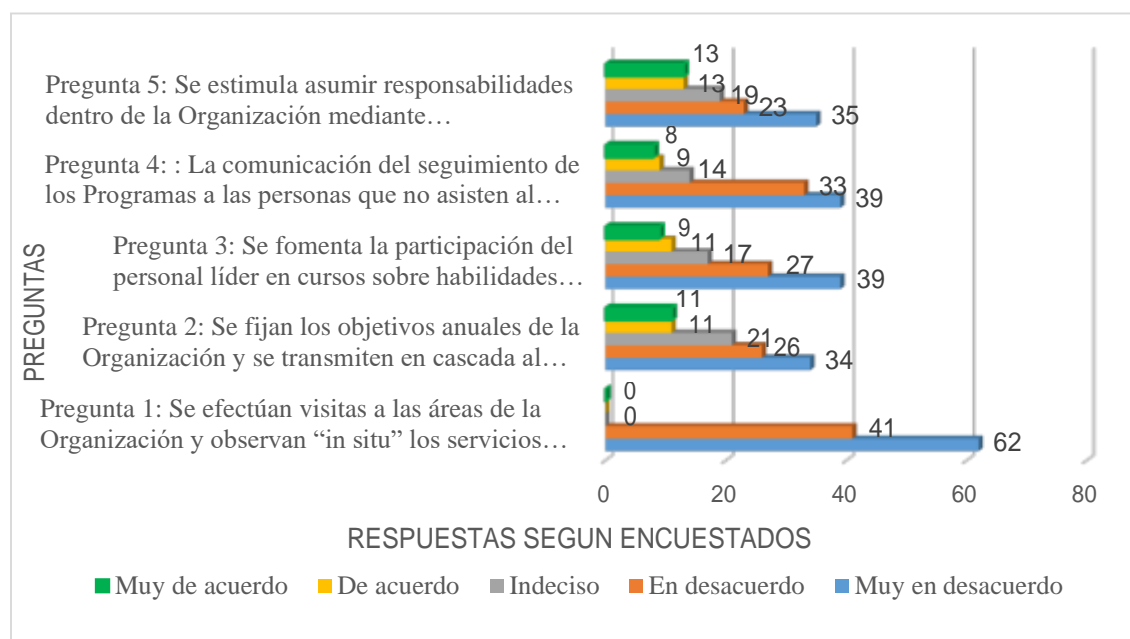


Figura 19. Perspectiva del Liderazgo según muestra

Fuente: Cuestionario aplicado al personal docente y administrativo.

Elaboración propia

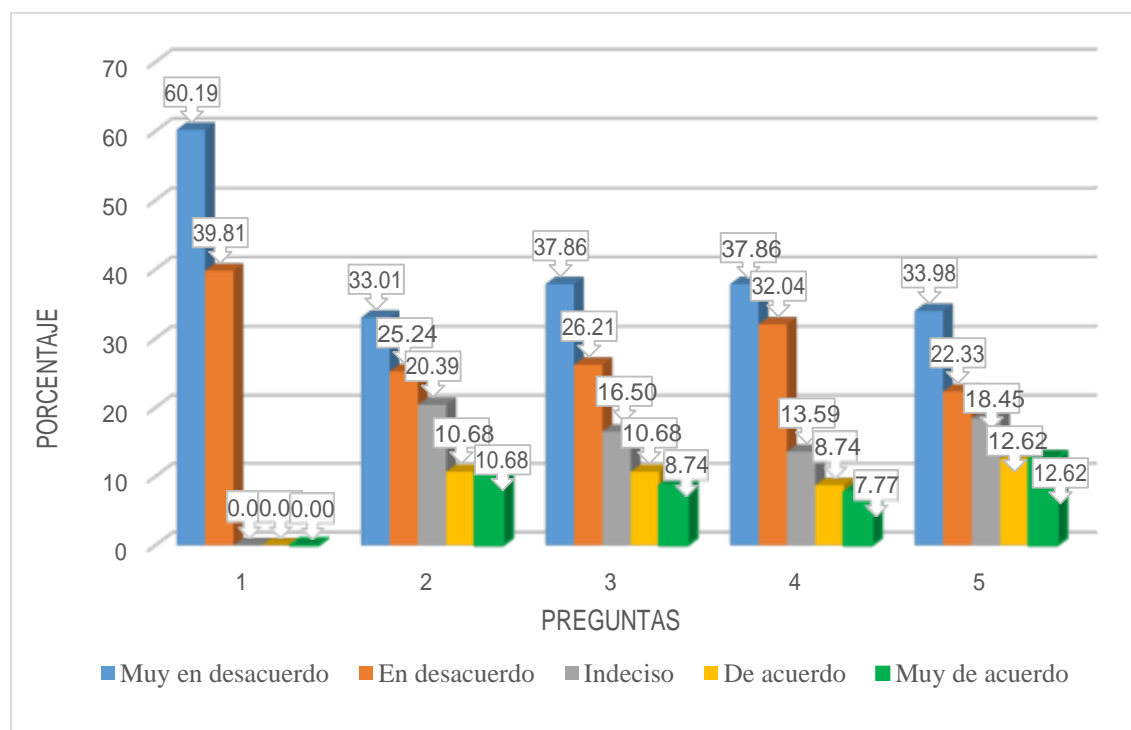


Figura 20. Perspectiva del Liderazgo según porcentajes

Fuente: Cuestionario aplicado al personal docente y administrativo.

Elaboración propia

Tabla 26: *Análisis de la perspectiva del personal sobre el Liderazgo (muestra y porcentaje)*

DIMENSIÓN:	CALIFICACIÓN					TOTAL	PORCENTAJE					TOTAL %
LIDERAZGO	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Muy de acuerdo		Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Muy de acuerdo	
Pregunta 1: Se efectúan visitas a las áreas de la Organización y observan “in situ” los servicios que allí se brindan a fin de recabar propuestas de mejora del trabajo.	62	41	0	0	0	103	60.19	39.81	0.00	0.00	0.00	100
Pregunta 2: Se fijan los objetivos anuales de la Organización y se transmiten en cascada al resto del personal.	34	26	21	11	11	103	33.01	25.24	20.39	10.68	10.68	100
Pregunta 3: Se fomenta la participación del personal líder en cursos sobre habilidades directivas, formación de específica en liderazgo y dirección de equipos, políticas de gestión de recursos humanos, gestión basada y gestión de conflictos.	39	27	17	11	9	103	37.86	26.21	16.50	10.68	8.74	100
Pregunta 4: : La comunicación del seguimiento de los Programas a las personas que no asisten al Comité de Dirección la realiza cada responsable en cascada.	39	33	14	9	8	103	37.86	32.04	13.59	8.74	7.77	100
Pregunta 5: Se estimula asumir responsabilidades dentro de la Organización mediante retribuciones específicas a las personas que ocupan cargos directivos a través del denominado Sistema Integrado de Gestión.	35	23	19	13	13	103	33.98	22.33	18.45	12.62	12.62	100
TOTAL							202.91	145.63	68.93	42.72	39.81	500
%							40.58	29.13	13.79	8.54	7.96	100.00

Fuente: Cuestionario aplicado al personal docente y administrativo.**Elaboración Propia.**

En lo corresponde a **Política y Estrategia**, específicamente se pronunciaron sobre análisis y valoración de información de las necesidades de los grupos de interés, alianzas con organizaciones del mercado, competencias del recurso humano y reuniones periódicas con el personal, teniendo que el 29.32% (muy en desacuerdo), y el 28.16% (en desacuerdo), manifestaron desavenencias que llega al 57.48%; el 17.67% (indeciso), 14.37% (muy de acuerdo) y 10.49% (de acuerdo). Los que expresaron su acuerdo llegan al 24.86%. Se debe mejorar el rol de la institución para con las organizaciones vinculadas a su quehacer. Asimismo, programar mayor número de reuniones con el personal. (Tabla 27)

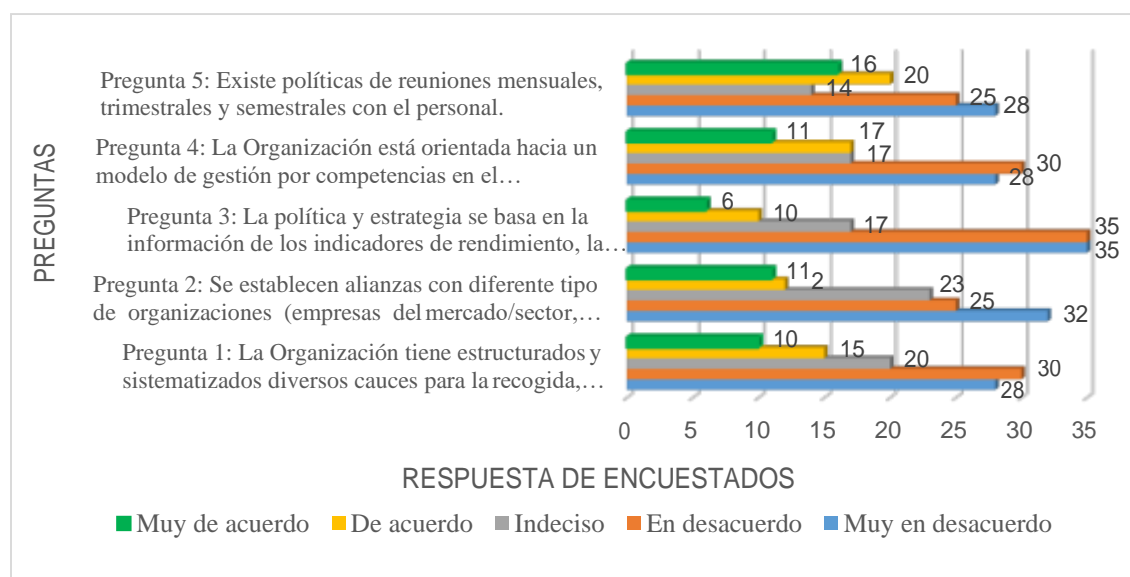


Figura 21. Perspectiva de Política y Estrategia según muestra

Fuente: Cuestionario aplicado al personal docente y administrativo.

Elaboración propia.

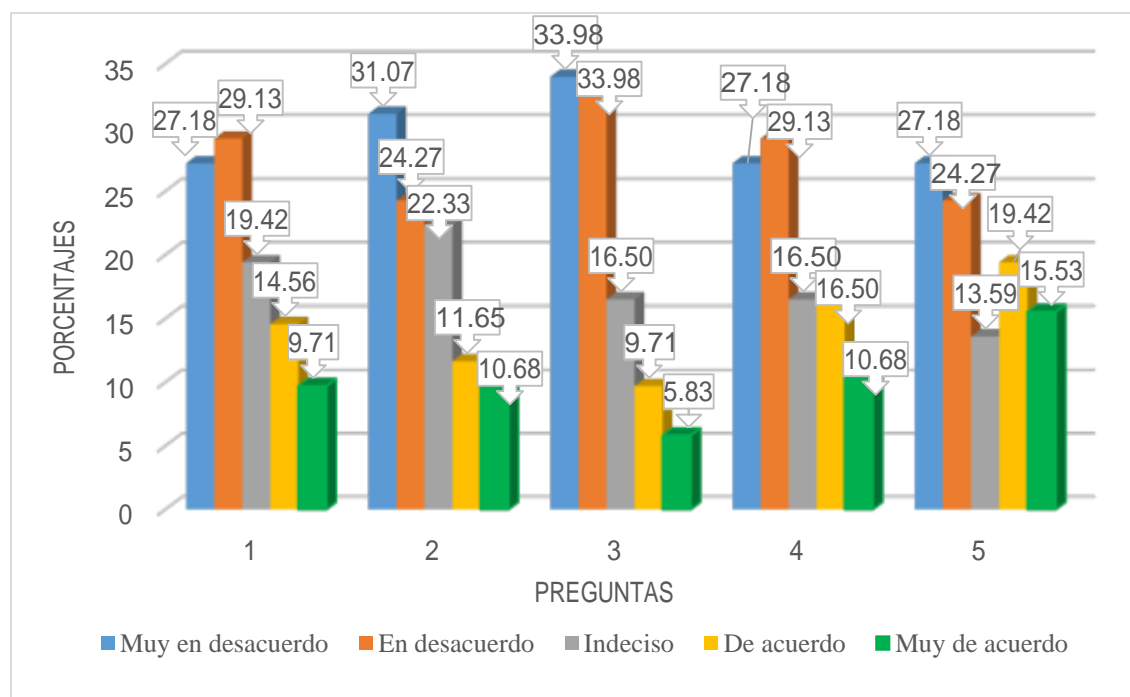


Figura 22. Perspectiva de Política y Estrategia según porcentaje

Fuente: Cuestionario aplicado al personal docente y administrativo.

Elaboración propia.

Tabla 27: *Análisis de la perspectiva del personal sobre Política y Estrategia (muestra y porcentaje)*

DIMENSIÓN:	CALIFICACIÓN					TOTAL	PORCENTAJE					TOTAL %
	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Muy de acuerdo		Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Muy de acuerdo	
POLÍTICA Y ESTRATEGIA												
Pregunta 1: La Organización tiene estructurados y sistematizados diversos cauces para la recogida, análisis y valoración de la información relevante sobre las necesidades y expectativas de los grupos de interés.	28	30	20	15	10	103	27.18	29.13	19.42	14.56	9.71	100
Pregunta 2: Se establecen alianzas con diferente tipo de organizaciones (empresas del mercado/sector, accionistas, clientes, proveedores,...).	32	25	23	12	11	103	31.07	24.27	22.33	11.65	10.68	100
Pregunta 3: La política y estrategia se basa en la información de los indicadores de rendimiento, la investigación, el aprendizaje y las actividades externas.	35	35	17	10	6	103	33.98	33.98	16.50	9.71	5.83	100
Pregunta 4: La Organización está orientada hacia un modelo de gestión por competencias en el apartado de recursos humanos.	28	30	17	17	11	103	27.18	29.13	16.50	16.50	10.68	100
Pregunta 5: Existe políticas de reuniones mensuales, trimestrales y semestrales con el personal.	28	25	14	20	16	103	27.18	24.27	13.59	19.42	15.53	100
TOTAL							146.60	140.78	88.35	71.84	52.43	500
%							29.32	28.16	17.67	14.37	10.49	100.00

Fuente: Cuestionario aplicado al personal docente y administrativo.**Elaboración Propia.**

En lo que se refiere a la **Gestión de Personas**, se requirió respuestas sobre la política, estrategia y planes de mejora en la gestión del recurso humano; competencias, habilidades, funciones, responsabilidades, promoción y desarrollo de las personas; comunicación interna; cumplimiento de requisitos en los procesos de selección de personal. Los datos procesados muestran que el 50.87% (muy en desacuerdo) y el 41.17% (en desacuerdo) llegan al 92.04%, 1.94 (indeciso), 3.50% (muy de acuerdo) y 2.52% (de acuerdo). Este alto porcentaje manifiesta gran necesidad del personal en capacitación y desarrollo. (Tabla 28)

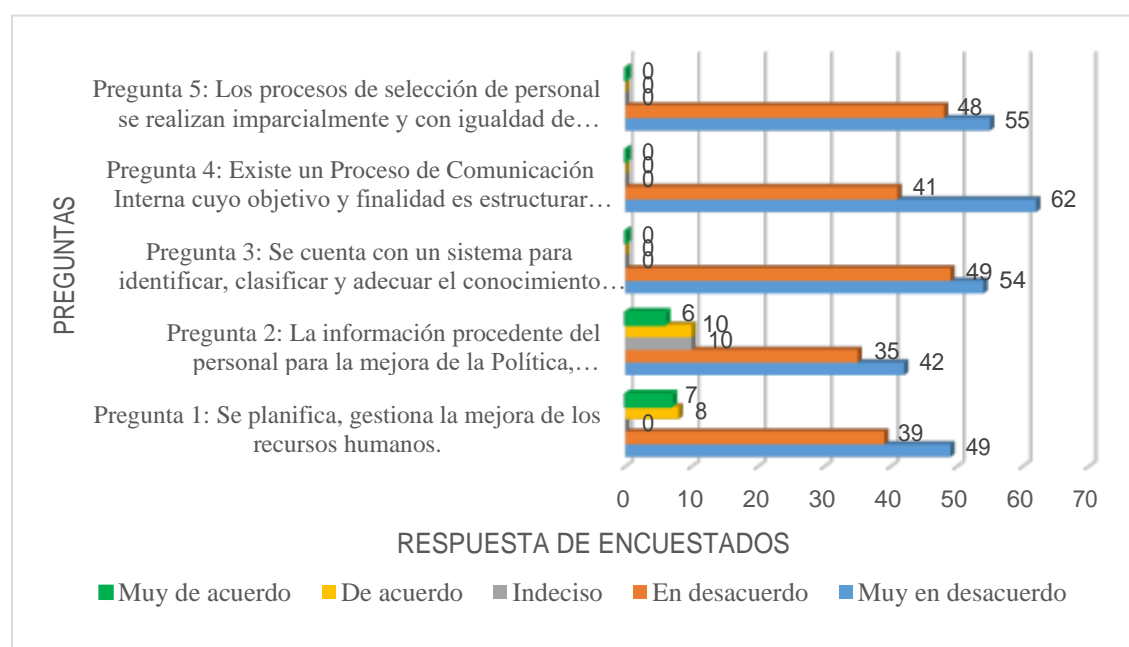


Figura 23. Perspectiva de Gestión de Personas según muestra

Fuente: Cuestionario aplicado al personal docente y administrativo.

Elaboración Propia.

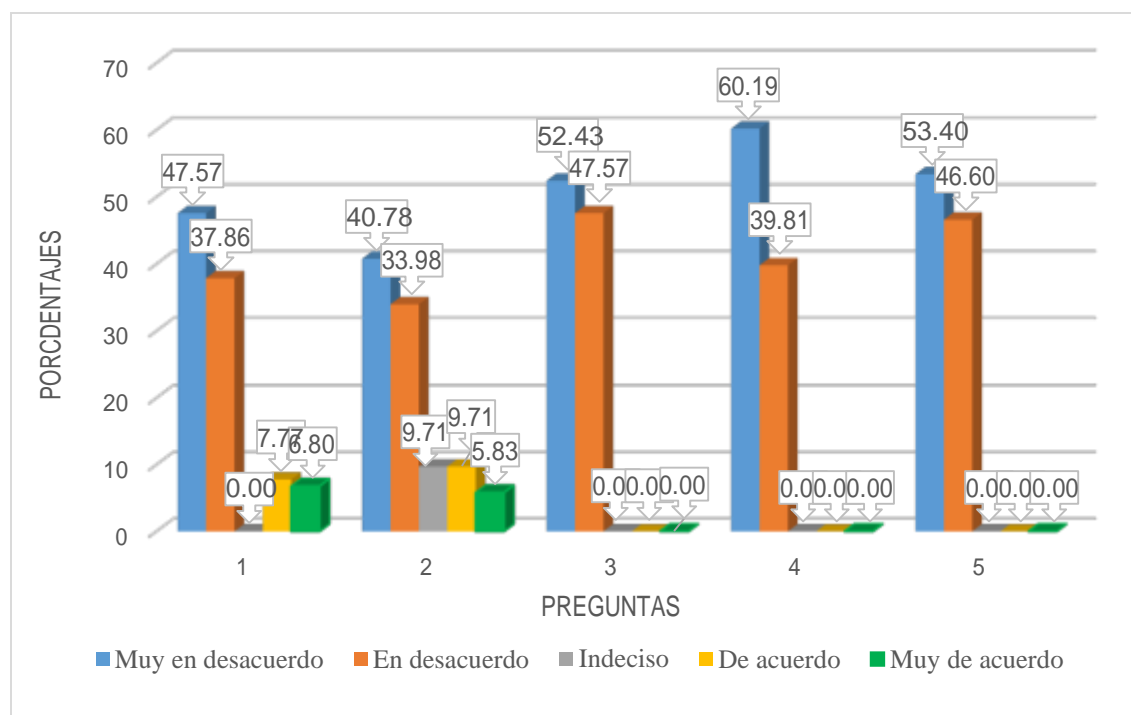


Figura 24. Perspectiva de Gestión de Personas según porcentaje

Fuente: Cuestionario aplicado al personal docente y administrativo.

Elaboración Propia.

Tabla 28: *Análisis de la perspectiva del personal sobre Gestión de Personas (muestra y porcentaje)*

DIMENSIÓN:	CALIFICACIÓN					TOTAL	PORCENTAJE					TOTAL %
GESTIÓN DE PERSONAS	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Muy de acuerdo		Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Muy de acuerdo	
Pregunta 1: Se planifica, gestiona la mejora de los recursos humanos.	49	39	0	8	7	103	47.57	37.86	0.00	7.77	6.80	100
Pregunta 2: La información procedente del personal para la mejora de la Política, Estrategia y Planes de Recursos Humanos se obtiene de encuestas de personal, buzón de sugerencias y grupos de mejora fundamentalmente.	42	35	10	10	6	103	40.78	33.98	9.71	9.71	5.83	100
Pregunta 3: Se cuenta con un sistema para identificar, clasificar y adecuar el conocimiento de las personas a las necesidades de la misma basado en la implantación de unas hojas de requisitos para el puesto, en las que se recogen los datos del mismo, la formación específica requerida, las competencias y habilidades, las funciones y responsabilidades, así como la promoción y desarrollo de éstas.	54	49	0	0	0	103	52.43	47.57	0.00	0.00	0.00	100
Pregunta 4: Existe un Proceso de Comunicación Interna cuyo objetivo y finalidad es estructurar la comunicación de la Organización y así satisfacer las necesidades de información del personal.	62	41	0	0	0	103	60.19	39.81	0.00	0.00	0.00	100
Pregunta 5: Los procesos de selección de personal se realizan imparcialmente y con igualdad de condiciones para todas las personas que reúnen los requisitos exigidos en dichas convocatorias.	55	48	0	0	0	103	53.40	46.60	0.00	0.00	0.00	100
TOTAL							254.37	205.83	9.71	17.48	12.62	500
%							50.87	41.17	1.94	3.50	2.52	100.00

Fuente: Cuestionario aplicado al personal docente y administrativo.**Elaboración Propia.**

En cuanto a **Alianzas y Recursos**, se preguntó sobre el establecimiento claro de planes, presupuestos, objetivos y estrategias; implantación de un sistema integrado de gestión de la calidad y la página web como una de las principales herramientas de comunicación e información. El resultado que se obtuvo fue que, el 44.27% (muy en desacuerdo), 32.82% (en desacuerdo), llegan al 77.09%; 11.26% (muy de acuerdo) y 11.65% (de acuerdo). Igualmente, en este caso, queda la oportunidad de optimizar la imagen corporativa. (Tabla 29)

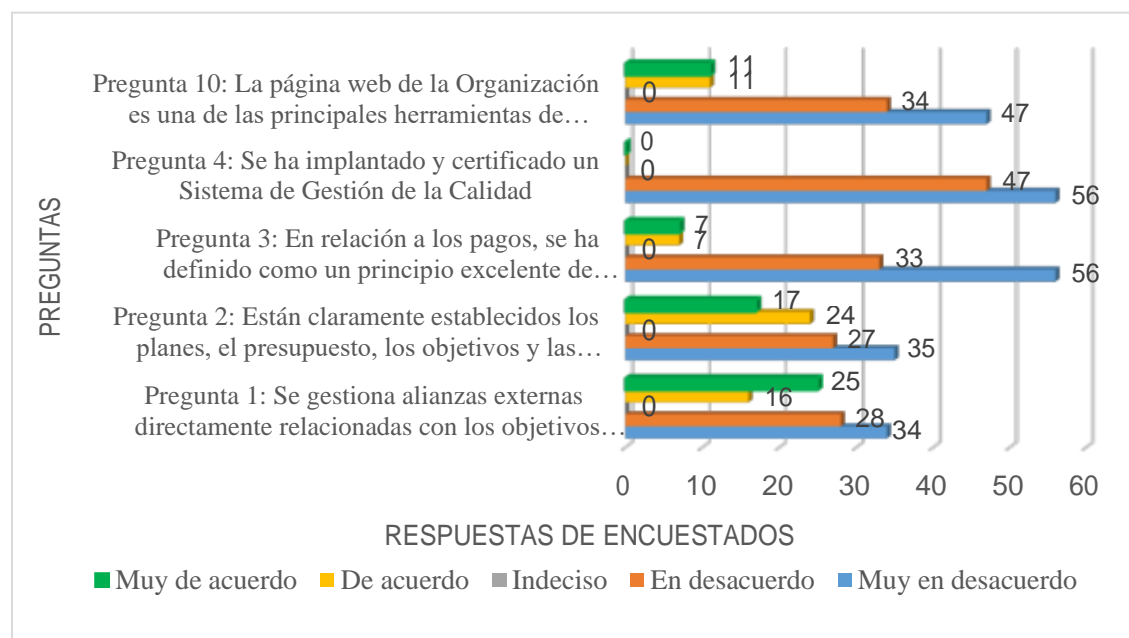


Figura 25. Perspectiva de Alianzas y Recursos según muestra.

Fuente: Cuestionario aplicado al personal docente y administrativo.

Elaboración Propia

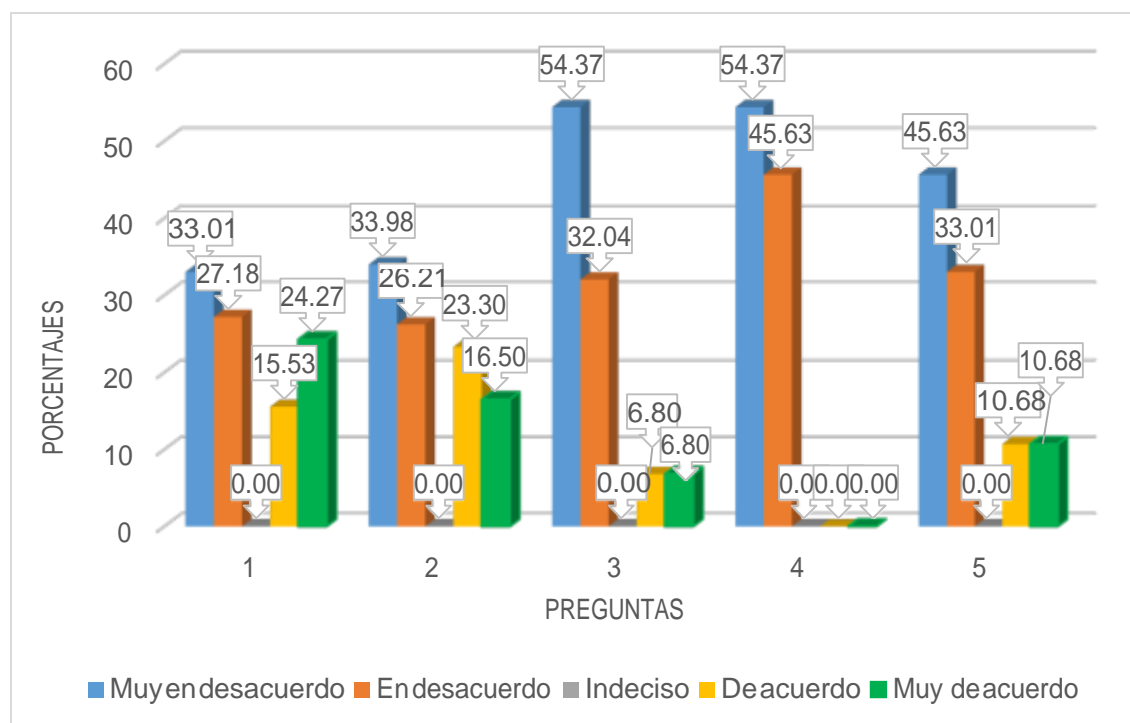


Figura 26. Perspectiva de Alianzas y Recursos según porcentajes.

Fuente: Cuestionario aplicado al personal docente y administrativo.

Elaboración Propia.

Tabla 29: *Análisis de la perspectiva del personal sobre Alianzas y Recursos (muestra y porcentaje)*

DIMENSIÓN:	CALIFICACIÓN					TOTAL	CALIFICACIÓN					TOTAL %
ALIANZAS Y RECURSOS	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Muy de acuerdo		Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Muy de acuerdo	
Pregunta 1: Se gestiona alianzas externas directamente relacionadas con los objetivos de la organización.	34	28	0	16	25	103	33.01	27.18	0.00	15.53	24.27	100
Pregunta 2: Están claramente establecidos los planes, el presupuesto, los objetivos y las estrategias.	35	27	0	24	17	103	33.98	26.21	0.00	23.30	16.50	100
Pregunta 3: En relación a los pagos, se ha definido como un principio excelente de gestión, la realización de todos los pagos a los/as acreedores/as, un día determinado del mes.	56	33	0	7	7	103	54.37	32.04	0.00	6.80	6.80	100
Pregunta 4: Se ha implantado y certificado un Sistema de Gestión de la Calidad	56	47	0	0	0	103	54.37	45.63	0.00	0.00	0.00	100
Pregunta 10: La página web de la Organización es una de las principales herramientas de comunicación e información.	47	34	0	11	11	103	45.63	33.01	0.00	10.68	10.68	100
TOTAL							221.36	164.08	0.00	56.31	58.25	500
%							44.27	32.82	0.00	11.26	11.65	100.00

Fuente: Cuestionario aplicado al personal docente y administrativo.**Elaboración Propia.**

3.3. Discusión

Saavedra (2005) manifiesta que al igual como existen ambientes que promueven conductas positivas y condiciones propicias para la resiliencia, existen entornos que generan gran tensión en las personas y dificultan su normal desarrollo, existen elementos ambientales físicos que interfieren como: el ruido, iluminación débil, falta o mala ventilación, hacinamiento. Por otra parte, existirían elementos organizacionales que afectarían, tales como: estilos de dirección o liderazgo inadecuados, ambigüedad en los roles, introducción de cambios repentinos, condiciones ambientales desagradables. A estos ambientes se les denomina ambientes laborales “tóxicos o nocivos”. A todas luces, las características descritas obstaculizan el proceso regular de desarrollo de una persona o de una organización, viéndose sus efectos en la convivencia, el concepto de sí mismo, la autoestima, los niveles de satisfacción, la salud psíquica y física de quienes laboran en tales ambientes. Lo último descrito, servirá para referirnos a la evaluación que se ha hecho de las dimensiones consideradas en cada variable. Es así que, en los resultados obtenidos según se refleja en la tabla 22 y el gráfico 5, el Ambiente Físico de Trabajo en la UNTRM es adecuado, estando el personal conforme en el 85.05%, influyendo directamente en el entorno laboral saludable.

En cuanto al Entorno Psicosocial del Trabajo, Gimeno, et al (2012) sostiene que, en el nuevo paradigma de la complejidad, una de las dimensiones principales es la emergencia de nuevas propiedades y fenómenos, los cuales no pueden ser anticipados ni previstos. Esto convierte en caduca la orientación «estratégica» vigente en la que se formulan objetivos y se implementan después a través de pautas más o menos planificadas racionalmente. Cada vez más, en vez de perseguir ciertos objetivos a través de ciertas estrategias premeditadas, las organizaciones tienen que *descubrir los patrones emergentes y tratar de entender su sentido* mediante la «atención sostenida» sobre el mundo. Las organizaciones ya no son algo independiente de su entorno, ni de los seres humanos que las conforman; en la medida en que las organizaciones deseen sobrevivir y crecer lo han de hacer *con y desde* su entorno y sus miembros, pasando de ser considerados un gasto a ser un capital, hasta llegar a ser apreciados como una parte del énfasis de las interacciones entre la organización, su ambiente externo y los trabajadores. usando modelos de dirección que enfatizan el apoyo y la participación. Así se irá discontinuando el predominio de la gestión “tóxica”. El patrón emergente de la «salud en la

organización» se convierte en una de las piedras angulares de la re-evolución organizacional en el nuevo contexto sociocultural y económico que estamos configurando, sustentado en claves culturales diferentes a las del pasado.

La Organización Mundial de la Salud (OMS) define la salud como un estado completo de bienestar físico, psicológico y social (OMS, 2010). La incorporación del modelo incorporando factores físicos, psicológicos y sociales, no solo evitando la enfermedad sino también fomentando la adaptación y el crecimiento de varios roles y entornos. Muestra una tendencia hacia una situación deseable u óptima: la valoración de su salud completa. El concepto de salud se amplifica, integrando sociedad y persona, de forma que se puede considerar como aquel conjunto de condiciones físicas, psíquicas y sociales que permiten que la persona desarrolle y ejerza todas sus facultades en armonía con su propio entorno. Esto supone que, además de cambios a nivel individual, resulten necesarios cambios sociales, organizacionales y políticos. La salud de las personas, la de las comunidades y del ambiente natural son interdependientes. Se enfatiza la calidad del ambiente laboral como elemento esencial para la salud organizacional. En lo que respecta a los resultados obtenidos, en la tabla 23 y el gráfico 6, el 60.59% están disconformes con la cultura organizacional, el estilo de control y mando, la aplicación y protección inconsistente de los derechos de los trabajadores, falta de apoyo, deficiencias en la organización del trabajo, llegando esta insatisfacción al 60.59% (2/3). Siendo así, esta dimensión al estar directamente relacionada con el bienestar laboral, debe ser optimizada.

La OMS (2010) define un *entorno de trabajo saludable* en los siguientes términos: aquel en el que los trabajadores y el personal superior colaboran en la aplicación de un proceso de mejora continua para proteger y promover la salud, la seguridad y el bienestar de todos los trabajadores y la sostenibilidad del lugar de trabajo, teniendo en cuenta las siguientes consideraciones establecidas sobre la base de las necesidades previamente determinadas: temas de salud y de seguridad en el entorno físico de trabajo; temas de salud, seguridad y bienestar en el entorno psicosocial de trabajo, con inclusión de la organización del trabajo y de la cultura laboral; recursos de salud personal en el lugar de trabajo, y maneras de participar en la comunidad para mejorar la salud de los trabajadores, sus familias y otros miembros de la comunidad (p. 16). Pese al avance tenido a lo largo del siglo pasado, hoy en día no sabemos bien cómo construir una organización saludable. No hay un conjunto definido y cerrado de recursos o técnicas que sirva

por igual para todas las organizaciones (Salanova, 2008), si bien parece de manera general haberse aceptado que debería ser posible distinguir entre sistemas de trabajo saludables y no saludables. una estrategia básica para la promoción de la salud es la de facilitar que todas las personas puedan desarrollar su completo potencial como seres humanos. Para ello se han de crear, entre otros aspectos, entornos que faciliten ese crecimiento personal; entornos de apoyo que permitan a las personas llevar a cabo todas sus potencialidades. Así, las organizaciones, en tanto que comunidades, para hacerse saludables deben ir incrementando su control sobre los determinantes de la salud y el bienestar. Cuantas más potencialidades para el desarrollo de la salud —en sentido amplio— ofrezca una organización, mayor nivel de salud en la organización tendrá. Aquí se hace necesario diferenciar entre el empoderamiento para el bienestar de la persona y el empoderamiento para el bienestar de la organización. El primero haría referencia a la capacidad de la persona para tomar decisiones y controlar su propia vida. El segundo implica la actuación colectiva de los miembros de la organización con el fin de conseguir una mayor influencia y control sobre los determinantes del bienestar, la salud y la calidad de vida en su organización (Gimeno 2012) pág. 54. Lorente & Vera (2010), sostienen que la Psicología de la Salud Ocupacional (PSO) trata de la mejora de la calidad de vida laboral y proteger y promover la seguridad, la salud y el bienestar de los trabajadores, lo cual redundaría en una mayor eficacia organizacional. Sin embargo, al haber adoptado un modelo tradicional basado en el trastorno se ha centrado más en el malestar y en la enfermedad de los empleados que en la salud y en el bienestar. Ante este paradigma tradicional centrado en el “lado negativo”, surge la Psicología Positiva, la cual trata de “catalizar un cambio de enfoque de la Psicología, desde la preocupación sólo en solucionar las cosas que van mal en la vida, a construir cualidades positivas” (Seligman y Csikszentmihalyi, 2000, p. 5). Y de aquí surge la Psicología Ocupacional Positiva (POP), con el objetivo de describir, explicar y predecir el funcionamiento óptimo de las organizaciones, así como optimizar y potenciar la calidad de vida laboral y organizacional. La POP busca descubrir las características de la “buena vida organizacional” o “vida organizacional positiva” (Salanova, Martínez y Llorens, 2005). Por tanto, la POP supone un nuevo reto para las organizaciones, pues las organizaciones saludables son aquellas que además de preocuparse por mejorar el desempeño organizacional, también se interesan en la calidad de vida laboral y organizacional en un sentido más amplio, es decir, mejorando la salud psicosocial, el bienestar y la satisfacción de sus empleados. Con respecto a los Recursos Personales de Salud en el Trabajo, de acuerdo a lo

plasmado en la tabla 24 y el gráfico 7, sobre la información para adoptar estilos de vida saludable, práctica de actividad física, flexibilidad del horario de trabajo, estrés laboral, tenemos que el 29.32% (muy en desacuerdo), 20.78% (en desacuerdo) llega al 50.10%; el 6.80% (indeciso), 28.35% (de acuerdo) y 14.76% (muy de acuerdo) llega al 43.11% como más relevante. Considerando la relación directa con la salud del personal, se debe proporcionar más y mejor información para que se cuente con elementos adecuados sobre la problemática, así como analizar la flexibilidad en el horario de trabajo, en busca del capital psicológico positivo, en el que se identifican ciertas características o fortalezas personales que deben tener los trabajadores saludables, considerando que el pensamiento-acción de las personas, así como las conductas relacionadas con la flexibilidad, contribuyen directamente a la creatividad, la apertura hacia la información y el desempeño organizacional. Si bien existen, no se constituyen en prácticas ampliamente desarrolladas. Por tanto, el capital psicológico positivo tiene efectos beneficiosos tanto para la propia persona como para el grupo y la organización en general.

Profili (2015), sostiene que, si bien las organizaciones cumplen con la dimensión de prevención de riesgos, no cumplen con la dimensión de organizaciones saludables. Destaca que desde el inicio de su investigación ha enfatizado que la salud no es la simple ausencia de la enfermedad y que esto se aplica también en el ámbito organizacional, por lo que no basta con prevenir riesgos si los empleados y las empresas no están comprometidos mutuamente y existen prácticas saludables. Acerca de la Participación de la Organización en la Comunidad, se tiene como resultados que, en atención primaria de salud a los trabajadores y sus familias, normas de igualdad de género, alfabetización, acceso a recursos de prevención, transporte activo, se tiene que el 43.88% (muy en desacuerdo), 30.87% (en desacuerdo), 11.26% (indeciso), 6.60% (de acuerdo) y 7.38% (muy de acuerdo). El 74.75% están inconformes y el 13.98% conformes. La institución debe mostrar mayor preocupación por la atención interna y la proyección externa, comprometerse con las familias de los trabajadores, brindándole asistencia médica u otras facilidades, relación con el entorno e imagen corporativa.

Sobre la imagen corporativa, Echeverría & Ríos (2018), sostienen que, si bien la imagen corporativa no es un elemento diferenciador, ni una ventaja competitiva; pero tiene una influencia directa para el atractivo de la identidad. La adopción de prácticas relativas al cuidado del medio ambiente, es propio de las organizaciones saludables. En tal sentido es necesario que la gestión

de la universidad optimice esta variable ya que es la representación de la misma y una imagen de por sí dice mucho.

Sobre el Liderazgo, Salanova, Acosta, Llorens (2011), al discutir las implicaciones de las prácticas organizacionales saludables implementadas desde la Gestión de Recursos Humanos (GRH), sostienen que se puede desarrollar una organización saludable a través de la inversión en un variado abanico de prácticas, tales como, ... formación de habilidades (e.g., habilidades de liderazgo, feedback). Estas acciones tendrán repercusiones positivas en los trabajadores (e.g., confianza vertical, work engagement) y a su vez en los resultados positivos de la organización (e.g., desempeño, lealtad del cliente). El Modelo de Calidad Total EFQM (1991) en su versión europea, se basa en la premisa de que "... una organización tiene unos resultados excelentes cuando hay un liderazgo comprometido con la calidad, que tiene una estrategia clara y que con una buena gestión de los recursos humanos y materiales es capaz de transformar todos esos recursos en procesos eficaces y eficientes, de manera que los clientes, las personas y toda la sociedad se benefician". Grueso, et al (2012), en la segunda aproximación al concepto de prácticas organizacionales se enmarca en los desarrollos mejor conocidos en la literatura como Prácticas Gerenciales. En torno a las prácticas gerenciales y desde una perspectiva instrumental, la Oficina de estadísticas de Nueva Zelanda ha desarrollado el Business Practices Survey (2000), mediante el cual se estudia una tipología de 12 prácticas gerenciales entre las que se encuentra la estrategia, el liderazgo y planeación, enfoque en el cliente, enfoque en los proveedores, resultados del negocio, prácticas hacia los empleados, calidad y procesos, información y benchmarking, comunidad y responsabilidad social, entorno competitivo, innovación y uso de tecnologías de información. En lo que respecta a los resultados obtenidos, la tabla 26 y el gráfico 9 nos muestran que, en Liderazgo se manifiesta el 40.58% (muy en desacuerdo), 29.13% (en desacuerdo), lo que suma 69.71%; 13.79 (indeciso), 8.54% (muy de acuerdo) y 7.96% (de acuerdo). Esto significa que cerca del 70% del personal desconoce los objetivos anuales, los líderes de la institución no mantiene contacto con las diferentes áreas, se carece de formación específica en liderazgo, hace falta estimular a los directivos para asumir responsabilidades. Se debe trabajar para mejorar el liderazgo en la alta dirección como en los directivos.

Salanova (2009), afirma que una de las cosas más importantes que las organizaciones pueden poner en práctica son las estrategias desde RR. HH para desarrollarse hacia un modelo de

organización saludable. La razón científica es clara: generar conocimiento científico respecto a este constructo psicosocial. La razón práctica también: los beneficios económicos y sociales generados por las organizaciones saludables superan con creces a los generados por aquellas enfermas o tóxicas. Asimismo, manifiesta que necesitan tener empleados motivados y psicológicamente sanos (pág. 2). Para conseguirlo, las políticas de recursos humanos deben estar sincronizadas con estos valores y con el contexto global tan complejo.

Con respecto a la motivación, Silva Romero (2018) al discutir los resultados de su investigación sobre capacitación y motivación laboral, admite la comprobación sobre la existencia de un elevado nivel de influencia de la capacitación laboral y la motivación para el trabajo en el desempeño de la labor de enseñanza de los docentes universitarios en la Región Lambayeque. En lo corresponde a la dimensión Política y Estrategia, específicamente los encuestados se pronunciaron sobre análisis y valoración de información de las necesidades de los grupos de interés, alianzas con organizaciones del mercado, competencias del recurso humano y reuniones periódicas con el personal, teniendo que el 29.32% (muy en desacuerdo), y el 28.16% (en desacuerdo), manifestaron desavenencias que llega al 57.48%; el 17.67% (indeciso), 14.37% (muy de acuerdo) y 10.49% (de acuerdo). Los que expresaron su acuerdo llegan al 24.86%. Se debe mejorar el rol de la institución para con las organizaciones vinculadas a su quehacer, así como atender internamente las necesidades del personal de adquirir competencias laborales.

El Centro Andaluz para la Excelencia en la Gestión (CAEG, 2010) del Instituto Andaluz de Tecnología (IAT) colabora desde el año 2004 con la Junta de Andalucía en la evaluación de las candidaturas presentadas en los Premios a la Calidad de los Servicios Públicos y Administración Electrónica. Dando continuidad a su línea de publicaciones, ha recopilado el documento buenas prácticas de gestión identificadas en las memorias de actividades y resultados de las organizaciones públicas excelentes reconocidas en las cuatro primeras ediciones celebradas de los Premios a la Calidad de los Servicios Públicos y Administración Electrónica, que pueden facilitar la transferencia de este conocimiento a aquellas organizaciones que deseen mejorar su gestión. Según esto, las buenas prácticas de gestión en administración pública son: liderazgo, política y estrategia, personas, alianzas y recursos. En lo que se refiere a la Gestión de Personas, según la tabla 28 y el gráfico 11, se requirió respuestas sobre la política, estrategia y planes de

mejora en la gestión del recurso humano; competencias, habilidades, funciones, responsabilidades, promoción y desarrollo de las personas; comunicación interna; cumplimiento de requisitos en los procesos de selección de personal. Los datos procesados muestran que el 50.87% (muy en desacuerdo) y el 41.17% (en desacuerdo) llegan al 92.04%, 1.94 (indeciso), 3.50% (muy de acuerdo) y 2.52% (de acuerdo). Este alto porcentaje manifiesta gran necesidad del personal en capacitación y desarrollo, desarrollar planes, políticas y estrategias de recursos humanos orientados al personal, para que se consideren incluidos en la empresa. Se necesita recolectar del personal la información posible que mejore la gestión y la forma de trabajo, utilizando metodologías organizativas innovadoras, que certifiquen la igualdad de oportunidades entre los trabajadores.

El Síndic de Greuges (Defensor del Pueblo) de Catalunya, España, a través del Código de Buenas Prácticas Administrativas (2012) en su función de supervisión de las administraciones públicas, siempre ha velado para erradicar la mala administración, antes del reconocimiento explícito y específico del derecho a la buena administración. La finalidad de la elaboración del Código es aunar los esfuerzos de todos los poderes públicos implicados en garantía de la buena administración para mejorar, en última instancia, el servicio que se da a las personas. El Código puede permitir al Síndic examinar si existe o no mala administración, pero también puede ser una herramienta que fomente la buena administración al servicio de los empleados públicos y también de las personas, que son sus últimas beneficiarias. Desde esta perspectiva, el Código pretende cumplir también una labor pedagógica para todos sus destinatarios, sobre la forma en que deben llevarse a cabo las relaciones entre la Administración y las personas. Gimeno N., Grandío B., Márquez M., (2012), aportan manifestando que, para lograr entornos de trabajo saludables, libres de violencia, se debe actuar sobre la propia organización. Se observa que aquellas organizaciones con niveles elevados de prácticas saludables (organizaciones saludables) sufren menos conductas violentas que aquellas otras con niveles bajos de estas prácticas (organizaciones tóxicas). En concreto, las prácticas que resultan fundamentales son las de apertura y el apoyo, comunicación y participación, igualdad y trato justo, y relaciones interpersonales. En relación a la dimensión Alianzas y Recursos, el CAEG incluye lo que las empresas hacen para planificar y gestionar todo lo relacionado con las alianzas externas. Para ello, las empresas deben identificar las organizaciones con las que establecer alianzas clave y estructurar las relaciones de forma que añadan valor a la empresa, así como asegurar la

compatibilidad de culturas y realizar trabajos conjuntos para la mejora continua. En la tabla 29 y el gráfico 12, se tiene los resultados de las preguntas planteadas sobre el establecimiento claro de planes, presupuestos, objetivos y estrategias; implantación de un sistema integrado de gestión de la calidad y la página web como una de las principales herramientas de comunicación e información. El resultado que se obtuvo fue que, el 44.27% (muy en desacuerdo), 32.82% (en desacuerdo), llegan al 77.09%; 11.26% (muy de acuerdo) y 11.65% (de acuerdo). Igualmente, en este caso, queda la oportunidad de optimizar la imagen corporativa.

3.4. Propuesta

Modelo de Gestión de Prácticas Administrativas para generar un Entorno laboral saludable en la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas.

3.4.1. Introducción

Según la OMS, un lugar de trabajo saludable es aquel en que trabajadores y directivos colaboran en el uso de un proceso de mejora continua para proteger y promover la salud, la seguridad y el bienestar de todos los trabajadores, así como la sostenibilidad del lugar de trabajo, basándose en necesidades identificadas que consideran los siguientes aspectos:

- La salud y seguridad en lo que respecta al entorno físico de trabajo.
- La salud, seguridad y el bienestar en relación al entorno psicosocial de trabajo, incluyendo la organización del trabajo y la cultura organizacional.
- Recursos personales de salud en el lugar de trabajo (apoyando y estimulando estilos de vida saludables;
- Sistemas de participación en la comunidad para mejorar la salud de los trabajadores, sus familias y miembros de la comunidad.

Una de las maneras en que las empresas pueden cumplir con estas crecientes expectativas es creando lugares de trabajo que son saludables para sus trabajadores y que previenen enfermedades y dolencias causadas por el trabajo, al mismo tiempo que mejoran la productividad y la competitividad. A pesar de que existen numerosas herramientas para su uso en el ámbito empresarial, la mayoría se centran en riesgos laborales específicos, industrias o sectores concretos, pero no existe ningún plan integral de buenas prácticas.

Con base en el Plan Global de Acción de Salud en el Trabajo, 2008-2017, se ha puesto a consideración de las empresas el Marco Global de Lugares de Trabajo Saludables en abril de 2010, la recopilación de un conjunto de buenas prácticas y herramientas adecuadas que se ajusten al Marco de la OMS de Lugares de Trabajo Saludables para su aplicación práctica, las que en parte se incluyen en esta propuesta.

Asimismo, en el preámbulo de las Actas del Congreso Iberoamericano de Universidades Promotoras de la Salud (CIUPS 2017) Promoción de la Salud y Universidad., realizado en la Universidad de Alicante (España) 27-29 de junio de 2017, se señala que la Universidad es una institución que tiene como misión común la docencia/aprendizaje, la investigación y la innovación. Como institución se encuentra ubicada en un contexto socio-geográfico propio y se constituye por la denominada comunidad universitaria. Esta comunidad la componen los colectivos de estudiantes, profesorado, personal de investigación, y personal de administración y servicios. Todas las personas que conforman la comunidad universitaria hacen que sea una realidad constatable la misión de esta institución.

Pero, al mismo tiempo la Universidad es un excelente activo de salud que cuenta con las condiciones y los recursos específicos que contribuyen a establecer procesos de cambio, sostenibles y continuos, en relación a la generación de salud. En este sentido, en su contexto de espacio-tiempo, puede favorecer el desarrollo de potenciales capacidades, de actitudes y de comportamientos críticos, sobre la gobernanza y la responsabilidad en el mantenimiento de la salud, como valor social y como ciudadanía. Dentro de este escenario se gestan y desarrollan los proyectos, los programas o las acciones de las Universidades Saludables. En todos los casos su finalidad es la de promover la salud, el bienestar y la sostenibilidad de toda su comunidad universitaria, así como de su entorno social más cercano, integrando para ello diferentes estrategias, procesos y estructuras académicas. En este evento se recibieron 272 resúmenes estructurados de comunicaciones, realizados por 652 autores que procedían de instituciones de 23 países.

El Centro Andaluz para la Excelencia en la Gestión (CAEG) de IAT colabora desde el año 2004 con la Junta de Andalucía en la evaluación de las candidaturas presentadas en los Premios a la Calidad de los Servicios Públicos y Administración Electrónica. Estos Premios se crean a través del Decreto 317/2003 teniendo como fundamento el Modelo EFQM de

Excelencia. A partir de entonces, mediante diferentes órdenes de la Consejería de Justicia y Administración Pública de la Junta de Andalucía se han ido convocando hasta la fecha actual.

El CAEG, dando continuidad a su línea de publicaciones, ha recopilado el documento de buenas prácticas de gestión identificadas en las memorias de actividades y resultados de las organizaciones públicas reconocidas en las cuatro primeras ediciones celebradas de los Premios a la Calidad de los Servicios Públicos y Administración Electrónica. Estas buenas prácticas de gestión, con arreglos selectivos se incluyen en esta propuesta.

342. Objetivo

Diseñar un modelo de gestión de prácticas administrativas que contribuyan a generar un entorno laboral saludable en la UNTRM.

3.4.2.1. Objetivos específicos

- Analizar la contribución de la gestión de la UNTRM en el desarrollo de las políticas de promoción de la salud en el entorno laboral.
- Proponer fundamentos y elaborar estrategias orientados al posicionamiento universitario ante los desafíos que imponen los determinantes sociales de la salud, los derechos humanos y la búsqueda de la equidad.

343. Desarrollo de la propuesta

- Identificación y análisis de las dimensiones a gestionar que permitan alcanzar un Entorno Laboral saludable en la UNTRM.

Con respecto a la dimensión *Ambiente Físico de Trabajo*, dado el alto porcentaje de conformidad expresado podríamos considerar que es un aspecto compatible con un adecuado espacio para desarrollar las labores. Formas de influenciar sobre el ambiente físico de trabajo:

- Eliminación o Substitución: Eliminar el uso del benceno en un proceso y reemplazarlo con tolueno o algún otro químico menos tóxico; eliminar el conducir mientras se sostiene una junta vía teleconferencia; remover las fuentes de moho en el espacio de trabajo.
- Controles de ingeniería: Instalar guardas en una máquina estampadora; colocar ventilación local exhaustiva para remover los gases tóxicos antes de que alcancen al

trabajador; instalar filtros de ruido en equipos ruidosos; proporcionar sistemas de seguridad en agujas y aparatos para levantar a los pacientes en los hospitales.

- Controles administrativos: Asegurar un buen mantenimiento, entrenar a los trabajadores en procedimientos de operación seguros, realizar el mantenimiento preventivo en las máquinas y equipo, utilizar la rotación de puestos para evitar el sobre – exposición a químicos peligrosos, implementar una política de cuadrillas de seguridad; reforzar el reglamento de espacios libres de humo en el lugar de trabajo.
- Equipo de protección personal: Proveer respiradores (máscaras) para los empleados que trabajan en presencia de polvo; proporcionar cascos y botas de seguridad los trabajadores de la construcción. Estos tienen que elegirse en tallas y configuraciones adecuadas tanto para hombres como para mujeres.

En la dimensión *Entorno Psicosocial del Trabajo*, la disconformidad con la cultura organizacional, el estilo de control y mando, la aplicación y protección inconsistente de los derechos de los trabajadores, falta de apoyo, deficiencias en la organización del trabajo, aspectos en los que se debe mejorar sustancialmente a riesgo de caer en “toxicidad laboral”.

Formas de influenciar el entorno psicosocial del trabajo:

- Eliminar o modificar la fuente: Modificar el trabajo para reducir la carga de trabajo, sustituir ejecutivos/supervisores o entrenarlos en habilidades de comunicación y liderazgo; implementar la tolerancia cero para el acoso, bullying la discriminación en el espacio de trabajo; aplicar todos los estándares legales y las leyes referentes a las condiciones de trabajo o establecer reglamentos de manera suplementaria a las leyes(por ejemplo una compensación suplementaria por maternidad; espacios para madres que cuidan a sus bebés; espacios de trabajo libres de humo).
- Reducir el impacto en el trabajador: Permitir la flexibilidad para afrontar situaciones de conflicto trabajo – familia; proporcionar apoyo por parte de los supervisores y compañeros de trabajo (apoyo emocional y de recursos); permitir a los trabajadores escoger sus roles de turno en la medida de lo posible; permitir flexibilidad en la ubicación y el ritmo de trabajo; proveer con tiempo, apertura y honestidad, la información acerca de los próximos cambios organizacionales.

- Proteger al trabajador: Entrenar a los trabajadores en técnicas de manejo del estrés, incluyendo abordajes cognitivos. Crear conciencia y dar capacitación a los trabajadores, por ejemplo, en la prevención de situaciones de conflicto y acoso.

Sobre la dimensión *Recursos Personales de Salud en el Espacio de Trabajo*, se considera insuficiente lo hecho con respecto a brindar información para adoptar estilos de vida saludable, la oportunidad para practicar actividad física, tener horario flexible de trabajo, debiéndose tomar acciones preventivas frente a la emergencia del estrés laboral. Formas de proporcionar recursos personales de salud en el espacio de trabajo:

- Proporcionar servicios de acondicionamiento físico a los trabajadores, o un subsidio financiero para adquirir equipo o tomar clases de acondicionamiento físico.
- Promover el transporte activo en oposición al transporte pasivo en las actividades de trabajo, adaptando los procesos y la carga de trabajo.
- Proporcionar y subsidiar alternativas de comida sana en la cafetería y máquinas expendedoras.
- Permitir flexibilidad en el ritmo de trabajo y la duración de los descansos para permitir el ejercicio físico.
- Crear e implementar reglamentos para no fumar en el lugar de trabajo.
- Implementar campañas promocionales o competencias para promover la actividad física, el comer sano, u otras actividades “divertidas” en el espacio de trabajo.
- Proporcionar información acerca de alcohol y drogas, así como servicios de consejería para los empleados.
- Proporcionar programas sobre tabaquismo (información, fármacos, incentivos) para ayudar a los fumadores a dejar de fumar.
- Implementar reglamentos de rotación saludable de turnos, permitir la elección del trabajador en medida de lo posible, y proporcionar guías para un sueño efectivo y reparador.
- Proporcionar servicios médicos confidenciales como: evaluaciones médicas, exámenes médicos, vigilancia médica (p. ej. Medición de la pérdida de la audición, exámenes de sangre, pruebas del estatus de VIH) y tratamiento médico si éste no está disponible en la comunidad (p.ej. el tratamiento antiretroviral para VIH).

- Proporcionar información confidencial y recursos (p.ej. preservativos) para la prevención de ETSs.

Frente a los resultados obtenidos en la dimensión *Participación de la Institución en la Comunidad*, la inconformidad obliga a que la institución muestre mayor preocupación en su proyección interna como externa. Formas en que las empresas pueden involucrarse en la comunidad:

- Proporcionar atención primaria a la salud a los trabajadores de manera gratuita o de bajo costo, incluyendo el acceso a sus familiares, empleados de PyMEs y trabajadores informales.
- Instituir reglamentos de equidad de género dentro del lugar de trabajo para proteger y apoyar a las mujeres o emitir reglamentos que protejan a otros grupos vulnerables cuando esto no sea legalmente requerido.
- Proveer a los trabajadores y a sus familias educación suplementaria en alfabetización, gratuita o a bajo costo.
- Proporcionar liderazgo y experiencia a las PyMEs en relación a la salud y seguridad en el espacio de trabajo, cuando no existan en la comunidad.
- Implementar controles voluntarios sobre los contaminantes vertidos al agua o al aire por la empresa.
- Implementar reglamentos y prácticas para emplear trabajadores con impedimentos físicos o mentales, y por lo tanto influenciando en los problemas culturales y del desempleo en la comunidad.
- Fomentar y permitir a los trabajadores el ser voluntarios en organizaciones no lucrativas durante las horas de trabajo.
- Proporcionar soporte financiero a las causas significativas para la comunidad sin la demanda de recompensa, de pago por parte de la comunidad o la compra de productos de la empresa.
- Ir más allá de los estándares legales para minimizar las emisiones de gas invernadero y encontrar otras formas de reducir la emisión de carbono de la empresa.
- Proporcionar medicamento antiretroviral no solamente a los empleados, sino también a los miembros de la familia.

- Trabajar con los planificadores de la comunidad para asegurar la funcionalidad y seguridad de ciclovías, aceras, sistemas de transporte público y mejorar la seguridad en general.

- Identificación y análisis de las dimensiones de la gestión de prácticas administrativas en la UNTRM.

En cuanto a la dimensión *Liderazgo*, es muy alta la insatisfacción personal, se desconoce los objetivos anuales, los líderes de la institución no mantiene contacto con las diferentes áreas, se carece de formación específica en liderazgo, hace falta estimular a los directivos para asumir responsabilidades. La gestión de esta práctica administrativa tiene relación directa con el entorno laboral, por lo que se debe trabajar para mejorar significativamente el liderazgo por parte de la alta dirección, así como de los directivos.

En lo corresponde a la dimensión *Política y Estrategia*, específicamente se pronunciaron sobre análisis y valoración de información de las necesidades de los grupos de interés, alianzas con organizaciones del mercado, competencias del recurso humano y reuniones periódicas con el personal. Se debe mejorar el rol de la institución en su relación con las organizaciones vinculadas a su quehacer.

En lo que se refiere a la dimensión *Gestión de Personas*, al estar directamente conexas con el desarrollo del personal y con las prácticas del entorno laboral saludable, el alto porcentaje de insatisfacción requiere cambio radical en la manera de hacerles sentir que están implicados en la organización. Lograrlo sería una ventaja competitiva.

Refiriéndonos a la dimensión *Alianzas y Recursos*, dado el alto porcentaje de disconformidad con la gestión en el establecimiento claro de planes, presupuestos, objetivos y estrategias; implantación de un sistema integrado de gestión de la calidad y la página web como una de las principales herramientas de comunicación e información, queda la oportunidad de optimizar la imagen corporativa.

Estrategias que permitirán mejorar la gestión de las prácticas administrativas para generar un entorno laboral saludable en Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas.

Clave 1: Participación Activa y Compromiso de la Alta Dirección

- ✓ Asegurar el compromiso y participación por parte de la alta dirección, así como movilizar a las principales partes interesadas (p.e: líderes de alto nivel, líderes sindicales...) en la integración de los lugares de trabajo saludables con los valores y objetivos de la institución.
- ✓ Obtener los permisos, apoyos y recursos necesarios.
- ✓ Proporcionar evidencias clave de este compromiso, desarrollando y adoptando una política integral que esté respaldada por la máxima autoridad de la organización que indique claramente que las iniciativas de trabajo saludables son parte de la estrategia organizacional.

Clave 2: Inclusión de los trabajadores y sus representantes

- ✓ Los trabajadores y sus representantes no deben simplemente ser "consultados" o "informados", sino que deben participar activamente en cada paso del proceso, desde la planificación hasta la evaluación teniendo en cuenta sus opiniones e ideas.
- ✓ Debido a la dinámica propia de las relaciones entre trabajadores y directivos, es un factor crítico que los trabajadores tengan algún sistema de comunicación colectiva más firme que el de los trabajadores de forma individual. La participación en organizaciones sindicales o regionales puede ayudar a proporcionar estos sistemas de comunicación.

Clave 3: Ética y Legalidad Empresarial

- ✓ Uno de los principios éticos más básicos y aceptados universalmente es “no hacer daño” a los demás y garantizar la seguridad y salud de los empleados.
- ✓ Adherirse a los códigos sociales y éticos como una parte de su rol en la comunidad.
- ✓ Vigilar el cumplimiento y cumplir los códigos y leyes de salud laboral.
- ✓ Asumir la responsabilidad de los trabajadores, sus familias y el público en general, así como evitar riesgos innecesarios y el sufrimiento humano.

Clave 4: Proceso sistemático e integral continuo para asegurar la mejora y la eficacia

- ✓ Movilizar el compromiso estratégico para generar ambientes de trabajo saludables.
- ✓ Reunir los recursos necesarios.
- ✓ Evaluar la situación actual y el futuro deseado.
- ✓ Desarrollar prioridades.
- ✓ Desarrollar un plan integral general y planes específicos de acción para aprender de otros, por ejemplo, consultando a expertos de universidades locales o pidiendo líderes sindicales experimentados que actúen como mentores, visiten otras empresas o consulten en internet.
- ✓ Implementar el plan.
- ✓ Evaluar la aceptación y la efectividad del mismo.
- ✓ Mejorarlo cuando las circunstancias así lo demanden.

Clave 5: Sostenibilidad e Integración

- ✓ Obtener el compromiso de la alta gerencia para utilizar la salud, la seguridad y el bienestar como "filtro" para todas las decisiones.
- ✓ Integrar las iniciativas de lugares de trabajo saludables en el plan global estratégico de la compañía.
- ✓ Usar equipos multifuncionales o matricial para reducir el aislamiento de los grupos de trabajo y establecer un comité de salud y seguridad, así como comité de bienestar en el lugar de trabajo. Evaluar y mejorar continuamente.
- ✓ Medir no sólo el rendimiento financiero, sino también el conocimiento del cliente, procesos internos de negocio, así como el aprendizaje y desarrollo profesional de los empleados para asegurar el éxito empresarial a largo plazo.
- ✓ Mantener una visión integral de la salud y seguridad laboral, así como examinar todos sus aspectos con el fin de identificar una gama más amplia de soluciones eficaces.
- ✓ Considerar factores e influencias externas tales como la falta de recursos para la atención primaria de salud en la comunidad.
- ✓ Reforzar y reconocer comportamientos deseados a través de los sistemas de gestión del rendimiento que establezcan estándares de comportamiento y objetivos de resultados.

La Fundación Factor Humano a través de la Unidad de Conocimiento, en el trabajo Fomento de una vida saludable en el entorno laboral (2010), presenta recomendaciones y las considera como tales, ya que en muchos casos la mejora de la salud depende de cambios de hábitos nocivos que son de origen individual. Sin embargo, también se refiere a medidas y servicios, ya que existe un amplio terreno de acción donde la organización puede incidir en una mejora colectiva de la salud, debiendo tener presente que las personas pasan un tercio de su día en el puesto de trabajo, y que, en las instalaciones de la organización, no sólo trabajan, sino que en muchos casos comen.

El fomento de una vida saludable en el entorno laboral consiste en impulsar, mediante un plan de acción coordinado y con el esfuerzo común de trabajadores y la dirección, una serie de medidas, servicios y recomendaciones que mejoren la salud global de las personas en el puesto de trabajo y, por extensión, acaben convirtiendo la organización en una organización saludable, donde los riesgos físicos y psicosociales para la salud hayan sido minimizados y donde las políticas y las instalaciones favorezcan la adopción de hábitos saludables. Se detalla a continuación los beneficios y las herramientas que en el trabajo referido y que, por estar relacionados con las dimensiones de la primera variable, se han tomado para el presente estudio con breves adecuaciones. Los beneficios de contar con un plan de acción para la mejora de la salud son numerosos:

- ❖ Evidentemente, beneficia en primer lugar a los trabajadores que mejoran su bienestar físico y emocional.
- ❖ Reduce el absentismo, las incapacidades temporales y la rotación de personal.
- ☐ Elimina los costos ocultos de la mala salud de los trabajadores, como el bajo rendimiento
- ☐ Se crea entornos saludables y seguros.
- ☐ Mejora el clima laboral
- ❖ Hace más atractiva la organización y aumenta su capacidad de retención.
- ❖ Los trabajadores más sanos también tienen mejor capacidad de concentración y de reacción. Por lo tanto, disminuyen los accidentes laborales.
- ☐ Mejora el orgullo de pertenencia y la imagen externa.

Alimentación

- ❖ Ofrecer menús saludables en el comedor de la organización.
- ❖ Fomentar el consumo de desayunos saludables (colocando máquinas que dispensen no sólo bollería industrial y café, sino también zumos, fruta, galletas integrales, etc.)
- Contar con dispensadores de agua fresca para consumo de los trabajadores.
- ❖ En la organización de reuniones de trabajo, ofrecer fruta, zumos y agua.
- ❖ Promover acuerdos con los bares y restaurantes cercanos que ofrezcan más variantes saludables de menú diario.

Actividad física

- ❖ Fomentar el estilo de vida activo dentro y fuera del ámbito de trabajo, como la práctica de ir al trabajo en bicicleta (parking de bicicletas o adquirir bicicletas a los trabajadores),
- ❖ Habilitar espacios para realizar actividad física dentro del centro de trabajo. O, en los casos en que no sea posible, subvencionar la práctica de ejercicio físico o la cuota del gimnasio, mediante convenios con gimnasios o instituciones deportivas externas.
- ❖ Aunque mejor que el ejercicio individual, es la organización de actividades, actos o competiciones deportivas, que fomenten además el trabajo en equipo y la competencia saludable. Es el caso de los partidos de deportes colectivos.
- ❖ Recomendar medidas de prevención de enfermedades relacionadas con el uso continuo del ordenador (Síndrome del túnel carpiano, dolor de espalda, fatiga visual). Las principales medidas son la adopción de posturas ergonómicas, estiramientos regulares, ejercicios visuales como fijar la mirada en la lejanía cada cierto intervalo.
- ❖ Participación en actividades o competiciones entre diferentes instituciones. Patrocinio de actos deportivos.
- ❖ Una variante interesante es promover la participación en obras sociales que requieran de un cierto ejercicio físico o prácticas de voluntariado ambiental.

Educación sanitaria

- ❖ Promover planes de concienciación y prevención sobre enfermedades y hábitos nocivos, como establecer planes prácticos para dejar de fumar.

- ❖ Concienciar y promover la reducción en el consumo de bebidas alcohólicas.
- ❖ Promover planes de actuación contra la obesidad y el sobrepeso, así como enfermedades cardiovasculares.

Horarios razonables y buen clima laboral

- ❖ Poner en marcha técnicas de organización personal del trabajo y planificación y control del tiempo. Implantar medidas de conciliación.
- ❖ Potenciar las buenas relaciones con los compañeros de trabajo y el desarrollo personal. También el trabajo en equipo, la colaboración y el intercambio profesional necesarios para un buen clima.

Bienestar general

Es importante coordinar todas las medidas en un marco coherente, para evitar circunstancias como que un área haga programas de prevención del alcoholismo y otro departamento organice cocktails. En algunas organizaciones esta voluntad de unificar los esfuerzos tiene plasmación en la estructura organizacional.

El primer ámbito de intervención de este plan quedó definido como el entorno universitario físico y psicosocial. En este ámbito los objetivos eran:

- ❖ Crear ambientes de estudio, investigación y trabajo más favorables a la salud y al bienestar físico, psíquico y social.
- ❖ Profundizar en el diagnóstico de salud de la Universidad, analizando la influencia en la salud de los diversos factores tanto biológicos como psicológicos.
- ❖ Según los resultados de este diagnóstico, actuar en el entorno físico y psicosocial, reorientando y coordinando los servicios disponibles.

Un segundo ámbito es el constituido por los contenidos curriculares y los planes de investigación:

- ❖ Introducir aspectos relacionados con la promoción de la salud de forma transversales en los itinerarios curriculares, así como fomentar líneas de investigación relacionadas con la salud.

El plan está impulsado por diferentes estructuras:

- ❖ Comisión técnica: formada por profesorado que imparte asignaturas relacionadas con la salud y técnicos del Gobierno de Navarra. Tiene la función clave de proponer medidas y evaluar la efectividad de las existentes
- ❖ Comisión de dirección y seguimiento: aprueba los recursos y coordina la implementación de las medidas.

La responsabilidad de la planificación, ejecución, monitoreo y evaluación estará bajo la responsabilidad de la Oficina General de Bienestar Universitario (OGBU). Considerando que las actividades a desarrollar están contenidas en las funciones y actividades propias de la OGBU, no habría demanda adicional de recursos. Estas propuestas deben ejecutarse, monitorear y evaluarse semestralmente, debiendo programarse de manera prioritaria, las relacionadas al aspecto psicosocial y en forma paralela, la actividad física, la alimentación, la sanitaria. Con respecto a la segunda variable, se presenta a continuación las estrategias, actividades y efectos del plan integrante del modelo:

i. LIDERAZGO

Estrategia 1: Las personas líderes se implican personalmente para garantizar el desarrollo, implantación y mejora continua del sistema de gestión de la organización.

Fundamento

En este aspecto, la organización debe mostrar cómo asegura el desarrollo e implantación de un Sistema de Gestión de Procesos, de manera que permita el desarrollo de la política, la estrategia y el gobierno eficaz de la organización.

Además, que estos procesos son medidos y revisados, para que sirvan como actividades de aprendizaje y posibiliten la identificación, la planificación y la implantación de mejoras, así como la optimización de los resultados clave.

Actividad

1. Los Líderes de la organización se reúnen con los/as Técnicos responsables de las unidades administrativas mensualmente y con un mínimo de diez reuniones anuales.

2. La Alta Dirección dispone de diversos órganos colegiados de funcionamiento interno, diseñados para garantizar el flujo de información y la participación vertical, horizontal y transversal.
3. Las personas líderes determinan los/as propietarios/as de los procesos y en las reuniones de seguimiento motivan al personal para que tenga en cuenta las incidencias de las actuaciones y detecten las oportunidades de mejora.
4. La Alta Dirección participa directamente en la gestión de las auditorías internas, las acciones correctoras y las preventivas.

Efectos

- Se celebran reuniones en las que se comentan los resultados y los problemas que van surgiendo, para tenerlos en cuenta en las próximas actuaciones o para adaptar los Programas a la situación real de cada momento.
- Se ha realizado una simplificación de la documentación, que afecta a todos los elementos del sistema, desde la Política hasta los procesos y sus procedimientos relacionados, adaptándose éstos a una operativa más sencilla y con menor carga documental.
- Cada Área asume responsabilidades en función de las competencias que le son propias, de manera que cada una es responsable de los Programas que se le asignan.
- Parte del personal directivo ha participado de forma activa en el equipo encargado de la elaboración del Plan Estratégico Institucional relacionado con las actividades que desarrolla la Organización.
- En las reuniones semanales se trata lo relacionado a las auditorías en las que además se revisa y evalúa la eficacia del Sistema de Gestión.
- Se asegura la correcta transmisión de la Misión, Visión y Valores y el desarrollo del Plan Estratégico a todos los niveles de la Organización.

ii. POLÍTICA Y ESTRATEGIA

Estrategia 2: La política y estrategia se basa en la información de los indicadores de rendimiento, la investigación, el aprendizaje y las actividades externas.

Fundamento

En este subcriterio se incluye lo que hace una organización para recopilar y analizar la información procedente de los indicadores de rendimiento, las actividades de aprendizaje y otros datos obtenidos sobre la imagen de la organización y cómo se compara con la competencia.

Actividad

5. El Equipo Directivo, del Comité de Dirección y del Comité de Calidad, son los órganos donde se realiza la revisión y el seguimiento de los procesos y donde se concretan las actividades de aprendizaje a abordar. La herramienta principal para realizar el seguimiento y la revisión de los planes de actuación puestos en marcha es la revisión de los objetivos del Plan Estratégico Institucional correspondiente y el análisis de la información obtenida de las fuentes internas y externas.
6. La dinámica implantada en la Organización incluye: sistema de información, bases de indicadores y mecanismos de seguimiento, análisis y decisión. En el ciclo de elaboración y revisión del Plan, esta información se usa como base para la revisión de la Política y Estrategia de la Organización.
7. Se lleva a cabo un análisis de imagen externa y conocimiento de la Organización a través de encuestas a clientes e instituciones.

Efectos

- Trimestralmente se analizan datos y resultados respecto a los objetivos y los indicadores de calidad marcados y anualmente se realiza la revisión por parte de la Dirección. Toda esta información es empleada en el diseño de los objetivos para el siguiente año.
- El servicio ofertado se ajusta a las necesidades de las personas usuarias a través de la información, obtenida de indicadores relativa a demanda de servicio de la población.
- En la realización de este análisis de una manera estructurada, la Organización ha elaborado un Cuadro de Mando Integral, que contiene una amplia gama de indicadores que cubren todas las vertientes: de productos, servicios, de rendimiento de procesos, económico-financieros, de personas, de clientes, de sociedad, organizados en las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral (perspectiva Financiera, perspectiva Cliente, perspectiva Proceso interno, y perspectiva Aprendizaje y crecimiento).

- En función de éstas y otras consideraciones, se efectúan campañas publicitarias cada dos años, lo que se aprovecha para revisar también la imagen y modernizar el material utilizado externamente.

iii. PERSONAS

Estrategia 3: Identificación, desarrollo y mantenimiento del conocimiento y la capacidad de las personas de la organización.

Fundamento

En este subcriterio se incluye lo que las organizaciones hacen para garantizar el conocimiento basándose en las capacidades de las personas. Para ello, deben identificar, desarrollar y mantener las competencias del personal, propiciando el aprendizaje mediante planes de formación y con el trabajo en equipo, todo ello evaluando su rendimiento y analizándolo para su posible mejora.

Actividad

8. La Organización, a través de una Comisión de Valoración, realiza un filtro, valorando qué prioridad (alta, media y baja) tiene la solicitud para recibir el curso., en función de una metodología compuesta por los siguientes criterios:
 - Relación del curso propuesto con el puesto de trabajo desempeñado.
 - Si tiene relación con objetivos de la Organización.
 - Número de cursos realizados por la persona solicitante al año.
 - Se conforma la Comisión de Valoración: el Jefe del Departamento de Informática, el Jefe de Servicio implicado y la Secretaria General.

Efecto

- La Organización mantiene un Plan de Formación anual que incluye dos tipos de actuaciones:
- Formación online.
- Formación presencial y a distancia mediante la asistencia a cursos organizados por la Administración Pública.

- Se realiza una revisión y una valoración de los cursos como sigue: Las personas solicitan el curso vía online.
- La Comisión de Valoración realiza reuniones de coordinación con una sistemática con periodicidad mensual, con el fin de evaluar estos criterios y dar o no el curso seleccionado a la persona interesada.

iv. ALIANZAS Y RECURSOS

Estrategia 4: Gestión de las alianzas externas.

Fundamento

En este subcriterio se incluye lo que las empresas hacen para planificar y gestionar todo lo relacionado con las alianzas externas. Para ello, las empresas deben identificar las organizaciones con las que establecer alianzas clave y estructurar las relaciones de forma que añadan valor a la empresa, así como asegurar la compatibilidad de culturas y realizar trabajos conjuntos para la mejora continua.

Actividad

9. Las alianzas se priorizan y establecen entre las organizaciones más directamente relacionadas con cada uno de los programas llevados a cabo dentro del Plan correspondiente a nivel de la organización.

Efecto

- La aportación de la Organización se materializa a través de los recursos técnicos, económicos y humanos que pone a disposición de sus colaboradores/as.
- Todas las alianzas y convenios de colaboración son gestionados a través de Comités de Seguimiento formados por responsables de cada Organismo colaborador y de la Organización, que se reúnen inicialmente para fijar objetivos y definir el programa de colaboración y posteriormente para revisar los resultados que se van obteniendo.

Tabla 30: Resumen de actividades, efectos y costo que contribuirían a gestionar un entorno laboral saludable a través de prácticas administrativas en la UNTRM de Amazonas

N°	Actividad	Efecto	S/
1	Los Líderes de la organización se reúnen con los/as Técnicos responsables de las unidades administrativas mensualmente y con un mínimo de diez reuniones anuales.	Se celebran reuniones en las que se comentan los resultados y los problemas que van surgiendo, para tenerlos en cuenta en las próximas actuaciones o para adaptar los Programas a la situación real de cada momento.	24,000
2	La Alta Dirección dispone de diversos órganos colegiados de funcionamiento interno, diseñados para garantizar el flujo de información y la participación vertical, horizontal y transversal.	•Se ha realizado una simplificación de la documentación, que afecta a todos los elementos del sistema, desde la Política hasta los procesos y sus procedimientos relacionados, adaptándose éstos a una operativa más sencilla y con menor carga documental.	
3	Las personas líderes determinan los/as propietarios/as de los procesos y en las reuniones de seguimiento motivan al personal para que tenga en cuenta las incidencias de las actuaciones y detecten las oportunidades de mejora.	•Cada Área asume responsabilidades en función de las competencias que le son propias, de manera que cada una es responsable de los Programas que se le asignan.	
4	La Alta Dirección participa directamente en la gestión de las auditorías internas, las acciones correctoras y las preventivas.	•Parte del personal directivo ha participado de forma activa en el equipo encargado de la elaboración del Plan Estratégico Institucional relacionado con las actividades que desarrolla la Organización. •En las reuniones semanales se trata lo relacionado a las auditorías en las que además se revisa y evalúa la eficacia del Sistema de Gestión. •Se asegura la correcta transmisión de la Misión, Visión y Valores y el desarrollo del Plan Estratégico a todos los niveles de la Organización.	
5	El Equipo Directivo, del Comité de Dirección y del Comité de Calidad, son los órganos donde se realiza la revisión y el seguimiento de los procesos y donde se concretan las actividades de aprendizaje a abordar. La herramienta principal para realizar el seguimiento y la revisión de los planes de actuación puestos en marcha es la revisión de los objetivos del Plan Estratégico Institucional correspondiente y el análisis de la información obtenida de las fuentes internas y externas.	Trimestralmente se analizan datos y resultados respecto a los objetivos y los indicadores de calidad marcados y anualmente se realiza la revisión por parte de la Dirección. Toda esta información es empleada en el diseño de los objetivos para el siguiente año. •El servicio ofertado se ajusta a las necesidades de las personas usuarias a través de la información, obtenida de indicadores relativa a demanda de servicio de la población.	30,000
6	La dinámica implantada en la Organización incluye: sistema de información, bases de indicadores y mecanismos de seguimiento, análisis y decisión. En el ciclo de elaboración y revisión del Plan, esta información se usa como base para la revisión de la Política y Estrategia de la Organización.	•En la realización de este análisis de una manera estructurada, la Organización ha elaborado un Cuadro de Mando Integral, que contiene una amplia gama de indicadores que cubren todas las vertientes: de productos, servicios, de rendimiento de procesos, económico-financieros, de personas, de clientes, de sociedad, organizados en las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral (perspectiva Financiera, perspectiva Cliente, perspectiva Proceso interno, y perspectiva Aprendizaje y crecimiento).	

7	Se lleva a cabo un análisis de imagen externa y conocimiento de la Organización a través de encuestas a clientes e instituciones.	<ul style="list-style-type: none"> •En función de éstas y otras consideraciones, se efectúan campañas publicitarias cada dos años, lo que se aprovecha para revisar también la imagen y modernizar el material utilizado externamente. 	
8	<p>La Organización, a través de una Comisión de Valoración, realiza un filtro, valorando qué prioridad (alta, media y baja) tiene la solicitud para recibir el curso., en función de una metodología compuesta por los siguientes criterios:</p> <p>Relación del curso propuesto con el puesto de trabajo desempeñado.</p> <p>Si tiene relación con objetivos de la Organización.</p> <p>Número de cursos realizados por la persona solicitante al año.</p>	<p>Se conforma la Comisión de Valoración: el Jefe del Departamento de Informática, el Jefe de Servicio implicado y la Secretaria General.</p> <p>La Organización mantiene un Plan de Formación anual que incluye dos tipos de actuaciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> •Formación online. •Formación presencial y a distancia mediante la asistencia a cursos organizados por la Administración Pública. •Se realiza una revisión y una valoración de los cursos como sigue: Las personas solicitan el curso vía online. •La Comisión de Valoración realiza reuniones de coordinación con una sistemática con periodicidad mensual, con el fin de baremar estos criterios y dar o no el curso seleccionado a la persona interesada. 	45,000
9	Las alianzas se priorizan y establecen entre las organizaciones más directamente relacionadas con cada uno de los programas llevados a cabo dentro del Plan correspondiente a nivel de la organización.	<p>La aportación de la Organización se materializa a través de los recursos técnicos, económicos y humanos que pone a disposición de sus colaboradores/as.</p> <ul style="list-style-type: none"> •Todas las alianzas y convenios de colaboración son gestionados a través de Comités de Seguimiento formados por responsables de cada Organismo colaborador y de la Organización, que se reúnen inicialmente para fijar objetivos y definir el programa de colaboración y posteriormente para revisar los resultados que se van obteniendo. 	20,000
		Total S/	119,000

Elaboración Propia.

Las estrategias propuestas juntamente con las actividades y los efectos resultantes, contribuirán a mejorar la gestión de prácticas administrativas en la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas, con la generación de un entorno laboral saludable. En esto último, juega un rol preponderante la Alta Dirección a través de las Direcciones involucradas.

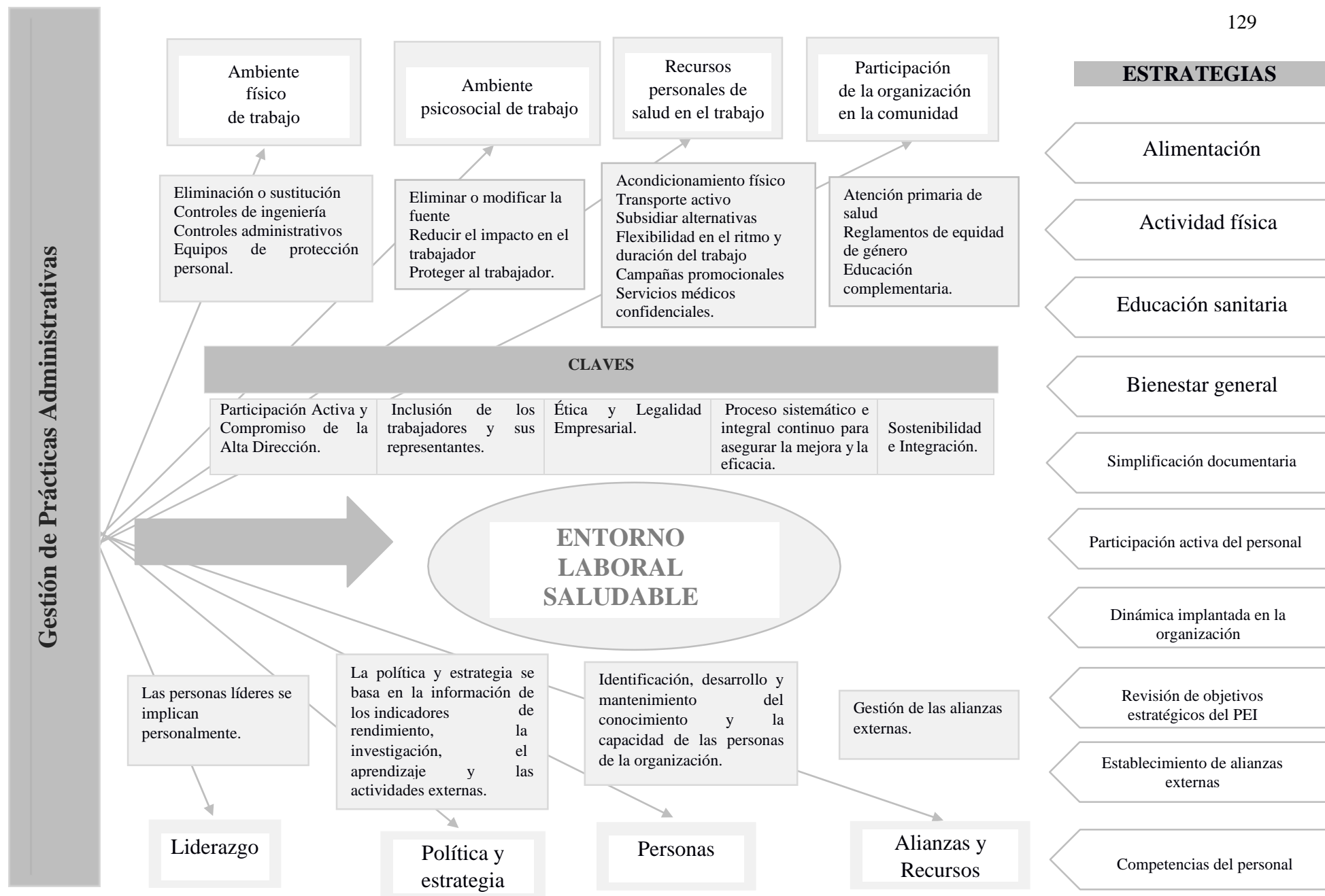


Figura 27. Modelo de gestión de prácticas administrativas para generar un entorno laboral saludable.
Elaboración Propia.

De todo lo anterior, ¿cuál es la implicación práctica?

De manera simple, los resultados obtenidos en esta investigación revelan las prácticas que actualmente están realizando desde la gestión. Por ende, lo obtenido podría darse a conocer a los líderes de la organización considerando la significación de apartados elementales como son las prácticas organizacionales, cuando se trata de desarrollarse y ser una organización saludable. Desde este punto de vista, las organizaciones pueden desarrollarse saludablemente a través de la inversión en una serie de prácticas conducentes a tal fin. Las tratadas en este estudio son solo parte de las múltiples existentes.

Limitaciones

En este estudio se han presentado algunas limitaciones. La naturaleza del mismo limita permite hacer inferencias causales. Por tanto, las percepciones de los participantes al momento de efectuar el trabajo de campo son diversas y aportan una perspectiva heterogénea del tema tratado, es decir, han ayudado dando información acerca de las prácticas organizacionales que se realizan con mayor frecuencia. Por lo que este estudio presume ser el punto de partida para que se realicen estudio de diferentes naturalezas (cualitativas y cuantitativas), que aportarían una visión más integrada y completa de las prácticas organizacionales en las organizaciones sometidas a estudio.

Conclusiones

1. La salud y la seguridad concernientes al espacio físico de trabajo, los peligros a la seguridad física, son regularmente el primer tipo de riesgos que se incluye en la legislación sobre salud y seguridad. En el presente caso de estudio, el Ambiente físico de trabajo está adecuadamente gestionado, considerando que la conformidad llega al 85.05%
2. En cuanto al Entorno psicosocial del trabajo, el 60.59% han expresado su disconformidad los con la cultura organizacional, el estilo de control y mando, la aplicación y protección inconsistente de los derechos de los trabajadores, falta de apoyo, deficiencias en la organización del trabajo. Es decir, los 2/3 de la población están disconformes.
3. Sobre los Recursos personales de salud en el espacio de trabajo, lo más relevante es el 50.10% de insatisfacción con relación a información para adoptar estilos de vida saludable, práctica de actividad física, flexibilidad del horario de trabajo, estrés laboral. Si bien la cantidad resultante linda con una probable evidencia de igual porcentaje en el sentido contrario, en cuanto a la calidad de la información, desafortunadamente, mucho que desear.
4. Acerca de Participación de la institución en la comunidad, que comprende atención primaria de salud a los trabajadores y sus familias, normas de igualdad de género, alfabetización, acceso a recursos de prevención, transporte activo, el 74.75% han manifestado la situación débil en la que se encontraría la gestión en cuanto a la Responsabilidad Social Corporativa.
5. En el aspecto de Liderazgo, casi el 70% del personal desconoce los objetivos anuales, los líderes de la institución no mantiene contacto con las diferentes áreas, se carece de formación específica en liderazgo.
6. En lo corresponde a Política y Estrategia, específicamente se pronunciaron sobre análisis y valoración de información de las necesidades de los grupos de interés, alianzas con organizaciones del mercado, competencias del recurso humano y reuniones periódicas con el personal. Se tiene que el 57.48% expresaron su desacuerdo.

7. En lo que se refiere a la Gestión de Personas, se requirió respuestas sobre la política, estrategia y planes de mejora en la gestión del recurso humano; competencias, habilidades, funciones, responsabilidades, promoción y desarrollo de las personas; comunicación interna; cumplimiento de requisitos en los procesos de selección de personal. Los datos procesados muestran que el desacuerdo llega al 92.04%. Este alto porcentaje manifiesta gran necesidad del personal en capacitación y desarrollo. La gestión no ha sido adecuada en desarrollar planes, políticas y estrategias de recursos humanos alineados con el personal, para que se sientan implicados en la empresa.
8. En Alianzas y recursos, se preguntó sobre el establecimiento claro de planes, presupuestos, objetivos y estrategias; implantación de un sistema integrado de gestión de la calidad y la página web como una de las principales herramientas de comunicación e información. El resultado que se obtuvo fue que el desacuerdo llega al 77.09%.
9. Se reafirma que la Gestión de Prácticas Administrativas tiene influencia directa en el Entorno Laboral Saludable de la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas.

Recomendaciones

Una de las partes más difíciles en esta investigación ha sido decidir qué dejar fuera en las recomendaciones, ya que, como se verá a continuación, son extensas y más de lo comúnmente se considera en este apartado. Podríamos haber enfatizado o dedicado más tiempo o espacio en un aspecto más que en otro. Esperamos que este trabajo sea solo un escalón que contribuya a vislumbrar un nuevo panorama con respecto a la necesidad de que las organizaciones trabajen hacia la evolución de ser organizaciones saludables. Las presentes recomendaciones se orientan a cerrar las brechas existentes, reveladas en las respuestas dadas por los actores. Se han incluido las prácticas generalmente aceptadas por las organizaciones consideradas saludables.

1. En cuanto al Espacio Físico de Trabajo se debe añadir a la buena gestión realizada, que los espacios de trabajo estén libres de humo.
2. En el Entorno Psicosocial del Trabajo, entrenar a los directivos en habilidades de comunicación y liderazgo; hacer efectiva la pasividad cero para el acoso, bullying, la discriminación en el espacio de trabajo, así como adaptar la normativa legal referente a las condiciones de trabajo o establecer normatividad interna de manera accesoria a las leyes; admitir la flexibilidad para resolver situaciones de conflicto trabajo – familia; permitir a los trabajadores escoger sus roles de turno en la medida de lo posible; permitir flexibilidad en la ubicación y el ritmo de trabajo; proveer con tiempo, apertura y honestidad, la información acerca de los próximos cambios organizacionales ; entrenar a los trabajadores en técnicas de manejo del estrés, incluyendo asesoramiento u orientación cognitivos; concienciar y capacitar a los trabajadores.
3. En lo referente a Recursos Personales de Salud en el Trabajo, proporcionar servicios de acondicionamiento físico a los trabajadores, o un subsidio financiero para adquirir equipo o tomar clases de acondicionamiento físico; implementar campañas promocionales o competencias para promover la actividad física, el comer sano, u otras actividades “divertidas” en el espacio de trabajo; proporcionar servicios de consejería para los empleados; servicios médicos confidenciales como: evaluaciones médicas, exámenes

médicos, vigilancia médica; proporcionar atención primaria a la salud a los trabajadores de manera gratuita o de bajo costo, incluyendo el acceso a sus familiares.

4. Concerniente a la Participación de la Organización en la Comunidad, establecer reglamentos de equidad de género dentro del lugar de trabajo para proteger y apoyar a las mujeres o emitir reglamentos que protejan a otros grupos vulnerables cuando esto no sea legalmente requerido; proveer a los trabajadores y a sus familias educación suplementaria en alfabetización, gratuita o a bajo costo; implementar reglamentos y prácticas para emplear trabajadores con impedimentos físicos o mentales, y por lo tanto influenciando en los problemas culturales y del desempleo en la comunidad; fomentar y permitir a los trabajadores el ser voluntarios en organizaciones no lucrativas durante las horas de trabajo.
5. Sobre el Liderazgo, la Alta Dirección debe informar a todas las personas de la organización de las actividades que se llevan a cabo en la entidad y los objetivos que se persiguen con las diferentes actuaciones, estableciendo foros formales para este propósito; los líderes deben propulsar una colaboración activa en las relaciones de la organización con cada uno de los grupos de interés; difundir la Cultura de Calidad implicándose en actividades de formación e intercambio con otras organizaciones del sector; establecer una política de puertas abiertas para la escucha y el apoyo del personal, con el fin de imprimir una mayor motivación en ellos revisar las diferentes actividades desarrolladas por la organización en base a los resultados obtenidos para adaptar éstas a los clientes y mejorar las mismas, adaptando cuando se considere necesario, la Política, Misión, Visión y líneas estratégicas de la organización.
6. Con respecto a la Política y Estrategia, implantar un Proceso de Comunicación Interna que determine cómo, cuándo y a quién se deben trasladar determinados aspectos de la propia organización, entre los que se encuentran la Misión, Visión y Valores, principios básicos, y sus posibles modificaciones; contar con una intranet como herramienta de apoyo a la comunicación de aspectos operativos para la gestión diaria, la cual será utilizada por las personas líderes para introducir la información relacionada con los procesos y tareas, así como otras informaciones relevantes; realizar un análisis de imagen externa y conocimiento de la organización a través de encuestas a clientes e instituciones.

7. En lo relacionado a Personas, desarrollar programas formativos específicos para el personal, teniendo como objetivos que el personal que participe quede preparado para desarrollar eficazmente su actividad, que se forme en las tareas específicas de la organización, para la utilización de los medios disponibles en la misma y en el marco de su forma de funcionar, que los plazos en que se consiga la formación sean los mínimos. Realizar los procesos de selección de personal imparcialmente y con igualdad de condiciones para todas las personas que reúnen los requisitos exigidos en dichas convocatorias, garantizando la objetividad, transparencia y libre concurrencia para todas las posibles personas aspirantes. En los tribunales de examen que gestionan todo el proceso participan también representantes del personal. Establecer como una de las líneas más importantes para la Dirección de Recursos Humanos y de la Alta Dirección de la organización, el fomento de la competencia y el desarrollo profesional de todo el personal de la entidad, para lo cual se habrá desarrollado un modelo de Gestión de Competencias.
8. Tratándose de Alianza y Recursos, en cada operación, actividad, acontecimiento, oportunidad, amenaza u otros, la identificación de posibles aliados/as con los/as que se pueda colaborar conforme a lo definido en la Política y Estrategia; buscar organizaciones y entidades con las que establecer acuerdos mutuamente satisfactorios; establecer alianzas en las que prevalezca la satisfacción de las expectativas y necesidades de las personas usuarias de los servicios ofertados por la organización; desarrollar acuerdos con entidades y empresas que compartan los valores de la organización; definir sistemáticas de mejora de las actividades desarrolladas en común con los/as aliados/as.
9. Incluir en sus decisiones la implementación del modelo diseñado en el presente estudio, lo que contribuirá, a través de las mejores prácticas administrativas, que se genere un entorno laboral saludable, permitiendo que Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza se proyecte como una organización deseable para trabajar.

Referencias Bibliográficas

Banco de Buenas Prácticas (2009). Fundación Carles Pi Sunyer & Diputació de Barcelona.

Burton. (2010). *WHO Healthy workplace framework and model: Background and supporting literature and practices*. Canadá. Obtenido de WHO Healthy workplace framework and model: Background and supporting literature and practices

Buiza, G., Carmona, M., & Saiz, J. (2010). *Buenas prácticas de gestión en la administración pública*. Andalucía: Centro Andaluz para la Excelencia en la Gestión. Obtenido de <http://calidad.umh.es/files/2016/03/guia-mp-ap-2005-2008.pdf>

Centro Andaluz para la Excelencia en la Gestión (2010). *Buenas prácticas de gestión en Administración Pública*. Andalucía. España. pp. 1-154.

Código de Buenas Prácticas Administrativas. *Recopilación de buenas prácticas sugeridas por el Síndic a las administraciones*. Defensoría de las Personas. Cataluña. Barcelona. España. pp. 1-42.

Congreso Iberoamericano VIII. *Universidades promotoras de la salud. Promoción de la Salud y Universidad. Construyendo Entornos Sociales y Educativos Saludables*. Universidad de Alicante del 27 al 29 de junio de 2017.

Echeverría & Ríos, (2018), *Gestión de la identidad corporativa y comportamiento extra rol desde la perspectiva de los docentes y trabajadores administrativos: caso Universidad Nacional Pedro Ruíz Gallo de Lambayeque, 2018*. Tesis para obtener el grado académico de Doctor en Administración. Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo – Lambayeque, Perú.

ERCOVA European Project (2004). *The European Commission's Priorities*. Retrieved October 30, 2011, from http://ec.europa.eu/employment_social/equal/index_en.cfm.

Gimeno, M., Grandío, A., & Marqués, A. (2013). *El cambiante mundo de las organizaciones. Hacia una organización saludable*. Revista Internacional de Organizaciones(10), 41-63. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4994800>

- Gimeno, M. (2011). *El modelo emergente de la organización saludable: Factores para su construcción y desarrollo evolutivo*. Castellón de la Plana: Universidad Jaime I. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=49808>
- Grueso, H., Merlín, P., Toca, T. (2012). *Prácticas organizacionales saludables: una propuesta para su estudio*. Revista Virtual Universidad Católica del Norte, (37), 132-155.
- Karasek, R. (1979). *Job demands, job decision latitude and mental strain: Implications for job redesign*. Administrative Science Quarterly, 24, 285-306.
- Ley Universitaria N° 30220. Art. 8 numeral 4, publicada el 09 de julio de 2004. Diario Oficial El Peruano. Editora Perú.
- Lorente, L., & Vera, M. (2010). *Las organizaciones saludables: "El engagement en el trabajo"*. Gestión Práctica de Riesgos Laborales(73), 16. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3276867>
- Ministerio de Hacienda de Chile. (2015). *Buenas Prácticas Laborales en desarrollo de personas en el Estado*. Ministerio de Hacienda de Chile, Servicio civil. Santiago: Ministerio de Hacienda de Chile. Obtenido de <https://www.serviciocivil.cl/gestion-y-desarrollo-de-personas/instructivo-presidencial/>
- MINSA. (2009). *Municipios Saludables y Determinantes*. (MINSA, Ed.) Lima, Perú. Obtenido de <http://promocionperu.blogspot.pe/2009/02/municipios-saludables-y-determinantes.html>
- Nunnally, J. (1978). *Psychometric Theory*. (2 ed). New York: McGraw Hill.
- OMS (1986). *Carta de Ottawa para la Promoción de la Salud*. Conferencia Internacional sobre la Promoción de la Salud. Ginebra: OMS. Obtenido de <http://www.fmed.uba.ar/depto/toxico1/carta.pdf>
- OMS (2007). *Salud de los trabajadores: Plan de acción mundial*. 60° Asamblea mundial de la salud. Ginebra: Organización Mundial de la Salud. Obtenido de http://www.who.int/occupational_health/WHO_health_assembly_sp_web.pdf?ua=1

- OMS (2010). *Ambientes de trabajo saludables: un modelo para la acción*. Ginebra: Organización Mundial de la Salud . Obtenido de http://www.who.int/phe/publications/healthy_workplaces/es/
- Philip, F. (1991). *Desarrollo humano. Estudio del ciclo vital*. Segunda edición. Editorial Prentice Hall. México.
- Profili, M. (2015). *Organizaciones saludables: Estudio de un caso en Mendoza*. Universidad Nacional del Cuyo Argentina. Mendoza: Facultad de Ciencias Económicas. Obtenido de http://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/7555/profili-marcio.pdf
- PROMSAPERU (2009). *Municipios Saludables y Determinantes. Una estrategia para abordar los determinantes sociales de salud*. <http://promocionperu.blogspot.com/>
- Rodríguez-Carvajal, Moreno-Jiménez, Rivas-Hermosilla, Avarez-Bejarano y Sanza-Vergel (2010). *Psicología positiva en el trabajo: Ganancias mutuas para individuos y organizaciones*. Universidad Autónoma de Madrid. Infocop on line. Consejo General de Psicología de España.
- Saavedra G. (2005). *Resiliencia y ambientes laborales nocivos*. Psicólogo, Lic. Psicología P.U.C., Magíster en Investigación U.A.H.C., Doctor en Educación U. Valladolid. Universidad Católica del Maule Av. San Miguel 3605 Talca, Chile. Esaavedr@ucm.cl
- Salanova, M. (2008). *Organizaciones saludables y desarrollo de recursos humanos. Estudios Financieros*, 303, 179-214.
- Salanova, M. (2009). *Organizaciones saludables, organizaciones resilientes. Gestión Práctica de Riesgos Laborales*, 58, 18-23.
- Salanova, M., Llorens, S., Cifre, E., y Martínez, I. M. (2009). *Psicología de la Salud Ocupacional: State of the Art*. En M. Salanova (ed.), *Psicología de la Salud Ocupacional*. Madrid: Editorial Síntesis.
- Salanova M., Acosta H., Llorens S. (2011). *¿Qué prácticas organizacionales saludables son más frecuentes en las empresas? Un análisis cualitativo*. Universitat Jaume I- ISSN 1139-5486.

- Salanova, M., Llorens, S., Cifre, E., y Martínez, I. M. (2012). *We need a HERO! Towards a HEalthy & Resilient Organization (HERO) Model validation*. Manuscrito presentado para su publicación.
- Seligman, M. E. P. y Csikszentmihalyi, M. (2000). *Positive psychology: An introduction*. American Psychologist, 55(1), 5-14. doi:10.1037/0003-066X.55.1.5.
- Silva E. (2018). *“La capacitación de recursos humanos, la motivación para el trabajo y su influencia en el desempeño laboral de los docentes universitarios: Caso Región Lambayeque”*. Tesis para obtener el grado académico de Doctor en Administración. Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo – Lambayeque, Perú.
- Sindic de Greuges de Catalunya. (2009). *Código de buenas prácticas administrativas. Recopilación de buenas prácticas sugeridas por el Síndic a las administraciones*. Catalunya: Sindic de Greuges de Catalunya. Obtenido de <http://www.sindic.cat/site/unitFiles/2527/codigo%20buenas%20practicas%20administrativas.pdf>
- Tejada, J. M.; Arias, F. (2005). *Prácticas Organizacionales y el compromiso de los trabajadores hacia la organización*. Enseñanza e Investigación en Psicología, 10 (2), 295-309.
- Valls, V. Fundación Factor Humano (2010). *Fomento de una vida saludable en el entorno laboral*. Unidad de Conocimiento, España.
- Van Quaquebeke, N.; Zenker, S.; Eckloff, T.(2009). *Find Out How Much It Means to Me! The Importance of Interpersonal Respect in Work Values Compared to Perceived Organizational Practices*. Journal of Business Ethics, 89 (3), 423- 431.
- Vera, C., Jiménez, G., & Echavarría, s. (2013). *Los planes de bienestar y las organizaciones saludables. Facultad de ciencias económicas y administrativas. Especialización en gestión del talento humano y la productividad*. Medellín: Universidad de Medellín. Obtenido de <http://repository.udem.edu.co/bitstream/handle/11407/171/Los%20planes%20de%20bienestar%20y%20las%20organizaciones%20saludables.pdf?sequence=1>

VIII Congreso Iberoamericano (2017) Universidades Promotoras de la Salud. *Promoción de la Salud y Universidad, Construyendo Entornos Sociales y Educativos Saludables*. Universidad de Alicante España.

Anexos

Anexo A : Matriz de consistencia

PROBLEMA	HIPOTESIS	OBJETIVO GENERAL Y ESPECIFICOS	VARIABLES
<p>El escaso desarrollo de acciones que generen un ambiente laboral basado en el respeto y buen trato, ha sido uno de los factores que han causado detrimento en el compromiso, motivación, desarrollo y mejora de desempeño de las personas, la igualdad de oportunidades, los procedimientos administrativos. En muchos casos los derechos laborales no están garantizados. Se carece de condiciones necesarias para promover servicios de calidad, de modo que los funcionarios/as se desempeñen en condiciones de dignidad, eficiencia, mérito e innovación. Siendo así, nos encontramos con organizaciones no saludables organizaciones, tóxicas o enfermas, que llevan una pésima y enfermiza organización del trabajo y están caracterizadas por altos niveles de absentismo y rotación, con las consecuentes pérdidas económicas y productivas que todo ello conlleva para la organización. Son aspectos que deben mejorar sustancialmente.</p> <p>Se enfatiza la importancia de identificar a los trabajadores <i>engaged</i> así como impulsar los niveles de engagement de los mismos, con el fin de alcanzar el rendimiento óptimo de las personas en las organizaciones. no es utópico que las organizaciones ayuden a la autorrealización de los seres humanos y de sus comunidades. Al contrario, se entiende que es un paso inevitable en su propio desarrollo como sistema.</p>	<p>La adopción y gestión de las mejores prácticas administrativas, como son: liderazgo, política y estrategia, personas, alianzas y recursos y procesos, en la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza, contribuirán a generar un entorno laboral saludable.</p>	<p>OBJETIVO GENERAL</p> <p>Plantear un modelo que contribuya a generar un entorno laboral saludable a través de la gestión de prácticas administrativas en la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas.</p> <p>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</p> <p>Realizar un diagnóstico de las prácticas administrativas actuales que se gestionan en la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas y comparar con las que se gestionan en las organizaciones con entorno laboral saludable.</p> <p>Identificar las prácticas administrativas que se deben mejorar en la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas.</p> <p>Proponer un modelo de gestión de prácticas administrativas que contribuya a generar un entorno laboral saludable en la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas.</p>	<p>Prácticas administrativas</p> <p>Entorno laboral saludable</p>

Elaboración propia.

Anexo B : Cuestionario de Encuestas sobre el Entorno Físico de Trabajo

Nº	DIMENSIÓN	Muy en desacuerdo	De acuerdo	Indeciso	De acuerdo	Muy de acuerdo
	<u>ENTORNO PSICOSOCIAL DEL TRABAJO</u>					
1	En cuanto a la cultura organizacional, en su organización laboral, falta reglamentos o prácticas relacionadas a: Dignidad de los trabajadores, respeto a los trabajadores, Acoso, Bullying, discriminación sobre la base de tener VIH, intolerancia a la diversidad de sexo, etnicidad, orientación sexual, religión, falta de apoyo a estilos de vida saludable.					
2	Sobre los estilos de control y mando, en su organización se evidencia falta de: Consulta, negociación, comunicación en dos vías, Retroalimentación constructiva, estilo respetuoso de dirección.					
3	Acerca de la aplicación y protección de los derechos básicos de los trabajadores, se cumple con lo dispuesto en: Legislación sobre estándares de empleo para los contratos, incapacidad por maternidad, prácticas no discriminatorias de contratación, horarios de trabajo, descansos, goce de vacaciones, derecho a la seguridad social, derecho a gratificaciones y bonificaciones.					
4	En su organización, encuentra apoyo para: Lograr el balance trabajo – familia, afrontar los problemas referentes a la salud, afrontar los problemas referentes a la enfermedad mental, miedo de perder el trabajo por reorganizaciones, reestructuración.					
5	En su organización, ¿existen deficiencias en la organización del trabajo: exigencias de trabajo, presión del tiempo, flexibilidad de las decisiones, premios y reconocimiento, apoyo de los supervisores, claridad en la definición de las tareas, diseño de las tareas o las deficiencias en la comunicación?					

N°	DIMENSIÓN	Muy en desacuerdo	De acuerdo	Indeciso	De acuerdo	Muy de acuerdo
	<u>RECURSOS PERSONALES DE SALUD EN EL ESPACIO DE TRABAJO</u>					
1	Las condiciones de espacio donde desarrolla su trabajo es apropiado.					
2	En su centro laboral, dispone de información y conocimiento para adoptar estilos de vida saludable.					
3	El número de horas de trabajo le impiden practicar actividad física.					
4	Su horario de trabajo es: Flexible, rígido, semi flexible.					
5	Su calidad o cantidad de sueño, ¿es el resultado del estrés en el espacio de trabajo, la carga de trabajo o la rotación de turnos?					

N°	DIMENSIÓN	Muy en desacuerdo	De acuerdo	Indeciso	De acuerdo	Muy de acuerdo
	<u>AMBIENTE FÍSICO DEL TRABAJO</u>					
1	En el desarrollo de su trabajo, ¿está expuesto a sustancias químicas? Solventes, pesticidas, asbestos, monóxido de carbono, Sílice, humo de tabaco, otros.					
2	En el desarrollo de su trabajo, ¿está expuesto a riesgos físicos? Ruido, radiación, vibración, Calor excesivo, nano partículas.					
3	En el desarrollo de su trabajo, ¿está expuesto a riesgos biológicos? Hepatitis B, malaria, VIH, moho, Enfermedades pandémicas, elementos patógenos en alimentos o en agua, Falta de agua limpia, servicios de higiene y baños.					
4	En el desarrollo de su trabajo, ¿está expuesto a riesgos ergonómicos? Fuerza excesiva, posturas forzadas, repeticiones, levantamiento de pesos, inactividad forzada o posturas estáticas.					
5	En el desarrollo de su trabajo, ¿está expuesto a riesgos mecánicos? Riesgos de maquinaria relacionados con engrane, grúas montacargas.					

N°	DIMENSIÓN	Muy en desacuerdo	De acuerdo	Indeciso	De acuerdo	Muy de acuerdo
	<u>PARTICIPACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN EN LA COMUNIDAD</u>					
1	¿Se brinda servicios de atención primaria de salud gratuitos o subsidiados a las familias de los trabajadores, los empleados de las empresas pequeñas y medianas, y los trabajadores informales locales?					
2	¿Su organización tiene aprobadas normas de igualdad de género que protejan los derechos de las mujeres u otros grupos vulnerables, aun cuando no sean exigibles por ley?					
3	¿Disponen de alfabetización para los trabajadores y sus familias?					
4	En la comunidad, ¿existen altos niveles de infección por VIH y poco acceso a recursos de prevención o tratamiento accesible?					
5	Hay infraestructura o seguridad en la comunidad para promover el transporte activo hacia el trabajo y desde él, y durante el tiempo libre.					

Elaboración Propia.

Anexo C : Encuesta sobre Gestión de Prácticas Administrativas y Entorno Laboral Saludable

INSTRUCCIONES: Agradecemos desde ya su colaboración. Por favor, conteste las siguientes interrogantes con responsabilidad y honestidad de acuerdo a su experiencia que tiene como servidor de su institución. Marque con aspa (X) en el recuadro que estime pertinente.

• **DIRECCIÓN/UNIDAD/OFICINA/ÁREA/FACULTAD:**

• **PERSONAL ADMINISTRATIVO:**

Auxiliar () Técnico () Profesional () Funcionario ()

• **PERSONAL DOCENTE :**

Auxiliar () Asociado () Principal ()

• **TIEMPO DE SERVICIOS:** _____ años

• **CONDICIÓN LABORAL:** Nombrado () Contratado ()

• **EDAD:** _____ años

SOBRE GESTIÓN DE PRÁCTICAS ADMINISTRATIVAS:

I. LIDERAZGO

DESCRIPCIÓN	Muy en desacuerdo	De acuerdo	Indeciso	De acuerdo	Muy de acuerdo
1. Se efectúan visitas a las áreas de la Organización y observan “in situ” los servicios que allí se brindan a fin de recoger propuestas de mejora del trabajo.					
2. Se fijan los objetivos anuales de la Organización y se transmiten en cascada al resto del personal.					
3. Se fomenta su participación en cursos sobre habilidades directivas, formación específica Liderazgo y dirección de equipos, Políticas de gestión de recursos humanos, Gestión basada en competencias y Gestión de conflictos.					
4. La comunicación del seguimiento de los Programas, a las personas que no asisten a las reuniones convocadas.					

5. Se estimula asumir responsabilidades dentro de la Organización mediante retribuciones específicas a las personas que ocupan cargos directivos a través del denominado Sistema Integrado de Gestión.					
--	--	--	--	--	--

II. POLÍTICA Y ESTRATEGIA

DESCRIPCIÓN	Muy en desacuerdo	De acuerdo	Indeciso	De acuerdo	Muy de acuerdo
1. La Organización tiene estructurados y sistematizados diversos cauces para la recogida, análisis y valoración de la información relevante sobre las necesidades y expectativas de los grupos de interés.					
2. Se establecen alianzas con diferente tipo de organizaciones (empresas del mercado/sector, accionistas, clientes, proveedores,...).					
3. La política y estrategia se basa en la información de los indicadores de rendimiento, la investigación, el aprendizaje y las actividades externas.					
4. La Organización está orientada hacia un modelo de gestión por competencias en el apartado de recursos humanos.					
5.Existen políticas de reuniones mensuales, trimestrales y semestrales con el personal.					

III. PERSONAS

DESCRIPCIÓN	Muy en desacuerdo	De acuerdo	Indeciso	De acuerdo	Muy de acuerdo
1. Se planifica y gestiona la mejora de los recursos humanos.					
2. La información procedente del personal para la mejora de la Política, Estrategia y Planes de Recursos Humanos se obtiene de encuestas de personal, buzón de sugerencias y grupos de mejora fundamentalmente.					
3. Se cuenta con un sistema para identificar, clasificar y adecuar el perfil de las personas a las necesidades de la organización (hojas de requisitos para el puesto, formación					

específica requerida, competencias y habilidades, funciones y responsabilidades, promoción y desarrollo.					
4. Existe un Proceso de Comunicación Interna cuyo objetivo y finalidad es estructurar la comunicación de la Organización y así satisfacer las necesidades de información del personal.					
5. Se recompensa, reconoce y atiende a las personas de la Organización.					

IV. ALIANZAS Y RECURSOS

DESCRIPCIÓN	Muy en desacuerdo	De acuerdo	Indeciso	De acuerdo	Muy de acuerdo
1. Existen alianzas externas directamente relacionadas con los objetivos de la organización.					
2. Se establece claramente los planes, el presupuesto, los objetivos y las estrategias.					
3. El pago a todos los proveedores/acreedores se realizan un día determinado del mes.					
4. Se ha implantado y certificado un Sistema de Gestión de la Calidad.					
5. La página web de la Organización es una de las principales herramientas de comunicación e información.					

Elaboración Propia.

INSTRUMENTO: ENCUESTA DIRIGIDA A ANALIZAR EL CONOCIMIENTO.

A continuación, se presenta el instrumento previamente diseñado para la investigación titulada **MODELO DE GESTIÓN DE PRÁCTICAS ADMINISTRATIVAS PARA GENERAR UN ENTORNO LABORAL SALUDABLE EN LA UNIVERSIDAD NACIONAL TORIBIO RODRÍGUEZ DE MENDOZA DE AMAZONAS, 2018**. El objetivo es la obtención veraz y confiable de datos que permitan documentar el problema planteado. Está dirigido al personal administrativo y docente que labora en la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas. La información recolectada tendrá fines netamente académicos, la misma es anónima, pero requiere que usted dé su consentimiento en la aplicación. A continuación, se presentan una serie de ítems con respuesta de selección simple, agradecemos su colaboración y total sinceridad lo cual contribuirá al éxito de la investigación.

Anexo D: CONSENTIMIENTO INFORMADO

Mediante la firma de este documento, doy mi consentimiento para participar en el trabajo de investigación, aplicado por el Ma. Cs. Juan Manuel Buendía Fernández como requisito para obtener el título de Doctor en Administración en la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo de Lambayeque. Estoy consciente que la información que estoy suministrando permitirá analizar la información que brindará el personal que labora en la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas.

Entiendo que fui elegido (a) para este estudio en mi condición de trabajador de la entidad. Además, doy fe que estoy participando de manera voluntaria y que la información que apporto es confidencial, por lo que no se revelará a otras personas, por lo tanto, no afectará mi situación personal, ni de salud. Así mismo, sé que puedo dejar de proporcionar la información y de participar en el trabajo en cualquier momento, incluso después haber asistido a las actividades acordadas. Además, afirmo que se me proporcionó suficiente información sobre los aspectos éticos y legales que involucran mi participación y que puedo obtener más información en caso que lo considere necesario con el docente mencionado, a través de los siguientes números telefónicos: 041-478006 y 979603214.

Fecha: _____

Firma del Participante

Firma del Investigador

INSTRUMENTO PARA LA VALIDACIÓN

CRITERIOS	APRECIACIÓN CUALITATIVA			
	EXCELENTE	BUENO	REGULAR	DEFICIENTE
Presentación del instrumento				
Calidad de redacción de los ítems				
Pertinencia de las variables con los indicadores				
Relevancia del contenido				
Factibilidad de aplicación				

Apreciación cualitativa

Observaciones

Validado por: _____ Profesión: _____

Grado Académico _____ Lugar de trabajo: _____

Cargo que desempeña:

Fecha: _____ Firma: _____

INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN CUANTITATIVA

Por favor marque con una equis (X) la opción que considere debe aplicarse en cada ítem y realice, de ser necesarias, sus observaciones.

ESCALA				Observaciones
Ítem	Confirmar (1)	Modificar (2)	Eliminar (3)	
1.				
2.				
3.				
4.				
5.				
6.				
7.				
8.				
9.				
10.				