



UNIVERSIDAD
SIGLO 21
La educación evoluciona



FERNANDO MARTIN MOYANO

TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN

La Administración Pública Nacional ¿constituye
organizaciones saludables para trabajar?

Análisis de los Entes Descentralizados de la Administración Pública
Nacional (AFIP, ANSES y PAMI), con asiento en San Juan



2016

DEDICATORIA

A mi esposa Roxana Analía Montoro, puntal incondicional en esta etapa de crecimiento y desarrollo profesional.

A mis hijos Martina e Ignacio Manuel, fuentes de inspiración.

A la memoria de mis padres, Elsa Granado y Manuel Benito Moyano, por los valores transmitidos.

AGRADECIMIENTOS

El presente Trabajo Final de Graduación se desarrolló con la inconmensurable ayuda de diferentes personas, a quienes quiero expresar mi especial agradecimiento.

- A toda mi familia, particularmente a mis hermanos Manuel e Ivanna, por su apoyo y sus palabras de aliento en momentos difíciles.
- A mis amigos y compañeros, por entenderme y acompañarme desinteresadamente en el camino elegido.
- A todos mis profesores, especialmente a mi tutora Paola Pedano y a Patricia Barron, por sus sugerencias, su paciencia y la contención recibida.
- A todas las personas entrevistadas y encuestadas, por su tiempo, predisposición y la información aportada para la realización de este Trabajo Final de Graduación.

A todos, mi más sincero agradecimiento.

RESUMEN

El presente Trabajo Final de Graduación sostiene que no es utópico pensar que la Administración Federal de Ingresos Públicos (AFIP), la Administración Nacional de la Seguridad Social (ANSES) y el Programa de Atención Médica Integral (PAMI), organismos descentralizados de la Administración Pública Nacional con asiento en la Ciudad de San Juan, ayudan a mejorar la salud integral de los seres humanos que los componen y colaboran con el desarrollo de sus comunidades. Al contrario, se convierte en un paso inevitable en su propio desarrollo como organización.

Este nuevo modelo organizativo, supone la aplicación de la normativa vigente relativa a higiene y seguridad en el trabajo y riesgos de trabajo como un nivel mínimo e indispensable, y el desarrollo de políticas que amplíen y superen esa legislación. Aporta una visión amplia y evolutiva del concepto de salud, contrastando la necesidad de evolucionar el enfoque clásico de la salud ocupacional y tender hacia la salud integral de la organización.

En este contexto surge el modelo holístico HERO (Healthy and Resilient Organizations), cuya sigla en castellano significa Organizaciones Saludables y Resilientes, como un nuevo paradigma para identificar y analizar las instituciones, cualquiera sean éstas, como organizaciones saludables.

El modelo heurístico mencionado precedentemente, funda las bases en las que se sostiene este Trabajo Final de Graduación por tratarse de una investigación que integra resultados basados en la evidencia empírica respetando un marco teórico.

Además, por contener entre sus elementos de análisis recursos de tareas y prácticas organizacionales para estructurar y gestionar los procesos de trabajo, que influyen en el desarrollo de empleados saludables y la consecución de resultados organizacionales saludables, concluyendo en organizaciones más sanas.

Cada elemento que compone el modelo HERO y sus variables, se desarrollarán individualmente a diferente nivel de análisis, para arribar luego a las conclusiones finales, distinguiendo indicadores altamente favorables de aquellos aspectos susceptibles de mejora.

Palabras clave: organismos descentralizados, salud integral, organizaciones saludables, prácticas saludables, empleados saludables, resultados saludables, modelo HERO.

ABSTRACT

This Final Graduation Workpaper tries to prove that it isn't utopian to think that the decentralized agencies of the National Public Administration, based in the City of San Juan, help to improve the overall health of human beings that compose and collaborate with the development of their communities. On opposite, it becomes an inevitable step in their own development as an organization.

This new organizational model involves the application of current legislation concerning health and safety risks at work and working as a minimum and indispensable level, and the development of policies that expand and overcome such legislation. It provides a broad and evolving vision of the concept of health, contrasting the need to evolve the classic approach to occupational health and move towards the overall health of the organization.

In this context the holistic model HERO (Healthy and Resilient Organizations), as a new approach to identify and analyze the institutions, whatever they like healthy organizations.

The heuristic model mentioned above, cover the bases on which this Final Graduation Workpaper is held because it is an integrated research based on empirical evidence respecting a theoretical framework results.

In addition, it contains among its elements of analysis tasks and organizational resources practices to structure and manage work processes, which influence the development of healthy employees and healthy achieving organizational results, which will result in healthier organizations.

Each element that makes up the HERO model and its variables, individually developed at different levels of analysis, and then arrive at the final conclusions, distinguishing highly favorable indicators of those areas for improvement.

Keywords : decentralized agencies, holistic health , health organizations , health practices , healthy employees , healthy results , model HERO.

ÍNDICE

CAPÍTULO I: Planteamiento del Problema

Introducción.....	10
Objetivo General	13
Objetivos Específicos.....	13

CAPÍTULO II: Marco Teórico

Génesis de la Organización Saludable.....	15
De la Calidad de Vida Laboral a la Organización Saludable.....	15
De la Salud Ocupacional a la Salud Integral como Política de Estado.....	17
Organizaciones Saludables	18
Generalidades	18
Definición	19
Desde la óptica de la Psicología Organizacional Positiva	20
Prácticas saludables, descripción.....	20
La Comunidad Autónoma de Aragón, pionera en organización saludable.....	21
Normativa Internacional y Nacional vigente	22
Modelo de Investigación HERO (<i>Healthy and Resilient Organizations</i>).....	23
Concepto	23
Casos de aplicación	23
Modelo Teórico del Bienestar Psicológico en el Trabajo.....	24
Recursos Personales del Capital Psicológico Positivo.....	25
Cuatro Variables para Medir los Resultados Organizacionales.....	26
Great Place to Work.....	27

CAPÍTULO III: Marco Metodológico

Materiales y métodos.....	30
Técnicas de investigación.....	31
Ficha técnica.....	31
Etapas metodológicas.....	35

CAPÍTULO IV: Recursos y Prácticas Saludables

Introducción.....	40
Recursos de tareas y sociales.....	41
Marco poblacional y marco muestral.....	41
Resultados obtenidos.....	42
Análisis de Contenidos	44

CAPÍTULO V: Prácticas Organizacionales Desarrolladas por Recursos Humanos

Introducción.....	47
Marco poblacional y marco muestral.....	47
Resultados Obtenidos.. ..	48

CAPÍTULO VI: Empleados Saludables

Introducción.....	54
Marco poblacional y marco muestral	54
Resultados obtenidos.....	55
Análisis de Contenidos	58

CAPÍTULO VII: Resultados Saludables

Introducción.....	61
Marco poblacional y marco muestral	61
Resultados obtenidos.....	61
Análisis de Contenidos	65

CAPÍTULO VIII: Conclusiones Finales

Introducción.....	69
Análisis de Resultados.....	69
Limitaciones y Estudios Futuros	76

Conclusiones Generales.....	76
BIBLIOGRAFÍA.....	78
ANEXOS	84
Anexo N°1 : Convenio N° 187 Organización Internacional del Trabajo.....	85
Anexo N°2 : Resolución 1934/2015 Superintendencia de Riesgos del Trabajo.....	93
Anexo N°3 : Encuesta adaptada del Modelo de Peter Warr (1987).....	101
Anexo N°4 : Entrevista adaptada del Modelo HERO (Prácticas Organizacionales Saludables).....	103
Anexo N°5 : Encuesta Empleados Saludables.....	105
Anexo N°6 : Encuesta Resultados Saludables.....	107

ÍNDICE DE TABLAS, GRÁFICOS E IMÁGENES

Figura N° 1: Modelo HERO: Elementos Claves	40
Figura N° 2: Recursos de Tareas y Sociales: Resultados de la Encuesta sobre las 9 Variables.....	45
Figura N° 3: Autoeficacia.....	58
Figura N° 4: Optimismo.....	58
Figura N° 5: Esperanza.....	59
Figura N° 6: Resiliencia.....	59
Figura N° 7: Desempeño Excelente.....	65
Figura N° 8: Compromiso Organizacional.....	66
Figura N° 9: Reputación Organizacional.....	66
Figura N° 10: Responsabilidad Social Empresaria.....	67

CAPÍTULO I: Planteamiento del Problema

INTRODUCCIÓN

El presente Trabajo Final de Graduación de la carrera Licenciatura en Administración se enmarca en la modalidad Proyecto de Investigación Aplicada (PIA) con el fin de analizar a la Administración Federal de Ingresos Públicos (AFIP), a la Administración Nacional de la Seguridad Social (ANSES) y al Programa de Atención Médica Integral (PAMI), entes descentralizados de la Administración Pública Nacional, con asiento en la Ciudad de San Juan durante el periodo 2015, como organizaciones saludables.

El “Informe sobre la situación mundial de las enfermedades no transmisibles (ENT)” publicado en enero de 2015 por la Organización Mundial de la Salud (OMS), es el punto de partida para definir el escenario actual en materia de salud en las organizaciones. Los datos publicados comunicaron que 38 millones de personas en el mundo mueren por año a causa de las ENT, 16 millones se producen en personas menores de 70 años de edad, del cual el 82% de las muertes se centran en cuatro causas principales: enfermedades cardiovasculares, cáncer, enfermedades respiratorias y diabetes. El consumo de tabaco (o exposición al humo), la inactividad física, el uso nocivo del alcohol y las dietas malsanas aumentan el riesgo de padecer las ENT. Superando ampliamente las cifras enunciadas en el “Trabajo N° 63” de Ginebra 2008 de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) que estimó que sucedían por año en el mundo 337 millones de accidentes de trabajo, de los cuales casi 2 millones de personas padecían enfermedades profesionales asociadas a las ENT y de todos ellos fallecían unos 2,3 millones por año.

Con estadísticas en ascenso se considera que una de las intervenciones esenciales de alto impacto es la implementación de políticas públicas orientadas a reducir los factores de riesgo asociados; así los organismos internacionales han plasmado su compromiso de velar por la seguridad y salud integral de los ciudadanos y los trabajadores en particular mediante la suscripción de convenios multilaterales. En este sentido la OIT estableció, como uno de los objetivos fundamentales de su Constitución, proteger al trabajador de las enfermedades sean profesionales o no.

Si bien Argentina forma parte de la OIT, y adhiere a sus acuerdos, los resultados publicados actualmente por la OMS en su página oficial sugieren la inexistencia de políticas eficientes demostrando que las ENT son la causa del 81% del total de las muertes, siendo las patologías cardiovasculares las más frecuentes con un 35%, seguida por diferentes tipos de cánceres con un 21% y enfermedades respiratorias crónicas y diabetes con un 7 y 3%, respectivamente.

Por su parte, investigadores sociales en materia de Administración de Empresas y de Psicología Laboral, coinciden en que existen perspectivas divergentes sobre la calidad de vida en el trabajo y justifican la medición de este concepto con diferentes variables de dimensiones psicológicas, ambientales, sociológicas y económicas. Detectan organizaciones saludables caracterizadas por empleados con alto bienestar, rendimiento y con buena salud financiera, o bien, organizaciones tóxicas o enfermas con elevados niveles de absentismo y rotación además de las consecuentes pérdidas económicas y productivas para la organización.

Pese a lo expuesto anteriormente el lector se preguntará, ¿qué muestra la realidad cotidiana de mi entorno laboral? En Argentina, ¿se materializan los acuerdos internacionales en los ambientes de trabajo? Seguramente las respuestas serán diversas y múltiples, por ello este trabajo toma como base el planteo del Dr. Juan Horacio González Gaviola, actual Superintendente de Riesgos del Trabajo de la Nación Argentina, quien introdujo el cambio de paradigma en el ámbito laboral “De la Salud Ocupacional a la Salud Integral” en sintonía con el nombre del 1º Encuentro Nacional con representantes de organismos de la Administración Pública Nacional realizado en Buenos Aires en septiembre de 2015. Las acciones planteadas intentan ser el modelo a seguir en prevención de las ENT en los lugares de trabajo de los organismos centralizados y descentralizados de la Administración Pública. En este contexto cabe preguntar si las acciones adoptadas por los organismos objeto de estudio y las prácticas saludables desarrolladas por recursos humanos responden a una política de bienestar laboral a largo plazo o son sólo una expresión de deseo enmarcada en tener una imagen organizacional acorde a la tendencia mundial de vida sana. Esto conlleva a interrogar, ¿cuáles son los factores que marcan el éxito/fracaso de la aplicación de un modelo de gestión de recursos humanos orientado al equilibrio salud/profesión?

El desarrollo de la investigación pretenderá dar respuesta a los interrogantes planteados, analizará en profundidad la gestión de prácticas saludables de recursos humanos y el grado en que la ANSES, AFIP y PAMI se ajustan a las normativas, nacionales como internacionales, en materia de salud laboral. Asimismo busca desenmascarar las verdaderas causas que permiten o impiden alcanzar los resultados de la impronta de organización saludable.

Mediante la aplicación de diferentes técnicas se relevará información del personal de dichas entidades para diagnosticar el impacto de las políticas organizacionales saludables, sus costos, beneficios y desvíos respecto de las metas fijadas.

Se tomará como base la aplicación del modelo de investigación HERO (*Healthy and Resilient Organizations*) que en castellano significa Organizaciones Saludables y Resilientes, por contener entre sus elementos de análisis recursos y prácticas organizacionales para estructurar y gestionar los procesos de trabajo que influyen en el desarrollo del capital psicológico positivo y los resultados organizacionales saludables. Además, por haber sido probado en organismos públicos análogos, como la Administración Pública de Aragón, España, según sostiene la Diputada General de Aragón Susana Rueda Sánchez en su publicación del 14 de octubre de 2015 en el “Foro para la Paz en el Mediterráneo”.

La investigación intentará brindar información útil para la toma de decisiones de altos mandos de los organismos descentralizados, de la Administración Pública Nacional de la Ciudad de San Juan, respecto de la implementación de prácticas inherentes a organizaciones saludables; y para todo aquel interesado del sector público nacional y provincial.

OBJETIVO GENERAL

Identificar las políticas organizacionales saludables implementadas durante el año 2015 por los organismos descentralizados de la Administración Pública Nacional (AFIP, ANSES y PAMI), con asiento en la Ciudad de San Juan, y medir los efectos alcanzados con las mismas, en el bienestar de los empleados y en la eficacia de las organizaciones, con el objeto de generar información útil para la toma de decisiones de altos mandos y otros interesados del sector público nacional y provincial.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Reconocer el concepto de organización saludable adoptado por los entes descentralizados que componen la Administración Pública Nacional.
- Determinar las causas que fundamentan la adopción del modelo de organización saludable.
- Analizar las prácticas saludables implementadas.
- Identificar el grado de cumplimiento de la normativa nacional e internacional en materia de salud laboral.
- Medir los efectos alcanzados con las prácticas saludables instauradas por los entes objeto de estudio y comparar con las metas previamente fijadas por los mismos.
- Detectar eventuales desvíos y las medidas adoptadas para su corrección.
- Proponer acciones concretas destinadas a construir organizaciones saludables en los entes descentralizados de la Administración Pública Nacional.

CAPÍTULO II: Marco Teórico

MARCO TEÓRICO

Génesis de la Organización Saludable

De la Calidad de Vida Laboral a la Organización Saludable

La literatura especializada en la Ciencia de la Administración ha destacado lo importante que resulta para las organizaciones las personas que la conforman, y los entes de la Administración Pública Nacional no resultan ser la excepción.

Las personas en las organizaciones son seres humanos, una idea superadora del tradicional concepto de personas como meros recursos, reunidos para alcanzar los objetivos trazados por la alta dirección, equiparados a los recursos financieros, tecnológicos o materiales (Chiavenato, 2011).

En concordancia con lo expresado en el párrafo que precede, Dolan, Cabrera, Jackson y Schuler (2007) afirman que resulta impensado encontrar responsables de la gestión de las organizaciones del siglo XXI que minimicen el papel que desempeñan las personas en el éxito de las mismas. Además, la competitividad de las organizaciones, cualquiera sean éstas, se vincula directamente con las capacidades, conocimientos, destrezas y habilidades de las personas que las conforman.

Por lo expuesto, resulta insoslayable la necesidad de gestionar adecuadamente las personas que conforman las organizaciones, entendiendo al factor humano como un elemento clave en la determinación del éxito o fracaso empresarial. De allí surge la imperiosa necesidad de contar con una fuerza laboral saludable.

Si bien en la actualidad las organizaciones están preocupadas por la salud de sus trabajadores, por los beneficios que esto representa para las mismas, concentran sus esfuerzos en los efectos adversos que provocan los accidentes laborales y las enfermedades profesionales. Siguen enfocados en una visión clásica de prevención y cura, sin considerar factores sociales y psicológicos que el propio concepto de salud laboral entraña (Jáimez y Bretones 2011)

La mayor parte de las organizaciones invierten demasiado tiempo y dinero intentando ayudar a la gente con problemas dentro de las empresas, lo que resulta sin

dudas un objetivo muy loable, pero casi nunca se han enfocado en mejorar la calidad de vida de las personas (Seligman, 2006).

La Calidad de Vida Laboral representa un buen punto de partida para mejorar la salud de los trabajadores. Si bien el concepto no es nuevo, se considera que la Calidad de Vida Laboral, otorgada por una organización y percibida favorablemente por los trabajadores, repercute positivamente en el desempeño alcanzado por éstos y consecuentemente impacta favorablemente en la eficacia organizacional (Da Silva, 2006).

En sintonía con lo expresado en el párrafo que precede, Werther, Davis y Guzmán (2014) afirman:

La Calidad de Vida Laboral es el entorno, el ambiente que se respira en una organización, hay empresas que tienen “buen ambiente” y otras que lo tienen “malo”...los esfuerzos para mejorar la Calidad de Vida Laboral constituyen labores sistemáticas que realizan las organizaciones para proporcionar a los empleados una oportunidad de mejorar sus puestos y su contribución a la empresa, en un ambiente de mayor confianza y respeto.

Es decir que la Calidad de Vida Laboral se relaciona con todos aquellos factores capaces de mejorar el bienestar de los empleados pero enfocados en el contexto organizacional.

Diversos autores (Dessler 2009; Dessler y Juárez 2011 y Mondy 2010) explican los distintos factores que afectan la Calidad de Vida en el trabajo, los que pueden resumirse en:

- Remuneraciones justas y adecuadas.
- Las prestaciones recibidas.
- Las posibilidades de ascenso en la organización.
- El grado de equidad existente.
- Las condiciones de seguridad y salud en el lugar de trabajo
- Comunicaciones abiertas y honestas.
- El reconocimiento por los resultados alcanzados.
- El grado de participación en las decisiones.
- El grado de libertad para ejecutar la tarea.

- El grado en que la tarea permite utilizar las capacidades y habilidades desarrolladas por los trabajadores.

El concepto de Calidad de Vida Laboral y los factores que la determinan, nos lleva inequívocamente a hablar de bienestar y satisfacción laboral. Cabe ahora preguntarnos ¿Es esto suficiente para contar con empleados saludables dentro de las organizaciones? ¿Completa este concepto a las organizaciones saludables?

La definición de empleados saludables y organizaciones saludables es una filosofía superadora del tradicional enfoque aplicado por los estudios de la Calidad de Vida Laboral. El mismo trasciende al ámbito organizacional, intentando que el trabajador logre un equilibrio que le permita contar con la suficiente energía para disfrutar de su familia, cumplir sus sueños y expectativas personales, ser exitoso y altamente productivo en su vida laboral.

De la Salud Ocupacional a la Salud Integral como Política de Estado.

Una política pública puede definirse genéricamente como el conjunto de actividades que llevan adelante las instituciones de gobierno, directamente o a través de entes privados y que se dirigen a influir la vida de los ciudadanos (Peters, 1982).

En el mismo sentido Roth (2003, p.27) expresa:

Una política pública designa la existencia de un conjunto conformado por uno o varios objetivos colectivos considerados necesarios o deseables y por medios y acciones que son tratados por lo menos parcialmente, por una institución u organización gubernamental con la finalidad de orientar el comportamiento de actores individuales o colectivos para modificar una situación percibida como insatisfactoria o problemática.

La OMS, en su Constitución de 1946, establece que “la salud es un estado de completo bienestar físico, mental y social, y no solamente es la ausencia de afecciones o enfermedades”. Asimismo, remarca que “el goce del grado máximo de salud que se pueda lograr es uno de los derechos fundamentales de todo ser humano” y que “los gobiernos tienen la responsabilidad en la salud de los pueblos, la cual sólo puede ser cumplida mediante la adopción de medidas sanitarias y sociales adecuadas”.

En este plano entran en juego pronunciamientos de la OIT quien, en el año 2006 en Ginebra, emitió el Convenio sobre el “Marco Promocional para la Seguridad y Salud en el Trabajo” N° 187 (Ver Anexo N°1) al detectar el alto impacto negativo, a nivel humano, organizacional, económico y social, de las lesiones, enfermedades y muertes a causa del trabajo.

Argentina, como país miembro de la OIT, en julio de 2011 aprobó mediante la Ley N° 26.694 su adhesión al Convenio mencionado en el párrafo anterior. La Superintendencia de Riesgos del Trabajo (SRT) realizó, en septiembre de 2015 y dentro del Programa Nacional de Trabajadores Saludables (SRT Resolución N° 1934/2015-Ver Anexo N°2), un encuentro con representantes de organismos centralizados y descentralizados de la Administración Pública Nacional llamado “De la salud ocupacional a la salud integral”, con el fin de promocionar la prevención de las enfermedades no transmisibles en los lugares de trabajo.

Organizaciones Saludables

Generalidades

Existen tres grandes factores que afectan considerablemente la salud del ser humano y pueden resumirse en:

- 1) factores genéticos
- 2) estilos de vida y hábitos
- 3) medio ambiente circundante

(Kirsten y Karch, 2012)

Reconociendo las variables que se pueden atenuar para promover la salud, algunos autores han comenzado a estudiar a las organizaciones como un espacio donde deberían implementarse prácticas encaminadas no sólo a la prevención de riesgos (físicos o psicológicos) sino un lugar en el que se desarrolle una saludable gestión del trabajo, acuñando el concepto de organizaciones saludables. La estructura organizacional y sus interrelaciones impactan en el bienestar de los trabajadores y en los resultados de la organización (Jáimez, 2012).

Salanova (2007) supone que, para poder prosperar en un contexto de permanente cambio económico, social y tecnológico, las organizaciones necesitan tener

empleados resilientes, proactivos y comprometidos. Este objetivo no puede alcanzarse con la tradicional gestión de recursos humanos que considera a los empleados instrumentos para conseguir sus fines con una filosofía centrada en el lado negativo en cuanto a estrés ocupacional y enfermedades profesionales. Se plantea entonces la Psicología Organizacional la necesidad del cambio de paradigma enfocado en las fortalezas del empleado y el funcionamiento organizacional óptimo. Así surge la Psicología Organizacional Positiva enfocada en la salud del trabajador, como fin primero, que debe incluirse indefectiblemente en las metas de las políticas organizacionales si se pretende mejorar la eficacia de las organizaciones.

Definición

Son aquellas organizaciones caracterizadas por invertir esfuerzos de colaboración, sistemáticos e intencionales para maximizar el bienestar de los empleados y la productividad, mediante la generación de puestos bien diseñados y significativos, de ambientes sociales de apoyo, y finalmente mediante las oportunidades equitativas y accesibles para el desarrollo de la carrera del balance trabajo-vida privada. Su estudio empírico apoya el rol fundamental del ambiente social y en concreto del clima organizacional en el desarrollo de la efectividad de una organización. Las dimensiones del clima están todas relacionadas con el apoyo social a los empleados a través de los compañeros y supervisores. Este resultado refuerza la importancia de los aspectos interpersonales en el trabajo, y enfatiza cómo estos aspectos influyen en la naturaleza del trabajo y en las relaciones de empleo. (Wilson, DeJoy, Vandenberg, Richardson, McGrath, 2004).

Las organizaciones saludables son aquellas que tienen empleados saludables y cuyos resultados son también saludables. Y esto lo consiguen mediante esfuerzos sistemáticos, planificados y proactivos para mejorar la salud de los empleados y de la organización. El estudio de las organizaciones saludables analiza el bienestar del trabajador y la eficacia de la organización (Salanova, 2007).

En el mismo sentido, Acosta, Torrente, Llorens y Salanova (2013), sostienen que para lograr un ambiente laboral saludable, la organización debe procurar cuidar no solo de sus empleados/equipos sino también de la organización como un todo...y que

su efectividad, supervivencia y desarrollo futuro está estrechamente relacionado con la forma en que estas estructuran y gestionen sus recursos y procesos organizacionales.

Desde la óptica de la Psicología Organizacional Positiva

La Psicología Positiva fue definida como el estudio científico del funcionamiento humano óptimo (Seligman, 1999). Desde esa mirada enmarca a la Organización Saludable con dos conceptos implícitos: organización y salud. La primera parte hace referencia generalmente a las formas en que se estructuran y gestionan los procesos de trabajo incluyendo, por ejemplo, el diseño de los puestos, los horarios de trabajo, el estilo de dirección, la efectividad organizacional y las estrategias organizacionales para la adaptación de los empleados. Mientras que la segunda parte deriva de la idea de que es posible diferenciar organizaciones sanas de enfermas. Distinguir en definitiva formas de estructurar y gestionar los procesos de trabajo con resultados más saludables que otros (Wilson, et al., 2004). Una asunción básica de las organizaciones saludables es que crear y mantener tales organizaciones es bueno para todos los componentes de la misma, esto es, empleados, empleadores, clientes/usuarios y la sociedad en general.

Prácticas Saludables, descripción.

Los recursos o prácticas organizacionales cruciales en la configuración de organizaciones saludables son:

A) Recursos o prácticas estructurales: pertenecen al ambiente físico/estructural, tanto a nivel micro de las tareas como a nivel macro que abarca a la organización en su conjunto, a saber:

* Recursos de tarea, como la claridad del rol laboral, la autonomía, la variedad de tareas, la existencia de información y la retroalimentación de las tareas realizadas.

* Recursos de la organización, como las prácticas directivas y de gestión de recursos humanos (ej. procesos de formación y desarrollo de carrera, las estrategia de conciliación trabajo/vida privada, comunicación organizacional) cultura, valores y objetivos organizacionales.

B) Recursos o prácticas sociales: son aquellos que se relacionan con el entorno humano, sean pares, superiores o clientes/usuarios; forman parte del denominado capital social. Aquí un valor importante es la confianza, que puede eliminar barreras para conseguir buenas relaciones interpersonales a largo plazo, comunicación abierta, compartir conocimiento y retroalimentación continuada, para facilitar la innovación y la competitividad.

El capital social junto al capital humano (habilidades, destrezas, formación profesional) y al capital psicológico positivo (autoeficacia, optimismo y resiliencia) forman las bases más importantes de la inversión en ventaja competitiva sostenida de las organizaciones saludables (Salanova, 2007).

La Comunidad Autónoma de Aragón pionera en Organización Saludable.

El entorno en constante cambio impacta no sólo en organizaciones privadas sino también es inevitable para las administraciones públicas. Aquí se toma como base la experiencia de la implementación del concepto organización saludable, en 2007, de la Comunidad Autónoma de Aragón, España. El eje de estudio está en el Estatuto Básico del Empleado Público (Ley 7/2007, España), que establece que las administraciones públicas deben adaptarse a las necesidades actuales, "...en línea con las reformas que se vienen emprendiendo en los demás países de la Unión Europea y de la propia Administración comunitaria." Determina que las administraciones y entidades públicas de todo tipo deben contar con los factores organizativos que les permitan satisfacer el derecho de los ciudadanos a una buena administración poniendo especial énfasis en el personal al servicio de la Administración. Además la Ley manifiesta:

El sistema de empleo público que permite afrontar estos retos es aquel que hace posible atraer a los profesionales que la Administración necesita, que estimula a los empleados para el cumplimiento eficiente de sus funciones y responsabilidades, les proporciona la formación adecuada y les brinda suficientes oportunidades de promoción profesional, al tiempo que facilita una gestión racional y objetiva, ágil y flexible del personal, atendiendo al continuo desarrollo de las nuevas tecnologías. (Ley 7/2007, España, p.16270)

Para colaborar con el logro de este objetivo la administración debe garantizar la salud del trabajador como valor estratégico y esto implica un enfoque centrado en la mejora y promoción del bienestar en las personas, los puestos de trabajo y la organización en su conjunto. Esto se puede conseguir combinando actividades dirigidas a mejorar la organización de las administraciones públicas y las condiciones de trabajo, promoviendo la participación activa y fomentando el desarrollo individual.

Normativa Internacional y Nacional Vigente

Argentina, como país miembro de la Organización Internacional del Trabajo, adhiere al Convenio N° 187 sobre el “Marco Promocional para la Seguridad y Salud en el Trabajo” (Ver Anexo N°1), mediante la Ley N° 26.694 promulgada en julio de 2011 y se instrumenta por la Resolución N° 1934/2015 de la Superintendencia de Riesgos del Trabajo-SRT (Ver Anexo N°2), entidad autárquica del Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social de la Nación.

La SRT considera a la salud como derecho humano fundamental e indispensable en el desarrollo social y económico del país, reconocido por la Constitución Nacional; asumiendo que corresponde emprender iniciativas por parte del Estado orientadas a la búsqueda del nivel más elevado de salud. Contempla que las enfermedades que afectan a la población económicamente activa son, entre otras, las enfermedades no transmisibles (ENT) que en el mundo representan la principal causa de mortalidad.

En los considerando de la Resolución N° 1934/2015 (Anexo N°2) aclara que entre los desafíos del siglo XXI la comunidad internacional discute los efectos de las ENT como cardiopatías, diabetes, obesidad, tabaquismo, hipertensión arterial, cáncer, entre otras; que progresivamente representan cerca del 60% de las causas de muerte y se proyecta que para el 2020 representen el 75% de la mortalidad mundial. En consecuencia la SRT se compromete a promover la salud en los lugares de trabajo, lo que implica un conjunto de acciones convergentes del Estado, las Aseguradoras de Riesgos del Trabajo (ART), los empleadores, los representantes de los trabajadores, las obras sociales, los servicios de la medicina privados y los efectores públicos de Atención Primaria de la Salud. Mediante el Programa Nacional de Trabajadores

Saludables se fija el objetivo de fomentar y brindar asistencia técnica en planes de promoción de la salud y concientización en hábitos saludables.

El perfil de Argentina, publicado por la OMS, revela que las ENT son la causa del 81% de las muertes, siendo las enfermedades cardiovasculares las más frecuentes con un 35%, seguida por diferentes tipos de cánceres con un 21%, enfermedades respiratorias crónicas con el 7% y diabetes con el 3%.

Modelo de investigación HERO (*Healthy and Resilient Organizations*)

Concepto

El modelo HERO cuya sigla en castellano se traduce como Organizaciones Saludables y Resilientes, contiene tres elementos claves:

- 1) Recursos y prácticas organizacionales para estructurar y gestionar los procesos de trabajo (recursos sociales) que influirán en el desarrollo del segundo y tercer elemento clave, a saber:
- 2) Capital psicológico positivo (*engagement* o vinculación grupal, emociones positivas, resiliencia).
- 3) Resultados organizacionales saludables (desempeño intra y extra rol).

El modelo HERO es un modelo de investigación que integra resultados basados en la evidencia teórica y empírica y en este mismo contexto, numerosas investigaciones han desarrollado esos tres niveles de análisis, entre los que se destaca el Proyecto Europeo ERCOVA (2004).

El elemento clave es el desarrollo de prácticas saludables para estructurar y gestionar el trabajo. Específicamente las prácticas organizacionales implementadas desde la dirección de recursos humanos son señaladas como altamente significativas en las organizaciones (Wright y McMahan, 1992).

Casos de aplicación

¿Qué prácticas organizacionales saludables son las más frecuentes en las empresas? Es la pregunta que responde un estudio realizado en 2013 a pequeñas y medianas empresas de la Comunidad Valenciana, España. Basado en las categorías propuestas en el Modelo HERO *Healthy and Resilient Organizations* (Salanova,

Llorens, Cifre y Martínez, 2012) y en el proyecto europeo ERCOVA 2004, analizó 32 entrevistas semiestructuradas realizadas a gerentes y/o responsables de recursos humanos de pequeñas y medianas empresas. A través del análisis de contenido, la información se categorizó y posteriormente se evaluó la frecuencia de las categorías en las respuestas dadas. El resultado marcó que la práctica de la comunicación fue la más frecuente con el 100%, en segundo lugar la práctica del desarrollo de habilidades y en tercer lugar, la salud y seguridad laboral. Los datos obtenidos en la investigación evidenciaron aquellas acciones altamente beneficiosas que pueden ser implementadas por otras organizaciones. Los informes demostraron el amplio margen de acción que tienen las empresas para desarrollar organizaciones saludables y resilientes. Entre las prácticas de mayor impacto positivo se encontraron: la comunicación (por ej. intranet, reuniones, tablón de anuncios), formación de habilidades (capacitación, liderazgo, evaluación de desempeño) y prácticas de salud (políticas de prevención, asistencia nutricional, deportiva) que son acciones con repercusión positiva en los trabajadores, lo que trae aparejado un buen clima laboral, y a su vez generan resultados positivos para la organización (desempeño, lealtad, compromiso, entre otros).

Una de las limitaciones de este estudio fue su naturaleza transversal, no admitiendo hacer inferencias causales, aportando información sobre las prácticas organizacionales realizadas con mayor frecuencia tanto desde el sector de servicio como de producción. La perspectiva de un solo miembro por cada organización participante fue el segundo condicionante, lo que no permitió realizar valoraciones inter-partes sobre la presencia o ausencia de prácticas organizacionales saludables. Sin embargo este estudio supone un punto de partida para realizar investigaciones (cualitativas y cuantitativas) posteriores incluyendo la valoración de trabajadores, supervisores y clientes de la organización a diferentes niveles de análisis (Acosta, Salanova, Llorens, 2013).

Modelo Teórico del Bienestar Psicológico en el Trabajo

El Modelo Teórico del Bienestar Psicológico en el Trabajo propuesto por el profesor Peter Warr (1987), denominado también como “Modelo Vitamínico del Bienestar Psicológico en el Trabajo” o “Modelo General de Salud Mental”, identifica

9 características laborales como determinantes en la satisfacción laboral, entendida esta última como los sentimientos que las personas tienen sobre sí mismas en relación a su trabajo (Warr, 2003). La clasificación sugerida por el autor es la siguiente:

- ✓ Claridad de las tareas y del rol laboral
- ✓ Autonomía en el trabajo
- ✓ Oportunidades que ofrece el trabajo para el contacto social
- ✓ Variedad en las tareas
- ✓ Existencia de información y feedback sobre el trabajo
- ✓ Salario justo
- ✓ Seguridad física en el trabajo
- ✓ Trabajo valorado socialmente
- ✓ Apoyo del supervisor

Se trata de un modelo que integra factores y variables que influyen en el bienestar psicológico de una persona trabajadora tanto dentro como fuera de su entorno laboral.

Resulta importante destacar que “el presente modelo ha sido desarrollado a la luz de una considerable investigación previa...pretende ser más amplio y cubrir aspectos que otras perspectivas han restringido a las características intrínsecas del puesto” (Warr, 1987, p. 281-282)

Las razones expuestas precedentemente, fundamentan la adaptación parcial del “Modelo Vitamínico del Bienestar Psicológico en el Trabajo”, para conocer la pertinencia de los recursos de tareas y sociales, primer elemento clave propuesto por el modelo HERO, puestos en práctica por AFIP, ANSES y PAMI.

Recursos Personales del Capital Psicológico Positivo

Una parte importante de la literatura científica actual, estima como recursos personales esenciales los componentes del capital psicológico positivo propuesto por Luthans (2002), a saber:

- Autoeficacia
- Optimismo
- Esperanza

- Resiliencia

De acuerdo con Luthans (2002), las variables precedentemente nombradas pueden ser medidas, desarrolladas y gestionadas de manera efectiva, permitiendo identificar empleados más saludables que otros (tercer elemento clave propuesto por el modelo HERO).

En este contexto, el capital psicológico positivo puede entenderse como un estado de desarrollo psicológico del ser humano, necesario para el desarrollo de habilidades que mejoren el rendimiento y la competitividad (Luthans, Avolio, Walumbwa y Li, 2005).

En el mismo sentido, Luthans, Youssef y Avolio (2007) apoyan la tesis de que el capital psicológico positivo, que permite identificar y medir empleados saludables es un estado psicológico individual caracterizado por:

1. Tener confianza para asumir responsabilidades y realizar el esfuerzo necesario para tener éxito (Autoeficacia).
2. Hacer atribuciones positivas sobre el éxito actual y futuro (Optimismo).
3. Tener confianza en que se alcanzará lo que se desea (Esperanza).
4. Poseer la capacidad para recuperarse con éxito y fortalecerse de los problemas y adversidades (Resiliencia).

Cuatro Variables para Medir los Resultados Organizacionales

Debemos tener presente que cuando se diseñan políticas de recursos humanos, las intervenciones están orientadas al nivel colectivo y su principal objetivo es aumentar la salud y el bienestar de los trabajadores. Las intervenciones en las personas afectan al ámbito de equipo y organizacional y viceversa, esto provoca lo que numerosos investigadores han denominado como espirales virtuosas o positivas, lo que significa que los efectos en los cambios organizacionales afectan a los individuos y éstos a su vez afectan a los resultados obtenidos por la organización (Acosta, Salanova y Llorens, 2012; Llorens, Schaufeli, Bakker y Salanova, 2007; Salanova, Martinez y Llorens, 2012).

Acosta, Cruz-Ortiz, Salanova y Llorens (2015), reconocen 4 variables que permiten medir los resultados organizacionales obtenidos por los entes objeto de estudio como resultados saludables.

Estas variables son:

- 1- Desempeño excelente: Son niveles espectaculares de logros, tanto a nivel personal como organizacional. Se pretende conseguir resultados que excedan lo habitual, enfocándose en las fortalezas y capacidades de los agentes (Acosta, et al., 2015).
- 2- Compromiso organizacional: Caracterizado por la aceptación de los valores y las metas de la organización. Implica un vínculo emocional tan importante que el trabajador es capaz de realizar esfuerzos personales en beneficio de la institución (Mañas, Salvador, Boada, González y Agulló, 2007).
- 3- Reputación organizacional: Definida como la manifestación de la imagen corporativa de una organización. Es el resultado de un comportamiento corporativo sobresaliente, mantenido en el tiempo y con los que sus públicos prioritarios se identifican (Villafañe, 1999).
- 4- Responsabilidad Social Empresaria: Entendida como una forma de gestión y de hacer negocios en donde la empresa procura que sus operaciones sean sustentables en lo económico, pero también en lo social y ambiental. Implica cumplir con la finalidad de la organización considerando siempre las expectativas económicas, sociales y ambientales de todos sus participantes (Paladino, 2004).

Great Place to Work

Great Place to Work es un instituto de consultoría empresarial, fundado en 1981, que ofrece servicios y herramientas que ayudan a diagnosticar y generar organizaciones más efectivas. Definen un buen lugar para trabajar a aquél donde los empleados confían en la gente con la que trabajan, confían en lo que hacen y disfrutan de las personas que trabajan con ellos; caracterizándose por mantener buenas relaciones entre empleados y dirección, entre empleados y sus puestos/compañía y entre empleados y otros

compañeros. Sostienen que las dimensiones de tipo social adquieren una importancia crucial a la hora de definir qué es y que no es una organización saludable.

Este instituto con asiento en Estados Unidos, asociado a muchas empresas con las que crea, estudia y reconoce excelentes lugares para trabajar, analiza a más de 5500 organizaciones en todo el mundo que representan más de 10 millones de empleados. Publica y distribuye en medios de comunicación, líderes del mercado a nivel mundial para una audiencia de 25 millones de lectores, un ranking anual que expone (basándose en el análisis de un conjunto básico de condiciones, formas y prácticas de las organizaciones) a las mejores organizaciones para trabajar por país. Su premisa radica en que la combinación de asesoramiento de Great Place to Work con la difusión mediática es fundamental para entender cómo crear una sociedad mejor ayudando a las empresas a transformarse en excelentes lugares para trabajar.

En 2014 por primera vez se reconoció, como una de las veinte mejores empresas para trabajar en Perú, al Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual (INDECOPI) convirtiéndose en la única entidad pública considerada en esa prelación. Great Place to Work resaltó que dicho reconocimiento es un impulso al interés y objetivo de INDECOPI por brindar un servicio de calidad para lograr la plena satisfacción de la ciudadanía, el empresariado y el Estado, consolidando la eficiencia de la Administración Pública.

CAPÍTULO III: Marco Metodológico

MARCO METODOLÓGICO

Este trabajo final de graduación se enmarca en el campo de la investigación exploratoria con el objeto de profundizar una temática particularmente nueva en la Ciencia de la Administración.

Los estudios exploratorios se realizan cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas...tal sería el caso de investigadores que pretendieran analizar fenómenos novedosos. Lo primero que hacemos es explorar (Hernández, Fernández y Baptista, 2006, p.100).

Se pretende, a partir de esta investigación, dar claridad acerca de la naturaleza del problema y se busca identificar dimensiones y categorías de análisis (Vieytes, 2004). La característica de este estudio está dada en la flexibilidad, posibilitando distintas alternativas sobre los caminos a seguir para la búsqueda de respuestas.

En función de los lineamientos determinados por los objetivos específicos del proyecto se emplearán técnicas orientadas a la recolección y análisis de datos primarios como secundarios.

Entendiendo a los primeros como aquellos obtenidos, clasificados, organizados y analizados por el investigador o su grupo de trabajo, tomados directamente de la realidad circundante, por lo que se crean para un estudio en particular. Por otra parte, se habla de datos secundarios cuando el investigador los obtiene de otros investigadores. Se trata de información procesada con anterioridad generalmente creada para propósitos distintos a los perseguidos en la investigación que se intenta llevar adelante (Pardinas, 2005).

El modelo teórico que guiará este trabajo será el modelo HERO (*Healthy and Resilient Organizations*) descrito anteriormente. La elección se fundamenta en que se trata de un modelo de investigación heurístico que integra resultados basados en la evidencia teórica y empírica. Combina tres elementos clave que interaccionan entre sí a diferentes niveles de análisis:

1) Recursos y prácticas saludables

2) Empleados saludables

3) Resultados organizacionales saludables.

Dentro del primer ítem las prácticas organizacionales saludables son las más importantes en el modelo HERO. Este componente está constituido por recursos laborales (recursos de tarea y sociales) así como por las prácticas organizacionales que se desarrollan desde la dirección de recursos humanos y que tienen como fin lograr objetivos organizacionales, incrementar la salud psicológica y financiera a nivel personal, de equipos y organizacional (Salanova, 2012).

FICHA TÉCNICA

Tipo de Investigación: Exploratoria		
Metodología: Cualitativa		
Técnicas de Investigación		
Recolección de datos desde fuentes secundarias		
Recolección de datos secundarios N° 1	Instrumento	Ficha de Investigación N° 1
	Población	Manual de Procedimientos y Circulares Internas del Área Personal de entes descentralizados de la Administración Pública Nacional con asiento en San Juan.
	Criterio muestral	No probabilístico-Muestreo causal
	Objetivos de investigación	Conocer el concepto de organización saludable en el marco de la Administración Pública Nacional Argentina.
Recolección de datos secundarios N° 2	Instrumento	Ficha de Investigación N° 2
	Población	Convenios internacionales adoptados por la legislación argentina en materia de promoción de la salud en ámbitos laborales. Leyes y Resoluciones de organismos de contralor a nivel nacional y sus acuerdos con los entes bajo estudio.

	Criterio muestral	No probabilístico-Muestreo causal
	Objetivos de investigación	Analizar la normativa internacional y nacional en materia de salud laboral e identificar su cumplimiento: conocer la legislación, sus requisitos, aplicación y control.
Recolección de datos secundarios N° 3	Instrumento	Ficha de Investigación N° 2
	Población	Legislación nacional, Resoluciones y Reglamentos en materia de salud en el trabajo aplicable a los entes objeto de estudio. Estudio de los “Considerandos” de la normativa.
	Criterio muestral	No probabilístico-Muestreo causal
	Objetivos de la Investigación	Examinar las causas que fundamentan la adopción de un modelo de organización saludable: identificar las bases que motivan su implementación.
Recolección de datos secundarios N° 4	Instrumento	Fichas de investigación N° 2 y 3.
	Población	Legislación nacional, Resoluciones y Reglamentos en materia de salud en el trabajo aplicable a los entes objeto de estudio. Estudio de Circulares Internas del Área Personal de los entes a investigar.
	Criterio muestral	No probabilístico-Muestreo causal
	Objetivos de la investigación	Reconocer la aplicación de prácticas saludables y comparar sus resultados con las metas propuestas: establecer desvíos entre la teoría y la práctica.
Recolección de datos desde fuentes primarias		
Entrevistas semiestructuradas N°1	Instrumento	Guía de pautas
	Población	Jefes de Agencia, Jefes de Personal y un empleado por cada

		área de los entes objeto de estudio.
	Criterio muestral	No probabilística Muestreo Causal
	Objetivos de investigación	Evidenciar qué prácticas saludables implementadas tienen mayor impacto positivo en el bienestar laboral según opinión de la muestra.
Observación simple no sistemática N° 1		Cuaderno o diario de campo para dejar asentadas las prácticas saludables realizadas, por los entes bajo estudio, al personal durante su jornada laboral.
Análisis de contenidos N° 1		Se adaptará la entrevista proporcionada por el modelo HERO, analizando las 10 dimensiones propuesta por el mismo.
Encuesta Estructurada N° 1 (Adaptada del modelo de Peter Warr, 1987)	Instrumento	Encuesta Estructurada (Anexo N° 3)
	Población	257 empleados de base, exceptuadas las jefaturas. Condición: Activos durante marzo 2016, modalidad de contratación planta permanente y con antigüedad superior a 12 meses en el ente.
	Criterio muestral	No probabilística Muestreo Causal
	Objetivos de investigación	Conocer la importancia relativa que los empleados conceden a los Recursos de Tareas implementados por AFIP, ANSES y PAMI.

<p>Encuesta Estructurada N° 2: Empleados Saludables (Adaptada de la encuesta propuesta por Luthans, 2002)</p>	Instrumento	Encuesta Estructurada (Anexo N° 5)
	Población	257 empleados de base y 26 jefaturas. Condición: Activos durante marzo 2016, modalidad de contratación planta permanente y con antigüedad superior a 12 meses en el ente.
	Criterio muestral	No probabilística Muestreo Causal
	Objetivos de investigación	Identificar empleados saludables en AFIP, ANSES y PAMI con asiento en San Juan, mediante el análisis de los 4 componentes básicos del capital psicológico positivo.
<p>Encuesta Estructurada N° 3: Resultados Saludables (Adaptada del modelo propuesto por Acosta, Cruz-Ortiz, Salanova y Llorens, 2015)</p>	Instrumento	Encuesta Estructurada (Anexo N° 6)
	Población	283 empleados de base, incluidas las jefaturas. Condición: Activos durante marzo 2016, modalidad de contratación planta permanente y con antigüedad superior a 12 meses en el ente.
	Criterio muestral	No probabilística Muestreo Causal
	Objetivos de investigación	Reconocer mediante las 4 variables propuestas por los autores, los resultados

		organizacionales obtenidos por AFIP, ANSES y PAMI.
--	--	--

Para la obtención de datos primarios, se llevarán a cabo 24 entrevistas semiestructuradas, se tomará a 6 jefes de Recursos Humanos de los entes objeto de estudio y a 18 agentes claves pertenecientes a esa área, con la intención de evidenciar qué prácticas saludables implementadas tienen impacto positivo en el bienestar laboral. Las mismas tendrán una duración aproximada de 30 a 45 minutos y se llevarán a cabo, preferentemente, en el lugar de trabajo de los entrevistados. Para evitar sesgos, con el consentimiento de dichos agentes, las entrevistas se grabarán para su posterior transcripción garantizando la confidencialidad de la información.

El guion de las entrevistas contemplará uno de los tres bloques del modelo HERO, es decir, Prácticas Organizacionales Saludables.

Para realizar la codificación de los datos, una vez transcritas las entrevistas, se analizará la información de acuerdo a las categorías y subcategorías propuestas en la entrevista del modelo HERO, a saber:

- 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
- Confianza organizacional

ETAPAS METODOLÓGICAS

Etapa N° 1: “Identificación del concepto y alcance de organización saludable para AFIP, ANSES y PAMI con asiento en la Ciudad de San Juan .”

El objetivo de la primer etapa será identificar el concepto de organización saludable adoptado en los Manuales/Circulares internas del Área Personal de los entes a analizar.

Actividades a realizar

Consulta de Manuales/ Circulares del Área Personal de los entes en cuestión.

Referencia en ficha técnica

Recolección de datos secundarios N° 1.

Instrumento

Ficha de Investigación N°1

“Concepto de organización saludable para entes descentralizados de la Administración Pública Nacional con asiento en San Juan”

ENTE DESCENTRALIZADO DE LA ADM. PCA. NACIONAL	FUENTE	CONCEPTO

Etapa N° 2: “Analizar la normativa internacional y nacional en materia de salud laboral e identificar su cumplimiento en los entes objeto de estudio: conocer la legislación, sus requisitos, aplicación y control.”

Actividades a realizar

Lectura de Convenios internacionales que rigen el marco de promoción de salud laboral a los cuales adhiere Argentina. Análisis de la legislación nacional vigente en la misma materia y las resoluciones que reglamentan su aplicación en los entes a estudiar. Ahondar en los “Considerandos” detectando el fundamento de la adopción del término organización saludable.

Comparar la normativa mencionada con los documentos internos (manuales, circulares, etc.) de los entes objeto de estudio determinando la aplicación o no de las medidas de promoción de la salud.

Referencia en ficha técnica

Recolección de datos secundarios N° 2.

Instrumento

Ficha de Investigación N° 2

“Marco regulatorio de promoción de la salud en el trabajo, vigente para entes descentralizados de la Administración Pública Nacional con asiento en San Juan”

Normativa Vigente	Objetivos	Considerandos Fundamentos	Aplica o no en entes objeto de estudio

Etapas N° 3: “Reconocer la aplicación de prácticas saludables y comparar sus resultados con las metas propuestas: establecer desvíos entre la teoría y la práctica.”

Actividades a realizar

Una vez definidos los objetivos, en materia de organización saludable, plasmados en los documentos internos de los entes descentralizados de la Administración Pública Nacional con asiento en San Juan, se procederá a cotejarlos con los datos de fuentes primarias. Es decir que se complementará con las técnicas de obtención de datos primarios, Observación N° 1 y Entrevista N° 1, con el fin de identificar los desvíos de las acciones puestas en marcha en los entes a investigar.

Referencia en ficha técnica

Recolección de datos secundarios N° 3.

Recolección de datos primarios, Análisis de Contenidos N° 1.

Instrumento

Ficha de Investigación N° 3

“Realidad de las prácticas saludables definidas para los entes a investigar”

Práctica saludable según manual Área Personal	Aplica o no en la práctica	Fundamento/Observación

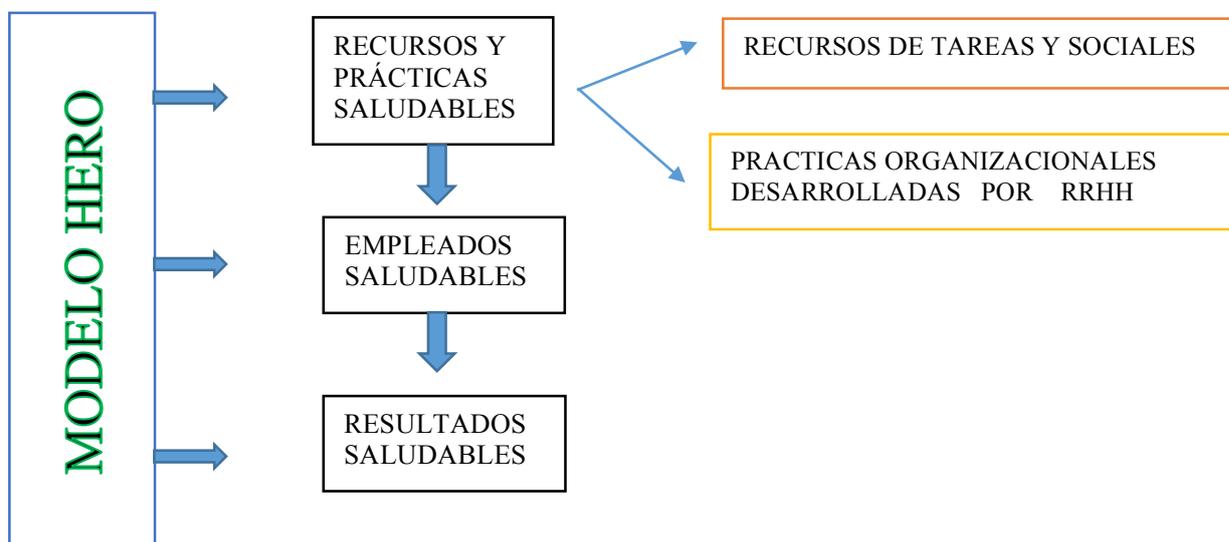
CAPÍTULO IV: Recursos y Prácticas Saludables

Introducción

En relación a los objetivos específicos detallados precedentemente y con la información relevada a través de manuales, circulares, publicaciones en intranet (con carácter confidencial) y boletines de prensa proporcionados por las Áreas de Recursos Humanos de los entes bajo estudio, se reconoce un sinnúmero de prácticas organizacionales tendientes a obtener empleados saludables y resilientes conteniendo tácitamente el concepto de organización saludable.

El modelo HERO representado en la figura 1, muestra que los recursos y prácticas saludables, entre los que se encuentran recursos de tareas (asociados implícitamente al trabajo y su ambiente circundante) y las prácticas organizacionales desarrolladas por Recursos Humanos (que permiten mejorar la salud integral de los trabajadores); posibilitan obtener empleados saludables y consecuentemente con ello que los entes descentralizados consigan resultados saludables.

Figura 1, Modelo HERO: Elementos Claves



Fuente: Elaboración propia, 2016.

Recursos de Tareas y Sociales

Para evidenciar los recursos de tareas implementados por los AFIP, ANSES y PAMI con asiento en la Ciudad de San Juan, se adapta a la encuesta realizada el modelo teórico de Peter Warr (1987) denominado “Modelo Vitamínico del Bienestar Psicológico en el Trabajo”, el que integra factores de carácter psicológico que afectan a las personas en su ambiente laboral. El autor identifica nueve características que componen el modelo, a saber:

- 1- Claridad de las tareas y del rol laboral
- 2- Autonomía en el trabajo
- 3- Oportunidades que ofrece el trabajo para el contacto social
- 4- Variedad en las tareas
- 5- Existencia de información y feedback sobre el trabajo
- 6- Salario justo
- 7- Seguridad física en el trabajo
- 8- Trabajo valorado socialmente
- 9- Apoyo del supervisor

Marco Poblacional y Marco Muestral

Para conocer la importancia relativa que los empleados de los entes descentralizados de la Administración Pública Nacional confieren a cada una de estas nueve dimensiones, se realiza una encuesta cuya población para este ensayo, esta conformada por los 257 empleados de base, exceptuadas las jefaturas, pertenecientes a los entes bajo estudio con asiento en la ciudad de San Juan, que prestaran servicios durante el mes de Marzo de 2016 y que reunieran como condición la modalidad de contratación planta permanente y tuviesen no menos de 12 meses de antigüedad en los organismos, con el fin de asegurar un mínimo de conocimiento y socialización en los mismos.

Para determinar con precisión el tamaño de la muestra y con el objeto de que la misma represente fielmente a la población objeto de análisis, se utilizó la herramienta para calcular tamaños de muestras proporcionada por "THE SURVEY SYSTEM", la que determinó que para alcanzar un 95% de confianza en la información recolectada y

utilizando un intervalo de confianza o desviación estándar del 5%, el tamaño preciso de la muestra sería de 154 trabajadores.

Con la autorización de los Jefes del Área Recursos Humanos de AFIP, ANSES y PAMI con asiento en San Juan, se accedió a las distintas divisiones y secciones para luego hacer entrega de una hoja impresa conteniendo la encuesta (Anexo N°3). Se seleccionó al azar la muestra poblacional, en forma proporcional a la totalidad de empleados de cada ente:

- 74 agentes de AFIP
- 52 agentes de ANSES
- 28 agentes de PAMI

Resultados Obtenidos

De las 9 variables propuestas por Peter Warr (1987) y puestas a consideración de la muestra poblacional (Anexo N° 3) se obtuvieron los siguientes resultados, a saber:

1) Claridad en las tareas y el rol laboral.

De los datos recabados se observa que el 72 % de los agentes conoce claramente cuáles son las tareas que debe desarrollar para contribuir a alcanzar los objetivos y metas de su área de trabajo y el rol que desempeña en la organización, además un alto porcentaje considera que su trabajo contribuye al éxito de la gestión del área alcanzando valores en el orden del 75%; mientras que el 81% de los encuestados piensan que sus consideraciones y sugerencias son tenidas en cuenta.

En menor medida, el 59% de los encuestados entiende que sus objetivos son razonablemente alcanzables y un 40% sabe exactamente lo que se espera de su desempeño.

2) Nivel de autonomía en el trabajo.

La información obtenida demuestra altos niveles de autonomía en la ejecución de las tareas por parte de los agentes, el 86% de las respuestas evidencian tal afirmación.

En relación a la percepción que tienen los agentes en cuanto al respeto por la forma en que éstos llevan adelante sus funciones y las posibilidades de desarrollo profesional que otorga su trabajo ,se alcanzan valores del 72% y 70% respectivamente.

Sin embargo el 22% de los agentes encuestados declara participar en las decisiones que afectan a su trabajo.

3) Oportunidades que ofrece el trabajo para el contacto social.

El 88% de los agentes entrevistados reconoce que su trabajo le otorga considerables oportunidades para el contacto e integración social. Se observa además que el 85% confiesa hablar de temas personales en su lugar de trabajo con sus pares, el 78% de los agentes siente tener relaciones de amistad con algunos de sus compañeros.

4) Variedad de tareas.

En relación a este punto, el 60% de los agentes siente sus tareas diarias como rutinarias y monótonas al mismo tiempo que el 73% estima estar sobrecalificado para las mismas.

Un alto porcentaje de los agentes de base, considera que la carga laboral es excesiva y que las tareas y responsabilidades no se distribuyen equitativamente, los resultados alcanzados son 81% y 80% respectivamente.

5) Información y feedback

Los datos obtenidos revelan que si bien existe una comunicación satisfactoria entre pares, destacándolo así el 69% de los entrevistados, el 36% considera que la devolución que recibe acerca de la manera en que ejecuta su tarea no sólo no es clara, sino que tampoco se realiza periódicamente. Además, el 78% de los agentes de la muestra, reconocen no estar correctamente informados sobre los cursos y demás actividades formativas dictadas por los entes en consideración; como tampoco ser comunicados claramente de los objetivos y metas incluidos en el plan de gestión de su área de trabajo. Sin embargo y llamativamente, los datos exponen que el 75% de los agentes piensan que los organismos cuentan con los instrumentos y las herramientas adecuadas para comunicar a los empleados.

6) Salario justo.

La información permite inferir que los agentes estiman que la remuneración total percibida como así también los beneficios sociales obtenidos son apropiados, alcanzando indicadores del 74% y 78% respectivamente.

Sin embargo el 82% de los encuestados considera excesiva la brecha salarial entre agentes de base y supervisores y/o jefes. El 67% siente la ausencia de un sistema claro de premios y sanciones.

7) Seguridad física en el lugar de trabajo.

Resulta importante remarcar que los datos obtenidos en relación a la seguridad física percibida por los agente en su lugar de trabajo, la luminosidad y el espacio disponible, la temperatura del ambiente y la conservación edilicia, alcanzan en promedio el 90% de aceptación o imagen positiva.

8) Valoración social del trabajo.

Los resultados alcanzados en la variable bajo análisis revelan que el 80% de los agentes entrevistados consideran ser valorados socialmente, el 68% siente que su trabajo le permite alcanzar un grado satisfactorio de realización personal. Es dable resaltar que el 94% de los trabajadores expone sentir orgullo del lugar donde trabaja.

9) Apoyo del supervisor-jefe.

Las encuestas realizadas permiten inferir que un gran porcentaje de los agentes de base piensa que los jefes-supervisores los tratan con consideración y respeto, y que los mismos resuelven los conflictos de manera productiva y efectiva, los valores alcanzados rondan el orden del 81% y 78% respectivamente.

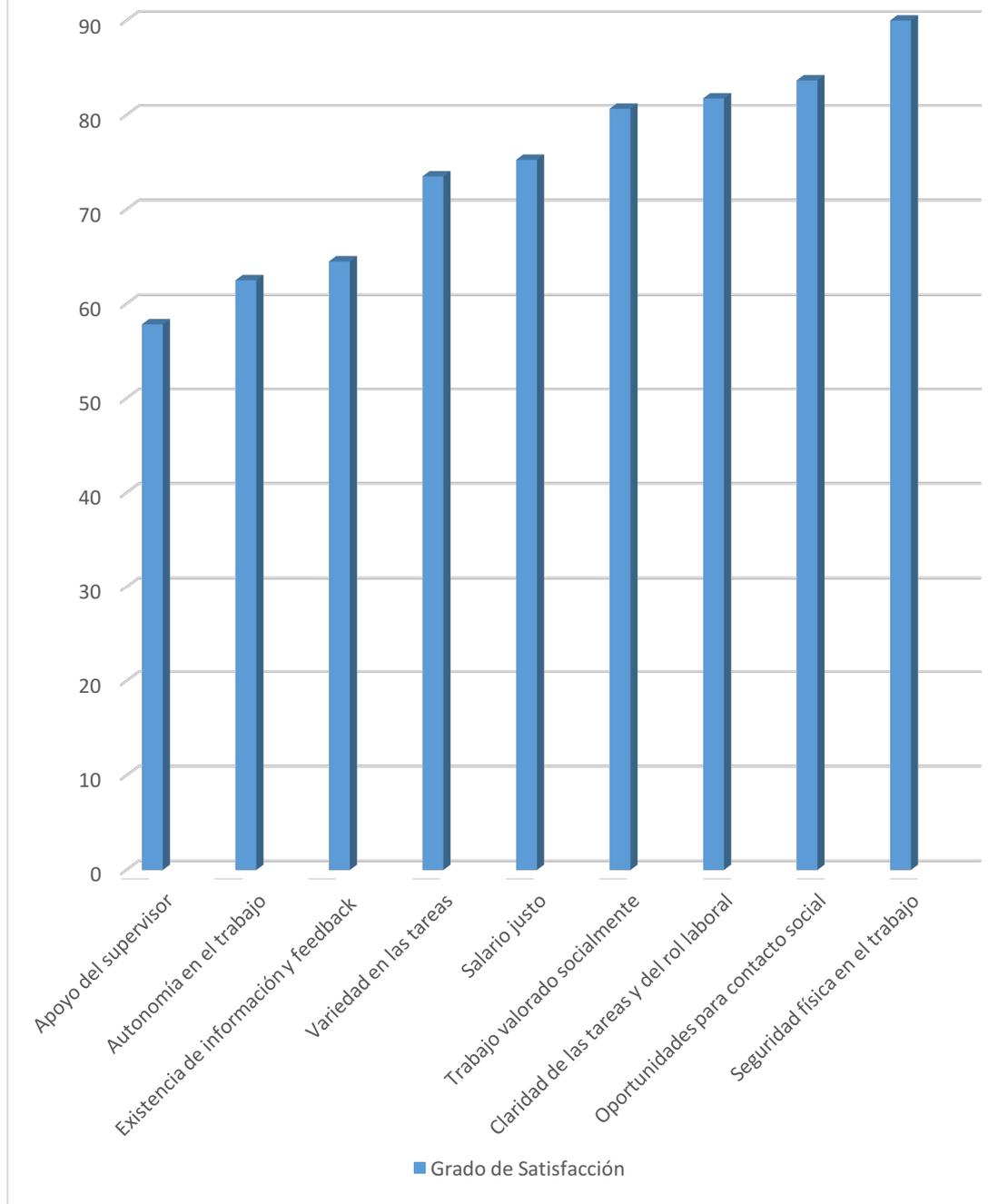
En sintonía con lo expuesto precedentemente el 75% expresa sentirse apoyado por los supervisores-jefes en las tareas que desarrollan, mientras que el 68% de los agentes expresa que los resultados logrados por ellos son valorados por sus superiores.

Sin embargo, el 32% de los agentes encuestados piensan que los jefes ejercen razonablemente la dirección y sólo el 12% expresa que éstos alimentan su creatividad en el trabajo.

Análisis de Contenidos

Se expone en la figura 2, mediante el análisis de contenido, la información categorizada en las 9 variables analizadas, promediando las frecuencias de los resultados obtenidos en cada una de las subcategorías.

Figura 2, Recursos de Tareas y Sociales: Resultados de la encuesta sobre las 9 variables en AFIP, ANSES y PAMI con asiento en la Ciudad de San Juan.



Fuente: Elaboración propia, 2016

CAPÍTULO V: Prácticas Organizacionales desarrolladas por Recursos Humanos

Introducción

Con el fin de identificar las prácticas organizacionales implementadas desde la gestión de Recursos Humanos para mejorar la salud integral del trabajador y lograr conciliar la relación trabajo-vida privada, se adecuó la entrevista proporcionada por el modelo HERO (Salanova, et al., 2012) que evalúa organizaciones saludables y resilientes.

El modelo adoptado consta de 10 dimensiones:

- Recursos Humanos (desarrollo de habilidades, desarrollo de carrera, prevención del mobbing, equidad).
- 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 (ascendente, descendente, horizontal).
- Códigos de Conducta
- Relaciones Interpersonales
- Confianza Organizacional (vertical, horizontal, ciudadanos).

Marco Poblacional y Marco Muestral

Con el objeto de evidenciar la existencia de prácticas organizacionales que permitan el desarrollo de organizaciones saludables y resilientes, se llevaron a cabo 24 entrevistas semiestructuradas, de las cuales 6 fueron realizadas a jefes de las áreas de Recursos Humanos pertenecientes a los entes descentralizados de la Administración Pública Nacional con asiento en la ciudad de San Juan y 18 de ellas se llevaron adelante con agentes claves que prestan funciones en dichas áreas. Las mismas se desarrollaron en el lugar de trabajo de los entrevistados y tuvieron una duración media de 45 minutos. Para evitar sesgos, con el consentimiento de dichos agentes, las entrevistas se grabaron para su posterior transcripción garantizando la confidencialidad de la información.

Resultados Obtenidos

De las respuestas obtenidas en la entrevista adaptada del Modelo HERO (Anexo N° 4), se identificaron las siguientes prácticas organizacionales referidas a Recursos Humanos:

- a) Jornadas de orientación vocacional, destinada a aquellos agentes que deciden emprender el cursado de una carrera universitaria. En las mismas se tratan temas como las aptitudes, las capacidades y la vocación.
- b) División Capacitación, es un área destinada a impartir cursos periódicos con el fin de promover el desarrollo de las capacidades de los agentes en concordancia con las necesidades de los organismos.
- c) Coaching para nuevas jefaturas, son cursos orientados a jefes recientes y que por primera vez en su desarrollo laboral han asumido una función de conducción. El objetivo es apoyar a las jefaturas en el autodesarrollo de sus competencias de gestión en relación con el nuevo rol que desempeñan. Las actividades se dictan en forma grupal mediante el formato de taller.
- d) Nivel salarial, es definido en base a escalas, tramos de evaluación de desempeño, formación académica, antigüedad en los organismos y adicionales por jefatura.
- e) Equipos de Atención de Factores Psicosociales, formado por profesionales de distintas disciplinas que atienden consultas sobre situaciones persistentes de conflicto, tensión, maltrato y acoso en el entorno laboral. Realiza actividades preventivas vinculadas a estos factores. Las consultas son formuladas mediante correo electrónico o postal, garantizando absoluta reserva en el manejo de la información.
- f) Programa de movilidad interna, consiste en facilitar al personal oportunidades para acceder a puestos o áreas en que sus perfiles, competencias e intereses personales puedan aplicarse al desarrollo de tareas específicas, en forma compatible con las necesidades de los organismos. Estas presentaciones se realizan en forma espontánea vía intranet.
- g) Programa de preparación para la jubilación, se trata de un equipo interdisciplinario que intenta acompañar y contener a los agentes próximos a

jubilarse. El mismo intenta ser un espacio de reflexión, elaboración y construcción de nuevos proyectos. Adicionalmente el programa prevé una reducción horaria progresiva por el plazo máximo de un año para los empleados que inicien los trámites jubilatorios. Los primeros dos meses contempla una reducción de la jornada laboral de una hora diaria, los tres meses siguientes de dos horas diarias y a partir del sexto mes de tres horas diarias.

La segunda práctica organizacional llevada a cabo por los organismos vinculada a la Salud y Seguridad en el Trabajo revela la existencia de:

- a) Comisión Permanente de Higiene, Seguridad y Ambiente de Trabajo, cuyo fin es proteger la vida y la integridad psicofísica de los agentes. Persigue además eliminar o aislar los riesgos de los distintos puestos de trabajo y desarrollar una actitud positiva respecto de la prevención de accidentes que puedan derivarse de la actividad laboral.

Esta comisión participa en el control del cumplimiento de las obligaciones que surgen de la Ley de Higiene y Seguridad en Trabajo (Ley N° 19.587) y la Ley de Riesgos de Trabajo (Ley N° 24.557) y todas las normas que rijan en este ámbito.

- b) Programa de Promoción de la Salud, a través del campus de los organismos (intranet) se dictan cursos virtuales destinados a mejorar la salud integral del agente. Durante 2015 se impartieron los siguientes :
 - 1) Curso Virtual para Prevenir Enfermedades: consistió en una actividad orientada al cuidado y control de la salud de los empleados. Se dividió en dos grandes temas, “Prevención de Enfermedades” y “Factores de Riesgo para la Salud”; organizado en tres módulos cuya duración estimada para la actividad fue de 8hs.
 - 2) Curso Virtual de Pausa Activa Laboral: enfocado a aportar nociones básicas referidas a la realización de actividad física (pausas activas) durante la jornada de trabajo y sus beneficios como herramienta efectiva en la lucha contra el sedentarismo y el estrés, planificado en tres módulos cuya duración estimada fue de 8hs.

En relación a la práctica organizacional orientada a la Gestión del Impacto Ambiental, en los organismos tratados, existe una plataforma virtual a la que acceden todos los agentes a través de intranet denominada “Generando Conciencia” cuya finalidad consiste en aportar ideas y plantear temáticas que tengan un fuerte vínculo con lo cotidiano, para reflexionar en algunos casos y en otros para llevar a la práctica distintas acciones; cabe mencionar que en la última edición, “ Reciclar para el futuro”, se puso de relieve la importancia del reciclaje de plásticos.

La información que se relevó respecto de la Inserción de Personas en Riesgo de Exclusión Social como una práctica organizacional (por ejemplo contratación de personas con capacidades especiales) no es una temática abordada en la actualidad.

No se observan políticas orientadas a incentivar el Desarrollo de Actividades Sociales por parte de los agentes. No existen grupos formales que provean ayuda a las comunidades locales vulnerables, sin embargo los resultados obtenidos dan cuenta de la presencia de grupos informales organizados espontáneamente para prestar asistencia a damnificados por inclemencias climáticas, personas de bajos recursos, entre otros. Tampoco se advierte la presencia de formadores que dicten cursos o promuevan programas de capacitación a otras entidades públicas o privadas de la comunidad local.

En cuanto a la Igualdad de Oportunidades entre Hombres y Mujeres, del resultado de la Entrevista adaptada del Modelo HERO (Anexo N° 4), se conoció que el 57% de las jefaturas de base, el 42% de las jefaturas de rango superior y el 25% de las jefaturas de máximo nivel organizacional son desempeñadas por mujeres. No se evidencian diferencias salariales, entre hombres y mujeres que ejercen el mismo trabajo, por razones de género.

Respecto de los Códigos de Conducta, los agentes firman al ingresar a los organismos un Código de Ética Institucional, el cual establece, entre otras cosas, el profesionalismo con que deben desempeñarse, la vocación de servicio, la responsabilidad y la confidencialidad de la información que tengan a su disposición. Siendo pasibles de las sanciones que el mismo Código de ética determine en caso de incumplimiento del mismo.

La información recabada demuestra que la Comunicación e Información Organizacional ascendente sólo se practica a través de reuniones periódicas entre jefes

y subordinados, reconociendo la inexistencia de buzones de sugerencias y/o reclamos u otros medios destinados a tal fin.

En relación a la comunicación descendente, los superiores cuentan con intranet, correos electrónicos informativos, videoconferencias, teleconferencias, reuniones periódicas y carteleras informativas.

Respecto de las comunicaciones horizontales formales, se utilizan notas o circulares que se asientan en un sistema informático destinado a tal fin. Se dispone además de correos electrónicos para la comunicación entre agentes de un mismo nivel jerárquico y se practican en forma periódica reuniones de trabajo.

Los datos obtenidos demuestran que existen prácticas organizacionales tendientes a fortalecer las Relaciones Interpersonales, por ejemplo cada organismo cuenta con su día conmemorativo, en el que la jornada laboral se ve interrumpida a efecto de que los agentes celebren y encuentren un momento de distensión lejos de sus oficinas.

Además desde el área Recursos Humanos se realiza cada fin de año una reunión informal fuera del ámbito laboral a efectos de despedir el año que culmina.

Al cumplir 30 años de servicio, las instituciones organizan un ágape con el fin de agasajar al agente. En este acto se hace entrega de una medalla al empleado.

La última práctica organizacional analizada responde a la Confianza Organizacional. Los datos obtenidos demuestran que los jefes y supervisores reciben entrenamiento permanente con el que se busca profundizar en la complejidad que conlleva la conducción de personas, revisar los estilos y modelos personales de conducción e identificar los obstáculos vinculados a la gestión y motivación de personas. Se persigue contar con empleados que perciban a sus supervisores justos en cuanto a las prácticas y decisiones organizacionales.

En relación a la confianza que demuestran los supervisores hacia sus subordinados se destaca que un alto porcentaje de jefes y/o supervisores llevan adelante un estilo autoritario de gestión tendiendo a tomar las decisiones solos sin consultar al grupo de trabajo. En menor medida existe un grupo de jefes y/o supervisores con un estilo de conducción paternalista caracterizándose por pedir, escuchar las opiniones del grupo y a decidir solos. Por último, excepcionalmente, se encuentran jefes y/o

supervisores con un estilo democrático de conducción, que toman decisiones con el consenso de todo el grupo de trabajo.

En la colaboración entre agentes se destaca un alto nivel de sociabilidad interna, camaradería y compañerismo entre ellos. Se identifica un ambiente amigable y estimulante de trabajo.

CAPÍTULO VI: Empleados Saludables

Introducción

Para analizar a los empleados de los entes descentralizados de la Administración Pública Nacional como trabajadores saludables, se procuró adaptar la encuesta propuesta por Luthans (2002) quien identifica 4 componentes básicos del capital psicológico positivo, los que no agotan todas las posibilidades, que ayudan a identificar empleados saludables. Estos son:

- 1- Autoeficacia: Puede entenderse como la creencia en las propias capacidades para planificar, organizar, coordinar y ejecutar las acciones necesarias para obtener determinados resultados (Bandura, 1997).
- 2- Optimismo: Entendido como un proceso cognitivo en el que subyace la expectativa de obtener resultados positivos (Seligman, 2006).
- 3- Esperanza: Definida como la energía necesaria dirigida a alcanzar un determinado objetivo y la capacidad para planificar las vías que conducirán al mismo (Snyder, López & Pedrotti, 2011).
- 4- Resiliencia: Concepto clave en el modelo HERO. Concebida como la capacidad de recuperarse de situaciones adversas, sobreponerse al fracaso y salir de las mismas con éxito y fortalecidas (Luthar, Cicchetti & Becker, 2000).

Marco Poblacional y Marco Muestral

Para determinar el grado de existencia de los 4 componentes básicos del capital psicológico positivo de los empleados pertenecientes a los organismos bajo análisis, se realiza una encuesta con una población compuesta por 257 empleados de base y 26 jefaturas, activos durante el mes de Marzo de 2016 y que reunieran como condición la modalidad de contratación planta permanente y tuviesen no menos de 12 meses de antigüedad en los organismos.

La muestra representativa de la población proporcionada por "THE SURVEY SYSTEM", determinó que para alcanzar un 95% de confianza en la información recolectada y utilizando un intervalo de confianza o desviación estándar del 5%, el tamaño preciso de la muestra sería de 163 personas.

Resultados Obtenidos

Los 4 componentes básicos del capital psicológico positivo sugeridos por Luthans (2002) para identificar empleados saludables, fueron puestos en consideración de la muestra poblacional (Anexo N° 5), obteniéndose los siguientes resultados:

1- Autoeficacia:

- El 33% y 47% de los empleados encuestados considera tener la capacidad suficiente para planificar adecuadamente sus actividades diarias y cumplir con las metas fijadas por la organización, mientras que un mínimo porcentaje admite estar en desacuerdo y muy en desacuerdo con tal afirmación (11% y 3% respectivamente).
- Además el 25% de los agentes reconoce estar muy de acuerdo en poder organizarse adecuadamente y cumplir con las metas, aunque se les asignen distintas tareas. El porcentaje continúa en ascenso, alcanzando el 47% en aquellos que consideran estar de acuerdo con el enunciado, sólo el 11% admite estar en desacuerdo y el 3% muy en desacuerdo con lo antes mencionado.
- Los resultados obtenidos siguen siendo elevados en relación a la aptitud para resolver por sus propios medios los problemas que se presentan habitualmente en el trabajo. Estando muy de acuerdo un 35% de los funcionarios encuestados, manifestando estar de acuerdo un 48% de los mismos. Solamente un 13% respondió en sentido opuesto.
- En relación a la capacidad para encontrar la forma de conseguir los resultados perseguidos, el 31% y 32% respondió estar muy de acuerdo y de acuerdo con tal aseveración. Mientras que el 19% estuvo en desacuerdo y el 8% se mostró muy en desacuerdo con la misma.
- Los empleados estiman ser capaces de manejar los desafíos laborales importantes de manera correcta, un 75% de los mismos consideró estar en mayor o menor medida de acuerdo con tal aseveración.
- Es menester mencionar que los porcentajes más elevados se obtuvieron sobre la capacidad técnica y profesional que consideran tener los empleados para resolver situaciones imprevistas que se presenten en su trabajo. El 80% estima poseerlas, de los cuales un 34% dijo estar muy de acuerdo y un 46% hallarse de

acuerdo con la afirmación anterior. Sólo un 14% entiende no detentar tales capacidades.

2- Optimismo:

- Los datos recabados revelan que al 24% y 33% de los empleados encuestados les reconforta pensar que su trabajo ayuda al éxito de su área o división. Entretanto, el 22% manifestó estar en desacuerdo y el 13% de acuerdo con el enunciado.
- En cuanto al entusiasmo al enfrentar nuevas funciones y la esperanza de tener éxito con las mismas, el 51% de los agentes declaró encontrarse de acuerdo, en diferente medida, con la enunciación. Por otra parte, el 40% se expresó en sentido opuesto.
- Respecto de centrarse siempre en el lado positivo de las tareas asignadas, el 18% y 26% confesó estar totalmente de acuerdo y de acuerdo con la misma. Sin embargo, un elevado 33% manifestó su desacuerdo, en tanto un 14% dijo hallarse muy en desacuerdo.
- El 22% y el 28% de los agentes encuestados, expresó sentirse muy de acuerdo y de acuerdo en considerar su trabajo como una fuente de desarrollo profesional. El 40% declaró en mayor o menor grado lo contrario.
- Los porcentajes vinculados a la alegría con que los empleados de los entes objeto de análisis asumen sus responsabilidades demuestran que el 21% y 30% se encuentran completamente de acuerdo y de acuerdo con la anterior afirmación. En tanto que el 41% respondió en forma antagónica.

3- Esperanza:

- Los datos recabados, acerca de esta variable, arrojan que el 63% de los agentes encuestados manifestaron estar de acuerdo en que existen en su trabajo metas y propósitos que esperan alcanzar. Mientras que el 18% expresa no estar de acuerdo con la anterior declaración. El 9% denunció estar completamente en desacuerdo con la misma.

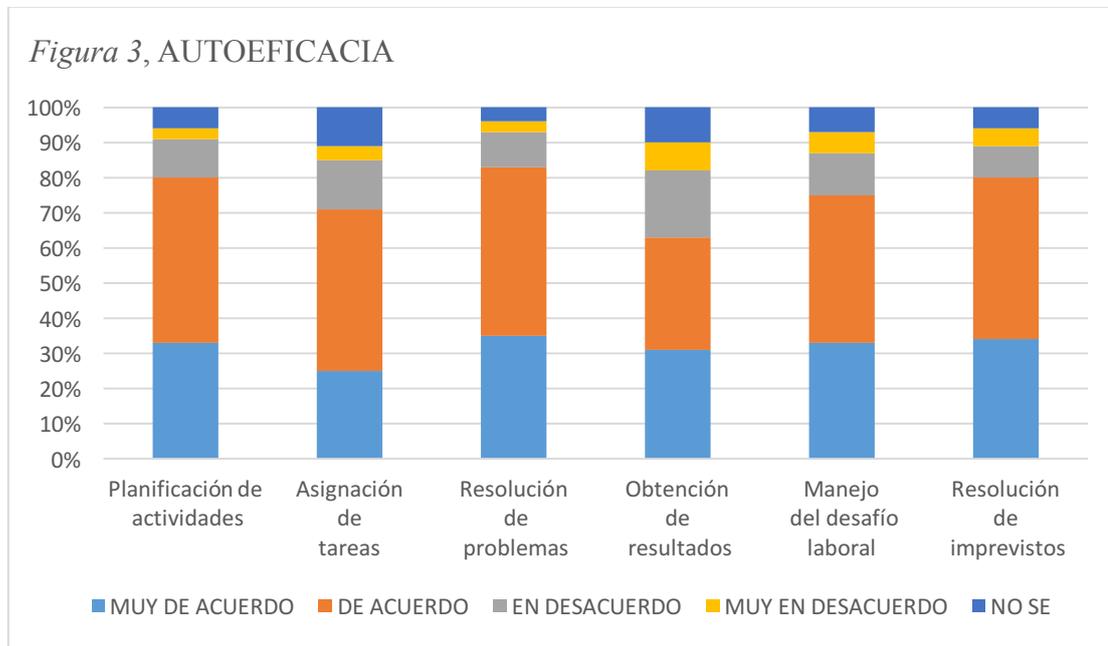
- Resulta necesario destacar los pobres resultados obtenidos en cuanto a la fe que tienen los empleados de que los problemas relacionados con su trabajo se solucionarán a la brevedad. Sólo el 14% estuvo muy de acuerdo con el enunciado, el 20% se manifestó de acuerdo y un llamativo 60% dijo estar en desacuerdo o muy en desacuerdo.
- En relación al porcentaje de agentes que confía en contribuir al éxito organizacional con su trabajo, el 17% estuvo muy de acuerdo, un 24% de acuerdo. El 51% manifestó lo contrario.
- Un 64% de los funcionarios alcanzados por la encuesta confesó tener la suficiente capacidad para planificar adecuadamente los caminos para resolver los problemas laborales. El 27% evidenció estar muy en desacuerdo y en desacuerdo con la aseveración expuesta.

4- Resiliencia:

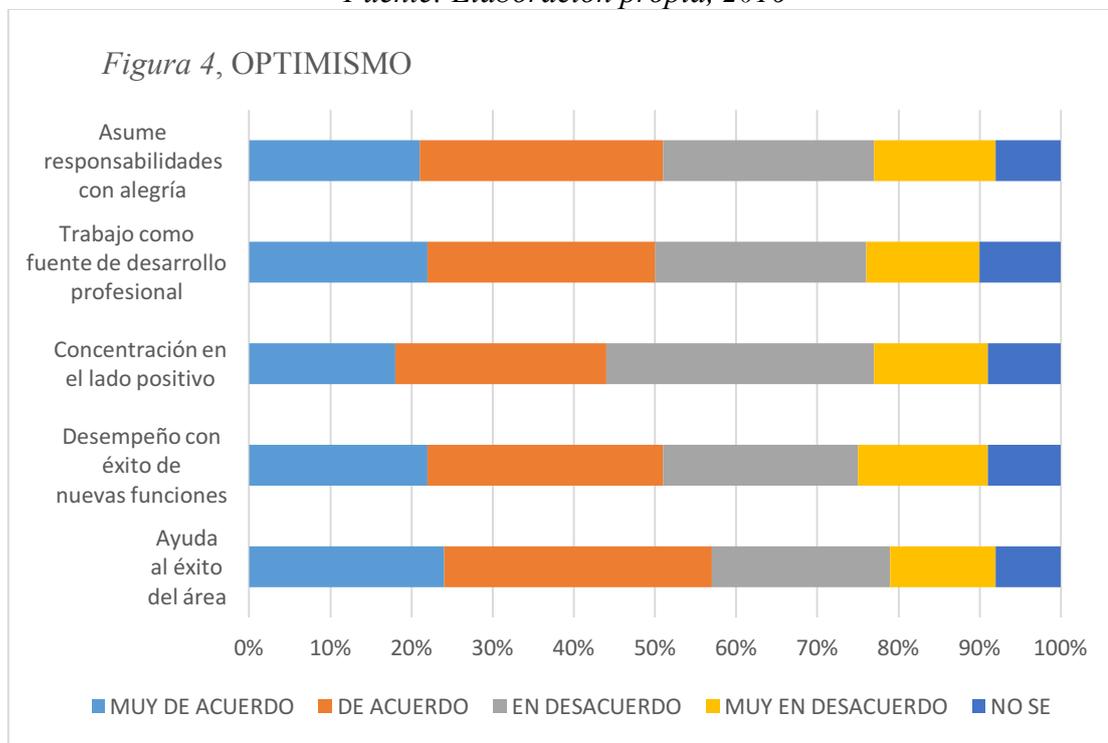
- Arroja el resultado de la encuesta que un 67% de los agentes siente tener la resistencia suficiente para superar exitosamente las dificultades que se puedan presentar en su trabajo. Solamente el 17% y 9% manifestaron estar en desacuerdo y muy en desacuerdo con lo anterior.
- Los datos resultan alarmantes en relación al temor al fracaso que perciben los empleados encuestados ya que el 56% declaró tal sentimiento. Sólo el 37% se expresó de manera antagónica.
- En el mismo sentido que el punto anterior, sólo el 16% de los funcionarios declaró estar muy de acuerdo en considerar al fracaso como un proceso de aprendizaje; un 24% estuvo de acuerdo y el 55% confesó estar en mayor o menor medida en desacuerdo con la aseveración.
- Sin embargo, un 61% dijo tener la fortaleza necesaria para sobreponerse de situaciones adversas y fortalecerse de las mismas. El 31% confesó estar en desacuerdo con el enunciado.

Análisis de Contenidos por Categorías

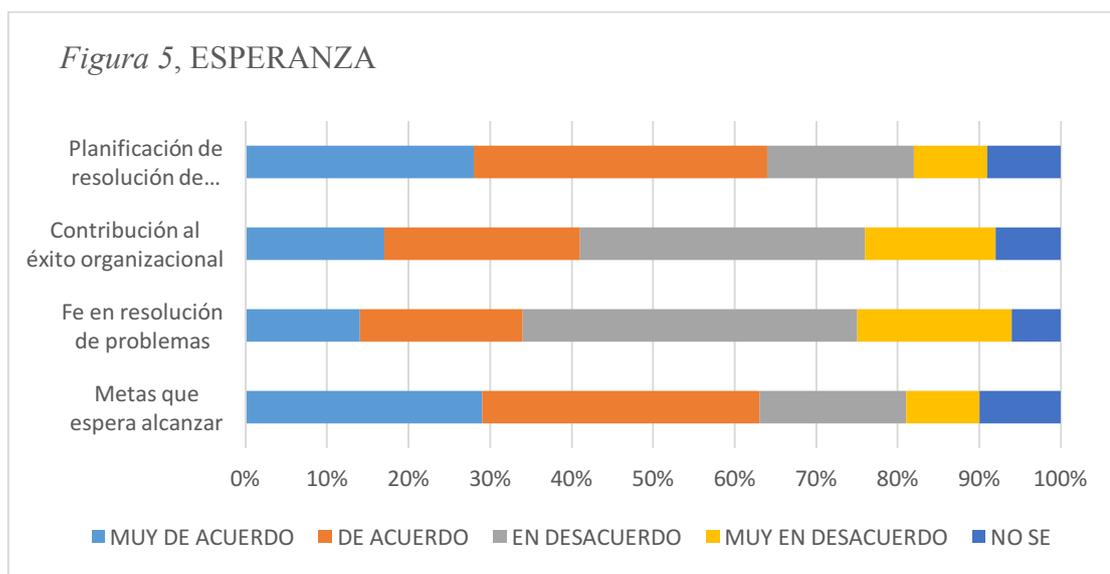
Se presenta en las siguientes figuras, mediante el análisis de contenido, la información categorizada en las 4 variables analizadas, promediando las frecuencias de los resultados obtenidos en cada una de las subcategorías.



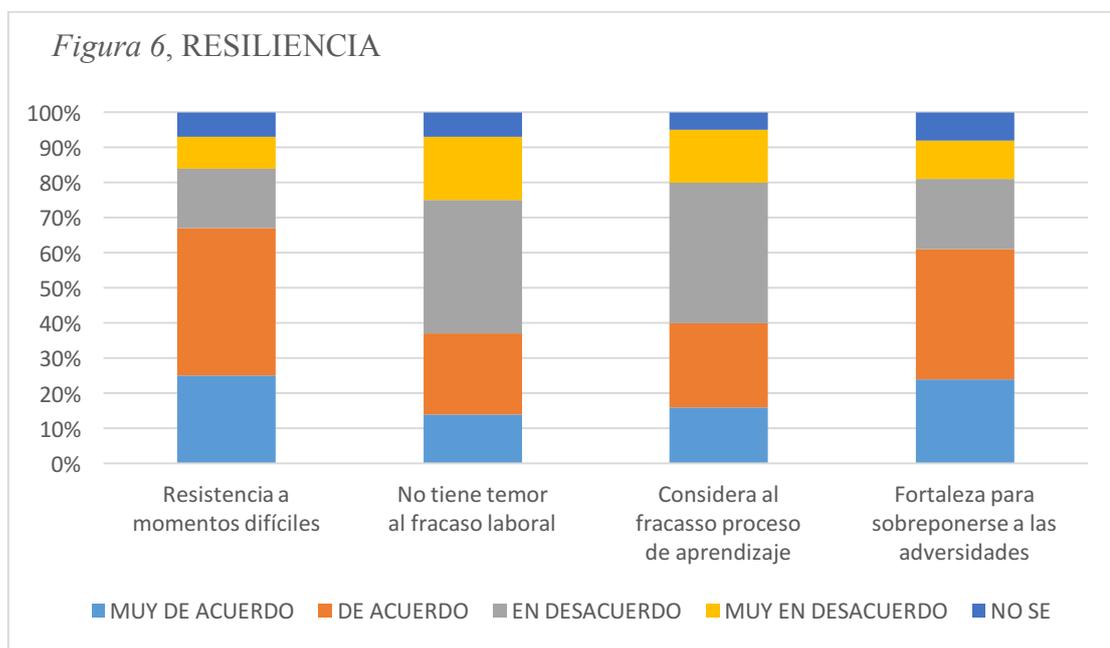
Fuente: Elaboración propia, 2016



Fuente: Elaboración propia, 2016.



Fuente: Elaboración propia, 2016



Fuente: Elaboración propia, 2016

CAPÍTULO VII: Resultados Saludables

Introducción

Las variables identificadas por Acosta, Cruz-Ortiz, Salanova y Llorens (2015), y puestas en consideración de los agentes de la AFIP, ANSES y PAMI y que permiten medir los resultados organizacionales obtenidos por los mismos como resultados saludables son:

- Desempeño excelente
- Compromiso Organizacional
- Reputación Organizacional
- Responsabilidad Social Empresaria

Marco Poblacional y Marco Muestral

La población utilizada para diagnosticar la presencia de resultados saludables en los organismos, objeto de la investigación, es de 283 empleados de base incluidas las jefaturas, activos durante el mes de Marzo de 2016 y que reunieran como condición la modalidad de contratación planta permanente y tuviesen no menos de 12 meses de antigüedad en los organismos.

Para determinar una muestra representativa de la población objeto de estudio, se utilizó la herramienta para calcular tamaños de muestras proporcionada por "THE SURVEY SYSTEM", la que determinó que para alcanzar un 95% de confianza en la información recolectada y utilizando un intervalo de confianza o desviación estándar del 5%, el tamaño preciso de la muestra sería de 163 trabajadores.

Resultados Obtenidos

Las 4 variables propuestas por Acosta, Cruz-Ortiz, Salanova y Llorens (2015) evaluadas mediante encuestas a los agentes de los entes bajo análisis (Anexo N° 6), evidenciaron los resultados que se mencionan a continuación:

- 1- Desempeño Excelente:
 - Los datos recabados demuestran que sólo el 8% de los empleados encuestados están completamente de acuerdo en que el organismo en el que se desempeñan, logra sus objetivos y cumple sus funciones de manera sobresaliente. El 45%

confesó estar de acuerdo y el 41% hallarse en mayor o menor medida en desacuerdo con la afirmación anterior.

- En relación al esfuerzo que realizan los entes en perfeccionar la calidad y lograr la excelencia de las actividades que desarrollan, se concluyó que el 7% está completamente de acuerdo con tal aseveración, el 40% esta de acuerdo, el 35% en desacuerdo y por último el 12% manifestó total desacuerdo.
- Existe paridad en las respuestas obtenidas al consultar a los agentes si consideran que la calidad de los servicios que prestan las instituciones en análisis son acordes a las necesidades de la ciudadanía en general. El 46% declaró estar en mayor o menor grado de acuerdo con el enunciado, mientras que el 45% expuso lo contrario.
- Resulta interesante observar que en cuanto a la celeridad y eficacia en las operaciones diarias para ofrecer soluciones a los problemas de los ciudadanos, el 55% de los encuestados dijo estar en desacuerdo o completamente en desacuerdo con la anterior aseveración. El 35% adujo estar de acuerdo y el 5% exteriorizó su total acuerdo al respecto.
- Al ser consultados si los entes analizados se mantienen a la vanguardia en el uso intensivo de las nuevas tecnologías, simplificando su utilización por parte de los terceros interesados, se obtuvieron los peores resultados en la variable estudiada. El 60% confesó su desacuerdo total o parcial al respecto, sólo el 3% manifestó estar completamente de acuerdo y el 29% dijo estar de acuerdo.
- En sintonía con el punto anterior, el 56% de los empleados sostuvo su desacuerdo en que las instituciones investigadas procuran la construcción de espacios de atención y comunicación con la comunidad, facilitando la realización de trámites. Sólo el 36% piensa diferente.
- Los datos obtenidos mejoran sensiblemente cuando los funcionarios de las entidades analizadas fueron consultados respecto de si la dotación de empleados posee una calificación técnica y profesional por encima de la media del sector público. El 13% y 42% manifestaron estar muy de acuerdo y de acuerdo con la anterior afirmación, respectivamente. El 38% expresó, en diferente medida, su desacuerdo.

2- Compromiso organizacional:

- En relación a esta variable, los datos revelan que el 55% de los agentes encuestados manifestaron estar de acuerdo o muy de acuerdo en que los empleados se encuentran altamente comprometidos con los objetivos perseguidos; en tanto el 30% y el 10% expresaron estar en desacuerdo y muy en desacuerdo con lo anterior.
- En concordancia con el ítem anterior, el 14% y 38% de los funcionarios consideraron estar muy de acuerdo y de acuerdo en que todos los empleados tienen siempre una actitud proactiva y de cooperación permanente, el 39% tiene una posición antagónica al respecto.
- Resultan llamativos los datos obtenidos en relación a la percepción que tienen los agentes de que los empleados dejen de lado sus beneficios personales procurando el beneficio del conjunto. Un elevado 53% expresó su mayor o menor desacuerdo con tal aseveración, mientras que el 30% dijo estar de acuerdo y sólo un 9% manifestó estar muy de acuerdo.
- Respecto de si los jefes y/o agentes se encuentran emocionalmente ligados a los entes bajo estudio, se obtuvieron sin duda los mejores resultados en la variable estudiada. El 56% mencionó estar de acuerdo o muy de acuerdo, en tanto que un 29% y 7% expresó estar en desacuerdo o muy en desacuerdo.
- Para finalizar con el análisis, es importante mencionar la paridad de los datos obtenidos ante el enunciado que expresa que todos los empleados entregan lo mejor de sí mismos para cumplir con los objetivos trazados. El 46% manifestó estar en menor o mayor medida de acuerdo con la aseveración anterior, en tanto el 44% se expresó en forma disidente.

3- Reputación Organizacional:

- La información obtenida demuestra que el 41% de los empleados encuestados piensa que la ciudadanía tiene en general una excelente opinión de las instituciones objeto de estudio. Existiendo un elevado 52% que se manifestó en mayor o menor grado en desacuerdo con el enunciado.

- Los porcentajes son preocupantes respecto de si el público en general considera a los organismos transparentes en su funcionamiento. Sólo el 4% y 25% opinan estar muy de acuerdo y de acuerdo con la afirmación, en tanto el 67% exterioriza lo contrario.
- Los resultados no evidencian mejoras ante el enunciado que versa sobre si la gestión de los mismos se basa en principios de equidad e imparcialidad con todos los ciudadanos. Se encontró el 39% y 13% de los empleados encuestados en desacuerdo o muy en desacuerdo con tal aserción, el 41% expresó estar de acuerdo con la misma.
- En el mismo sentido que los puntos previamente estudiados, el 52% de los agentes demostró su desacuerdo respecto de que los organismos están fuertemente comprometidos con el conjunto de la sociedad, en tanto el 42% se manifestó en sentido opuesto.

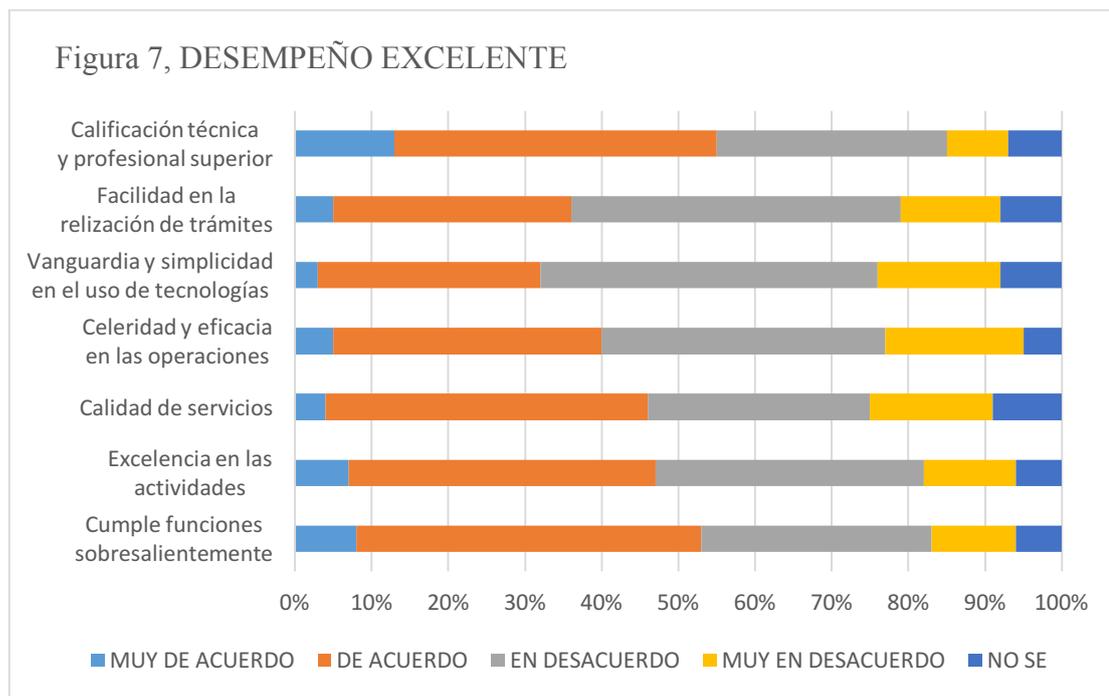
4- Responsabilidad Social Empresaria:

- Al analizar esta variable, las cifras obtenidas arrojaron que el 14% y 41% de los funcionarios sometidos a la encuesta expusieron estar muy de acuerdo y de acuerdo en que los entes estudiados poseen programas comprometidos con la protección del medio ambiente, el 30% y 9% dijeron hallarse en desacuerdo y en total desacuerdo con el enunciado anterior.
- Respecto al desarrollo de programas que se ocupen de personas en riesgo de exclusión social, el 39% declaró encontrarse de acuerdo en diferente medida; mientras que el 53% expresó lo contrario.
- Se destaca que el 14% y 43% de los agentes dijo estar muy de acuerdo y de acuerdo en que las instituciones promueven el equilibrio entre la vida privada y el trabajo, un 26% manifestó encontrarse en desacuerdo y sólo el 8% en total desacuerdo.
- Los porcentajes resultaron inquietantes cuando los empleados fueron consultados en relación a si las instituciones fomentan el comportamiento ético de todos sus trabajadores. Un elevado 55% expresó su desacuerdo con tal

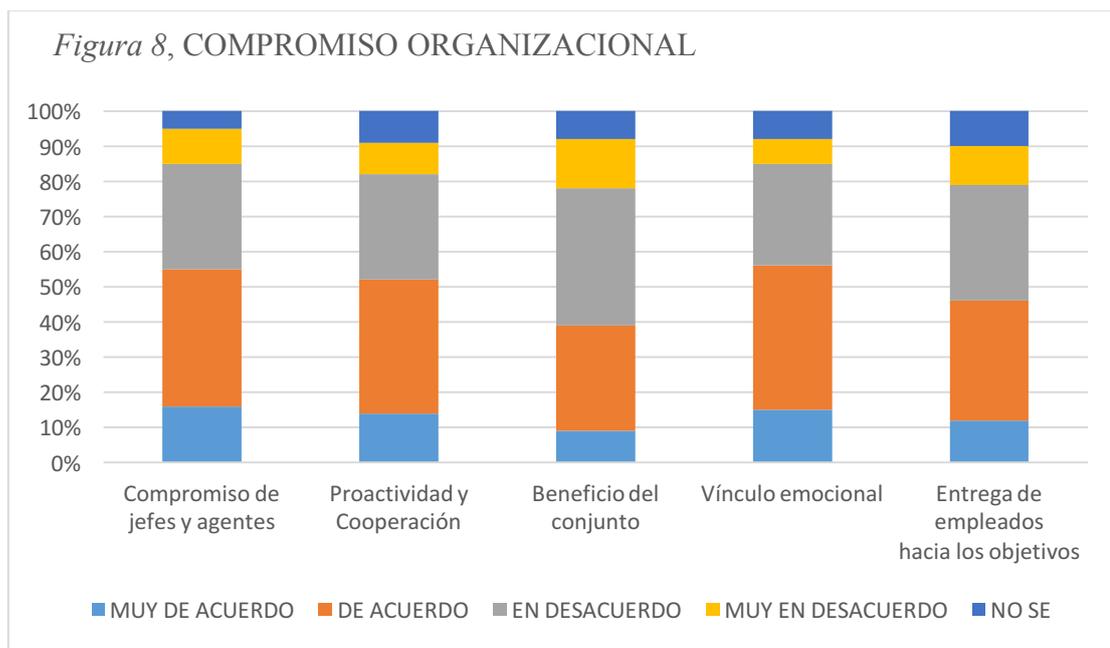
afirmación, en tanto un 8% y 32% dijeron hallarse muy de acuerdo y de acuerdo con ella.

Análisis de Contenidos por Categorías

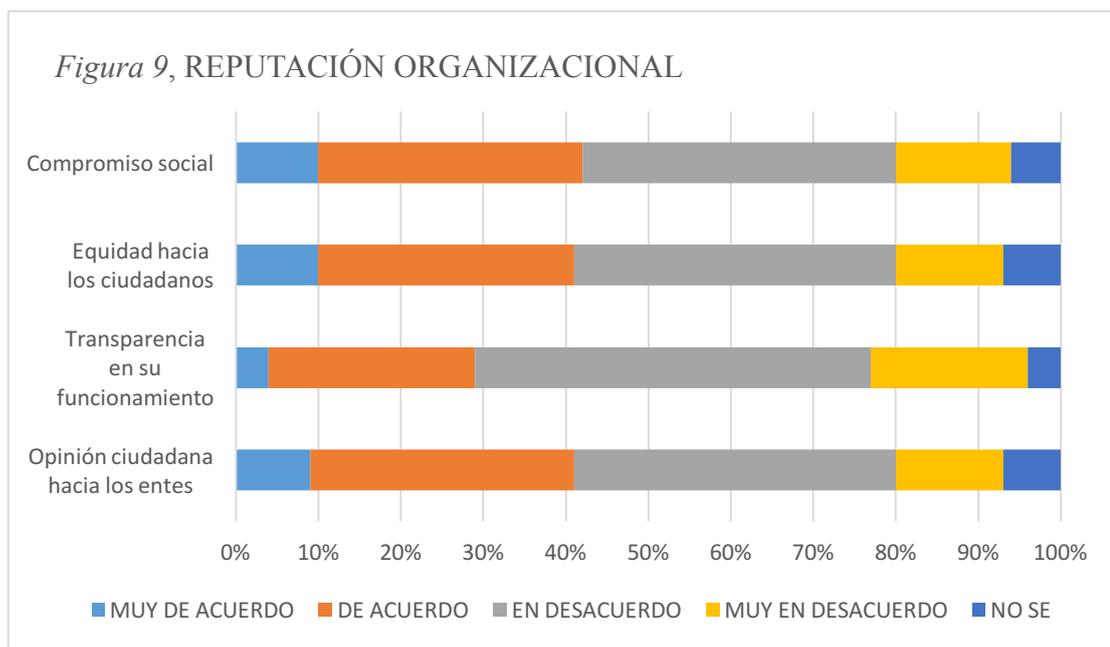
Se presenta en las siguientes figuras, mediante el análisis de contenido, la información categorizada en las 4 variables analizadas, promediando las frecuencias de los resultados obtenidos en cada una de las subcategorías.



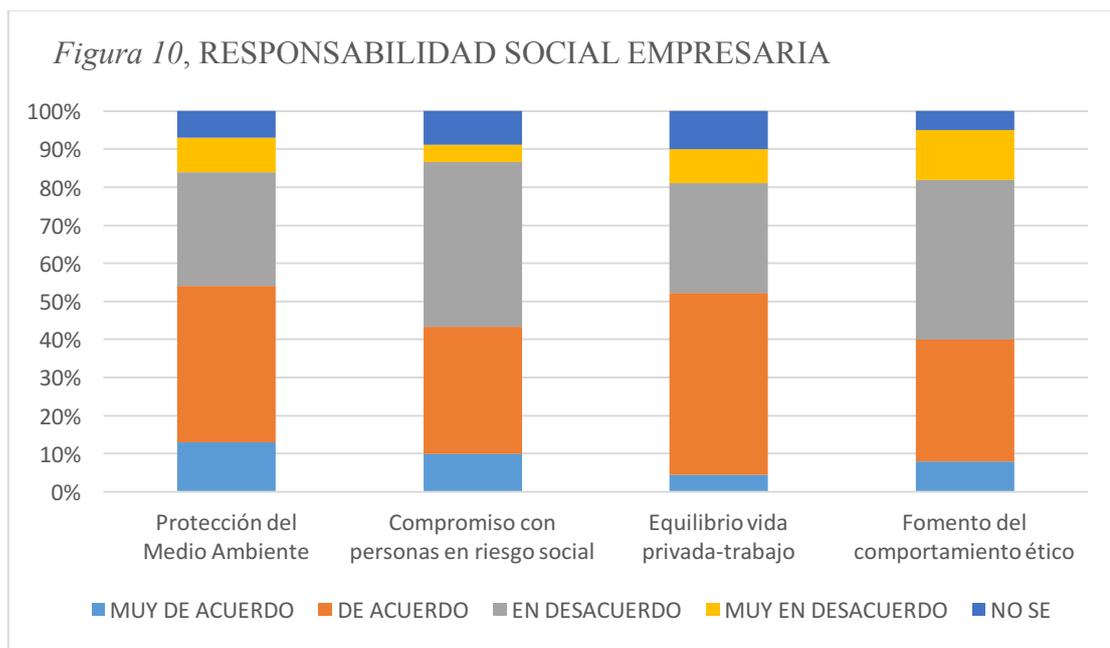
Fuente: Elaboración propia, 2016



Fuente: Elaboración propia, 2016



Fuente: Elaboración propia, 2016



Fuente: Elaboración propia, 2016

CAPÍTULO VIII: Conclusiones Finales

Introducción

Este Trabajo Final de Graduación se llevó adelante con el objetivo de analizar a los entes descentralizados de la Administración Pública Nacional (AFIP, ANSES y PAMI), con asiento en la ciudad de San Juan, como organizaciones saludables.

El enfoque que se pretendió dar a este trabajo sugiere un cambio de paradigma en relación a los modelos organizacionales utilizados hasta no hace mucho tiempo, aquellos modelos basados en una visión clásica de prevención y cura de los riesgos psicosociales a los que se hallan expuestos cotidianamente los trabajadores de todas las instituciones, cualquiera sean éstas. El cambio invita a pensar en modelos organizacionales apoyados en las fortalezas y vitalidad de los individuos que los componen, para de esta manera, conseguir organismos eficaces y eficientes.

Como quedó evidenciado en la revisión de la literatura, se han producido notables avances en cuanto a organizaciones saludables se refiere.

La aparición del modelo holístico HERO, matriz en la que se sustenta este trabajo, se basa en la combinación de tres elementos claves que interaccionan entre sí y en los que se cimientan las bases de las organizaciones saludables. Los elementos a los que se hace referencia, son los recursos y prácticas saludables (combina recursos de tareas y sociales con prácticas organizacionales desarrolladas por el Área de Recursos Humanos), los que permiten conseguir empleados saludables y a su vez obtener resultados organizacionales saludables.

Los variables mencionadas en el párrafo que precede y las distintas características que las componen, fueron puestas en consideración de los empleados que forman parte de los entes objeto de análisis. Se procuró además realizar un exhaustivo estudio de manuales, circulares, publicaciones en intranet y boletines de prensa proporcionados por las Áreas de Recursos Humanos perteneciente a los mismos.

Análisis de Resultados

El análisis de los resultados obtenidos permite inferir que:

1. En relación a los recursos de tareas y sociales, es decir aquellos vinculados al trabajo y su ambiente circundante, las 9 variables puestas en consideración, a saber:

- Claridad de las tareas y del rol laboral
- Autonomía en el trabajo
- Oportunidades que ofrece el trabajo para el contacto social
- Variedad en las tareas
- Existencia de información y feedback sobre el trabajo
- Salario justo
- Seguridad física en el trabajo
- Trabajo valorado socialmente
- Apoyo del supervisor

Evidencian en general, aún cuando existen núcleos de cuestionamiento, características propias de organizaciones saludables, como son elevados índices de claridad en las tareas asignadas y el conocimiento del rol laboral que cada trabajador desempeña; un alto grado de autonomía en el trabajo; importantes nivel de sociabilidad interna, camaradería y compañerismo entre el personal; la sensación de que la remuneración y los beneficios sociales percibidos son adecuados a las responsabilidades y capacidades que exige el puesto que desempeñan los agentes; la consideración y el respeto que reconocen los trabajadores por partes de los jefes/supervisores en el trato cotidiano.

Mención aparte merecen las variables Seguridad Física y Valoración Social en el lugar de Trabajo. En relación a la Seguridad Física percibida por los agentes en su lugar de trabajo, la luminosidad y el espacio disponible, la temperatura del ambiente y la conservación edilicia, alcanzan una imagen positiva del 90%. Además, el 80% del personal reconoce que su trabajo es valorado socialmente y más del 90% expone su orgullo por el lugar en dónde trabaja.

Sin embargo, se identifican ciertas características susceptibles de mejora.

Existe la sensación de que las funciones desarrolladas se encuentran por debajo de las capacidades de los agentes y la inequidad en la distribución de tareas es manifiesta.

Si bien se reconoce una comunicación entre pares de buena calidad y altamente efectiva, se aprecia una deficiente comunicación por parte de jefes/supervisores en relación a los objetivos incluidos en el plan de gestión, al mismo tiempo, los agentes entienden que la devolución que reciben respecto de su desempeño no sólo no es permanente sino tampoco es clara. En contraste, los empleados admiten que los instrumentos con los que cuentan los jefes/supervisores para comunicar e informar son adecuados.

Asimismo, el 82% de los funcionarios encuestados considera excesiva la brecha salarial entre trabajadores de base y jefes/supervisores. En sintonía con lo expuesto anteriormente, los agentes manifiestan la ausencia de un sistema claro de premios y sanciones que se vincule con su desempeño laboral.

2. Respecto de las prácticas organizacionales desarrolladas por Recursos Humanos, pretendiendo mejorar la salud integral del trabajador y lograr conciliar la relación trabajo-vida privada, las dimensiones sometidas a la opinión de los agentes, a saber:

- Recursos Humanos (desarrollo de habilidades, desarrollo de carrera, prevención del mobbing, equidad).
- 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 (ascendente, descendente, horizontal).
- Códigos de Conducta
- Relaciones Interpersonales
- Confianza Organizacional (vertical, horizontal, ciudadanos).

Reflejan la existencia de prácticas vinculadas a organizaciones saludables, entre las que se destacan:

Jornadas de orientación vocacional, destinada a agentes que deciden emprender una carrera universitaria; coaching para nuevas jefaturas orientado a empleados

que han asumido por primera vez una función de conducción; la existencia de un equipo de atención de factores psicosociales, formado por profesionales de distintas disciplinas que atienden consultas sobre situaciones persistentes de conflicto, tensión, maltrato y acoso en el entorno laboral; programas de movilidad interna, cuyo fin es conceder oportunidades al personal de acceder a funciones o tareas diferentes, compatibilizando las competencias e intereses del personal con las necesidades del organismo; programas de preparación para la jubilación, los que pretenden acompañar y contener a los empleados próximo a jubilarse.

Existe además, en los organismos objeto de estudio, una comisión permanente de higiene, seguridad y ambiente de trabajo, cuyo fin es proteger la vida y la integridad psicofísica de los agentes. Esta comisión actúa como organismo contralor de las obligaciones que surgen de la Ley de Higiene y Seguridad en el Trabajo (Ley N° 19.587) y la Ley de Riesgos de Trabajo (Ley N° 24.557) y todas las normas que rijan en su ámbito.

En consonancia con lo precedente, con el propósito de mejorar la salud integral de los empleados, se cuenta con un Programa de Promoción de la Salud. En este marco se dictan a través del campus virtual de los organismos (intranet) cursos a tal fin.

En cuanto a la gestión del impacto ambiental, en los organismos tratados, todos los agentes cuentan con la posibilidad de participar en la plataforma virtual denominada “Generando Conciencia” con el objetivo de aportar ideas y plantear temáticas que ayuden a reflexionar sobre la importancia del cuidado del medio ambiente.

El análisis de la información, pone de manifiesto la existencia de prácticas organizacionales saludables que pretenden fortalecer las relaciones interpersonales entre los empleados como por ejemplo, festejos de días conmemorativos, ágapes y reuniones informales, celebración de fin de año, entre otros.

Sin embargo, si bien coexisten dentro de los entes analizados tres estilos de liderazgo (autoritario, paternalista y democrático), los agentes reconocen como

prevaleciente el estilo de gestión autoritario, el cual tensiona la estructura organizacional. En el mismo sentido, aunque los jefes/supervisores son evaluados mayoritariamente de manera favorable, se observa bajo reconocimiento en aspectos demandados por el personal como el estímulo a la creatividad y la innovación en la dinámica cotidiana de trabajo.

Del mismo modo, se detectó la inexistencia de prácticas organizacionales tendientes a incorporar personas en riesgo de exclusión social. La misma no es una problemática abordada en la actualidad. Además, la información relevada, permite advertir la ausencia de grupos formales destinados a proteger las comunidades locales vulnerables. No se cuenta con políticas orientadas a tal fin. En algunos segmentos, se identifican sentimientos de descontento en relación a la comunicación interna ascendente. Los medios formales con los que cuentan los empleados para comunicarse ascendentemente son escasos y poco efectivos, coexisten con mecanismos informales que operan como canales compensatorios en no pocas circunstancias.

3. Los 4 componentes básicos del capital psicológico positivo, mediante los que se pretendió evaluar a los empleados de los entes descentralizados de la Administración Pública Nacional (AFIP, ANSES y PAMI) con asiento en la Ciudad de San Juan como trabajadores saludables, reflejaron en general índices altamente positivos según se detalla:

La autoeficacia, aparece como la variable mejor evaluada por los agentes encuestados. El análisis de la información proporcionada demuestra que la mayor parte de ellos estima tener la capacidad técnica y profesional suficiente para planificar sus actividades cotidianas, organizarse adecuadamente y alcanzar las metas fijadas por la superioridad. En sintonía con lo antes expuesto los empleados consideran que con su esfuerzo pueden resolver por sus propios medios los problemas que se presenten en su trabajo, aunque el desafío laboral sea importante.

En relación al optimismo exteriorizado por los funcionarios, resulta importante destacar que a un alto porcentaje de agentes le reconforta pensar que su trabajo contribuye al éxito organizacional y reconocen en el mismo una importante

fuelle de desarrollo profesional, aunque se observan niveles dispares de percepción sobre la efectiva contribución de los empleados en la consecución de las metas. A su vez, se identifican, frecuentemente sentimientos de alegría y entusiasmo ante la asignación de nuevas funciones, ignorando contratiempos laborales de poca importancia.

Respecto de la esperanza como variable para medir empleados saludables, el estudio de la información da cuenta de que la mayor proporción de agentes sujetos a la encuesta, entienden poseer aptitudes y talentos adecuados para planificar los caminos que conducirán a resolver los problemas que se presenten en su trabajo, sin embargo se perciben escasas expectativas de que los obstáculos relacionados con la dinámica laboral diaria se solucionan a la brevedad. A su vez, se reconocen elevados índices de compromiso con el logro de las metas y propósitos, los que se esperan alcanzar con éxito.

El análisis de la resiliencia, en los empleados de los entes objeto de estudio, revela importantes niveles de resistencia para superar con éxito momentos difíciles que se puedan presentar en el trabajo. En el mismo sentido, el personal manifiesta tener la entereza suficiente para sobreponerse de situaciones adversas y nutrirse de ellas. Por otra parte, se identifica en los empleados inquietantes niveles de temor al fracaso al desarrollar las tareas, al mismo tiempo, no se lo considera un proceso de aprendizaje.

4. El último elemento clave que compone el modelo HERO, se refiere a los resultados organizacionales saludables, los que se analizaron mediante 4 variables:
 - Desempeño excelente
 - Compromiso organizacional
 - Reputación organizacional
 - Responsabilidad social empresaria

La evaluación de los resultados obtenidos en la encuesta proporcionada a los empleados de las instituciones consideradas, dan cuenta de que:

En relación a la primer variable examinada, los entes son considerados mayoritariamente como organismos con empleados altamente calificados,

comprometidos y con buena capacidad de adaptación. Al mismo tiempo se percibe a las instituciones como eficientes en el logro de sus objetivos.

Los niveles de percepción de la calidad y excelencia respecto de las actividades desarrolladas por los entes y los servicios que presta son dispares.

Sin embargo, se observa un bajo reconocimiento en aspectos demandados por los clientes externos, como soluciones rápidas y eficaces en las operaciones cotidianas, la construcción de nuevos espacios de atención y comunicación con la comunidad y la implementación de nuevas tecnologías, intensivas en su utilización y fáciles de operar.

Las visiones e imágenes sobre el compromiso organizacional, refleja organismos con empleados fuertemente comprometidos con la consecución de los objetivos perseguidos, emocionalmente ligados a los mismos y demostrando tener siempre una actitud proactiva.

En sentido contrario, el análisis de la información permite comprender que la mayoría de los agentes son incapaces de dejar de lado sus beneficios personales procurando el beneficio del conjunto, lo que subyace en organismos altamente individualistas y competitivos, dificultando la tarea en equipo.

Especial análisis merece la reputación organizacional que consideran los agentes encuestados poseen los entes estudiados.

La información obtenida resulta preocupante, atento a que la mayoría de los empleados consideran que los ciudadanos no tienen en general una opinión favorable de los mismos en cuanto a su funcionamiento. La gestión de los entes no se basa en principios de equidad e imparcialidad con todos los ciudadanos y no los consideran organismos transparentes en su accionar. Al mismo tiempo, los empleados encuestados entienden que las instituciones no se encuentran comprometidas con la sociedad en su conjunto.

El análisis de la responsabilidad social empresarial, revela que la mayor proporción de funcionarios expuestos al cuestionario manifiestan que, si bien los entes sujetos al estudio tienen programas comprometidos con la protección del medio ambiente y promueven el equilibrio entre vida privada y trabajo de

todos sus empleados, no cuentan con programas formales que se ocupen de personas en riesgo de exclusión social.

Por último, es de destacar, que un importante 55% de empleados manifiesta que los entes descentralizados de la Administración Pública Nacional, con asiento en la Ciudad de San Juan, no promueven el comportamiento ético entre sus trabajadores.

Limitaciones y Estudios Futuros

Como se menciona en párrafos anteriores, el presente estudio se encuadra en el campo de la investigación exploratoria, por lo que representa un primer acercamiento al conocimiento de los entes descentralizados de la Administración Pública Nacional como organizaciones saludables.

Otra limitación está representada por la utilización de una muestra para inferir la importancia que los agentes confieren a las distintas dimensiones en que se categorizaron los recursos de tareas y sociales implementados por los organismos objeto de estudio, las prácticas organizacionales desarrolladas por recursos humanos, el estudio de empleados saludables y los resultados organizacionales saludables obtenidos por los mismos.

Además, el presente trabajo no permite realizar inferencias causales con otras organizaciones públicas o privadas. Si bien representan un buen marco de referencia, se debe considerar que cada organización o conjunto de ellas tendrán sus propias características y su propia realidad.

Conclusiones Generales

Considerando al objetivo específico “Definir a la organización saludable”, si bien es cierto que de los manuales, circulares y otra documentación analizada no surge con claridad una definición de los entes descentralizados de la Administración Pública Nacional, con asiento en la Ciudad de San Juan, como organización saludable, se han identificado en general indicadores altamente positivos en cuanto a los recursos de tareas y sociales (asociados implícitamente al trabajo y su ambiente circundante) además de una gran cantidad y calidad de prácticas organizacionales desarrolladas

desde el Área de Recursos Humanos tendientes a mejorar la salud integral de los trabajadores. Queda evidenciado en la información recabada de las encuestas y entrevistas practicadas a los agentes de dichos organismos.

Afirmando lo expuesto en el párrafo anterior, Grawitch et al. (2006), explica que sólo pueden obtenerse organizaciones saludables si se las concibe como un sistema y se asegura que todas las partes que componen ese sistema están libres de enfermedades y sin duda la AFIP, la ANSES y el PAMI, con asiento en la ciudad de San Juan, entes objeto de estudio de este trabajo final de graduación, aún cuando existen núcleos de cuestionamientos y aspectos por mejorar, transitan el camino correcto.

Bibliografía

Acosta, H., Cruz-Ortiz, V., Salanova, M. y Llorens, S. (2015). Healthy Organization: Analysing its meaning based on the HERO model. *International Journal of Social Psychology*. 1-12.

Acosta, H., Salanova, M., Llorens, S. (2012). *How organizational practices predict team work engagement*. The role of organizational trust [Special issue]. *Ciencia y Trabajo*, 7-15. Recuperado de <http://issuu.com/cienciaytrabajo/docs/workengagement>

Acosta, H., Salanova, M., Llorens, S. (2013). *¿Qué prácticas organizacionales saludables son más frecuentes en las empresas? Un análisis cualitativo*. FÒRUM DE RECERCA N° 16. Universitat Jaume I de Castelló, Facultat de Ciències Humanes i Socials. 811-825.

Acosta, H., Torrente P., Llorens S., Salanova M. (2013). *Prácticas Organizacionales Saludables: Un análisis exploratorio de su impacto relativo sobre el engagement con el trabajo [Versión electrónica]*. *Revista Peruana de Psicología y Trabajo Social*, 2 (1), 107-120.

Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. New York: Freeman.

Chiavenato, I. (2011). *“Administración de Recursos Humanos”* (9ª ed.). México: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES.

Cubillos, C. (2014). *“Modelo de Gestión de la innovación en redes organizacionales, GIRO”*. Ed. EAN.

Da Silva, M. (2006). *Nuevas perspectivas de la Calidad de Vida Laboral y sus relaciones con la eficacia organizacional*. Tesis doctoral no publicada. Facultad de Psicología, Universidad de Barcelona.

Dessler, G. (2009). “*Administración de recursos humanos*” (11ª ed.). México: PEARSON EDUCACIÓN.

Dessler, G. y Varela Juárez, R. (2011). “*Administración de recursos humanos. Enfoque latinoamericano*” (5ª ed.). México: PEARSON EDUCACIÓN.

Dolan, S.L., Cabrera, R.V., Jackson, S.E. y Schuler, R.S. (2007). “*La gestión de los recursos humanos*” (3ª ed.). España: Mc GRAW-HILL/INTERAMERICANA DE ESPAÑA.

ERCOVA European Project (2004). Recuperado de: http://ec.europa.eu/employment_social/equal/index_en.cfm

Grawitch, M., Gottschalk, M. Y Munz, D. (2006). The Path to a Healthy Workplace. A critical Review Linking Healthy Workplace Practices, Employee Well-heing, and Organization Improvements. Consulting Psychology Journal: Practice and Research, 58 (3), 129 a 147.

Great Places to Work (2015). Recuperado de: <http://www.greatplacestowork.com>

Hernández, R., Fernández, C. Y Baptista, P. (2006). *Metodología de la investigación* (4ª ed.). México: MacGraw-Hill/Interamericana Editores.

Jáimez Román, María J. (2013). *Organizaciones saludables: el papel del empoderamiento organizacional*. Tesis. Universidad de Granada, Departamento de Psicología Social. 191 p. Recuperado de: <http://hdl.handle.net/10481/23761>

Jáimez Román, M.J. y Bretones, F.D. (2011). Towards a healthy organisation model. *Is-Guc, The journal of Industrial Relations & Human Resource*, 13(3), 7-26.

Kirsten, W. y Karch R. (2012). *Global perspectives in workplace health promotion*. United State of America: Jones & Bartlett Learning.

Ley 7/2007, España (2007) .Boletín Oficial N° 89. *Estatuto Básico del Empleado Público*.16270-16270.

Llorens, S., Schaufeli, W., Bakker, A. y Salanova, M. (2007). *Does a positive gain spiral of resources, efficacy beliefs and engagement exist?* Computers in Human Behavior, 23, 825-841.

Luthans, F. (2002). The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 23(6), 695-706.

Luthans, F., Avolio, B. J., Walumbwa, F. O. Y Li, W. (2005). *The psychological capital of Chinese workers: Exploring the relationship with performance*. Management and Organization Review, 1(2), 249-271.

Luthans, F., Youssef, C. M. y Avolio, B. J. (2007). *Psychological capital: Developing the human competitive edge*. Oxford, Uk: Oxford University Press.

Luthar, S., Cicchetti, D. & Becker, B. (2000). The construct of resilience: a critical evaluation and guide lines for future work. *Child Development*, 71 (3), 543-572.

Mañas, M., Salvador, C., Boada, J. , González, E. y Agulló, E. (2007). La satisfacción y el bienestar psicológico como antecedentes del compromiso organizacional. [*Versión electrónica*]. *Psicotema*, 19, 395-400.

Mondy, R. W. (2010). *Administración de Recursos Humanos* (11ª ed.). México: PEARSON EDUCACIÓN.

Organización Mundial de la Salud (2015). *Enfermedades no transmisibles*. Recuperado de: <http://www.who.int/mediacentre/factsheets/fs355/es/>

Organización Mundial de la Salud (2016). *Acerca de la OMS*. Recuperado de: http://www.who.int/governance/eb/who_constitution_sp.pdf

Organización Internacional del Trabajo (2006). *C187 Convenio sobre el marco promocional para la seguridad y salud en el trabajo*. Recuperado de: http://www.ilo.org/dyn/normlex/es/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100_INSTRUMENT_ID:312332

Organización Internacional del Trabajo (2008). Promover empleos seguros. *Trabajo, La Revista de la OIT, Publicación 3* (63),4-4.

Paladino, M. (2004). La responsabilidad de la empresa en la sociedad: Construyendo la sociedad desde la tarea directiva. Argentina: Ariel.

Pardinas, F. (2005). *Metodología y Técnicas de Investigación en Ciencias Sociales*. (38ª ed.). México: Siglo XXI editores.

Peters, B. (1982). *American Public Policy*. New York: Franklin Wats Pubs.

Roth, A. (2003). *Políticas Públicas: Formulación, Implementación y Evaluación*. Bogotá: Ediciones Aurora.

Salanova, M. (2007). *Organizaciones saludables: Una aproximación desde la Psicología Positiva*. Ed. Alianza.

Salanova, M., Llorens, S., Cifre, E. y Martínez, I. (2012). We need a HERO! Towards a Healthy & Resilient Organization (HERO) Model validation. *Group & Organization Management*, 37 (6), 785-822.

Salanova, M., Martínez, I. y Llorens, S. (2012) *Success breeds succes , especially when self-efficacy is related to an internal atribution of causality*. *Estudios de Psicología*, 33, 151-165.

Seligman, M. (1999). The president's address [Versión electrónica]. *American Psychologist*, 54, 559–562.

Seligman, M. (2006). *Learned Optimism*. New York: VINTAGE BOOKS.

Snyder, C., López, J. & Pedrotti, J. (2011). *Positive psychology: the scientific and practical explorations of human strengths*. Thousand: Sage Publications.

Superintendencia de Riesgos del Trabajo (2015). Trabajadores saludables en el sector público. *Prensa*. Recuperado de: <http://www.srt.gob.ar/index.php/srt-noticias/septiembre-2015/1236-trabajadores-saludables-en-el-sector-publico>

THE SURVEY SYSTEM (S.F.). Recuperado de: www.surveystsoftware.net/sscale.htm#terminologye

Vieytes, R. (2004). *“Metodología de la investigación en organizaciones, mercado y sociedad”*. Ed. De las Ciencias.

Villafañe, J. (1999). *La gestión empresarial de la imagen corporativa*. Madrid: Ediciones Pirámide.

Warr, P. (1987). *Work, unemployment and mental health*. Oxford: Clarendon Press.

Warr, P. (2003). *Well-being and the world place*. En D. Kahneman, E. Diener y N. Schwarz (Eds). *Well-being. The foundations of hedonic psychology* (pp. 392-412). New York: Russel Sage Foundation.

Werther W., Davis K., Guzman M. (2014). *Administración de Recursos Humanos* (7ª ed.). México: Mc GRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES.

Wilson, M., DeJoy, D., Vandenberg, R., Richardson, H. y McGrath, A.(2004). Work characteristics and employee health and well-being: Test of a model of healthy work organization. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, 565-588.

Wright, P. y McMahan, C.(1992). Theoretical perspectives for strategic human resource management [Versión electrónica]. *Journal of Management*, 18, 295-320.

Anexos

Anexo N°1: Convenio N° 187 OIT

C187 - Convenio sobre el marco promocional para la seguridad y salud en el trabajo, 2006 (núm. 187)

*Convenio sobre el marco promocional para la seguridad y salud en el trabajo
(Entrada en vigor: 20 febrero 2009) Adopción: Ginebra, 95ª reunión CIT (15 junio 2006) - Estatus: Instrumento actualizado (Convenios Técnicos).*

Preámbulo

La Conferencia General de la Organización Internacional del Trabajo:

Convocada en Ginebra por el Consejo de Administración de la Oficina Internacional del Trabajo, y congregada en dicha ciudad, en su nonagésima quinta reunión, el 31 de mayo de 2006;

Reconociendo la magnitud a escala mundial de las lesiones, enfermedades y muertes ocasionadas por el trabajo, y la necesidad de proseguir la acción para reducirla;

Recordando que la protección de los trabajadores contra las enfermedades, sean o no profesionales, y contra los accidentes del trabajo es uno de los objetivos fundamentales de la Organización Internacional del Trabajo establecidos en su Constitución;

Reconociendo el impacto negativo de las lesiones, enfermedades y muertes ocasionadas por el trabajo sobre la productividad y sobre el desarrollo económico y social;

Tomando nota de que en el apartado g) del párrafo III de la Declaración de Filadelfia se dispone que la Organización Internacional del Trabajo tiene la obligación solemne de fomentar, entre las naciones del mundo, programas que permitan proteger adecuadamente la vida y la salud de los trabajadores en todas las ocupaciones;

Teniendo en cuenta la Declaración de la OIT relativa a los principios y derechos fundamentales en el trabajo y su seguimiento, 1998;

Tomando nota de lo dispuesto en el Convenio sobre seguridad y salud de los trabajadores, 1981 (núm. 155), la Recomendación sobre seguridad y salud de los trabajadores, 1981 (núm. 164), y otros instrumentos de la Organización Internacional del Trabajo pertinentes para el marco promocional para la seguridad y salud en el trabajo;

Recordando que la promoción de la seguridad y salud en el trabajo forma parte del programa de trabajo decente para todos, de la Organización Internacional del Trabajo;

Recordando las conclusiones relativas a las actividades normativas de la OIT en el ámbito de la seguridad y salud en el trabajo una estrategia global adoptadas por la Conferencia Internacional del Trabajo en su 91.^a reunión (2003), en particular respecto a la conveniencia de velar por que se dé prioridad a la seguridad y salud en el trabajo en los programas nacionales;

Haciendo hincapié en la importancia de promover de forma continua una cultura nacional de prevención en materia de seguridad y salud;

Después de haber decidido adoptar determinadas propuestas relativas a la seguridad y la salud en el trabajo, cuestión que constituye el cuarto punto del orden del día de la reunión, y

Después de haber decidido que dichas propuestas revistan la forma de un convenio internacional,

adopta, con fecha quince de junio de dos mil seis, el siguiente Convenio, que podrá ser citado como el Convenio sobre el marco promocional para la seguridad y salud en el trabajo, 2006.

I. DEFINICIONES

Artículo 1

A los efectos del presente Convenio:

- (a) la expresión ***política nacional*** se refiere a la política nacional sobre seguridad y salud en el trabajo y el medio ambiente de trabajo, elaborada de conformidad

con los principios enunciados en el artículo 4 del Convenio sobre seguridad y salud de los trabajadores, 1981 (núm. 155);

- (b) la expresión **sistema nacional de seguridad y salud en el trabajo** o **sistema nacional** se refiere a la infraestructura que conforma el marco principal para la aplicación de la política y los programas nacionales de seguridad y salud en el trabajo;
- (c) la expresión **programa nacional de seguridad y salud en el trabajo** o **programa nacional** se refiere a cualquier programa nacional que incluya objetivos que deban alcanzarse en un plazo determinado, así como las prioridades y medios de acción destinados a mejorar la seguridad y salud en el trabajo, y los medios para evaluar los progresos realizados, y
- (d) la expresión **cultura nacional de prevención en materia de seguridad y salud** se refiere a una cultura en la que el derecho a un medio ambiente de trabajo seguro y saludable se respeta en todos los niveles, en la que el gobierno, los empleadores y los trabajadores participan activamente en iniciativas destinadas a asegurar un medio ambiente de trabajo seguro y saludable mediante un sistema de derechos, responsabilidades y deberes bien definidos, y en la que se concede la máxima prioridad al principio de prevención.

II. OBJETIVO

Artículo 2

- 1. Todo Miembro que ratifique el presente Convenio deberá promover la mejora continua de la seguridad y salud en el trabajo con el fin de prevenir las lesiones, enfermedades y muertes ocasionadas por el trabajo mediante el desarrollo de una política, un sistema y un programa nacionales, en consulta con las organizaciones más representativas de empleadores y de trabajadores.
- 2. Todo Miembro deberá adoptar medidas activas con miras a conseguir de forma progresiva un medio ambiente de trabajo seguro y saludable mediante un sistema nacional y programas nacionales de seguridad y salud en el trabajo, teniendo en cuenta los principios recogidos en los instrumentos de la Organización Internacional

del Trabajo (OIT) pertinentes para el marco promocional para la seguridad y salud en el trabajo.

- 3. Todo Miembro, en consulta con las organizaciones más representativas de empleadores y de trabajadores, deberá examinar periódicamente las medidas que podrían adoptarse para ratificar los convenios pertinentes de la OIT en materia de seguridad y salud en el trabajo.

III. POLÍTICA NACIONAL

Artículo 3

- 1. Todo Miembro deberá promover un ambiente de trabajo seguro y saludable mediante la elaboración de una política nacional.
- 2. Todo Miembro deberá promover e impulsar, en todos los niveles pertinentes, el derecho de los trabajadores a un medio ambiente de trabajo seguro y saludable.
- 3. Al elaborar su política nacional, todo Miembro deberá promover, de acuerdo con las condiciones y práctica nacionales y en consulta con las organizaciones más representativas de empleadores y trabajadores, principios básicos tales como: evaluar los riesgos o peligros del trabajo; combatir en su origen los riesgos o peligros del trabajo; y desarrollar una cultura nacional de prevención en materia de seguridad y salud que incluya información, consultas y formación.

IV. SISTEMA NACIONAL

Artículo 4

- 1. Todo Miembro deberá establecer, mantener y desarrollar de forma progresiva, y reexaminar periódicamente, un sistema nacional de seguridad y salud en el trabajo, en consulta con las organizaciones más representativas de empleadores y de trabajadores.
- 2. El sistema nacional de seguridad y salud en el trabajo deberá incluir, entre otras cosas:
 - (a) la legislación, los convenios colectivos en su caso, y cualquier otro instrumento pertinente en materia de seguridad y salud en el trabajo;

- (b) una autoridad u organismo, o autoridades u organismos responsables de la seguridad y salud en el trabajo, designados de conformidad con la legislación y la práctica nacionales;
 - (c) mecanismos para garantizar la observancia de la legislación nacional, incluidos los sistemas de inspección, y
 - (d) disposiciones para promover en el ámbito de la empresa la cooperación entre la dirección, los trabajadores y sus representantes, como elemento esencial de las medidas de prevención relacionadas con el lugar de trabajo.
3. El sistema nacional de seguridad y salud en el trabajo deberá incluir, cuando proceda:
- (a) un órgano u órganos consultivos tripartitos de ámbito nacional para tratar las cuestiones relativas a la seguridad y salud en el trabajo;
 - (b) servicios de información y asesoramiento en materia de seguridad y salud en el trabajo;
 - (c) formación en materia de seguridad y salud en el trabajo;
 - (d) servicios de salud en el trabajo, de conformidad con la legislación y la práctica nacionales;
 - (e) la investigación en materia de seguridad y salud en el trabajo;
 - (f) un mecanismo para la recopilación y el análisis de los datos relativos a las lesiones y enfermedades profesionales, teniendo en cuenta los instrumentos de la OIT pertinentes;
 - (g) disposiciones con miras a la colaboración con los regímenes pertinentes de seguro o de seguridad social que cubran las lesiones y enfermedades profesionales, y
 - (h) mecanismos de apoyo para la mejora progresiva de las condiciones de seguridad y salud en el trabajo en las microempresas, en las pequeñas y medianas empresas, y en la economía informal.

V. PROGRAMA NACIONAL

Artículo 5

- 1. Todo Miembro deberá elaborar, aplicar, controlar y reexaminar periódicamente un programa nacional de seguridad y salud en el trabajo en consulta con las organizaciones más representativas de empleadores y de trabajadores.
- 2. El programa nacional deberá:
 - (a) promover el desarrollo de una cultura nacional de prevención en materia de seguridad y salud;
 - (b) contribuir a la protección de los trabajadores mediante la eliminación de los peligros y riesgos del trabajo o su reducción al mínimo, en la medida en que sea razonable y factible, de conformidad con la legislación y la práctica nacionales, con miras a prevenir las lesiones, enfermedades y muertes ocasionadas por el trabajo y a promover la seguridad y salud en el lugar de trabajo;
 - (c) elaborarse y reexaminarse sobre la base de un análisis de la situación nacional en materia de seguridad y salud en el trabajo, que incluya un análisis del sistema nacional de seguridad y salud en el trabajo;
 - (d) incluir objetivos, metas e indicadores de progreso, y
 - (e) ser apoyado, cuando sea posible, por otros programas y planes nacionales de carácter complementario que ayuden a alcanzar progresivamente el objetivo de un medio ambiente de trabajo seguro y saludable.
- 3. El programa nacional deberá ser ampliamente difundido y, en la medida de lo posible, ser respaldado y puesto en marcha por las más altas autoridades nacionales.

VI. DISPOSICIONES FINALES

Artículo 6

El presente Convenio no constituye una revisión de ninguno de los convenios o recomendaciones internacionales del trabajo.

Artículo 7

Las ratificaciones formales del presente Convenio serán comunicadas para su registro al Director General de la Oficina Internacional del Trabajo.

Artículo 8

- 1. El presente Convenio obligará únicamente a aquellos Miembros de la Organización Internacional del Trabajo cuyas ratificaciones haya registrado el Director General de la Oficina Internacional del Trabajo.
- 2. Entrará en vigor doce meses después de la fecha en que las ratificaciones de dos Miembros hayan sido registradas por el Director General.
- 3. Desde dicho momento, el presente Convenio entrará en vigor, para cada Miembro, doce meses después de la fecha de registro de su ratificación.

Artículo 9

- 1. Todo Miembro que haya ratificado el presente Convenio puede denunciarlo a la expiración de un período de diez años, a partir de la fecha en que se haya puesto inicialmente en vigor, mediante un acta comunicada para su registro al Director General de la Oficina Internacional del Trabajo. La denuncia no surtirá efecto hasta un año después de la fecha en que se haya registrado.
- 2. Todo Miembro que haya ratificado el presente Convenio y que, en el plazo de un año posterior a la expiración del período de diez años mencionado en el párrafo precedente, no invoque el derecho de denuncia previsto en este artículo quedará obligado durante un nuevo período de diez años, y en lo sucesivo podrá denunciar este Convenio durante el primer año de cada nuevo período de diez años, en las condiciones previstas en este artículo.

Artículo 10

- 1. El Director General de la Oficina Internacional del Trabajo notificará a todos los Miembros de la Organización Internacional del Trabajo el registro de todas las ratificaciones y denuncias que le comuniquen los Miembros de la Organización.
- 2. Al notificar a los Miembros de la Organización el registro de la segunda ratificación que le haya sido comunicada, el Director General llamará la atención de

los Miembros de la Organización sobre la fecha en que entrará en vigor el presente Convenio.

Artículo 11

El Director General de la Oficina Internacional del Trabajo comunicará al Secretario General de las Naciones Unidas, para su registro de conformidad con el artículo 102 de la Carta de las Naciones Unidas, una información completa sobre todas las ratificaciones y denuncias que haya registrado.

Artículo 12

Cada vez que lo estime necesario, el Consejo de Administración de la Oficina Internacional del Trabajo presentará a la Conferencia una memoria sobre la aplicación del Convenio, y considerará la conveniencia de inscribir en el orden del día de la Conferencia la cuestión de su revisión.

Artículo 13

- 1. En caso de que la Conferencia adopte un nuevo convenio que implique una revisión del presente, y a menos que el nuevo convenio contenga disposiciones en contrario:
 - (a) la ratificación, por un Miembro, del nuevo convenio revisor implicará, ipso jure, la denuncia inmediata del presente Convenio, no obstante las disposiciones contenidas en el artículo 9, siempre que el nuevo convenio revisor haya entrado en vigor;
 - (b) a partir de la fecha en que entre en vigor el nuevo convenio revisor, el presente Convenio cesará de estar abierto a la ratificación por los Miembros.
- 2. El presente Convenio continuará en vigor en todo caso, en su forma y contenido actuales, para los Miembros que lo hayan ratificado y no ratifiquen el convenio revisor.

Anexo N°2 : Superintendencia de Riesgos de Trabajo N°1934/2015

MINISTERIO DE TRABAJO, EMPLEO Y SEGURIDAD SOCIAL

SUPERINTENDENCIA DE RIESGOS DEL TRABAJO

Resolución 1934/2015

Bs. As., 28/07/2015

VISTO el Expediente N° 56.777/15 del Registro de esta SUPERINTENDENCIA DE RIESGOS DEL TRABAJO (S.R.T.), las Leyes Nros. 19.587, 24.557, 25.212, 25.877, el Decreto N° 491 de fecha 29 de mayo de 1997, la Resolución S.R.T. N° 3.117 de fecha 21 de noviembre de 2014, y

CONSIDERANDO:

Que la salud representa un derecho humano fundamental e indispensable para el desarrollo social y económico, que en nuestro país tiene rango de derecho constitucional, por lo que corresponde que se emprendan iniciativas orientadas a la búsqueda de alcanzar el más elevado nivel de salud.

Que las enfermedades que afectan a la población económicamente activa son, entre otras, las Enfermedades No Transmisibles (ENT) que en el mundo representan la principal causa de mortalidad.

Que entre los desafíos del siglo XXI, la comunidad internacional discute los efectos de las Enfermedades No Transmisibles (ENT), como ser: Cardiopatías, Diabetes, Obesidad, Tabaquismo, Hipertensión Arterial, Cáncer, entre otras; que progresivamente representan cerca del SESENTA POR CIENTO (60%) de las causas de muerte y se proyecta que para el año 2020 representen el SETENTA Y CINCO POR CIENTO (75%) de la mortalidad mundial.

Que según las previsiones de la ORGANIZACION MUNDIAL DE LA SALUD (OMS), de no mediar acciones, la cifra anual de muertes a nivel mundial por estas causas, aumentará a CINCUENTA Y CINCO (55) millones en el año 2030.

Que según el estudio publicado por la OMS 2014; “ENT-Perfiles de países”, en Argentina se calcula que las ENT son la causa del OCHENTA Y UN POR CIENTO (81%) del total de las muertes, siendo las Enfermedades Cardiovasculares las más frecuentes con un TREINTA Y CINCO POR CIENTO (35%), seguida por diferentes tipos de cánceres en un VEINTIUN POR CIENTO (21%), Enfermedades respiratorias crónicas con el SIETE POR CIENTO (7%) y Diabetes con el TRES POR CIENTO (3%), entre otras.

Que los conocimientos científicos demuestran que la carga de enfermedades no transmisibles se puede reducir considerablemente si se aplican de forma eficaz y equilibrada intervenciones preventivas.

Que la Estrategia de Promoción de la Salud en los lugares de trabajo de América Latina y el Caribe, la ORGANIZACION PANAMERICANA DE LA SALUD (OPS) considera al lugar de trabajo como un entorno prioritario para la promoción de la salud en el siglo XXI.

Que la 60° Asamblea Mundial de la Salud de la ORGANIZACION MUNDIAL DE LA SALUD (OMS) ha destacado que la salud de los trabajadores es un requisito fundamental para la productividad y el desarrollo económico, y ha pedido que se intensifique la colaboración con la ORGANIZACION INTERNACIONAL DEL TRABAJO (O.I.T.) y las organizaciones sindicales pertinentes promoviendo trabajos conjuntos de alcance regional y nacional sobre la salud de los trabajadores.

Que la Conferencia General de la ORGANIZACION INTERNACIONAL DEL TRABAJO (O.I.T.) ha adoptado el Convenio OIT N° 187 sobre el Marco Promocional para la Seguridad y Salud en el Trabajo del año 2006, relativo a la salud

en el trabajo y concede la máxima prioridad al principio de prevención.

Que la ORGANIZACION MUNDIAL DE LA SALUD ha llamado a asegurar la colaboración y acción concentrada entre todos los programas nacionales de salud de los trabajadores, por ejemplo los relativos a la prevención de enfermedades y traumatismos ocupacionales, enfermedades transmisibles y crónicas, promoción sanitaria, salud mental, salud ambiental y el desarrollo de los sistemas de salud.

Que el artículo 35 de la Ley N° 24.557, creó la SUPERINTENDENCIA DE RIESGOS DEL TRABAJO (S.R.T.) como entidad autárquica en jurisdicción del entonces MINISTERIO DE TRABAJO Y SEGURIDAD SOCIAL, hoy MINISTERIO DE TRABAJO, EMPLEO Y SEGURIDAD SOCIAL (M.T.E. Y S.S.).

Que a los fines de cumplir con las funciones que le impone la Ley de Riesgos del Trabajo como Organismo de regulación y supervisión del Sistema de Riesgos del Trabajo, a través del artículo 2° de la Resolución S.R.T. N° 3.117 de fecha 21 de noviembre de 2014 se aprobaron los objetivos, responsabilidades primarias y acciones estructurales y funcionales de la S.R.T., disponiendo en su Anexo II, como “Misión: Garantizar el efectivo cumplimiento del derecho a la salud y seguridad de la población cuando trabaja, promoviendo la Cultura de la Prevención...”.

Que promover la salud en los lugares de trabajo implica un conjunto de acciones convergentes del Estado, las Aseguradoras de Riesgos del Trabajo (A.R.T.), los empleadores, los representantes de los trabajadores, las obras sociales, los servicios de medicina privados y los efectores públicos de Atención Primaria de la Salud (APS).

Que a tal fin resulta necesario aunar esfuerzos entre los Organismos del Estado, las organizaciones sindicales, las organizaciones empresariales y los demás actores sociales relevantes para concretar aquellos objetivos comunes consistentes en la promoción de las acciones de prevención que se aluden en el considerando precedente.

Que para promover y mantener el más alto nivel de salud de los trabajadores en el lugar de trabajo, así como en otros ámbitos de su vida, es necesaria la implementación de un Programa tendiente a fortalecer y favorecer la salud y el bienestar de los trabajadores.

Que a tal fin se hace necesario el funcionamiento integrado de los Servicios de Medicina del Trabajo y de Higiene y Seguridad en el Trabajo del empleador y en el caso de no contar con uno, estimular su creación.

Que la conformación de este Programa incluye el desarrollo de un conjunto de actividades destinadas al reconocimiento del estado de situación en materia de prevención de enfermedades, de promoción de la salud y la elaboración de instrumentos para dichos fines.

Que la implementación de este Programa permitirá alcanzar un elevado nivel de salud en los trabajadores, logrará prevenir enfermedades inculpables y descender las tasas de morbilidad por ENT, que tienen incidencia directa o generan riesgos cuya consecuencia hace aumentar el registro de siniestros laborales por estar los trabajadores padeciendo afecciones que impiden desenvolverse plenamente en sus labores cotidianos.

Que por otro lado, cabe señalar que tanto el artículo 33, apartado 4° de la Ley de Riesgos del Trabajo como su reglamentario, artículo 11 del Decreto N° 491 de fecha 29 de mayo de 1997, prevén los destinos de los excedentes del Fondo de Garantía de la Ley sobre Riesgos del Trabajo.

Que las acciones a que den lugar las acciones previstas en el Programa que pretende crear, podrán ser financiadas con los excedentes del Fondo de Garantía de la Ley N° 24.557, en tanto se correspondan con las finalidades asignadas a tales excedentes.

Que por último, y en el marco de las Leyes Nros. 25.212 y 25.877, se invitará a las Administradoras de Trabajo Local (A.T.L.) a adherir al programa que se pretende crear con la presente resolución.

Que la Gerencia de Asuntos Legales ha tomado la intervención que le compete.

Que la presente se dicta en virtud de lo dispuesto en los artículos 33, 36 y 38 de la Ley N° 24.557.

Por ello,

EL SUPERINTENDENTE DE RIESGOS DEL TRABAJO

RESUELVE:

ARTÍCULO 1° — Créase el “PROGRAMA NACIONAL DE TRABAJADORES SALUDABLES”, en adelante denominado el “PROGRAMA”, que administrará y ejecutará esta SUPERINTENDENCIA DE RIESGOS DEL TRABAJO (S.R.T.).

ARTÍCULO 2° — Podrán participar del “PROGRAMA” los Empleadores, Cámaras de Empleadores, Sindicatos (Uniones, Federaciones o Confederaciones) y aquellas entidades interesadas que lo soliciten.

ARTÍCULO 3° — Fíjense como Objetivos del “PROGRAMA” que se aprueba en el artículo 1, los siguientes:

- Fomentar y brindar asistencia técnica en planes para la prevención de enfermedades que representen la mayor prevalencia en la morbimortalidad de la población económicamente activa de la REPUBLICA ARGENTINA, en particular las Enfermedades No Transmisibles (ENT).

- Fomentar y brindar asistencia técnica en planes de promoción de la salud y concientización en hábitos saludables.

ARTÍCULO 4° — Establézcanse las siguientes acciones, mediante las cuales se permitirá alcanzar los objetivos enunciados en el artículo precedente:

- Fortalecer el funcionamiento integral y coordinado de los Servicios de Medicina del Trabajo y de Higiene y Seguridad de los establecimientos laborales.

- Estimular la creación de los Servicios de Medicina del Trabajo y de Higiene y Seguridad para el sector Pymes, pudiendo ser inter-empresas.

- Releva los perfiles de alteraciones a la salud de los trabajadores a partir de fuentes primarias y secundarias de información.

- Investigar de manera integral las causas del ausentismo laboral y generar estrategias que orienten a mejorar la salud de los trabajadores/as y por ende favorezcan su descenso.

- Fomentar y brindar asistencia técnica en planes de salud preventiva para; Prevención de enfermedades cardiovasculares, Prevención de cáncer de útero y mama. Prevención trastornos metabólicos, Prevención de E.P.O.C. y aquellos planes de prevención según las problemáticas de salud detectadas.

- Fomentar y brindar asistencia técnica en planes de promoción de la salud; vacunatorias, nutricionales, de actividad física y aquellos planes de promoción que se consideren estratégicas para la adquisición de hábitos saludables.

- Monitorear el impacto de los planes en salud preventiva desarrollados mediante indicadores diseñados para tal fin.

- Realizar ateneos, jornadas, foros, o cualquier otro espacio, para el intercambio y generación de nuevos conocimientos sobre la temática.
- Divulgar la información en materia de salud y trabajo que aporte al modo de gestionar los servicios de medicina del trabajo y de higiene y seguridad de forma integrada con el acento puesto en la prevención primaria.
- Detectar y difundir, buenas prácticas e iniciativas recomendables que aborden el funcionamiento de los servicios de salud y seguridad en el trabajo con la mirada preventiva.

ARTÍCULO 5° — Las acciones enunciadas en el artículo precedente se llevaran a cabo mediante convenios específicos que el Organismo celebre con aquellas entidades que se acojan al mismo.

ARTÍCULO 6° — Las acciones a que dé lugar el “PROGRAMA” podrán ser financiadas con los excedentes del Fondo de Garantía de la Ley N° 24.557, en tanto se correspondan con los destinos previstos para tales excedentes por la normativa de aplicación en la materia, sujeto a la disponibilidad de recursos y en la proporción que la S.R.T. determine. Los convenios que se suscriban para la implementación de las acciones previstas y se prevea que se financiara con esta fuente se deberá especificar su oportunidad y alcance y, en su caso, los mecanismos para la rendición de la aplicación de los fondos.

ARTÍCULO 7° — Facúltase a la Gerencia de Prevención a determinar plazos, condiciones y requisitos establecidos en la presente resolución, así como dictar normas complementarias.

ARTÍCULO 8° — Invítanse a los Empleadores, Cámaras de Empleadores y Sindicatos (Uniones, Federaciones o Confederaciones) a que se adhieran al presente “PROGRAMA”.

ARTÍCULO 9° — Invítanse a las Administraciones del Trabajo Locales (A.T.L.) a formar parte del presente “PROGRAMA”.

ARTÍCULO 10. — La presente resolución entrará en vigencia a partir del día siguiente al de su publicación en el Boletín Oficial.

ARTÍCULO 11. — Comuníquese, publíquese, dese a la Dirección Nacional del Registro Oficial y archívese. — Dr. JUAN H. GONZALEZ GAVIOLA,
Superintendente de Riesgos del Trabajo.

Anexo N° 3 : Encuesta adaptada del Modelo de Peter Warr (1987).

El propósito de la presente encuesta es conocer el grado de aplicación de los recursos de tareas en las prácticas diarias del trabajo.

De acuerdo al grado de cumplimiento que Ud. otorgue a las siguientes variables, seleccionadas como relevantes en la conciliación vida personal y laboral, valore del 1 al 10; entendiendo que si asigna 10 puntos se estima de máximo cumplimiento y 1 ninguno.

Las respuestas son confidenciales y anónimas.

VARIABLE	GRADO DE EXISTENCIA DE LA VARIABLE									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
CLARIDAD EN LAS TAREAS Y EL ROL LABORAL										
1- ¿Existe claridad en la asignación de sus tareas y definición de su rol laboral?										
2- ¿Sabe exactamente qué se espera de usted?										
3- ¿Cree que su trabajo contribuye a alcanzar los objetivos incluidos en el plan de gestión de su área?										
4- ¿Considera que se lo escucha y se tiene en cuenta su punto de vista sobre el trabajo?										
5- ¿Siente que los objetivos de su puesto son razonablemente alcanzables?										
NIVEL DE AUTONOMIA EN EL TRABAJO										
6- ¿Cree que posee autonomía en la ejecución de sus tareas laborales?										
7- ¿Participa en las decisiones que afectan a su trabajo?										
8- ¿Estima que se respetan las diferentes formas de realizar su trabajo?										
9- ¿Su trabajo le otorga suficientes posibilidades de desarrollo profesional?										
OPORTUNIDADES QUE OFRECE EL TRABAJO PARA EL CONTACTO SOCIAL										
10- Su ambiente de trabajo, ¿le otorga oportunidades para el contacto/integración social?										
11- ¿Tiene la posibilidad de hablar de temas personales en su trabajo con sus compañeros?										
12- ¿Tiene amigos en su grupo de trabajo?										
VARIEDAD DE TAREAS										
13- ¿Considera sus tareas laborales monótonas?										
14- ¿Siente que las tareas que realiza están por debajo de sus capacidades?										
15- ¿Cree que la carga de trabajo que le asignan es excesiva?										
16- ¿Piensa que las tareas y responsabilidades se distribuyen equitativamente en su entorno laboral?										
INFORMACIÓN Y FEEDBACK SOBRE SU TRABAJO										
17- ¿Cree que recibe de parte de sus supervisores/jefes permanentemente una devolución clara acerca del trabajo que realiza?										

La Administración Pública Nacional ¿constituye organizaciones saludables para trabajar?

Análisis de los Entes Descentralizados de la Administración Pública Nacional (AFIP, ANSES y PAMI), con asiento en San Juan

18- ¿Considera que existe una comunicación satisfactoria entre sus pares?																									
19- ¿Piensa que los instrumentos que se utilizan para comunicar e informar a los agentes son apropiados?																									
20- ¿Se le informa sobre los objetivos y metas incluidos en el plan de gestión de su área de trabajo?																									
21- ¿Se considera correctamente informado acerca de cursos, jornadas y talleres de capacitación ?																									
SALARIO JUSTO																									
22- ¿Estima que su remuneración total, en relación a las responsabilidades y capacidades que exige su puesto es insuficiente?																									
23- ¿Considera excesiva la brecha salarial entre jefes/supervisores y agentes de base?																									
24- ¿Entiende que los beneficios sociales que recibe son adecuados?																									
25- ¿Piensa que existe un sistema claro de premios y sanciones en relación a su desempeño laboral?																									
SEGURIDAD FÍSICA EN SU LUGAR DE TRABAJO																									
26- ¿Percibe seguridad física en el lugar en el que desempeña su trabajo?																									
27- ¿La luminosidad y el espacio disponible en su lugar de trabajo son adecuados?																									
28- ¿Considera que la temperatura del ambiente en el que se desenvuelve es agradable?																									
29- ¿Cree que la conservación edilicia del lugar en dónde se desempeña es correcta?																									
VALORACION SOCIAL DE SU TRABAJO																									
30- ¿Piensa que su trabajo es valorado socialmente?																									
31- ¿Se siente orgulloso del lugar donde trabaja?																									
32- ¿Su trabajo le permite alcanzar un grado satisfactorio de realización personal?																									
APOYO DEL SUPERVISOR/JEFE																									
33- ¿Cuenta con apoyo de su supervisor en las tareas que desarrolla?																									
34- ¿La dirección de los jefes se ejerce de manera razonable, no arbitraria?																									
35- ¿Considera que sus supervisores/jefes lo tratan con consideración y respeto?																									
36- ¿Siente que su trabajo es valorado por sus supervisores/jefes?																									
37- ¿Cree que sus supervisores/jefes alimentan su creatividad?																									
38- ¿Su supervisor/jefe resuelve conflictos de manera productiva y efectiva?																									

Anexo N° 4: Entrevista adaptada del Modelo HERO (Prácticas Organizacionales Saludables).

A- RECURSOS HUMANOS.

- 1- ¿Se llevan adelante actividades tendientes a desarrollar las habilidades de los agentes? ¿Cuáles?
- 2- ¿Considera que existe equidad entre el trabajo desarrollado por los agentes y la remuneración percibida por los mismos?
- 3- ¿Existen programas destinados a prevenir el mobbing?

B- SALUD Y SEGURIDAD EN EL TRABAJO.

- 4- ¿Se desarrollan tareas destinadas a preservar la salud y seguridad en el trabajo?
- 5- ¿Se aplica la normativa vigente en materia de Seguridad Laboral?
- 6- ¿Se cuenta con programas cuyo fin sea mejorar la salud integral de los agentes?

C- GESTIÓN DEL IMPACTO AMBIENTAL.

- 7- ¿Existen programas destinados al cuidado del medio ambiente?

D- INSERCIÓN DE PERSONAS EN RIESGO DE EXCLUSIÓN.

- 8- ¿Se cuenta con políticas orientadas a la incorporación de personas con riesgo de exclusión social? Por ejemplo personas con capacidades especiales.
- 9- ¿Se promueve en los organismos el desarrollo de actividades destinadas a la inclusión social?

E- COMUNIDADES LOCALES.

- 10- ¿Se llevan adelante actividades sociales en la Ciudad de San Juan? Por ejemplo ayuda a comedores escolares, ayuda a damnificados por lluvias, personas de bajos recursos, etc.
- 11- ¿Se llevan adelante cursos o actividades formativas en las empresas o en los centros educativos locales?

F- IGUALDAD DE OPORTUNIDADES ENTRE HOMBRES Y MUJERES.

- 12- ¿Se evidencian limitaciones en el ingreso de mujeres a los organismos?
- 13- ¿Existen diferencias salariales atribuibles al género de los agentes?
- 14- ¿Existen evidencias que demuestren alguna limitación para acceder a cargos relevantes a las mujeres de los organismos?

G- COMUNICACIÓN E INFORMACIÓN ORGANIZACIONAL.

- 15- ¿Cuáles son las herramientas con las que cuentan los agentes para comunicarse en forma ascendente en los organismos?
- 16- ¿Y respecto de la comunicación descendente?
- 17- ¿Cómo se comunican formalmente los agentes de un mismo nivel jerárquico?

H- CÓDIGOS DE CONDUCTA.

- 18- ¿Existen en los organismos manuales que guíen la conducta de los agentes?

I- RELACIONES INTERPERSONALES.

- 19- ¿Cuentan los organismos con días festivos que faciliten las reuniones informales entre los agentes?
- 20- ¿Se desarrollan prácticas destinadas a conciliar la relación trabajo-familia?
- 21- ¿Existe flexibilidad laboral en los organismos?

J- CONFIANZA ORGANIZACIONAL.

- 21- ¿Se llevan adelante actividades que eleven la confianza de los agentes hacia sus jefes o supervisores?
- 22- ¿Cuál es el estilo de liderazgo que ejercen los jefes o supervisores?
¿Denota el mismo confianza en sus subordinados?
- 23- ¿Se incentiva la colaboración entre los agentes?

Anexo N° 5 : Encuesta Empleados Saludables

Según el nivel de existencia que Ud. perciba de las siguientes variables en su puesto de trabajo, califique como “Muy de Acuerdo”, “De Acuerdo”, “En Desacuerdo” o “Muy en Desacuerdo”, y en caso de duda “No Se”.

Las respuestas son confidenciales y anónimas.

En qué medida considera que:	GRADO DE EXISTENCIA DE LA VARIABLE CONSULTADA EN SU PUESTO DE TRABAJO				
	MUY DE ACUERDO	DE ACUERDO	EN DESACUERDO	MUY EN DESACUERDO	NO SE
VARIABLE					
AUTOEFICACIA					
1- Posee la capacidad suficiente para planificar sus actividades diarias y cumplir con las metas fijadas.					
2- Aunque le asignen distintas tareas, puede organizarse de forma tal que le permita cumplir con las mismas.					
3- Si se esfuerza lo necesario puede resolver por sus propios medios los problemas que se presentan en su trabajo.					
4- Generalmente encuentra la forma de obtener los resultados que persigue.					
5- Aunque el desafío laboral sea importante, es capaz de manejarlo adecuadamente.					
6- Gracias a su calificación técnica y profesional puede resolver situaciones imprevistas que surjan en su trabajo.					
OPTIMISMO					
7- Le reconforta pensar que su trabajo ayuda al éxito del área en donde se desempeña.					
8- Cuando le asignan nuevas funciones, siempre las lleva adelante con entusiasmo, esperando tener éxito.					
9- Se concentra siempre en el lado positivo de las tareas que le asignan.					
10- Piensa su trabajo como una fuente de desarrollo profesional.					
11- Asume sus responsabilidades con alegría, ignorando los contratiempos laborales de poca importancia.					
ESPERANZA					

La Administración Pública Nacional ¿constituye organizaciones saludables para trabajar?

Análisis de los Entes Descentralizados de la Administración Pública Nacional (AFIP, ANSES y PAMI), con asiento en San Juan

12- Tiene metas y propósitos en su trabajo que espera alcanzar.					
13- Generalmente tiene fe de que los problemas en su trabajo se van a solucionar.					
14- Confía con su trabajo contribuir al éxito organizacional.					
15- Cree tener la capacidad suficiente para planificar adecuadamente los caminos que conducirán a resolver los problemas en su trabajo.					
RESILIENCIA					
16- Posee la resistencia suficiente para superar con éxito momentos difíciles en su trabajo.					
17- No tiene temor al fracaso al desarrollar sus labores.					
18- Considera el fracaso un proceso de aprendizaje.					
19- Tiene la fortaleza necesaria para sobreponerse de situaciones adversas y nutrirse de ellas.					

Anexo N° 6 : Encuesta Resultados Saludables

Según el nivel de existencia que Ud. perciba de las siguientes variables en su puesto de trabajo, califique como “Muy de Acuerdo”, “De Acuerdo”, “En Desacuerdo” o “Muy en Desacuerdo”, y en caso de duda “No Se”.

Las respuestas son confidenciales y anónimas.

Respecto del organismo en el que Ud. se desempeña:	GRADO DE EXISTENCIA DE LA VARIABLE CONSULTADA EN SU PUESTO DE TRABAJO				
	MUY DE ACUERDO	DE ACUERDO	EN DESACUERDO	MUY EN DESACUERDO	NO SE
VARIABLE					
DESEMPEÑO EXCELENTE					
1- Logra sus objetivos y cumple sus funciones de manera sobresaliente.					
2- Se enfoca en perfeccionar la calidad y lograr la excelencia de las actividades que desarrolla.					
3- La calidad de los servicios que presta son acordes a las necesidades de los ciudadanos.					
4- Ofrece regularmente soluciones que garantizan celeridad y eficacia en sus operaciones cotidianas					
5- Se mantiene a la vanguardia en el uso intensivo de las nuevas tecnologías, simplificando su utilización.					
6- Procura la construcción de espacios de atención y comunicación con la comunidad, facilitando la realización de trámites.					
7- Posee una dotación de agentes con una calificación técnica y profesional por encima del promedio.					
COMPROMISO ORGANIZACIONAL.					
8- Los jefes y agentes se encuentran altamente comprometidos con los objetivos perseguidos.					
9- Todos tienen siempre una actitud proactiva y de cooperación permanente.					
10- Sus empleados dejan de lado sus beneficios personales procurando el beneficio del conjunto.					
11- Los jefes y agentes se encuentran emocionalmente ligado a los mismos.					
12- Todos sus empleados entregan lo mejor de si mismos para cumplir los objetivos trazados.					
REPUTACIÓN ORGANIZACIONAL.					
13- Los ciudadanos tienen en general una excelente opinión de los mismos.					
14-El público en general lo considera un organismo transparente en su funcionamiento.					
15- La gestión de los mismos se basa en principios de equidad e imparcialidad con todos los ciudadanos.					
16-Es un organismo comprometido con la sociedad en su conjunto.					
RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIA.					

La Administración Pública Nacional ¿constituye organizaciones saludables para trabajar?

Análisis de los Entes Descentralizados de la Administración Pública Nacional (AFIP, ANSES y PAMI), con asiento en San Juan

17-Tiene programas comprometidos con la protección del medio ambiente.				
18- Desarrolla programas que se ocupen de personas en riesgo de exclusión social.				
19- Promueve el equilibrio entre vida privada y trabajo.				
20- Fomenta el comportamiento ético de todos sus empleados.				

ANEXO E – FORMULARIO DESCRIPTIVO DEL TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN

AUTORIZACIÓN PARA PUBLICAR Y DIFUNDIR TESIS DE POSGRADO O GRADO A LA UNIVERIDAD SIGLO 21

Por la presente, autorizo a la Universidad Siglo21 a difundir en su página web o bien a través de su campus virtual mi trabajo de Tesis según los datos que detallo a continuación, a los fines que la misma pueda ser leída por los visitantes de dicha página web y/o el cuerpo docente y/o alumnos de la Institución:

Autor-tesista <i>(apellido/s y nombre/s completos)</i>	MOYANO, FERNANDO MARTIN
DNI <i>(del autor-tesista)</i>	26.962.969
Título y subtítulo <i>(completos de la Tesis)</i>	La Administración Pública Nacional ¿constituye organizaciones saludables para trabajar? Análisis de los Entes Descentralizados de la Administración Pública Nacional (AFIP, ANSES y PAMI), con asiento en San Juan
Correo electrónico <i>(del autor-tesista)</i>	amontoro1981@hotmail.com
Unidad Académica <i>(donde se presentó la obra)</i>	Universidad Siglo 21
Datos de edición: <i>Lugar, editor, fecha e ISBN (para el caso de tesis ya publicadas), depósito en el Registro Nacional de Propiedad Intelectual y autorización de la Editorial (en el caso que corresponda).</i>	San Juan, Octubre de 2016.

Otorgo expreso consentimiento para que la copia electrónica de mi Tesis sea publicada en la página web y/o el campus virtual de la Universidad Siglo 21 según el siguiente detalle:

Texto completo de la Tesis <i>(Marcar SI/NO)^[1]</i>	SI
Publicación parcial <i>(Informar que capítulos se publicarán)</i>	NO

Otorgo expreso consentimiento para que la versión electrónica de este libro sea publicada en la en la página web y/o el campus virtual de la Universidad Siglo 21.

Lugar y fecha: SAN JUAN, 03/10/2016.-

Firma autor-tesista

Aclaración autor-tesista

Esta Secretaría/Departamento de Grado/Posgrado de la Unidad Académica: _____ certifica que la tesis adjunta es la aprobada y registrada en esta dependencia.

Firma Autoridad

Aclaración Autoridad

Sello de la Secretaría/Departamento de Posgrado

[1] Advertencia: Se informa al autor/tesista que es conveniente publicar en la Biblioteca Digital las obras intelectuales editadas e inscriptas en el INPI para asegurar la plena protección de sus derechos intelectuales (Ley 11.723) y propiedad industrial (Ley 22.362 y Dec. 6673/63. Se recomienda la NO publicación de aquellas tesis que desarrollan un invento patentable, modelo de utilidad y diseño industrial que no ha sido registrado en el INPI, a los fines de preservar la novedad de la creación.